



Revista Base (Administração e Contabilidade) da
UNISINOS
ISSN: 1984-8196
RFDECOURT@unisinos.br
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Brasil

O trabalho do dirigente da pequena empresa: uma investigação pela etnometodologia

Rosim1, Daniela; Filho2, Edmundo Escrivão; Nagano2, Marcelo Seido

O trabalho do dirigente da pequena empresa: uma investigação pela etnometodologia

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 16, núm. 2, 2019

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260376007>

O trabalho do dirigente da pequena empresa: uma investigação pela etnometodologia

The work of small businessmanager: an investigation by
etnomethodology

Daniela Rosim¹ danielarosim@gmail.com

Universidade Federal de Goiás – UFG, Brasil

Edmundo Escrivão Filho² edesfi@sc.usp.br

Universidade de São Paulo – USP, Brasil

Marcelo Seido Nagano² drnagano@usp.br

Universidade de São Paulo – USP, Brasil

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 16, núm. 2, 2019

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Recepção: 01 Novembro 2018
Aprovação: 26 Agosto 2019

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260376007>

Resumo: Atualmente já se reconhece a importância das pequenas empresas como atores centrais no desenvolvimento econômico e sustentável das nações e devido a isso focar estudos para melhorar sua capacidade de desempenho é muito importante tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento. Também já se sabe que a maioria dos estudos organizacionais está concentrada no paradigma positivista de pesquisa. Desta forma, a fim de se compreender os objetos de estudo na sua realidade social e por meio do interpretativismo, o presente artigo tem como objetivo identificar, por meio de uma análise etnometodológica, como o dirigente da pequena empresa define e descreve o seu trabalho a partir do contexto no qual ele está inserido. Para realizar a análise etnometodológica foram realizadas duas observações diretas, com duração de um mês cada uma, com dois dirigentes proprietários de pequenas empresas no interior de São Paulo. Ao final foi realizada uma entrevista não estruturada e análise de conteúdo. Como resultado foi encontrado que o dirigente da pequena empresa define seu trabalho como sendo aprender e ensinar (orientar) os demais, resolver problemas e tomar decisões com base na sua própria experiência de vida e de forma intuitiva. Ele ainda realiza muitas atividades e intercala a todo o momento entre atividades gerenciais e operacionais. O dirigente também se define como um faz tudo na empresa.

Palavras-chave: Pequena empresa, Etnometodologia, Trabalho do dirigente da pequena empresa.

Abstract: The importance of small enterprises as central actors in the economic and sustainable development of nations is now recognized, and because this the focuses on studies to improve their performance capacity is very important for both developed and developing countries. It is now well known that most organizational studies are concentrated on the positivistic research paradigm. Thus, in order to understand the objects of study in their social reality and through interpretativism, the present article set out to answer the following research question: how does the small business managers describe his own work? In order to answer this question, the study aims to identify, through an ethnomethodological analysis, how the small business manager defines and describes his work from the context in which he is inserted. To perform the ethnomethodological analysis, two direct observations were carried out, with a duration of one month each, with two owners of small companies in the interior of São Paulo. At the end, an unstructured interview and content analysis were performed. As a result it has been found that the work of small business manager defines their job as being to learn and teach (guide) others, solve problems and make decisions based on their own life experience and intuitively. It still performs many activities and interleaves at all times between managerial and operational activities. The manager also defines himself as one does everything in the company.

Keywords: Small business, Ethnomethodology, The work of small business manager .

Introdução

Atualmente já se reconhece a importância das pequenas empresas como atores centrais no desenvolvimento econômico e sustentável das nações (Rudenko, Zaitseva, Larionova, Chudnovskiy, & Vinogradova, 2015), como responsáveis pela maioria da criação de novos empregos (Catana & Delcea, 2012; Moscarini & Postel-Vinay, 2012), e contribuindo para o desenvolvimento estrutural dos locais onde se instalam, sendo também incentivo ao empreendedorismo (Abubakar & Mitra, 2009).

Dentre os diversos aspectos que caracterizam as pequenas empresas, pode-se considerar a figura do dirigente-proprietário como essencial ao bom funcionamento do negócio (Fuller-Love, 2006) e em consequência disso, ele se torna um dos principais focos de análise nos estudos da pequena empresa (Gielnik, Zacher, & Schmitt, 2017).

Esse foco de estudos na pessoa do dirigente vem se intensificando nos últimos anos, sendo os principais alvos as características de personalidade e de comportamento do dirigente e a forma como isso afeta a pequena empresa (Escrivão Filho et. al., 2017; Kevill, Trehan & Easterby-Smith, 2017; Volery, Mueller, & Von Siemens, 2015).

No entanto, apesar de a quantidade de estudos ser grande e bastante diversa, poucos deles buscaram investigar a forma como o dirigente da pequena empresa realiza o seu trabalho cotidianamente (Andersson & Florén, 2009; Florén, 2006; De Oliveira et al. 2015b) e, dentro dessa já diagnosticada carência de estudos, se coloca um problema ainda maior, que é o fato de praticamente todos os estudos existentes utilizarem o mesmo método de pesquisa, a observação estruturada, e concentrarem-se no paradigma funcionalista de pesquisa.

Ainda que certo esforço foi feito por Oliveira et al. (2015a; 2015b) para sair da mesmice metodológica da observação estruturada ao aplicar um survey, tal contribuição ainda se mantém, como as demais e de forma unânime, presa ao funcionalismo.

A predominância de estudos nesse paradigma vem causando preocupação no campo das ciências sociais aplicadas, uma vez que as metateorias predominantes podem não ser suficientes para a resolução de todas as questões sociais (Franco & Greiffenhagen, 2018; Lagoard-Segot, 2015; Packard, 2017). Packard (2017) menciona como exemplo de problema da predominância de estudos no mesmo paradigma, que a própria definição de empreendedorismo ainda permanece elusiva, com alguns autores postulando que uma definição adequada pode ser inatingível caso as investigações continuem a ser desenvolvidas exclusivamente por métodos positivistas funcionalistas.

Desta forma, parece latente a necessidade de estender o foco dos estudos para além do funcionalismo, tendo um paradigma alternativo como o interpretativismo (Franco & Greiffenhagen, 2018; Lagoard-Segot, 2015; Packard, 2017).

O interpretativismo apresenta uma base apropriada de pesquisa na Ciência Social, pois, sustenta os pressupostos do nominalismo, racionalismo e voluntarismo, e geralmente favorece mais métodos ideográficos de pesquisa (Franco & Greiffenhagen, 2018; Packard, 2017). As abordagens interpretativas destacam a intencionalidade humana como determinante-chave do comportamento, além de outros fatores causais internos e externos, enquanto o paradigma funcionalista dominante frequentemente ignora ou rejeita as intenções em favor de causas deterministas (Packard, 2017).

Desta forma, a fim de se compreender o objeto de estudo na sua realidade social, o presente artigo coloca a seguinte questão de pesquisa: Qual a interpretação que o dirigente da pequena empresa faz do seu próprio trabalho?

A fim de responder essa pergunta a partir do paradigma interpretativista, o estudo tem como objetivo identificar, por meio de uma análise etnometodológica, como o dirigente da pequena empresa interpreta o seu trabalho a partir do contexto no qual ele está inserido. Ao final, tal descrição será comparada por triangulação dos dados, com a descrição do trabalho do dirigente já consagrada na literatura da pequena empresa.

Na sequência dessa introdução o artigo traz um debate dos estudos que compõem o referencial teórico sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa e apresenta métodos de pesquisa mais utilizados e os resultados alcançados até então. Em seguida realiza-se uma discussão sobre paradigma interpretativista e a etnometodologia como alternativa de pesquisa ao paradigma funcionalista predominante nos estudos organizacionais e nas ciências sociais aplicadas. Após o referencial teórico são apresentados os métodos de pesquisa e analisados os resultados. Ao final os dados são triangulados e as principais conclusões são discutidas a fim de gerar contribuições para o campo científico.

Referencial Teórico

O trabalho do Dirigente da Pequena Empresa

Não é novidade, na literatura acadêmica sobre pequenas empresas, a influência que o dirigente proprietário gera no negócio (Gielnik, Zacher, & Schmitt, 2017). Seja no crescimento, no sucesso ou no desempenho da empresa, a personalidade, as atitudes e o comportamento do dirigente sempre são motivos de investigação (Escrivão Filho et. al., 2017; Kevill et al., 2017; Smith & Barret, 2016; Tell, 2015; Volery et al., 2015).

Essa pauta de pesquisa com foco no dirigente da pequena empresa se justifica devido à importância que tal indivíduo representa para o negócio (Osiyevskyy & Dewald, 2015), afinal, ele é o grande tomador de decisões investido ainda, na maioria dos casos, do fato de ser o proprietário da empresa.

A literatura sobre especificidades de gestão da pequena empresa também destaca a importância da figura do dirigente por meio de aspectos

como o papel de centralizador de decisões e o fato de a pessoa do dirigente muitas vezes se confundir com a pequena empresa em uma personificação da empresa na pessoa do dirigente (d'Amboise & Muldoney, 1988; Ghobadian & Galler, 1997; Julien, 1995; Torres, 2004).

Devido a esse protagonismo do dirigente na condução do negócio é que se faz importante compreender profundamente e identificar, por meios científicos, as características e comportamentos que geram influência na pequena empresa (Gielnik, Zacher, & Schmitt, 2017).

No entanto, apesar da grande quantidade de trabalhos realizados para se entender alguma característica ou o comportamento específico do dirigente, ainda são poucos os que têm a finalidade de compreender a natureza do seu trabalho, ou seja, a maneira como ele realiza as atividades de condução da empresa no dia a dia (Anderson & Florén, 2009; Oliveira et. al., 2015a; Oliveira et al., 2015b); tal compreensão, no entanto, também é essencial para melhorar o desempenho dessas empresas (Tell, 2015).

