

# TREINAMENTO DE DIRIGENTES DA MICRO E PEQUENA EMPRESA: confrontando estilo de administrador vs. estilo de empreendedor.

Fabiana Becalette Scatolin<sup>1</sup>  
Ana Carolina Deriggi<sup>2</sup>  
Letícia Ferrarez Borin<sup>3</sup>  
Edmundo Escrivão Filho<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo da pesquisa é identificar o estilo de gestão dos dirigentes das micro e pequenas empresas: administrador ou o empreendedor. Entende-se por estilo, a forma habitual de se fazer algo. Assim neste trabalho será considerado como estilo administrativo o dirigente que executa o processo ou os papéis administrativos. Estilo empreendedor será considerado o dirigente que visualiza, cria, anima e da vida, monitora e aprende. O método de pesquisa é caracterizado como qualitativo realizado em dois grupos focais formados por cinco dirigentes cada, de dois setores: base tecnológica e varejista de vestuário. Os principais resultados foram: independente do setor nenhum dirigente apresentou apenas um estilo de gestão, mas um conjunto de características, sendo fortemente influenciado pelos conhecimentos já adquiridos sobre o assunto. Espera-se ter contribuído com divergências e similaridades dos estilos gerenciais e com a aplicação dessas práticas na rotina de dirigentes de pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Pequena empresa. Dirigente da pequena empresa. Administrador. Empreendedor.

## 1 Introdução

As pequenas e médias empresas têm recebido bastante atenção de pesquisadores nos últimos anos, com foco especial nas dificuldades de gestão que os dirigentes enfrentam diariamente. A maioria dos pesquisadores considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas e médias empresas é a heterogeneidade existente entre elas (LEONE; LEONE, 2011). Mas, as especificidades dessas empresas e seu papel de principal geradora de novos empregos (SEBRAE, 2015) torna atrativo o estudo destas.

Segundo Leone (1999), as pequenas empresas têm as seguintes características: pouca especialização funcional; informalidade nas comunicações e nos relacionamentos internos e

<sup>1</sup> Mestranda em Engenharia de Produção. USP- EESC. E-mail: fbscatolin@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda em Engenharia de Produção. USP- EESC. E-mail: carolderiggi@gmail.com.

<sup>3</sup> Graduanda em Engenharia de Produção. USP- EESC. E-mail: leticiaborin12@gmail.com.

<sup>4</sup> Livre Docente em Engenharia de Produção pela USP-EESC. Professor da USP-EESC. E-mail: edesfi@sc.usp.br.

externos; estrutura organizacional simples, orgânica, horizontal com poucos níveis hierárquicos, com forte centralização pela sua direção; escassez de recursos e dificuldade de atrair ou reter profissionais de nível gerencial; vulnerabilidade e pouco controle sobre o ambiente extra organizacional; grande flexibilidade e capacidade de adaptação ao ambiente; e o dirigente exerce influência direta em toda a organização, estabelecendo intuitivamente os objetivos, metas e planos e suas atividades se caracterizam por um ritmo intenso, brevidade, variedade e fragmentação (LEONE, 1991).

Atualmente, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das organizações desse mesmo porte (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2015).

Porém, nota-se que nem todos os dirigentes das pequenas empresas exercem um papel de inovação e criatividade, ou seja, nem todos os proprietários dessas empresas apresentam um perfil de empreendedor.

Muitos dos nossos empreendedores criam negócios por falta de oportunidade de trabalho, os chamados empreendedores por necessidade (SEBRAE, 2015). Nesse cenário podem surgir dirigentes que mimetizam as grandes corporações, atuando como administradores devido às dificuldades de se criar e garantir a sobrevivência da pequena empresa.

Apesar de intensas pesquisas, ainda sabemos muito pouco sobre como o empreendedor se difere do administrador. Essas pesquisas têm indicado que, basicamente, os administradores e empreendedores têm objetivos e estilos de tomada de decisão distintos (STEWART et al., 1999).

Há muitas e variadas definições do perfil dos dirigentes das pequenas empresas, mas não existe um consenso. Autores procuram esclarecer a questão: será que os dirigentes têm diferentes personalidades entre administradores e empreendedores? (CARLAND, 1992).

Segundo o Carland (1984), enquanto administradores operam um negócio como uma extensão da personalidade para alcançar metas pessoais e para a produção de renda familiar, os empreendedores capitalizam combinações inovadoras de recursos para os fins de lucro e crescimento, usando práticas de gestão estratégica para alcançar seus objetivos. Assim, os dois tipos de proprietários diferem na articulação de estratégias de risco, personalidade, orientação e de comportamento cognitivo, fatores também associados com atividades de planejamento em pequenos empreendimentos.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar o estilo de gestão dos dirigentes das micro e pequenas empresas: o de administrador ou o de empreendedor. Para Grigorenko e Sternberg (1995), estilo se refere a forma habitual, padrão ou preferencial de se fazer algo. Um estilo de pensamento não é a capacidade em si, mas a forma como se gosta de utilizar habilidades, ou seja, a preferência da utilização de habilidades em determinadas maneiras. Desta forma, quando falamos de diferenças individuais no pensamento de estilos, estamos falando apenas das diferenças entre eles e não da melhor ou pior maneira de saber fazer algo (STERNBERG; ZHANG, 2005).

Portanto o presente trabalho irá conhecer o estilo de gestão do dirigente da pequena empresa, identificando se este segue as características de um administrador (executa os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais, ou o processo de planejar, organizar, dirigir,

coordenar e controlar), ou de um empreendedor (visualizando, criando, animando e dando vida, monitorando e aprendendo)

## 2 Referencial Teórico

### 2.1. O trabalho do Administrador

Até hoje, os autores que estudam sobre administração não chegaram a um consenso sobre a sua definição, não existindo uma unanimidade em relação ao assunto. Isso demonstra a complexidade do trabalho do administrador e sua fragilidade diante as influências e diferentes interpretações (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

Embora a administração seja uma denominação amplamente difundida, a palavra “administrar” tem vários significados. Não há um padrão universalmente aceito para a definição do termo administração. O próprio Aurélio aponta em seu dicionário essa multivariada de significados, como: gerir, ministrar, conferir (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008).

De acordo com Fayol (1989), administração é um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos associados para atingir um resultado comum. Ao relacionar com empresas, expressa ainda o conceito de aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos disponíveis (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir.

Segundo a Associação Americana de Administração, administrar é um processo de realizar coisas com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros (ROBBINS, 1998).

Em geral, o trabalho do administrador trata de lidar com pessoas fazendo-as com que realizarem o objetivo recebido dos representantes da organização. Entretanto, a dinâmica organizacional torna essa atividade heterogênea e diversificada, em função da quantidade e a qualidade de elementos e variáveis presentes neste processo, como a estratégia, estruturas, comportamento, tecnologias e o ambiente externo. (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008).

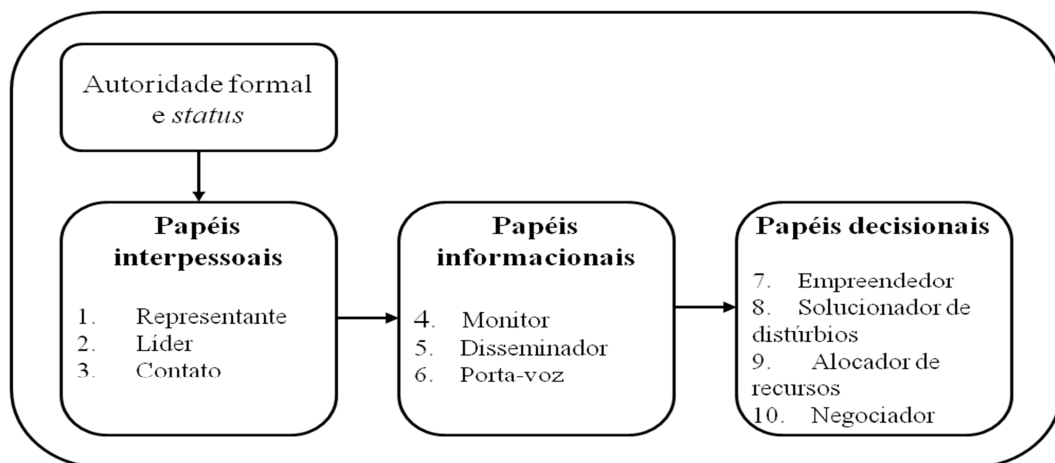
No entanto, para Mintzberg (1994), o caráter formal e sistemático que as atividades de planejamento, organização, direção e controle transmitem, na verdade, não correspondem à realidade do trabalho dos dirigentes. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. Assim, ele descreve a tarefa do dirigente mediante aos papéis que ele executa.

O primeiro seria os papéis interpessoais formados pelo representante (caráter cerimonial), líder (responsável pelo relacionamento com os subordinados) e contato (o gestor faz contatos fora de sua cadeia vertical de comando). Em seguida tem os papéis informacionais compostos pelo papel de monitor (examina seu ambiente a procura de informações), disseminador (o executivo passa algumas de suas informações privilegiadas diretamente a seus subordinados) e o porta-voz (envia algumas de suas informações a pessoas fora de sua unidade). E por fim os papéis decisoriais que compreendem o de empreendedor (procura melhorar sua unidade, busca adaptá-la às condições de mudança no ambiente), o solucionador de distúrbios (quando o dirigente responde involuntariamente às pressões e às mudanças que ocorreram na sua organização), o alocador de recursos (decide sobre a

aplicação de todos os recursos financeiros, tempo, material, equipamento e de trabalho da sua unidade) e o negociador (conduz as negociações com indivíduos ou representantes de outras organizações) (MINTZBERG, 1994).

Como mostra a Figura 01, Mintzberg (1973) apresenta o processo de trabalho do administrador como sequencial e derivada da autoridade formal sobre uma determinada unidade. Essa sequência se divide em três etapas: se inicia com o estabelecimento de relações interpessoais, passa para a captura de informação (através das relações estabelecidas) e finaliza com a tomada de decisão e formulação de estratégia – que se torna possível devido à análise das informações obtidas. Essas três etapas se subdividem em dez papéis desempenhados pelo administrador. É importante deixar claro que esses papéis mudam de grau de importância conforme a posição hierárquica do administrador na organização e de acordo com fatores ambientais, temporais, cíclicos e eventuais.

Esses papéis não são independentes. Pelo contrário, são tão integrados de tal forma que a ausência de um pode prejudicar o processo de trabalho do administrador.



**Figura 01- Os papéis do administrador** (MINTZBERG, 1973, p.59)

## 2.2. O trabalho do Empreendedor

Diante da realidade do mercado de trabalho resultante do processo de globalização, reengenharia, evolução tecnológica, competitividade, inovação nos processos produtivos e nas relações interpessoais e de trabalho, novas formas de empregabilidade, liderança e gerenciamento são buscadas. O empreendedorismo surge nesse cenário como um caminho a ser ofertado para solução deste problema. Logo, o entendimento do empreendedorismo não pode ser dissociado das novas tendências para a emergência e o crescimento de uma nova economia do conhecimento e da demanda crescente por competências tecnológicas (MACULAN, 2005).