Os primeiros trabalhos que surgiram a respeito desse tema tiveram como foco responder se o trabalho do dirigente era igual ou diferente do trabalho do administrador das corporações (Choran 1969 apud Mintzberg, 1973; Florén & Tell, 2004; Muir & Langford, 1994; O'Gorman, Bourke, & Murray, 2005). Desta forma, tais estudos tiveram como base a observação estruturada e se tornaram réplica do estudo original de Mintzberg (1973) realizado com foco nas grandes empresas.

A conclusão dessas pesquisas foi que o trabalho do dirigente da pequena empresa apresentava tanto aspectos semelhantes quanto aspectos diferentes do trabalho do administrador das corporações, sendo possível, portanto, descrevê-lo a partir da abordagem dos papéis de Mintzberg (1973).

Concomitantemente a essa resposta, outros estudos focaram em identificar questões específicas relacionadas ao comportamento do dirigente (Courrent, Spence & Gherib, 2016; Vinberg et. al., 2017) e alguns dispensaram um esforço ainda maior para apresentar uma descrição detalhada do que faz o dirigente da pequena empresa em sua rotina, ou seja, como ele trabalha (Andersson & Floren; 2009; Florén, 2006; Tell & Gabrielsson, 2013; Oliveira et al., 2015a, 2015b; Tell, 2015)

Tal descrição foi sintetizada no estudo de Florén (2006) que fez uma revisão bibliográfica sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa e propôs uma definição, conforme a Tabela 1.

A partir dessa definição, outros estudos foram conduzidos a fim de confirmá-la ou não, chegando à conclusão que tal descrição faz sentido; no entanto, é necessário aprofundá-la e aperfeiçoá-la a partir de outros pontos de vista. Também se faz necessário apresentar soluções e guias para o dirigente a fim de direcionar seu trabalho para o aperfeiçoamento da gestão da empresa (Tell & Gabrielsson, 2013; Tell, 2015).

Tell e Gabrielsson (2013), por exemplo, confirmaram a descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa e a entenderam como algo experimental, ou seja, durante o seu dia a dia o dirigente vai trabalhando e aprendendo pela experiência, no entanto, devido à fragmentação, à

rapidez e aos problemas que ele se põe a resolver no dia a dia, não percebe as ricas oportunidades de aprendizagem que surgem e acaba por negligenciar coisas importantes para o negócio, como por exemplo, a criatividade e a inovação.

Tell (2015) buscou verificar se havia diferença na forma de trabalho dos dirigentes de empresa que cresceram rápido e concluiu que apesar de haver alguma diferença no trabalho desses dirigentes, elas não são expressivas, podendo ser considerada praticamente a mesma forma de trabalhar. O autor também chama a atenção para o fato de os dirigentes se envolverem muito em atividades operacionais e administrativas e não focarem em aspectos mais estratégicos para o negócio.

Vale salientar aqui que tanto Tell e Gabrielsson (2013) quanto Tell (2015) também fizeram o uso da observação estruturada para estudar o trabalho do dirigente. Já Oliveira et al. (2015a) que buscaram definir a partir do trabalho do dirigente o seu estilo de gestão, fizeram uma pesquisa quantitativa do tipo survey. Como conclusão, os autores encontraram que o trabalho dos dirigentes pode também ser descrito pela abordagem dos papéis de Mintzberg (1973) concordando, portanto, com os achados anteriores e também podendo ser descrito pela abordagem do processo de Fayol. Já em Oliveira et al. (2015b) os autores buscaram discutir se havia uma relação entre o trabalho do dirigente e o ciclo de vida da pequena empresa e, também por meio de um survey, reafirmaram as características já encontradas na literatura a respeito do trabalho do dirigente tendo adicionado que elas se alteram conforme o estágio de vida da empresa.

Tabela 1.

Revisão dos principais conceitos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa

| 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 uma 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 identificadas por Katz, no entanto, usa bastante as de nível médio e inferior pois precisa ser tanto empresário, quanto técnico. |
| Floren 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 et al. (2005) | Observação estruturada | São características do trabalho do dirigente a brevidade, a fragmentação e a variedade. Há uma preferência por contatos verbais, utilizando de padrões de comunicação informal. Tem um ritmo de trabalho sem descanso. O trabalho do dirigente não é planejado, é informal, agitado e fragmentado com um fluxo de atividades não premeditadas e "ad hoc". 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. Eles raramente usam ferramentas de gestão reconhecidas. A comunicação informal é a primeira escolha de comunicação e as reuniões agendadas ocorrem apenas esporadicamente. São sempre interrompidos por outros e mudam 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. |
| Floren (2006) | Revisão teórica | 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 Floren (2011) | Observação estruturada | O trabalho do dirigente é caracterizado por interrupções constantes. Eles dedicam muito do seu tempo ao trabalho administrativo e operacional e têm 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 e Gabriellson (2013) | 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 eles dedicam uma média de 30% do tempo em atividades administrativas, 55% em atividades operacionais e somente 15% do tempo é gasto em atividades estratégicas. |
| Tell (2015) | Observação estruturada | O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito tanto pela abordagem do processo de Fayol, quanto pela abordagem dos papéis de Mintberg e pode ser composto por quatro estilos: estruturador de atividades, relações públicas, supervisor e líder, e solucionador de conflitos. |
| Oliveira et al. (2015a) | Survey | O trabalho do dirigente da pequena empresa pode ser descrito tanto pela abordagem do processo de Fayol, quanto pela abordagem dos papéis de Mintzberg e pode haver uma variação entre três principais estilos gerenciais: planejador-controlador de ações internas; planejador-controlador e realizador de link com ambiente externo, e comunicador interno. |
| Oliveira et al. (2015b) | Survey | |

A Tabela 1 mostra um resumo dos principais estudos encontrados na literatura, e apresenta a definição de cada um deles para o que seja o trabalho do dirigente da pequena empresa.

Apesar de a quantidade de estudos sobre o tema ter se desenvolvido ao longo dos últimos anos, se verificou que a maioria deles adotou um único método de pesquisa: a observação estruturada. Ainda que esse método seja indicado pela tradição de pesquisa sobre o trabalho do administrador como o mais adequado (Carlson, 1951; Mintzberg 1973), tal consideração é passível de controvérsias, afinal, a ciência não deve ser feita a partir de uma só perspectiva. As únicas tentativas de se analisar o trabalho do dirigente da pequena empresa a partir de outro ponto de vista foram os trabalhos de Oliveira et al. (2015a, 2015b) que utilizaram o survey.

Apesar do esforço feito por Oliveira et al. (2015a; 2015b) em apresentar uma alternativa à observação estruturada como técnica predominante para estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa, os autores do tema ainda se mantiveram no paradigma funcionalista de pesquisa e, ainda que esses anos todos de pesquisa sobre o tema tenham sido muito importantes, é chegado o momento de verificá-lo por meio de outras técnicas metodológicas. Desta maneira, o presente trabalho se propôs a investigar o tema a partir do paradigma interpretativista, por meio da pesquisa etnometodológica e análise do conteúdo da fala do próprio dirigente.

O paradigma interpretativista e etnometodologia

Burrell e Morgan (1979) partindo de quatro dimensões (Mudança Radical, Ordem, Subjetivismo e Objetivismo) propuseram quatro paradigmas para a teoria das organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical.

O paradigma funcionalista é caracterizado pela preocupação em buscar explicações racionais para os assuntos sociais com orientação altamente pragmática. Preocupa-se em providenciar soluções práticas para problemas práticos na tentativa de aplicar modelos e métodos das ciências naturais para compreender as relações sociais (Burrell & Morgan, 1979).

O estruturalismo radical defende a mudança radical da sociedade a partir de um ponto de vista objetivo, tendo tudo a ver com o positivismo, no entanto, com outra finalidade: a da mudança radical (Burrell & Morgan, 1979).

O paradigma interpretativo tenta compreender e explicar o mundo social, a partir do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo entendendo que o mundo social não é mais do que construções subjetivas de seres humanos individuais (Burrell & Morgan, 1979).

O paradigma do humanismo radical é definido pela preocupação em desenvolver uma sociologia da mudança radical de um ponto de vista subjetivo tendo muito em comum com o interpretativismo. O paradigma

radical humanista é, em essência, baseado na inversão das suposições do paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1979).

Hoje, apesar de todos os avanços da pesquisa social e das críticas ao funcionalismo, ainda há predominância das investigações funcionalistas na academia (Franco & Greiffenhagen, 2018; Lagoard-Segot, 2015; Packard, 2017), em boa medida por realizar uma pesquisa científica positivista em Ciências Sociais. Na década de 1960, o positivismo foi fortemente criticado pela Escola de Frankfurt - corrente neomarxista de extraordinária influência na década de 1970 - (Triviños, 2008), pois o homem como ator social não poderia ser estudado com métodos das Ciências Naturais e seu interesse em estabelecer regras gerais. Já no século XIX, Dilthey, Simmel e Weber defenderam então que as Ciências Humanas tinham diferenças fundamentais em relação às Ciências Naturais e tinham que desenvolver métodos específicos para esse tipo de investigação (Burrell & Morgan, 1979; Schwandt, 2006; Triviños, 2008).

Desta forma, indo ao encontro das críticas da escola de Frankfurt, este estudo enquadra-se no paradigma interpretativista, adotando a etnometodologia como quadro de análise da observação direta, pois entende ser esse um método adequado para se estudar o trabalho do dirigente da pequena empresa.

A etnometodologia é o estudo empírico dos métodos que os indivíduos usam diariamente para dar sentido e ao mesmo tempo compreender suas ações (Coulon, 1995). Epistemologicamente, a etnometodologia representa uma ruptura radical com o pensamento sociológico tradicional, se esforçando mais em compreender do que explicar (Carvalho, 2010).

Harold Garfinkel foi o fundador da etnometodologia e tendo sido aluno de Talcott Parsons, o grande nome da teoria sociológica funcionalista nos Estados Unidos, teve uma atmosfera rica para criticar essa estrutura teórica parsoniana. A crítica de Garfinkel ao funcionalismo atingiu os pressupostos mais profundos do corpus parsoniano tendo se tornado uma alternativa àquela maneira de estudar as Ciências Sociais (Heritage, 1999).

Garfinkel serviu-se dos trabalhos de Alfred Schutz o qual ressaltava que o mundo pode ser interpretado à luz de categorias e construtos do senso comum que são largamente sociais em sua origem. Esses construtos são os recursos com os quais os agentes interpretam suas situações de ação, captam as intenções e motivações dos outros, realizam compreensões intersubjetivas e ações ordenadas e, de maneira mais geral, navegam no mundo social (Heritage, 1999).

Tendo como base essas premissas, após observar alguns jurados e buscar entender o que eles faziam para dar um veredicto coerente, Garfinkel verificou o uso de um método que se “relacionava ao conhecimento do senso comum” e se engajava em um processo de “fazer sentido” da prática social do trabalho de julgar (Burrell & Morgan, 1979; Heritage 1999). A partir de então, Garfinkel cunhou o termo etnometodologia que seria uma nova perspectiva de pesquisa que “busca tratar atividades práticas,

as circunstâncias práticas e o raciocínio sociológico prático como tópicos de estudo empírico, e prestando atenção a atividades corriqueiras da vida cotidiana dada geralmente a eventos extraordinários, buscando aprender sobre eles como fenômenos sem seus direitos próprios” (Garfinkel, 1967, p. 1).

Para Coulon (1995), a intenção da etnometodologia é analisar os métodos que as pessoas comuns usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas diárias. A importância teórica e epistemológica da etnometodologia é que se trata de uma ruptura com os modos de pensar da sociologia tradicional sendo uma nova postura intelectual dentro do campo da Sociologia e das Ciências Humanas (Coulon, 1995).

De acordo com Guesser (2003), os norteadores da análise etnometodológica são:

a) **Prática e realização:** a prática social ocorre no cotidiano dos atores em interação. A preocupação central da etnometodologia é captar o raciocínio sociológico prático desenvolvido por esses atores sociais no curso de suas atividades.

b) **Indicialidade:** é a compreensão das redes de significados que são estabelecidas pelo uso da linguagem. Essa linguagem não é a culta, mas sim aquela comum utilizada pelos atores no cotidiano.

c) **Reflexividade:** é uma operação mental em que se correlacionam as experiências adquiridas, os conhecimentos, a capacidade criativa e adaptativa e a troca de intenções no processo interacional. A reflexividade designa as práticas que ao mesmo tempo descrevem e constituem o quadro social (Coulon, 1995).

d) **Relatabilidade:** são as descrições que os atores fazem de seus próprios processos reflexivos, procurando sem cessar a constituição da realidade que produziram e experienciaram.

e) **Noção de membro:** é um ente que compartilha a construção social de determinado grupo. É o indivíduo que domina a linguagem comum do grupo, que interage com os demais a partir de redes de significação e que compreende o mundo social em que está inserido sem grandes esforços racionais, mas apenas pela pertença natural de sua socialização.

Desta forma, é pelo uso da etnometodologia e de seus princípios norteadores que este artigo buscou compreender “o trabalho do dirigente da pequena empresa”.

Métodos da Pesquisa

A presente pesquisa é qualitativa e utilizou a etnometodologia para análise e compreensão das práticas cotidianas do dirigente da pequena empresa na realização do seu trabalho. Foram utilizados múltiplos procedimentos para a coleta dos dados, sendo eles a observação participante, diário de campo, conversas informais e, por fim, uma entrevista não estruturada (focalizada).

O detalhamento dos métodos de coleta de dados utilizados foi organizado na Tabela 2.

A análise dos dados foi dividida em duas fases: a) a primeira feita em tempo real “in loco”, pelo estudo da “fala em interação”; nessa primeira fase não é possível a separação entre coleta e análise dos dados e; b) uma segunda fase que permitiu que os dados coletados e analisados em tempo real fossem revisitados, confrontados com as anotações da pesquisadora e comparados às categorias que emergiram de uma segunda análise dos áudios das entrevistas: análise de conteúdo indutiva. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com auxílio com software NVivo, tendo como base o método de Graneheim e Lundman (2003).

Essa análise indutiva foi exaustiva e profunda, pois consistiu em escutar diversas vezes os áudios das entrevistas, anotar trechos (transcrever), anotar impressões, refletir e então se chegar a um esquema do raciocínio prático e social do dirigente da pequena empresa a respeito do seu trabalho.

Tabela 2.
Resumo dos métodos de pesquisa utilizados nessa investigação

| Técnica | Duração | Participantes | Objetivo | Realização | Análise | |
|----------------------------|---------------------|--------------------------------|--|--|--|--|
| Observação Direta | Diário de campo | 1 mês. | Dirigente e funcionários da administração | Observar o trabalho do dirigente no seu “habitat natural” e conhecer o raciocínio sociológico prático do dirigente a respeito do seu próprio trabalho. | Impressões e conclusões registradas imediatamente no diário de campo. O diário foi organizado por data; horário de chegada e saída, tendo sido enumeradas todas as páginas; | Análise em tempo real (foram analisadas falas, conversas, gestos e expressões faciais no contexto e no tempo real de ocorrência. Isso permitiu compreender o raciocínio sociológico prático do dirigente e como ele entende o seu próprio trabalho). |
| | Conversas informais | De 15 a 30 minutos, no máximo. | Dirigente e funcionários da administração | Conhecer a relação de sentido de um dado indivíduo com o contexto observado; necessidade de alguma informação/explicação sobre alguma atividade realizada pelo dirigente, ou o motivo que levava à realização de uma dada atividade. | Por meio do “esquema social de conversa” no qual a fala do ator era imediatamente interpretada pela pesquisadora que direcionava a conversa (devolvendo o turno) para que ele expusesse o seu raciocínio prático a respeito do tema da conversa. | |
| | | | | | Gravação do “esquema social de conversa” no qual a fala do dirigente era imediatamente interpretada pela pesquisadora que direcionava a conversa (devolvendo o turno) para que ele expusesse a opinião sobre o seu trabalho. | Transcrição e análise de conteúdo indutiva com auxílio do software N-Vivo. |
| Entrevista não estruturada | Cerca de uma hora. | Dirigente da pequena empresa | Compreender como o dirigente entende e explica o seu trabalho. | | | |

Fonte: Adaptado de Cavalcante e Bispo (2018)

Essa pesquisa seguiu na primeira fase de coleta e análise dos dados a orientação interpretativista em favor da não dicotomização entre as etapas de coleta e análise de “dados” etnometodológicos, configurando o “estar no campo” um constante diálogo entre a natureza do objeto, as hipóteses de trabalho e o que o campo “fala” (Sato & Souza, 2001). Na segunda fase essa separação foi necessária para validar os achados da primeira fase e permitir a ordenação dos resultados para serem esquematizados e apresentados.

Os empresários foram convidados formalmente e concordaram em participar assinando um termo de aceite. As identidades foram preservadas e os dados brutos foram analisados somente pelos pesquisadores responsáveis que se comprometeram formalmente a não solicitar e tampouco divulgar dados e informações sigilosas às quais tiveram acesso no período em campo. Também não houve nenhuma intervenção por parte dos pesquisadores que constrangesse os participantes ou tivesse essa intenção.

Participantes e Operacionalização da Pesquisa

A participação foi definida por conveniência de deslocamento, recursos e aceite do dirigente. Participaram da pesquisa dois dirigentes proprietários de pequena empresa do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos que foram observados em seu cotidiano de trabalho durante os meses de Agosto e Setembro de 2015. No último dia de observação foi também realizada uma entrevista não estruturada, em que os dirigentes falaram livremente e interagiram com a pesquisadora durante uma hora sobre o trabalho do dirigente, desta forma, a entrevista se inicia com a pesquisadora dizendo “me conte detalhadamente o que você faz aqui na empresa”.

Preparação da Pesquisa e Limpeza Conceitual

Para realização do estudo a pesquisadora passou por um período de preparação que foi denominado de “limpeza conceitual”. Esse período, de cerca de 20 dias, teve como objetivo o desprendimento dos termos técnicos e teóricos da ciência e a adaptação dos mesmos ao termo equivalente no senso comum. Também teve como objetivo a familiarização e internalização dos norteadores etnometodológicos usados na coleta/análise dos dados em tempo real, para a construção do sensemaking. O sensemaking é uma perspectiva utilizada nos estudos organizacionais para compreender como as pessoas se apropriam e encenam suas “realidades” (Brown, Colville, & Pye, 2015).

A seguir é apresentado um esquema da aplicação dos norteadores etnometodológicos durante a fase de coleta/análise (Figura 1) dos dados durante a observação direta. A fase de preparação foi necessária para que

a interferência do pesquisador no cotidiano, comportamento e fala do dirigente fosse a menor possível.