Atualmente, estabeleceu-se uma equivalência entre empreendedorismo e desejo de criação de uma pequena empresa. Há duas formas de empreendedorismo: o de natureza empreendedora, que está ligado a um processo inovador, de disseminação de novas tecnologias e de abertura de nichos de mercado; e o de sobrevivência, que visa assegurar a renda do proprietário (MACULAN, 2005).

Segundo Bruyat e Julien (2010), para entender o fenômeno do empreendedorismo, é preciso também considerar três elementos e as relações estabelecidas entre eles: o indivíduo, o projeto empreendedor e o ambiente institucional. O indivíduo empreendedor não responde simplesmente a estímulos externos, sendo capaz de aprender, influenciar ou transformar o ambiente em que atua. Os autores propõem quatro arquétipos como tipologia da relação entre o indivíduo, o projeto e a criação do novo valor. Em um primeiro nível, encontra-se o empreendedor que simplesmente reproduz uma situação. No nível superior, há o empreendedor que imita: ele muda um pouco o know-how, usa suas redes de relacionamento, mas continua seguindo os padrões gerenciais ou mercadológicos anteriores. No terceiro nível, há o empreendedor que desenvolve projetos inovadores, seja numa grande empresa ou por conta própria e, finalmente, há o caso raríssimo do empreendedor de risco, que introduz mudanças radicais no ambiente econômico.

Beaver (2003) associa o empreendedor àqueles indivíduos que iniciam e gerenciam um negócio e que possuem a intenção de desenvolver a empresa. Entretanto, para Torres (2012), empreendedores são aqueles que realizam leituras e interpretações diferenciadas da realidade e colocam em prática seus conhecimentos para gerar inovação com diferentes aplicações, em espaços e momentos históricos distintos. O conhecimento traz a capacidade de identificar oportunidades e o empreendedorismo de colocá-las em prática, a partir de comportamentos humanos.

No presente estudo, irá assumir-se como empreendedor o indivíduo que dirige uma pequena empresa e que segue, pelo menos em parte, o processo de trabalho detectado por Filion.

A Figura 02 ilustra os cinco elementos principais do processo gerencial dos empreendedores. O processo gerencial baseia-se nesses elementos. Em outras palavras, eles fornecem a estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais.

Filion (1999) dividiu as o processo empreendedor cinco funções básicas da seguinte forma:

1) **Visualizar:** identificação de interesse em um setor de negócios, o entendimento de um setor de negócios, a percepção de uma oportunidade, o foco em um nicho de uma forma diferenciada, imaginação e definição de contextos organizacionais e planejamento.

2) **Projetar uma arquitetura de negócios:** significa criar uma estrutura organizacional ou estrutura funcional, incluindo produto, região, processo de manufatura, cliente e outros, criando-se um formato de estrutura matricial.

3) **Animar e dar vida ao projeto:** a visão funciona como estrutura diretriz e fornece ao empreendedor indicadores para organizar e desempenhar atividades.

4) **Monitorar de atividades:** envolve acompanhamento para assegurar coerência interna. O objetivo não é controlar cada parte do sistema, mas monitorar o desenvolvimento geral de olho no resultado final.

5) **Aprender:** a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso.



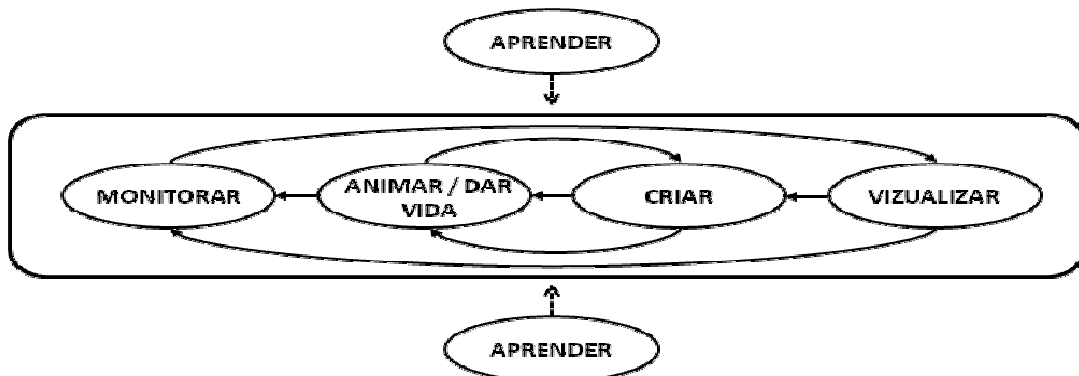


Figura 01 - O processo gerencial dos empreendedores (FILION, 1999, p.4)

### 2.3. O dirigente da Pequena Empresa

As pequenas e médias empresas têm recebido bastante atenção de pesquisadores nos últimos anos, com foco especial nas dificuldades de gestão enfrentadas diariamente pelos dirigentes. A maioria dos pesquisadores considera que um dos maiores problemas ao se estudar as pequenas e médias empresas é a heterogeneidade existente entre elas.

Os pequenos negócios estão crescendo em número e importância. No entanto, administrar esse tipo de empresa é difícil e arriscado. Isso se deve em parte à globalização, ao avanço da tecnologia, às mudanças nas regulações governamentais e ao aumento das exigências dos clientes; fatores que requerem que mesmo o menor dos negócios possua uma administração sólida, com conhecimento especializado e que sejam inovadoras capazes de criar novos produtos e melhorar cada vez mais processos de fabricação e vendas para melhor atender a demanda de seus clientes.

Observa-se que na pequena empresa o controle administrativo é centralizado, existe pouca hierarquia e a intuição do proprietário-gerente é preponderante. Assim, dado a importância que os dirigentes possuem nesse porte de empresas, para conseguir se manter na economia dinâmica e competitiva atual, as pequenas empresas necessitam contar com a participação ativa dos seus dirigentes.

Para Drucker (1981), é errônea a ideia que a pequena empresa oferece maiores oportunidades para o desenvolvimento dos administradores. Pelo contrário: na grande empresa é mais fácil dedicar-se sistematicamente ao desenvolvimento de administradores; pois pode manter indivíduos promissores mesmo que estes não sejam aproveitados imediatamente; e oferecem mais oportunidades administrativas. O tamanho, portanto, não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos e não afeta a administração do trabalho e dos trabalhadores. Porém afeta a estrutura administrativa, de forma que cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos.

Nesta pesquisa assume-se que o estudo do trabalho dos dirigentes das pequenas empresas pode ser feito, por meio de dois processos básicos: o de administrador ou o de empreendedor.

Os dirigentes com estilo de administrador são os que exercem os papéis interpessoais (representante liderança e contato); os informacionais (monitor, disseminador e porta-voz); e os papéis decisoriais (empreendedor, solucionador de distúrbios, o alocador de recursos e o

negociador) (MINTZBERG, 1994) ou o planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar (FAYOL, 1989).

Os dirigentes com estilo de empreendedor são os que exercem as funções de visualizar (identificar um interesse num determinado setor; entender este setor; detectar uma oportunidade; imaginar, definir o contexto organizacional e planejar), criar uma arquitetura de negócio (formular visões complementares; estruturar as atividades e organizar), animar/dar vida (ligar as tarefas aos recursos humanos; recrutar, selecionar e contratar pessoas; comunicar, motivar e liderar), monitorar (monitorar as realizações e os recursos usados; corrigir, ajustar e melhorar) e aprender (questionar o que e como foi feito; considerar alternativas; raciocinar; imaginar; definir e redefinir a visão central e as visões complementares) (FILION, 1998).

Quase todos os autores admitem vários tipos de empreendedorismo: um mais inovador que potencialmente poderá gerar mais valor e outro mais imitativo destinado a gerar a renda do indivíduo (MACULAN, 2005). Assim, não existe uma maneira única de dirigir uma empresa, da mesma forma que não existe uma única forma correta. Porém, cabe a questão se existe uma tendência, ou uma sobreposição que possa ser identificada nas pequenas empresas.

### 3 Métodos de Pesquisa

Visando atingir o objetivo da pesquisa, foi proposto coletar dados empíricos de micros e pequenas empresas de dois setores distintos: o setor industrial do segmento de empresas de base tecnológica e o setor de comércio do ramo de roupas. Ambos da cidade de São Carlos, do estado de São Paulo.

Silva e Menezes (2005) afirmam que existem várias formas de classificar uma pesquisa. No entanto as autoras utilizam quatro tipos de classificação: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Portanto, sobre o método da pesquisa, pode-se dizer:

- a) Quanto à natureza, é considerada aplicada, pois contribui para fins práticos;
- b) Quanto à abordagem, é qualitativa porque pretende-se verificar o sentido que os sujeitos atribuem a um fenômeno e conta com a participação efetiva da pesquisadora;
- c) Quanto ao tipo, é descritiva, pois descreve as características dos dirigentes das empresas;
- d) Quanto aos procedimentos técnicos, é grupo focal uma vez que reuni, num mesmo local e durante certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo das investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca do tema específico (GOMES; BARBOSA, 1999).

A pesquisa irá abordar as seguintes categorias: dirigente da pequena empresa e os dois estilos de gestão, administrador e empreendedor.

Os dirigentes da pequena empresa são essenciais para a criação e condução de seus negócios, pois segundo Lima e Zoschke (2007), a visão, ou imagem mental de um futuro desejado a realizar para a empresa, é centrada nas questões fundamentais do dirigente.

Estilo de administrador entende-se pelos dirigentes que exercem os papéis interpessoais, que envolvem o representativo, de liderança e contato; os informacionais, que dividem em monitor, disseminador e porta-voz; e os papéis decisoriais, que compreende o empreendedor, o solucionador de distúrbios, o alocador de recursos e o negociador

(MINTZBERG, 1994), ou o processo de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar (FAYOL, 1989).

O estilo de gestão do empreendedor refere-se ao dirigente que visualiza, cria, anima e da vida, monitora e aprende (FILION, 1999).

Os quadros 01 e 02 descrevem a amostra da pesquisa, formada pelos dez participantes dos grupos focais dos setores de base tecnológica e varejista de vestuário, respectivamente:

**Quadro 01- Descrição dos integrantes do setor de Base Tecnológica**

Dirigente	Atividade	Ano de Fundação	Nº de Funcionários	Porte da Empresa
<b>Dirigente 1</b>	Marketing digital	2012	2 sócios	Micro empresa
<b>Dirigente 2</b>	Fábrica de filtros e bebedouros	1998	24 funcionários	Pequena empresa
<b>Dirigente 3</b>	Consultoria e assessoria jurídica	2012	1 funcionário	Micro empresa
<b>Dirigente 4</b>	Programação, pesquisa e desenvolvimento	2011	2 sócios e 5 funcionários	Micro empresa
<b>Dirigente 5</b>	Gestão de aplicativos	2014	2 funcionários	Micro empresa