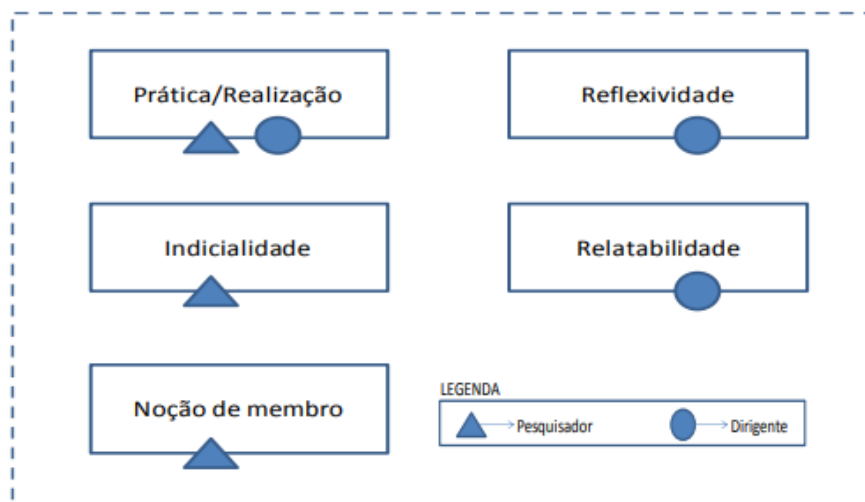


Figura 1.

Esquema da aplicação dos norteadores etnometodológicos durante a fase de coleta/análise dos dados

Apresentação e Análise dos Dados

Como já conhecido da abordagem qualitativa fenomenológica e do método observação participante, os primeiros dias em campo foram tensos e não familiares. Com o passar do tempo ocorreu uma familiarização dos pesquisadores com o objeto de estudo e vice-versa, o que permitiu aos pesquisadores se adaptarem e se integrarem à rotina, não só do dirigente, mas também dos funcionários, fazendo da sua presença algo mais natural e corriqueiro.

A barreira dos primeiros dias em campo foi se rompendo pouco a pouco e isso foi percebido, principalmente, pela mudança na forma de interação e uso da linguagem. De início foram usadas expressões como: “Você gostaria de almoçar conosco?”; “O dirigente me pediu para chamar você para almoçar. Nós sempre vamos às 11:30, quer ir com a gente?” “Aceita um café?”; “Está tudo bem? Se precisar de algo me avise” (notas do diário de campo).

Depois de algum tempo da convivência em campo as expressões mudaram para: “O que você tanto anota aí hein, menina?” “Vamos?”; “Estamos indo?”; “Não vai comer hoje não?”; “A Maria já fez o café não vai lá não? Você que gosta tanto...”; “Tá dando certo sua pesquisa?” (notas do diário de campo). Tal percepção na mudança da fala e comportamento das pessoas no contexto de trabalho do dirigente pôde demonstrar o momento em que a noção de membro se consolidou. Desta forma, tanto a pesquisadora se sentiu membro do grupo quanto o grupo identificou a pesquisadora como membro ao invés de um corpo alheio.

Outro ponto importante a ser destacado é que o tempo de convivência com os funcionários da empresa e a familiarização fizeram com que eles se sentissem confortáveis para fazerem confidências para a pesquisadora.

Essas confidências muitas vezes foram ricas em informações e ajudaram na compreensão do objeto de pesquisa e no momento da análise dos dados.

O Dirigente A

O dirigente A é do sexo masculino e tem 62 anos, é casado e tem dois filhos que dividem com ele a gestão da empresa, pois sua intenção é ir passando todas as responsabilidades para os filhos a fim de ir preparando os herdeiros para a sua ausência, apesar de ele não ter planos de parar de trabalhar.

Ele concluiu até a quarta série e fez o ensino médio no supletivo, mas, não cursou nível superior. Antes da abertura da empresa o dirigente A trabalhou na lavoura em uma pequena cidade vizinha a São Carlos e depois como torneiro mecânico em uma empresa de fabricação de peças para automóveis. Foi da experiência nessa empresa que nasceu o interesse pelo setor mecânico. Estimulado pelos donos da empresa em que trabalhou, o dirigente A foi cursar o técnico de desenho industrial onde desenvolveu a habilidade de projetar peças e máquinas. No ano de 1997, o dirigente A resolveu empreender e abriu a sua própria empresa de perfuratrizes para poços artesianos e de petróleo. O negócio obteve sucesso se tornando uma referência na área e fornecendo produtos para grandes empresas nacionais que atuam na extração de petróleo.

O dirigente nunca teve experiência empreendedora em outros ramos de negócio e se dedicava somente a empresa A, pois era ele quem detinha todo o conhecimento e capacidade técnica das máquinas fabricadas. A empresa não possui filial e contava, no momento da pesquisa, com cerca de 60 colaboradores, distribuídos conforme Figura 2.

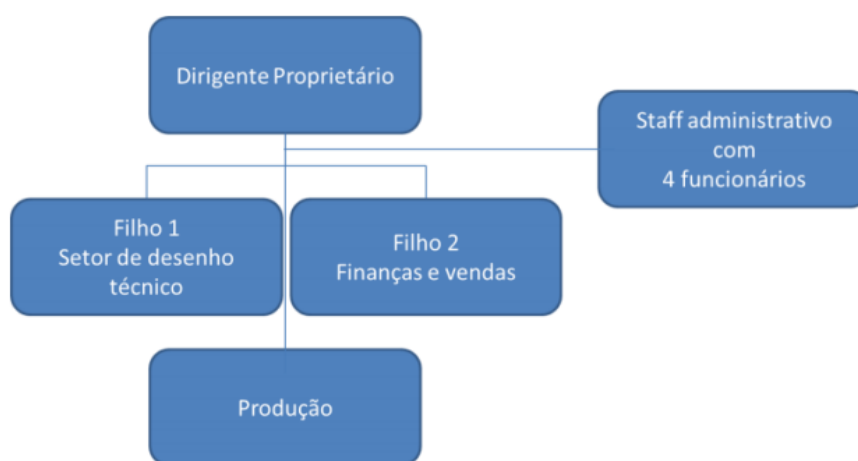


Figura 2.

Estrutura organizacional da empresa A

Raciocínio sociológico prático do dirigente A: análise em tempo real e interpretação das notas do diário de campo

O dirigente da pequena empresa A realizava muitas atividades por dia e seu trabalho era muito fragmentado, devido principalmente, à interrupção dos filhos e de alguns funcionários da produção. A

interrupção dos filhos acontecia porque eles acionavam o dirigente para tirar dúvidas ou validar alguma ação. Apesar de se observar no dirigente que ele não gostava de deixar o que estava fazendo para atender as pessoas, ele fazia com presteza. No caso dos filhos ele sempre comentava que é porque eles “têm que aprender a tocar isso aqui”, se referindo à empresa (Notas do diário de campo).

As atividades dos dirigentes não eram tão curtas, mas também não se pode dizer que eram longas por conta da interrupção constante. No entanto, mesmo com as interrupções, ele tendia a voltar para a mesma atividade que estava fazendo antes. Tal atividade geralmente era pesquisa e desenho de projetos de máquinas em seu computador, que era o que a todo o momento ele dizia que era o seu trabalho.

Era visível para o pesquisador que o dirigente podia passar horas naquela atividade sem ser incomodado e ele próprio também não se incomodaria, afinal, sua postura era a de quem preferia desenhar e cuidar dos aspectos técnicos dos projetos. A intenção de deixar os aspectos administrativos e gerenciais nas mãos dos filhos para que ele pudesse ter mais tempo e menos interrupções ao desenvolver os projetos era clara e visível tanto na sua forma de se comportar, quanto no momento das interrupções e expressões faciais: “Tá vendo, meu trabalho é esse aqui (se referindo a projetos, desenhos e aspectos técnicos em cima da mesa), mas toda hora tenho que parar para dar jeito em alguma coisa” (Notas do diário de campo).

O dirigente A, apesar de não ter o ensino superior, gostava muito de estudar e pesquisar sobre mecânica. Em um determinado dia perguntou à pesquisadora se ela poderia pegar um determinado livro de mecânica na biblioteca da universidade. Ele era claramente um autodidata, no entanto, não foi captado durante todo o mês do estudo nenhuma menção do dirigente ao aperfeiçoamento de habilidades gerenciais para condução e melhoria da performance do negócio.

Devido a esse perfil mais voltado para aspectos técnicos e operacionais, o dirigente passava a maior parte do tempo na sua mesa de trabalho e visitando a produção para checar a fabricação das máquinas. Raramente ele ficou em contato com os funcionários do administrativo para passar algum direcionamento e quando esse contato ocorria, era geralmente para tirar alguma dúvida rápida dos funcionários ou tomar uma decisão que dependia mais dele. Nesses momentos se percebia claramente um improvisado para resolver problemas de ordem gerencial.

Havia uma preferência do dirigente A por contatos verbais; informações consolidadas em relatórios para que o dirigente lesse e tomasse decisões foi inexistente durante o mês de observação. Os contatos verbais tinham um tom informal na sua ocorrência e ganharam mais seriedade quando se tratava de aspectos técnicos da produção.

Reuniões agendadas praticamente não ocorreram. A dinâmica do dirigente com funcionários da empresa era informal e, com pessoas outras pessoas, geralmente externas à empresa, a dinâmica era passar pela recepcionista, que telefonava para o dirigente verificando se ele podia

atender. Na maioria das vezes ele atendia no mesmo dia, ainda que a pessoa tivesse que esperar um certo tempo.

Em várias ocasiões o dirigente se definiu como um “resolvedor de problemas”, se direcionando para a pesquisadora quando era interrompido para socorrer algo na produção e dizia: “Tá vendo, eu aqui só resolvo problemas, só problemas” (Notas do diário de campo). A impressão registrada no diário de campo foi que o dirigente parecia querer ficar na sua mesa de trabalho projetando e pesquisando equipamentos e se sentia incomodado com as interrupções.

O contato com subordinados era rápido e ocorria mais com funcionários da produção. A postura era bem amigável e mais de parceria do que relação subordinado-patrão enquanto verificavam e montavam máquinas. O dirigente se dedicava também em manter contato com os clientes, a fim de alinhar os projetos e tirar dúvidas sobre os equipamentos do catálogo de vendas. Também negociava com esses clientes os valores das máquinas e projetos. Já com fornecedores não houve muito contato e talvez isso ocorresse por conta da natureza do negócio, ou seja, de fornecedores bem definidos, cabendo a um dos filhos cuidar do suprimento.

O dirigente A tinha muito orgulho da sua trajetória de vida e a todo o momento sua história era reforçada no dia a dia. Ele valorizava bastante o que aprendeu no primeiro emprego e o curso de desenho que fez. Acreditava na educação informal, nas aptidões e na vontade de aprender dos indivíduos. Frases como “meu filho também não está cursando nível superior, mas desenha muito bem também. Isso é dele. Nasceu com ele assim como em mim. É uma facilidade impressionante para desenhar...” (Notas do diário de campo) era usada para expressar tal postura.

Desta forma, o raciocínio sociológico prático do dirigente A sobre seu próprio trabalho pode ser descrito como “aprender mais sobre o “core” dos produtos que a empresa desenvolve; buscar inovações, resolver problemas improvisando e ensinar os demais a fazer o que deve ser feito para a empresa funcionar”. Em resumo, a descrição do raciocínio sociológico prático do dirigente A é que o trabalho do dirigente é ser referência da própria história de vida, aprender constantemente a desenvolver novos produtos e saber improvisar no que se refere a aspectos gerenciais.

A definição do trabalho do dirigente A por ele mesmo: análise de conteúdo indutiva da entrevista

O dirigente A foi entrevistado pela pesquisadora durante 30 minutos. Apesar de o tempo não ter sido estipulado, esse foi o tempo que ele levou para esgotar o assunto a respeito do próprio trabalho.

Desta forma, foram identificadas sete unidades de significado condensadas (CMUA) e, em consequência sete subtemas (STA), conforme a Figura 3 que apresenta os nós codificados no software.

| Nodes | | | | |
|--|-------|------------|---|-----|
| Name | Files | References | | |
| CMUA_Auxilio as atividades administrativas | 1 | 3 | → | 4% |
| STA_Informa e auxilia as áreas funcionais | 1 | 3 | | |
| CMUA_Ensino outras pessoas durante o trabalho | 1 | 4 | → | 13% |
| STA_Orienta o trabalhos dos outros | 1 | 10 | | |
| CMUA_Eu sempre tenho problemas a resolver | 1 | 8 | → | 13% |
| STA_É o resolve problemas | 1 | 12 | | |
| CMUA_Eu sou o quebra galho e o pau pra toda obra | 1 | 4 | → | 1% |
| STA_É o faz tudo na empresa | 1 | 5 | | |
| CMUA_Meu trabalho é desenvolver produtos e projetos | 1 | 7 | → | 11% |
| STA_Realiza trabalho técnico-operacional | 1 | 11 | | |
| CMUA_Oriento muito os clientes porque fico bastante na parte de vendas | 1 | 4 | → | 8% |
| STA_Fica em contato com clientes | 1 | 6 | | |
| CMUA_Uso muito minha experiência ao longo dos anos | 1 | 15 | → | 26% |
| STA_Decide com base experiência | 1 | 12 | | |

Figura 3.

Apresentação dos códigos da análise de conteúdo da entrevista com dirigente A

A Figura 3 também apresenta o percentual de cobertura que as unidades de significados condensadas e os subtemas tiveram da fala do dirigente. Tal percentual não representa a importância que o dirigente dá para tal atividade e nem o quanto ele realiza de cada atividade somente indica o quanto o dirigente falou a respeito de cada item durante a entrevista.

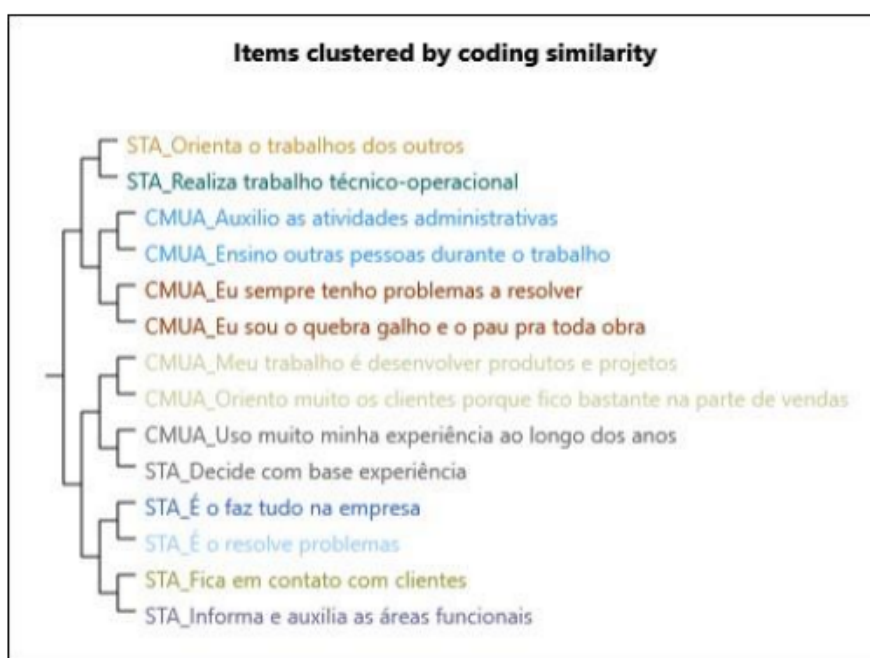


Figura 4.

Análise de cluster por similaridade dos códigos da entrevista do dirigente A

Pela Figura 4, análise de cluster por comparação de similaridade dos códigos, se verificou que os códigos definidos pela pesquisadora estão próximos um dos outros e, portanto, coerentes entre si e fundamentados na transcrição.

Os códigos que se referem a orientar e auxiliar os demais na consecução de atividades são mencionados pelo dirigente em falas como:

“Eu chego de manhã eu vou diretamente, normalmente vou pra produção ver os problemas de produção. Converso com engenheiro de produção para ver se tem algum problema, dou uma observada na montagem, na usinagem e depois eu

começo a fazer o meu trabalho, fazer o que eu tenho que fazer que normalmente é auxiliar as partes técnicas do pessoal de vendas e desenvolvimento de produto, que na verdade é mais projetos. Durante o dia também eu também auxilio o pessoal de compras e o departamento de projetos em si, essa é a rotina” (Trecho 1 da fala do dirigente A).

“Tem que ajudar auxiliar na produção, auxiliar na usinagem, auxiliar no projeto, auxiliar compras, auxiliar em vendas, atender clientes também, entendeu?!?” (Trecho 2 da fala do dirigente A)

Assim como na análise etnometodológica, percebe-se também na entrevista uma ausência de referências a aspectos de gestão do negócio. Tal ausência continua a ser percebida quando o dirigente reforça em seu discurso a realização de atividades de caráter operacional e técnico como seu trabalho:

“E na verdade quem calcula todos os equipamentos hoje que é fabricado aqui nessa área de água, bombas e petróleo quem calcula tudo sou eu, normalmente. Eu que faço os cálculos, dimensionamento, entendeu? Materiais, hidráulico, pneumático, normalmente sou eu que desenvolvo isso aí” (Trecho da fala do dirigente A).

“Dessa forma aí. Eu atuo principalmente em projetos e na questão de projetos, o único que fez máquina hidráulica para perfurar poço de petróleo no Brasil fui eu. O projeto desenvolvido por mim, aqui. Hoje tenho perfuratriz fazendo furo direcional no Brasil que ninguém tinha feito no Brasil, entendeu?” (Trecho da fala do dirigente A).

“Depois que eu síti na verdade eu fiz um curso técnico Escola Senai, tá? Cursos técnico de torneiro mecânico e desenhista mecânico. Isso eu fiz. E comecei a trabalhar numa empresa como desenhista mecânico” (Trecho da fala do dirigente A).

Quando o assunto da conversa se aproximou de questões de gerenciamento, percebeu-se claramente que esse não era o foco da ação do dirigente na empresa. As falas indicaram, assim como a análise etnometodologica, um certo distanciamento do conhecimento de técnicas de gestão e muita generalidade, uso do improviso, da intuição e de experiências anteriores:

“Como eu te falei, você tem que tentar resolver questões em todas as áreas né?” (Trecho da fala do dirigente A).

“O rótulo é o quebra-galho. É um quebra-galho, um quebra-galho de todo mundo” (Se referindo ao que ele faz para administrar a empresa) (Trecho da fala do dirigente A).

“Na verdade, é a experiência, a vivência ao longo do tempo em cima desse tipo de produto, de coisa que a gente faz. Então a gente fica tem uma visão mais clara dos problemas né? Do que pode acontecer, do que vai acontecer, entendeu?” (Trecho da fala do dirigente A).

Por fim, a partir da entrevista e dos subtemas que derivaram da análise de conteúdo, foi possível condensar o tema principal ou descrição do trabalho do dirigente A no seguinte tema:

“Tema: Auxiliar e passar informações gerais para as atividades funcionais, ensinar e orientar outras pessoas enquanto trabalha, resolver problemas inesperados e realizar atividades técnico-operacionais. Tomar decisões com base na sua própria experiência de vida e ser um faz tudo na empresa.”

O Dirigente B

O dirigente B também é do sexo masculino, tem 32 anos, é solteiro e cursou nível superior em engenharia de produção. Herdou a empresa do pai em 2010, não tendo tido experiência de trabalho anterior em outros ramos. Dedicava-se exclusivamente à gestão da empresa B, uma fundição de aço que não tem filiais. O dirigente B, apesar de realizar as atividades de gestão, atua principalmente na produção.