**Quadro 02- Descrição dos integrantes do setor Varejista de Vestuário**

Dirigente	Atividade	Ano de fundação	Nº de Funcionários	Porte da Empresa
<b>Dirigente A</b>	Loja de vestuário e acessórios	2005	1 sócio	Micro empresa
<b>Dirigente B</b>	Loja de vestuário	2013	Nenhum	Micro empresa
<b>Dirigente C</b>	Loja de vestuário evangélico	2011	3 funcionários	Micro empresa
<b>Dirigente D</b>	Loja de vestuário, acessórios e biquínis	2008	3 funcionários e 1 sócio	Micro empresa
<b>Dirigente E</b>	Loja de vestuário, acessórios e biquínis	2008	3 funcionários e 1 sócio	Micro empresa

Para cada setor foram realizados 8 encontros de 2 horas cada que aconteceram na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Os dirigentes das empresas responderam um questionário no primeiro dia e esse mesmo questionário foi aplicado no último dia. No 8º encontro, os participantes também preencheram um *feedback* de avaliação do treinamento

Para que os dirigentes pudessem apresentar respostas mais completas e aprofundadas no final do treinamento, os encontros abordaram os temas desta pesquisa: o trabalho do administrador, e trabalho do empreendedor, programação visualizada no quadro 03.



**Quadro 03: Programação das discussões dirigidas e dos treinamentos**

<b>1° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos do treinamento,</li> <li>• Dinâmica de Apresentação</li> <li>• Programa e Cronograma</li> <li>• Questionário de avaliação do conhecimento sobre o tema</li> </ul>
<b>2° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Definição de administração</li> <li>• Habilidades do administrador</li> </ul>
<b>3° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Abordagem do processo</li> <li>• Planejamento, Organização, Liderança e Controle</li> </ul>
<b>4° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Abordagem dos papéis</li> <li>• Interpessoais, Informacionais e Decisionais</li> </ul>
<b>5° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Definição de empreendedorismo</li> </ul>
<b>6° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Características empreendedoras</li> </ul>
<b>7° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação-problema</li> <li>• Processo empreendedor</li> </ul>
<b>8° Encontro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário de avaliação do conhecimento sobre o tema</li> <li>• Avaliação do treinamento</li> </ul>

Do segundo ao sétimo encontro seguiu-se a estrutura de Aprendizagem Baseado em Problemas - PBL (Problem-Based Learning), método de aprendizagem centrado no aluno, em que se adquirem conhecimentos e habilidades buscando soluções e respostas para problemas. O problema, então, é o elemento motivador do estudo.

Assim, nesses encontros, foi aplicado o desenho do método com o grupo focal em duas etapas. A primeira iniciava-se com a leitura de uma situação problema seguida pela discussão do caso. Durante os debates, focou-se em obter o máximo de informações possíveis dos participantes com relação ao seu estilo de gestão, coletando desta forma, os dados para a pesquisa.

Após as discussões, iniciava-se a segunda etapa, na qual era reservado em torno de 60 minutos uma aula expositiva sobre o tema abordado na situação problema, com a intenção de capacitar os dirigentes com os conceitos desenvolvidos no encontro.

Com essa proposta, pretendeu-se aproximar os dirigentes das micro e pequena empresa dos dois setores pesquisados com a Universidade de São Paulo, permitindo que tivessem um aprendizado concreto e que isso fosse um atrativo à participação destes na pesquisa.

No intuito de otimizar o relato da pesquisa, foi realizado uma análise comparativa entre dois setores distintos. Essa comparação tem a intenção de identificar as diferenças e semelhanças entre os dirigentes das duas áreas, não para determinar um parâmetro de certo

ou errado, mas detectar questões a serem melhoradas e possíveis maneiras de realizar certas melhorias.

#### 4 Resultados

A partir da aplicação da metodologia proposta, foram obtidas respostas dos participantes dos dois grupos focais que permitiram a comparação da análise descritiva a respeito do processo gerencial, o empreendedor ou o administrador, desenvolvido por dirigentes de empresas dos setores de base tecnológica e varejista de vestuário.

Para uma melhor identificação e distinção entre os participantes dos dois grupos focais, os membros do setor de base tecnológica foram identificados com números de 1 a 5, enquanto os participantes do setor varejista de vestuário foram nomeados com as letras de A a E.

##### 4.1 Grupo Focal do setor de base tecnológica

Após a identificação e listagem das micro e pequenas empresas do setor industrial de base tecnológica da cidade de São Carlos, foi enviado um e-mail padrão convidando os dirigentes dessas empresas a participarem da pesquisa. Devido ao baixo retorno das respostas, foi necessário fazer contato direto com os empresários do ParqTec, Parque Tecnológico de São Carlos, que tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento científico e tecnológico da região, sendo assim um polo na qual se encontram empresas que satisfazem o perfil procurado. Durante a visita ao ParqTec, foi entregue um documento explicando como se daria o grupo focal e o objetivo da pesquisa, além de ter sido possibilitado uma conversa informal com os dirigentes que estavam presentes e interessados em participar.

Dessa forma, foi montado o grupo focal com cinco participantes, sendo quatro homens e uma mulher. Alguns membros já se conheciam, devido as reuniões promovidas pelo ParqTec, facilitando o relacionamento entre os mesmos. No entanto o fato de haver integrantes que não tinham contato anteriormente foi relevante, pois após os encontros criaram relações de negócio entre as empresas, mostrando que o grupo focal foi uma importante fonte de troca de informações e experiências entre os dirigentes.

Foi aplicado o mesmo questionário no primeiro encontro (antes dos treinamentos) e no último encontro (após todos os treinamentos), com o intuito de avaliar o treinamento. A Tabela 01 apresenta a diferença das respostas dos cinco participantes da pesquisa.

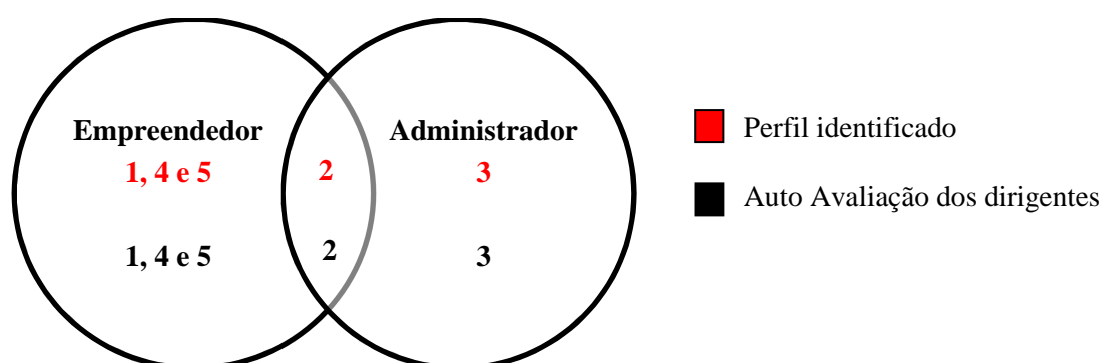
**Tabela 01: Diferenças nas respostas dos questionários do setor de base tecnológica**

Participante	1	2	3	4	5	Média
Nº de respostas diferentes	16	17	10	20	8	14,2
Porcentagem	29,60%	31,40%	18,50%	37,00%	15,00%	26,00%

O participante 4 foi o que mais alterou suas respostas comparando os cenários antes e depois do treinamento, enquanto o participante 5 foi o que menos alterou suas respostas. Em média, foram mudadas 14,2 respostas, o que corresponde a 26,0% do total de perguntas do questionário. Com isso, nota-se uma diferença nas respostas, identificando um impacto

importante do treinamento, por meio de uma possível aquisição de conhecimento ou alteração de opinião, fruto dos encontros.

Ao realizar uma análise das respostas diretas e das discussões dos participantes a respeito do processo gerencial que eles executam, percebe-se que, na realidade, não é possível afirmar que o processo gerencial de nenhum deles é exclusivamente administrador ou empreendedor. Sem exceção, todos os participantes afirmaram realizar pelo menos uma das atividades de cada um dos processos apresentados, e em sua maioria, executavam com frequência várias atividades de ambos os processos. Entretanto, baseando-se nas respostas e comentários feitos ao longo dos treinamentos, nota-se uma predominância em um ou outro processo, podendo-se descrever os participantes da seguinte maneira, como demonstra a Figura 03:



**Figura 03 - Perfil dos dirigentes identificados no grupo focal do setor de base tecnológica**

Percebe-se que no grupo focal do setor de base tecnológica, a visão que o dirigente possui sobre o seu estilo de gestão, é condizente com a que foi observada pelos pesquisadores durante as discussões e o treinamento, mostrando uma coerência entre a realidade apresentada pelos participantes e a visão que os mesmos possuem sobre o seu trabalho.

#### **4.2 Grupo Focal do setor varejista de vestuário**

O primeiro contato com os dirigentes foi realizado por intermédio da ACISC (Associação Comercial e Industrial de São Carlos). Esta aproximação foi extremamente positiva, pois a Associação já possuía um grupo formado por dirigentes de pequenas empresas do setor de comércio de roupas. Cinco pessoas deste grupo aceitaram participar da pesquisa.

Assim, o grupo focal foi formado por cinco pessoas, quatro mulheres e um homem, que já se conheciam e tinham um contato constante à aproximadamente um ano. Por estarem familiarizados uns com os outros, tinham liberdade para se expressar, para expor seus problemas e suas conquistas. Era um grupo bastante homogêneo, todos dirigentes de lojas de roupas, com número de funcionários variando entre zero a três.

Durante o primeiro encontro, foi perguntado aos integrantes qual era a motivação deles em participar dos treinamentos. A resposta foi unânime, todos declararam que tinham o interesse de aprender. Em muitos momentos durante os dias de encontro, eles reforçavam essa vontade de aprender.

Por meio da comparação das respostas dos questionários do primeiro e último encontro, foi possível observar quantas respostas mudaram de um para outra. Ou seja, analisou-se que em média 25,4 das 54 questões foram modificadas, avaliando assim, um impacto significativo do treinamento, mostrando que o treinamento teve impacto no processo de aprendizagem dos participantes e que contribuiu para uma auto reflexão dos mesmos sobre as atividades que desempenham, dado que, após entender e discutir essas atividades em grupo mudaram sua percepção do que realmente fazem quanto ao processo gerencial que desempenham na sua rotina de trabalho, conforme pode ser observado na Tabela 02.