A empresa B dispõe de grande flexibilidade no processo produtivo atendendo demandas específicas, pois não projeta peças, apenas funde de acordo com o molde enviado pelo cliente e presta serviços de assessoria técnica. A empresa foi fundada pelo pai do dirigente B no ano de 1997 tendo sempre atuado nesse ramo de negócio. Contava com 45 colaboradores, distribuídos conforme a Figura 5.



Figura 5.

Estrutura organizacional da empresa B

Raciocínio sociológico prático do dirigente B: análise em tempo real e interpretação das notas do diário de campo

O dirigente B também realizava muitas atividades no dia, intercalando entre atividades administrativas, gerenciais e operacionais (na produção). Demonstrava uma preferência pelas atividades da produção porque estudou engenharia de produção e tinha facilidade nesta área; no entanto, diferentemente do Dirigente A ele parecia gostar de fazer atividades administrativas e gerenciais e não aparentava se incomodar com isso. “Essa é minha rotina e para mim isso é bem tranquilo (se referindo a atividades mais administrativas e gerenciais) eu faço o que tem para fazer e pronto” (Notas do diário de campo).

Suas atividades também eram rápidas e bem objetivas. Raramente ocorria atividade com duração de uma hora, sem interrupções. O dirigente B passava a maior parte do tempo em visitas internas à produção. O seu equipamento de segurança do trabalho já ficava em cima da sua mesa a fim de agilizar essa troca permanente de funções gerenciais pelas operacionais. “A presença do equipamento de segurança do trabalho em cima da mesa do dirigente, em uma tentativa de ganhar agilidade em uma tarefa corriqueira, reflete o quanto as atividades operacionais e de produção ocupavam tempo da sua rotina” (Notas do diário de campo).

O dirigente B dividia a sala com mais duas funcionárias que cuidavam da parte administrativa da empresa, desta forma, o contato verbal era

constante e utilizado como uma das principais ferramentas de trabalho dele. A informalidade também estava presente e isso era reforçado devido aos muitos anos de trabalho das funcionárias na empresa. Segundo ele, elas já sabiam tudo que precisava ser feito, por isso não precisavam conversar muito. A postura do dirigente era bem séria e objetiva, sendo assim, as conversas na sala eram, em sua maioria, focadas no serviço a ser feito.

Os muitos anos das funcionárias na empresa e o clima de trabalho na sala, inclusive com um rádio tocando músicas o dia todo, refletiam novamente a postura de uma empresa consolidada, estabilizada e sem foco em ampliar mercados e explorar novas oportunidades de negócio. “As funcionárias já têm tanta segurança de suas próprias rotinas administrativas, que trabalham até cantarolando com o rádio” (Notas do diário de campo).

Reuniões agendadas também não foram observadas na rotina do dirigente. A empresa ia muito bem financeiramente e as vendas eram praticamente certas, desta forma, não havia muito que negociar para vender. Os pedidos chegavam em grande quantia e eram recebidos por uma das funcionárias. A pequena empresa estava inserida em um contexto menos dinâmico e com demanda mais previsível do que de costume para as empresas desse setor. Tal fator demonstra certa estabilidade e acomodação em termos de oportunidades de negócio. “A impressão que dá é que não se interessa pela concorrência e pela ampliação de mercados, porque na verdade, a capacidade produtiva da empresa não dá conta nem mesmo dos pedidos já existentes” (Notas do diário de campo).

Desta forma, relacionamento do dirigente com clientes era raro e quando havia, era mais para tirar dúvidas de caráter operacional, sendo pontual e rápido. Não foi observada nenhuma negociação de venda com clientes, e nas raras vezes em que o contato ocorreu, a pauta da conversa sempre era prazo de entrega. O contato com fornecedores ocorria, mas não com tanta frequência, pois os valores e quantidade de insumos eram tão previsíveis quanto a demanda por encomenda. No mês em que a pesquisadora passou lá houve uma negociação mais extensa somente com a empresa que fornecia o almoço dos funcionários sendo então os demais contatos com os fornecedores bem rápidos e objetivos.

O contato com outras pessoas e não necessariamente ligadas à organização também era raro. O dirigente B procurava separar a vida pessoal do trabalho, e segundo falas e impressões, isso se dava porque ele entendia perfeitamente que “o que meu pai me deixou”, a sua “herança” tinha que ser resguardada e bem gerenciada por ele. Desta forma, o contato maior do dirigente era com os subordinados e na produção, não na sua sala.

Desta forma, o raciocínio sociológico prático do dirigente B a respeito do seu trabalho pode ser descrito como “buscar informações objetivas da rotina da empresa, principalmente por contatos verbais, e tomar decisões pautadas no improviso e organizar o processo produtivo a fim de atender sempre o prazo de entrega dos produtos”. Em resumo, o raciocínio sociológico prático do dirigente B é que o trabalho do dirigente é buscar constantemente informações objetivas sobre a rotina da empresa.

A definição do trabalho do dirigente B por ele mesmo: análise de conteúdo indutiva da entrevista

O dirigente B também foi entrevistado pela pesquisadora durante 30 minutos, da mesma forma que para o dirigente A.

A partir da análise de conteúdo emergiram sete unidades de significado condensadas e sete subtemas. Tais categorias estão apresentadas na Figura 6 que é a árvore de nós e estão com os respectivos percentuais de cobertura do texto transcrito indicados, ou seja, o quanto o dirigente falou à vontade sobre cada uma dessas categorias.

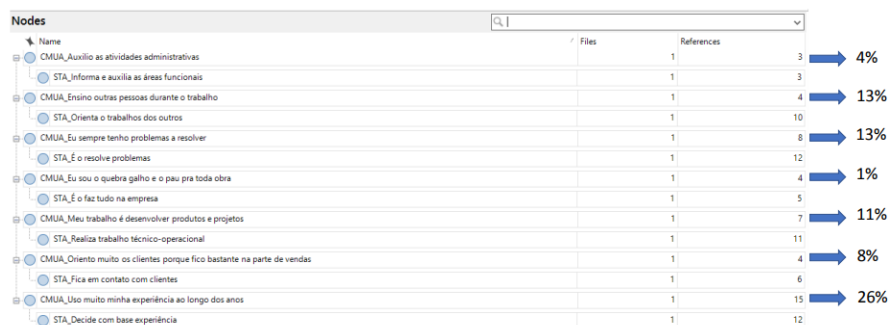


Figura 6.

Apresentação dos códigos da análise de conteúdo da entrevista com dirigente B

Após o desenvolvimento dessas categorias foi realizada uma análise de cluster, que constatou haver semelhança entre elas, ou seja, comprovando que uma foi advinda de análise da anterior. O resultado da análise pode ser verificado na Figura 7.

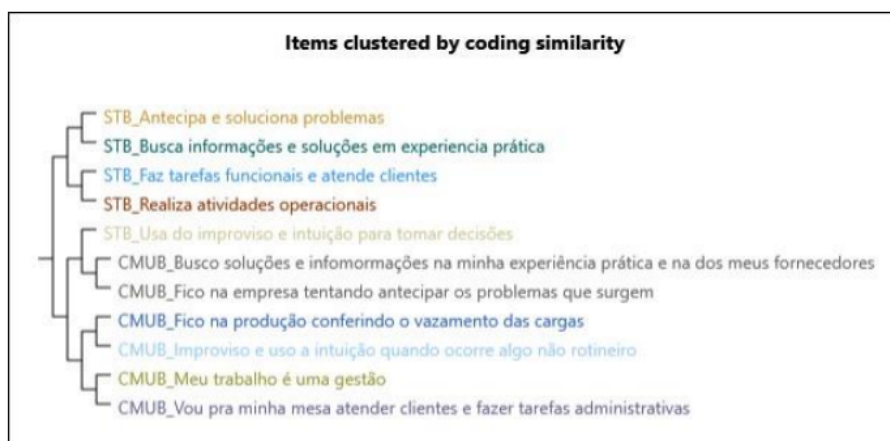


Figura 7.

Análise de cluster por similaridade dos códigos da entrevista do dirigente B

Pela Figura 7, se verificou que os códigos definidos pela pesquisadora estão próximos um dos outros e, portanto, coerentes entre si e fundamentados na transcrição.

Como já identificado na análise etnometodológica, as atividades de gestão são quase inexistentes sendo, na maioria das vezes, substituídas por atividades administrativas simples. Os códigos a que se referem a essas atividades administrativas na rotina do dirigente são mencionadas em falas como:

“(…) eu volto para o computador, verifico se tem muita coisa atrasada, que tipo de peça tá atrasada, ou se tem algum cliente me pedindo alguma coisa. Também faço coisas que eu tinha que fazer no final do dia anterior e que eu acabo lembrando de novo no outro dia” (Trecho da fala do dirigente B).

“Eu não chego junto com o pessoal, então eu vou no laboratório e pergunto como estavam as cargas anteriores de vazamento que eu não estava presente, se elas ocorreram ou não, e se os funcionários tem alguma dúvida ou alguma coisa que queiram falar” (Trecho da fala do dirigente B).

O pouco que o dirigente B tratou de questões mais administrativas na sua entrevista foi complementado por antecipação de problemas e busca de informações em experiência prática. Tais falas demonstram que o dirigente se apoia fortemente na experiência já adquirida por ele e também na experiência de seu pai, para a condução do negócio.

“(…) mas o que é mais rotineiro mesmo é eu ir com frequência no laboratório, verificar as cargas que foram vazadas e se teve algum problema. Normalmente eu passo pelo pessoal da moldagem pergunto se a areia tá normal, porque é com a areia de moldagem que a gente faz os moldes” (Trecho da fala do dirigente B).

“Na verdade o que acontece? Eu tenho uma rotina de perguntar. Eu faço assim mesmo, porque é uma coisa que eu tenho feito com frequência, então normalmente fica mais fácil” (Trecho da fala do dirigente B).

“(…) eu fui aprendendo com o tempo, que normalmente o problema começa no laboratório. Às vezes eu vou lá perguntar porque eu já adianto e recebo essa informação antes de alguém vir me comunicar. Então eu tento buscar antes, o problema que já aconteceu”

“Mas por experiência eu tenho utilizado isso mesmo. Eu uso a ferramenta da internet e faço busca dentro do que eu preciso e do que eu quero descobrir. Tem outras formas também como a informação do pessoal aqui de dentro, como a engenharia, ou até com os fornecedores que a gente tem, que é do mesmo setor” (Trecho da fala do dirigente B).

As falas de antecipação de problemas e busca por informações também foram acompanhadas por falas que refletiam uma forte presença da intuição e improviso na rotina de trabalho do dirigente. Pelas falas, assim como no caso do dirigente A, se verifica no caso do dirigente B a natureza mais generalista e improvisadora do trabalho.

“Uma coisa que não é rotineira na verdade eu tenho que improvisar alguma coisa na hora. Se é uma coisa que não é uma rotina normalmente o pessoal não sabe mesmo que é que vai ter que ser feito. Então eu vou procurar resolver o problema e procurar quem vai resolver o problema. Aí eu tenho que interpretar na hora o que realmente vejo, quem vai resolver isso, e qual o tempo” (Trecho da fala do dirigente B).

“(…) é importante a opinião dele (do funcionário) no sentido de que vai me ajudar na minha intuição, porque é a opinião de mais de uma pessoa que tá trabalhando diretamente com aquilo” (Trecho da fala do dirigente B).

“(…) quando aparentemente não vai me trazer um problema (consequência) muito grave eu posso agir diretamente de forma intuitiva” (Trecho da fala do dirigente B).

A indicação de problema nesse tipo de conduta aparece em alguns trechos e uma rápida e informal tentativa de superá-lo, a fim de reduzir o improviso e a tomada de decisão intuitiva é mencionada na fala:

“(…) eu começo pelo Google mesmo eu vou lendo vários assuntos sobre aquele mesmo tema que eu tô procurando. Vou procurar na internet digitando,

pesquisando frases relacionadas, vou lendo artigos e livros, algumas coisas sobre esse assunto. Mas tem coisas que eu não consigo achar, porque eu trabalho com coisas muito específicas” (Trecho da fala do dirigente B).

Apesar dessa breve tentativa de superar alguns dos problemas e consequências que o improviso pode apresentar, ainda assim não se pode dizer que essa busca por informações e conhecimentos é uma atividade rotineira e habitual do trabalho do dirigente B.

Desta forma, e a partir dessas categorias analisadas é possível derivar o seguinte tema para descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa a partir da sua fala:

“Tema: O trabalho do dirigente da pequena empresa consiste em antecipar e solucionar problemas; buscar informações e soluções em experiências práticas anteriores, realizar atividades administrativas variadas e atividades operacionais. A tomada de decisão geralmente é feita de forma intuitiva e com muito uso do improviso”.

Triangulação e Discussão dos Resultados

Na Tabela 3 os resultados da pesquisa foram triangulados a fim de serem comparados e discutidos.

| Descrição do trabalho do dirigente a partir da (...) | | | |
|--|---|--|---|
| # | (...) análise etnometodológica | (...) análise de conteúdo indutiva | (...) revisão teórica |
| Dirigente A | "O trabalho do dirigente é ser referência da própria história de vida, aprender constantemente a desenvolver novos produtos e saber improvisar no que se refere a aspectos gerenciais". | "Auxiliar e passar informações gerais para as atividades funcionais, ensinar e orientar outras pessoas enquanto trabalha, resolver problemas inesperados e realizar atividades técnicas-operacionais. Tomar decisões com base na sua própria experiência de vida e ser um faz tudo na empresa." | O trabalho do dirigente não é planejado, é informal, agitado e fragmentado com um fluxo de atividades não premeditadas e "ad hoc". No seu dia a dia, uma coisa leva a outra que leva a outra. A comunicação é informal e as reuniões agendadas são raras. São sempre interrompidos e mudam entre funções administrativas e operacionais. Não delegam e tem uma pequena rede interna de relacionamentos (Andersson & Floren, 2009; Choran, 1969; Floren, 2006; Floren & Tell, 2004; Muir & Langford, 1994; O' Gorman et al., 2005; Oliveira et. al., 2015a, 2015b; Tell, 2015; Tell & Gabrielsson, 2013) |
| Dirigente B | "buscar informações objetivas da rotina da empresa, principalmente por contatos verbais, e tomar decisões pautadas no improviso e organizar o processo produtivo a fim de atender sempre o prazo de entrega dos produtos" | "O trabalho do dirigente da pequena empresa consiste em antecipar e solucionar problemas; buscar informações e soluções em experiências práticas anteriores, realizar atividades administrativas variadas e atividades operacionais. A tomada de decisão geralmente é feita de forma intuitiva e com muito uso do improviso" | |

Tabela 3.
Triangulação dos resultados

| Descrição do trabalho do dirigente a partir da (...) | | | |
|--|---|---|--|
| # | (...) análise etnometodológica | (...) análise de conteúdo indutiva | (...) revisão teórica |
| Dirigente A | "O trabalho do dirigente é ser referência da própria história de vida, aprender constantemente a desenvolver novos produtos e saber improvisar no que se refere a aspectos gerenciais". | "Auxiliar e passar informações gerais para as atividades funcionais, ensinar e orientar outras pessoas enquanto trabalha, resolver problemas inesperados e realizar atividades técnicas-operacionais. Tomar decisões com base na sua própria experiência de vida e ser um faz tudo na empresa." | O trabalho do dirigente não é planejado, é informal, agitado e fragmentado com um fluxo de atividades não premeditadas e "ad hoc". No seu dia a dia, uma coisa leva a outra que leva a outra. A comunicação é informal e as reuniões agendadas são raras. São sempre interrompidos e mudam entre funções administrativas e operacionais. Não delegam e tem |

Tabela 3.
Continuação

| | | | |
|-------------|---|--|---|
| Dirigente B | "buscar informações objetivas da rotina da empresa, principalmente por contatos verbais, e tomar decisões pautadas no improviso e organizar o processo produtivo a fim de atender sempre o prazo de entrega dos produtos" | "O trabalho do dirigente da pequena empresa consiste em antecipar e solucionar problemas; buscar informações e soluções em experiências práticas anteriores, realizar atividades administrativas variadas e atividades operacionais. A tomada de decisão geralmente é feita de forma intuitiva e com muito uso do improviso" | uma pequena rede interna de relacionamentos (Andersson & Floren, 2009; Choran, 1969; Floren, 2006; Floren & Tell, 2004; Muir & Langford, 1994; O' Gorman et al., 2005; Oliveira et al., 2015a, 2015b; Tell, 2015; Tell & Gabrielsson, 2013) |
|-------------|---|--|---|

Após a análise etnometodológica em tempo real e a análise de conteúdo indutiva, os dados demonstraram certa convergência nas descrições do trabalho do dirigente da pequena empresa desta pesquisa com a descrição consolidada na literatura, conforme apresentado na Tabela 3.

Desta forma, os resultados desse artigo indicam que o dirigente da pequena empresa, ao descrever seu próprio trabalho, valida a descrição consolidada na literatura. Além disso, os dados do presente trabalho também permitiram que fossem identificadas, pelas falas e comportamentos do dirigente, outras características relevantes e que merecem ser adicionadas na descrição do trabalho do dirigente já consolidada. Tais características são: o improviso; a falta de empenho nas

atividades de gestão como um todo; e a passividade em relação a novas oportunidades de negócio.

O imprevisto pode ser uma característica que engloba outras características já identificadas na descrição, como por exemplo, a transição de atividade operacional para atividade administrativa e gerencial; o uso da intuição na tomada de decisões e a base das experiências anteriores que já foram citadas por Floren, 2006, O’Gorman et al., 2005, Tell, 2015 e Tell e Gabrielsson, 2013.

A falta de empenho nas atividades de gestão foi também observada na análise etnometodológica e constatada pela entrevista. A carência desse tipo de atividade deve ocorrer devido à concentração dos seus esforços em atividades mais operacionais. Como a pequena empresa muitas vezes é fundada a partir de um ofício que o dirigente já fazia anteriormente, ele tende a ficar apegado nesse ofício e em sua execução, ao invés de focar em aspectos mais gerenciais e estratégicos.

O imprevisto é bem relacionado com a falta de empenho nas atividades de gestão do negócio, afinal, quando surge um problema de gestão, a intuição é que comanda a tomada de decisões e o imprevisto vai socorrendo e evitando as possíveis consequências. Desta forma, pode-se ilustrar a gestão da pequena empresa como uma gestão improvisada, com grande esforço do dirigente no aperfeiçoamento do ofício e pouco esforço do dirigente nos aspectos gerenciais.

Por fim, essa gestão improvisada conduz o dirigente a um posicionamento estável e acomodado em relação ao mercado competitivo. Tal comportamento gera a última característica identificada por esta pesquisa que é a passividade em relação a novas oportunidades que possam surgir para o negócio.

Os resultados aqui apresentados são significativos porque, além de confirmarem resultados anteriores a partir de um novo ponto de vista, ainda trazem aspectos adicionais do trabalho do dirigente que podem interferir no desempenho da empresa. Os dados também indicam que esses pontos podem ser melhorados e aperfeiçoados a fim de garantir mais competitividade para a empresa.

Sugere-se que o dirigente, ao se deparar com determinadas características no seu trabalho, faça uma autoanálise da sua rotina e uma reflexão sobre aonde se pretende chegar com a empresa. Essa autorreflexão pode conduzir o dirigente a atividades de aprimoramento no que ele acha que dará mais contribuição para o negócio.