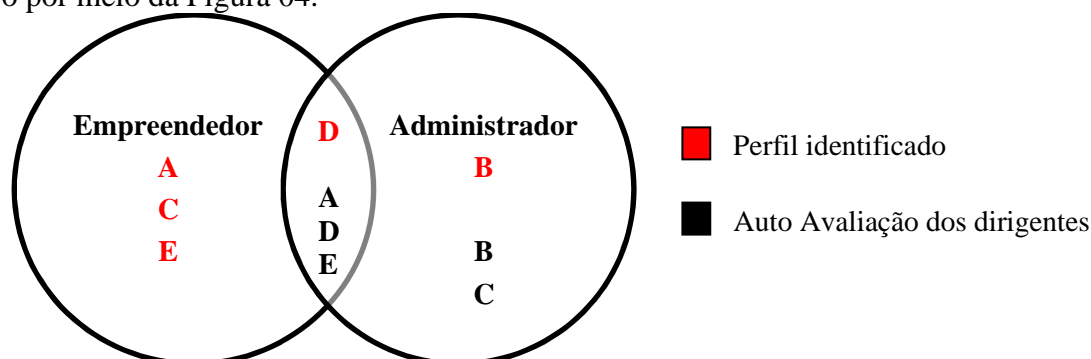
**Tabela 02: Diferenças nas respostas dos questionários do setor varejista de vestuário**

Participante	A	B	C	D	E	Média
Nº de respostas diferentes	37	25	18	22	25	25,4
Porcentagem	68%	46%	33%	41%	46%	47%

Em alguns momentos durante os encontros notou-se diferença entre o que os participantes falavam durante as discussões e a forma como eles se avaliavam, ou seja, a visão deles sobre o seu próprio estilo de gestão. Um exemplo dessa atitude ocorreu em um dos encontros em que a participante C afirmou que não se considerava organizada e repetiu isso em vários momentos ao longo dos encontros. Entretanto, quando foi pedido para que ela se avaliasse quanto às funções do administrador, a nota para a Organização foi a sua segunda maior nota, evidenciando dessa forma, uma incompatibilidade entre o discurso e visão da dirigente.

A partir dos resultados e dessas divergências percebidas, pode-se então identificar o perfil de cada um dos dirigentes que participaram dos encontros. Percebe-se que este grupo focal foi formado por integrantes que apresentam juntos, todas as características empreendedoras e administrativas. Nota-se um caráter heterogêneo quanto ao perfil administrador e/ou empreendedor, sendo que três deles são empreendedores (60%), um é administrador (20%) e um possui características de ambos (20%). Assim, a predominância neste grupo focal é de empreendedores.

Entretanto, conforme citado anteriormente, houve uma diferença entre o que os participantes falavam durante as discussões e a forma como eles se avaliavam. Dessa forma, pode-se comparar a auto avaliação dos dirigentes com o perfil identificado após os 7 dias de encontro por meio da Figura 04.



**Figura 04 – Diferença entre a visão dos dirigentes e o perfil identificado no grupo focal**

Nota-se que apenas as participantes D e B se avaliaram de acordo com o perfil identificado ao final da pesquisa. A participante C foi quem mais se distanciou do seu perfil na auto avaliação. Também é possível identificar que os participantes que se avaliaram diferentemente do perfil que foi identificado, avaliaram-se de acordo com o que gostariam de ser, ou seja, a visão que possuem sobre o que seria um bom dirigente. Os participantes A e E, disseram em muitos momentos que estão em busca de aprendizado, principalmente o participante E, que declarou estar aprendendo a ser um administrador. Já a participante C, avaliou-se como administradora, visto que acredita ter todas as qualificações necessárias, porém não consegue colocá-las em prática.

### 5 Discussão

Após o término dos dois grupos focais, foi possível realizar uma discussão comparativa dos resultados obtidos, buscando responder a questão central da pesquisa: se o trabalho dos dirigentes de micro e pequenas empresas participantes dos grupos focais tende a ter caráter mais empreendedor ou administrador.

Durante os encontros ficou evidente que nenhum dos participantes, independente do setor atuante apresenta apenas um estilo de gestão, ou seja, não há apenas uma forma exata de gerenciamento, mas um conjunto de características de um determinado estilo de gestão, prevalecendo mais para o administrador ou para o empreendedor.

O grupo focal realizado com setor de base tecnológica mostrou que os participantes já possuíam um conhecimento prévio sobre os temas abordados. Pelo fato de estarem em uma área onde a informação é muito importante, e devido a isso, muitas vezes sigilosa, as discussões dos cases eram mais objetivas e sem protelações. No entanto os encontros tiveram um papel de criar novas relações muito importantes, colaborando para as trocas de informações e experiências entre esses dirigentes que possuíam muito interesse em aprender e buscar algo novo, questões características do setor abordado. Tais relações geraram propostas de novos negócios entre as empresas dos participantes evidenciando uma importância social promovida pela pesquisa.

Com relação às discussões realizadas no grupo focal do setor varejista, pelo fato de serem comerciantes, portanto apresentam habilidades de comunicação bem desenvolvidas, os momentos de discussões ocorreram de forma natural e espontânea, ajudando muito na coleta das informações e na construção de um clima de confiança entre todos os membros envolvidos na pesquisa.

No entanto, ficou evidente que devido o pouco conhecimento adquirido anteriormente pelos participantes e pela busca de um modelo de gestão ideal, houve grande confronto entre a realidade apresentada pelos participantes nas discussões dos encontros e a visão que o dirigente possui ou almeja do seu trabalho como gestor.

Apesar da falta de conhecimento apresentada pelos participantes, o entusiasmo em aprender era grande, gerando interesse e vontade de aplicar as informações adquiridas nas discussões e treinamento. Ao final do grupo focal deste setor, fomos informados da importância dos encontros para incentivar e até mesmo ajuda uma das dirigentes na promoção de melhorias na sua micro empresa. A mudança foi tão significativa que a dirigente foi indicada a um prêmio da sua área de atuação.



Por conseguinte, além das diferenças geradas pelas características essenciais de cada setor, a principal questão que difere os dois grupos focais é conhecimento prévio dos dirigentes dos setores econômicos diferentes. O conhecimento de algumas técnicas e informações, aliado com as necessidades da área atuante, faz com que os dirigentes utilizem os estilos de gestão de formas distintas.