Não observar tais características pode fazer com que o dirigente, muitas vezes, seja conduzido ou induzido a perdas desnecessárias de oportunidades e que não agreguem valor ao negócio.

Em relação aos resultados já produzidos por outros estudos sobre o trabalho do dirigente da pequena empresa, pode-se dizer que os achados desta pesquisa concordam com a colocação de Muir e Langford (1994) que afirmaram que o dirigente procura ocupar seu tempo com atividades que lhe agradam e com as quais ele tenha mais facilidade do que com atividades que realmente farão diferença no negócio.

Posteriormente a essa indicação de Muir e Langford (1994), as conclusões de Florén (2004), Tell (2013) e Tell (2015) caminham no mesmo sentido e também vão ao encontro e complementam os achados desse artigo ao enfatizarem a postura reativa do dirigente em atividades mais estratégicas ao focar em atividades que são, principalmente, de cunho operacional. Os achados desse estudo ainda alertam para o cuidado com esses aspectos, mencionando a falta de empenho dos dirigentes nas atividades de gestão como um todo; e a passividade em relação a novas oportunidades de negócio.

De outra maneira, a característica do improvisado, aqui encontrada, é parcialmente verificada em outros estudos como o de Muir e Langford (1994), por exemplo, que mencionam que o estilo do dirigente vai mudando conforme a atividade que ele deve realizar e de acordo com sua intuição. Andersson e Florén (2009) também colocam uma das características do improvisado ao descrever o trabalho do dirigente como não premeditado e ad hoc em que uma coisa leva a outra, ou seja, o dirigente vai reagindo conforme os fatos aparecem.

Mais recentemente, Tell e Gabrielsson (2013) apresentam outra característica do improvisado do trabalho do dirigente ao dizer que tal trabalho tem um viés gerencial em relação aos problemas imediatos. Tal viés pode ser compreendido como uma falta de reflexão e tomada de decisão não racional em favor do improvisado na solução de problemas.

Assim, a partir de tais resultados, sugere-se que futuramente sejam investigados os reais motivos que levam os dirigentes a agir de maneira improvisada, a fim de analisar se tal ação é mais benéfica ou não para o negócio. O’Gorman et al. (2005), por exemplo, diferentemente dos outros estudos aqui mencionados, colocam que essa característica do uso da intuição pode ser exatamente uma vantagem das pequenas empresas em relação às grandes corporações.

Pesquisas futuras também poderiam verificar a carência de foco do dirigente em atividades de gestão estudando aqueles que têm mais foco em atividades gerenciais dos que aqueles que não têm. Tais estudos também devem realizar as investigações a partir de outros pontos de vista que não só os do paradigma positivista de pesquisa, mas sim, complementá-los com visões mais alternativas. Tal ação potencializa a validade dos achados e dá mais garantia à teoria de gestão das pequenas empresas que vem sendo construída.

Em resumo, os achados empíricos desse trabalho são em sua maioria consistentes com a literatura já desenvolvida, sendo as características mais notáveis descobertas aqui, o alto uso do improvisado na rotina dos dirigentes e a falta de empenho em atividades de gestão que possam agregar mais valor ao negócio. Isso indica que as pequenas empresas podem não estar notando novas oportunidades de negócio que as rodeiam.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo identificar, por meio da análise etnometodológica, como o dirigente da pequena empresa interpreta o seu

trabalho a partir do contexto em que ele ocorre. De acordo com a análise dos resultados, foi verificado que o trabalho do dirigente da pequena empresa, interpretado por ele mesmo, se aproxima de “aprender e ensinar (orientar) os demais, resolver problemas improvisando e tomar decisões com base na sua própria experiência de vida e de forma intuitiva. Realizar muitas atividades e intercalar a todo momento entre atividades gerenciais e operacionais. Se define como um faz tudo na empresa”.

Desta forma os resultados encontrados nessa pesquisa validaram os aspectos que a literatura sobre o tema já mencionava em relação à descrição do trabalho do dirigente da pequena empresa e acrescentaram os aspectos adicionais de: improviso, falta de empenho na gestão do negócio e passividade em relação às novas oportunidades.

Tal passividade em relação às novas oportunidades de negócio é o que mais pareceu preocupante na postura do dirigente da pequena empresa, afinal ela pode ser derivada de todos os demais aspectos característicos do trabalho do dirigente tornando-se assim, mais complexa. Afinal, ao dispor constantemente do uso do improviso como solução para a tomada de decisões, o dirigente acaba negligenciando a gestão da empresa em favor de aspectos técnicos operacionais. Essa negligência é o que termina por conduzi-lo a uma postura passiva em relação a novas oportunidades de negócio e crescimento fazendo com que a empresa muitas vezes perca condições de competitividade.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações, sendo a principal delas o efeito que a presença da pesquisadora nas empresas estudadas pode ter causado. A não utilização de técnicas de filmagem para a observação direta e análise etnometodológica também pode ser outra limitação, uma vez que na presente pesquisa contou-se só com a observação direta por anotação das impressões (análises) no diário de campo em tempo real. Por último, há que se considerar a necessidade do aumento no número de casos e a diversificação dos setores das empresas estudadas, uma vez que tal pesquisa se limitou ao setor metal mecânico.

A fim de superar essas limitações, sugere-se que novas pesquisas dessa natureza sejam feitas em outros setores, afinal, estudar e compreender o trabalho do dirigente da pequena empresa é essencial para o funcionamento do negócio e desta forma, essencial para melhorar o desempenho dessas empresas na economia.

Referências

- Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2009). Innovation performance in European regions: comparing manufacturing and services ICT subsectors. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(2), 156-177.
- Andersson, S., & Florén, H. (2009). Exploring differences in the work of owner-managers in small international and non-international firms. In 12th McGill international entrepreneurship Conference, Hanken School of Economics, Vaasa, Finland September 18-20, 2009 (p. 56).

- Andersson, S.; Flóren, H. Differences in managerial behaviour between small international and non international firms. *Journal International Entrepreneurship*, n. 9, p. 233-258, 2011.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour*. Stockholm: Strombergs.
- Catana, A., & Delcea, L. (2012, September). Entrepreneurship's Contribution to the Local Economic Development of Romania's North-West Development Region through trade. In *Proceedings of the 7th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE* (p. 79). Academic Conferences Limited.
- Carvalho, K. C. (2010). *A pequena empresa e seu ambiente organizacional: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Coulon, A. *Ethnometodology*. Califórnia: Sage Publication, 1995.
- Courrent, J. M., Spence, M., & Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue internationale PME*, 29(2), 31-64.
- d'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of management review*, 13(2), 226-240.
- de 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.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Junior, L. A. P., & de Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 5.
- Franco, L. A., & Greiffenhagen, C. (2018). Making OR practice visible: Using ethnomethodology to analyse facilitated modelling workshops. *European Journal of Operational Research*, 265(2), 673-684. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.08.016>
- 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. (2004). What do owner-managers in small firms really do? Differences in managerial behavior in small and large organizations. *Small Enterprise Research*, 12(1), 57-70. <https://doi.org/10.5172/ser.12.1.57>
- Fuller - Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>
- Garfinkel, H. *Studies on ethnometodology*. Cambridge: Prentice Hall, 1967.
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Schmitt, A. (2017). How small business managers' age and focus on opportunities affect business growth: a mediated moderation growth model. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 460-483. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12253>

- Ghobadian, A., & Gallea, D. (1997). TQM and organization size. *International journal of operations & production management*, 17(2), 121-163. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Guesser, A. H. (2003). A etnometodologia e a análise da conversação e da fala. *Em Tese*, 1(1), 149-168
- Heritage, J. C. Etnometodologia. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. Teoria social hoje. São Paulo: Editora Unesp, 1999.
- Julien, P. A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00084-L](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00084-L)
- Kevill, A., Trehan, K., & Easterby-Smith, M. (2017). Perceiving 'capability' within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. *International Small Business Journal*, 35(8), 883-902. <https://doi.org/10.1177/0266242616688523>
- Lagoarde-Segot, T. (2015). Diversifying finance research: From financialization to sustainability. *International Review of Financial Analysis*, 39, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.01.004>
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
- Moscarini, G., & Postel-Vinay, F. (2012). The contribution of large and small employers to job creation in times of high and low unemployment. *American Economic Review*, 102(6), 2509-39.
- Muir, I., & Langford, D. (1994). Managerial behaviour in two small construction organisations. *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*, 25(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-4254-z>
- 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.
- Packard, M. D. (2017). Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 32(5), 536-549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.004>
- Rudenko, L., Zaitseva, N., Larionova, A., Chudnovskiy, A., & Vinogradova, M. (2015). Socio-Economic role of service-Sector small business in sustainable development of the Russian economy. *European Research Studies*, 18(3), 223.
- Sato, L., & de Souza, M. P. R. (2001). Contribuindo para desvelar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em psicologia. *Psicologia Usp*, 12(2), 29-47.
- Smith, T., & Barrett, R. (2016). Online learning: An effective means for developing small business owner-managers' capabilities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 207-223. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0083>

- Schwandt, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretacionismo, hermenêutica e construtivismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Tell, J., & Gabrielsson, J. (2013). Management development in small firms: Understanding the learning dilemma for small business managers. *International Journal of Innovation Science*, 5(3), 143-152. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.5.3.143>
- Tell, J. (2015). Challenges facing small-firm managers in growing manufacturing firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 9.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 1-12.
- Triviños, A. N. S. (2008). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas
- Vinberg, S., Torsdatter Markussen, L., & Landstad, B. J. (2017). Cooperation between occupational health services and small-scale enterprises in Norway and Sweden: a provider perspective. *Workplace health & safety*, 65(8), 355-364.
- Volery, T., Mueller, S., & Von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129. <https://doi.org/10.1177/0266242613484777>