Todavia, apesar da diferença de conhecimento entre os setores, ambos tinham interesse em buscar novas informações, experiências e relações. Mostrando que apesar dos dirigentes terem objetivos empresariais dispares, a procura de como atingi-los pode ser a mesma.

## 6 Conclusões

Após compilar os resultados e discuti-los foi possível analisar e alcançar o objetivo proposto, dado que com o grupo focal foi viabilizado classificar os participantes nos dois estilos indicados: o administrador e o empreendedor. A separação foi feita com base na semelhança entre as rotinas gerenciais dos participantes apontadas por Fayol, Mintzberg e Filion para, respectivamente, administradores e empreendedores.

A pesquisa contribuiu conceitualmente não somente com relação as divergências e similaridades dos estilos gerenciais, mas também com a aplicação dessas práticas na rotina do dirigentes de pequenas empresas. Espera-se ter contribuído com a base de dados de pequenas empresas e ter despertado o interesse em futuras pesquisas complementares à realizada.

Ainda, pode-se considerar que o objetivo de contribuir com os dirigentes participantes da pesquisa através de discussões e treinamentos foi alcançado, já que houve a aproximação desses participantes com a Universidade de São Paulo, a promoção de networking, melhorias gerenciais por parte de alguns dirigentes e, de acordo com as respostas do *feedback*, os participantes se mostraram satisfeitos com o treinamento, alegando ter aprendido novas abordagens sobre o tema da pesquisa.

Como principal limitação da pesquisa, a resistência dos dirigentes em participar do estudo. Essa barreira ficou visível, pois o mesmo estudo foi aplicado em dois grupos focais de setores distintos que apresentaram o mesmo número reduzido de participantes. Apesar da pequena quantidade de participantes, isso permitiu que todos se envolvessem ativamente em todas as questões abordadas, porém a presença de mais participantes poderia despertar tópicos que não foram abordados e contribuir ainda mais para a dinamicidade e efeito sinérgico de grupo. Além do número reduzido, houve poucos encontros nos quais todos os participantes estiveram presentes, o que dificultou a compilação e análise de dados. Ainda como consequência do número reduzido de participantes, não foi possível fazer inferência estatística, e assim os resultados obtidos ficam restritos aos participantes dos grupos focais implementados.

Para estudos futuros, recomenda-se replicar a pesquisa utilizando o estudo de comparação de resultados com o método de grupo focal entre outros setores, a fim de obter respostas mais precisas a respeito do tema. Também, sugere-se um estudo a respeito do processo de aprendizagem de dirigentes de empresas, dado que a forma com a qual os participantes se envolveram na pesquisa despertou o interesse em aprofundar-se no assunto. Um estudo aprofundado a respeito do processo de aprendizagem de dirigentes pode gerar bons frutos tanto à universidade quanto as próprias empresas, visto que estes podem aumentar

seu desempenho uma vez que seus dirigentes aprendam com facilidade o que é necessário ao desenvolvimento de seus negócios.

### Referências

- BEAVER, G. Small Firms: owners and entrepreneurs. **Strategic Change**, v.12, n.4, p.177-183, 2003
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.16,p. 165-180, 2010.
- CARLAND, J. W.; BOULTON, F.H.W.R.; CARLAND, J. C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.354-359. 1984.
- CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W. Managers, small business owners and entrepreneurs: The cognitive dimension. **Journal of Business & Entrepreneurship**, v. 4, p. 55-66, 1992.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira. 1981.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. (orgs.). **Teorias de Administração: Introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FAYOL, J. H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas. 1989.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p.06-20, 1999.
- GRIGORENKO, E. L., & STERNBERG, R. J. Thinking styles. In D. Saklofske & M. Zeidner (Eds.), **International handbook of personality and intelligence** New York: Plenum, pp. 205–229, 1995.
- GOMES, E. S.; BARBOSA, E.F. **A técnica de grupos focais para a obtenção de dados qualitativos**. Instituto de pesquisa e Inovações Educacionais – Educativa. 1999.  
Disponível em: < <http://www.educativa.org.br>>. Acesso 07 de jan. 2015.
- GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão e organização na era da informação**. São Carlos: Serviço de Publicações da EESC. 2008.
- LIMA, E.; ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos dirigentes e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 4. p. 150-164, 2007.  
Disponível em: < <http://www.revistarai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20> >.  
Acesso em: 28 set. 2015.
- LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31(2), p.53-59, 1991.
- \_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.
- LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, art. 6, p. 67-83, 2011.
- MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. **Egepe – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. Curitiba, v.4, p.497 – 507, 2005.

MINTZBERG, H. Rounding Out the Manager's Job. **Sloan Management Review**, v. 36, n.1, p.11-26, 1994.

\_\_\_\_\_. **The Nature of managerial work**. New York: Harper and Row. 1973.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 5ed., 1998.

### SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

[SEBRAE]. Disponível em: <

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil> >. Acesso em: 19 jan. 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

STERNBERG R. J.; ZHANG, L. F. Styles of thinking as a basis of differentiated instruction. **Theory Into Practice**, v. 44 n. 3, p. 245-253, 2005.

STEWART JR, W. H.; WATSON, W. E.; CARLAND, J. C.; CARLAND, J. W. A Proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Manager**, v.14, p.189-214, 1999.

TORRES, R. L. A “inovação” na teoria econômica: uma revisão. In: VI ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 2012, Joinville. **Anais eletrônico...** Catarinense, 2012.

Disponível em: <[http://www.apec.unesc.net/VI\\_EEC/sesoes\\_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf](http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sesoes_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf)> Acesso em: 07 jan. 2015.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

