



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FILIFE GUIMARÃES GOMES DA CUNHA

**COMO GESTORES DE PEQUENAS EMPRESAS
DISTRIBUEM O TEMPO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO**

Brasília – DF

2011

FILIFE GUIMARÃES GOMES DA CUNHA

**COMO GESTORES DE PEQUENAS EMPRESAS
DISTRIBUEM O TEMPO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Janann
Joslin Medeiros

Brasília – DF

2011

Cunha, Filipe Guimarães Gomes.

Como Gestores de Pequenas Empresas Distribuem o Tempo nas Atividades de Gestão/ Filipe Guimarães Gomes da Cunha. – Brasília, 2011.

63 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Janann Joslin Medeiros, Departamento de Administração.

1. Gestão. 2. Pequenas Empresas. 3. Atividades Gerenciais. I. Título.

FILIFE GUIMARÃES GOMES DA CUNHA

**COMO GESTORES DE PEQUENAS EMPRESAS
DISTRIBUEM O TEMPO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Filipe Guimarães Gomes da Cunha

Doutora, Janann Joslin Medeiros
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

Mestre, Cleidson Nogueira Dias
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais Guimarães e Marley e à minha avó Lídia, por investirem energia, tempo e seus sonhos em mim. Dedico também aos meus irmãos Tiago e João, grandes amigos em todas as situações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, meu amor eterno, que sempre esteve comigo e sempre estará, digno de toda honra e glória, meu grande pai e amigo. Agradeço também à AD&M, empresa júnior e escola para a vida que criou em mim a paixão pela gestão.

“A gestão é como tomar conta de casa, na qual as torneiras quase sempre pingam e a poeira reaparece assim que é varrida.” – Leonard Sayles

RESUMO

A gestão nas empresas não pode ser tratada como um compilado padronizado de atividades e ferramentas que se aplicam a qualquer organização. Cada empresa exige um tipo de gestão e a pessoa responsável por essa adaptação e implementação é o gestor, que assume a função de levar as corporações ao sucesso. O presente estudo analisou, durante o período de uma semana, como cinco gestores de pequenas empresas do Distrito Federal distribuíram seu tempo nas atividades de gestão a partir de um modelo de Gestão proposto por Mintzberg (2010), e analisou quantas das atividades realizadas se configuravam como planejamento deliberado do gestor ou requisitadas por terceiros. Como resultado, conclui-se que os gestores de pequenas empresas dedicam grande parte de seu tempo às atividades operacionais e a categoria de atividades que menos se dedicam são as atividades referentes à liderança. E por se dedicar tanto à operação, pequena parte das atividades realizadas se configura como interrupções ao planejamento do gestor. As limitações do presente do estudo referem-se à análise de poucos gestores não podendo fazer conclusões gerais a respeito do comportamento deste tipo de profissional.

Palavras-chave: Gestão. Pequenas Empresas. Atividades Gerenciais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	11
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Delimitação do Estudo.....	13
1.6	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010)	15
2.1.1	Estruturando e programando o trabalho.....	17
2.1.2	Plano das informações.....	18
2.1.3	Plano das pessoas.....	20
2.1.4	Plano da Ação	22
2.2	Contexto de gestão de pequenas empresas	23
2.2.1	O ambiente de tarefa em pequenas empresas	25
2.2.2	Configuração organizacional em pequenas empresas	26
2.2.3	Características gerenciais em pequenas empresas	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	29
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	30
3.3	Caracterização dos participantes do estudo	32
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
3.4.1	Diário de gestão.....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38

4.1	Análise do gestor da Empresa A	38
4.2	Análise do gestor da Empresa B	41
4.3	Análise do gestor da Empresa C	43
4.4	Análise do gestor da Empresa D	46
4.5	Análise do gestor da Empresa E	48
4.6	Análise de todos os Gestores	51
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICES	63
	Apêndice A – Diário de Gestão preenchido.....	63

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo temos cada vez mais presenciado o surgimento de estudos, livros e teorias que tentam propor um gestor ideal para lidar com a complexidade das organizações. Entretanto, pouca dessa teoria é aplicada na realidade e os gestores acabam por desenvolver de forma desequilibrada apenas algumas competências ou investir seu tempo nas funções erradas, que poderiam estar sendo desenvolvidas por outros, como afirma Mintzberg (2010). Para Quinn et al. (1990, p.310) “Os pesquisadores descobriram que líderes organizacionais ineficazes tendiam a ter perfis [de gestão] bastante desequilibrados.”

O papel do gestor é de fundamental importância para a manutenção e crescimento das organizações, dado que este tem o papel de direcionar a empresa ou unidade. Em grande parte das pequenas empresas, esse papel ganha importância ainda maior, pois elas ainda não conseguem se sustentar com facilidade e, caso bem gerenciadas e se possuírem um negócio sustentável, crescem rapidamente, o que implica em muita mudança, necessitando de uma gestão e orientação eficaz para que não sejam extintas no curto prazo. Entretanto, estes gestores, geralmente, são menos capacitados, se comparados aos executivos de grandes empresas. Isso aumenta a possibilidade de investirem seu tempo nas atividades menos estratégicas e fundamentais para a sobrevivência e crescimento de suas empresas.

Neste trabalho, os termos “executivos”, “gerentes” e “gestores” foram usados como sinônimos. De acordo com Drucker o gerente nada mais é do que:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados. [...] Tal homem (ou mulher) deve tomar decisões; não pode apenas obedecer a ordens. Tem de assumir responsabilidade pela sua contribuição. E supõe-se, em virtude de seus conhecimentos, que ele está mais bem aparelhado para tomar a decisão certa do que qualquer outro. (DRUCKER, 1967, p.5)

1.1 Contextualização

A gestão não é a mesma em todas as organizações, seu tipo, ambiente e tamanho interferem na forma como os gestores precisam lidar com a complexidade do dia-a-dia da gestão. E isso exige um novo olhar sobre a gestão de pequenas empresas brasileiras, a partir da compreensão de como o principal ator, o gestor, se dedica às suas atividades.

1.2 Formulação do problema

Segundo Barnard (1979), os executivos possuem papel fundamental dentro das organizações e funções pré-definidas.

As funções do executivo [...] são as de controle, gerência, supervisão e direção, nas organizações formais. Essas funções são exercidas, não simplesmente por altos funcionários dessas organizações, mas por todos que se encontram em posição de controle, qualquer que seja o seu grau. (BARNARD, 1979, p. 38)

Mas de acordo com estudos de Barry, Cramptom e Carroll (1997), encontra-se uma grande divergência entre o que as teorias clássicas falam sobre as funções desses executivos, e o que eles fazem de fato. A seguir um comentário de um gestor quando perguntado sobre a gestão de sua empresa.

Sinto culpa por não estar fazendo as coisas que os professores de gestão, os instrutores e os livros que leio dizem que deveria estar fazendo. Quando saio de uma dessas sessões, ou depois de ler o último tratado sobre gestão, estou ansioso e pronto para agir. Então a primeira ligação de um cliente furioso ou um novo projeto com um prazo apertado e estou de volta à velha rotina. Não tenho tempo para a gestão do tempo. (BARRY, CRAMPTOM E CARROLL 1997, p. 26-27).

A partir dessa possível contradição, torna-se necessário avaliar como é o dia-a-dia dos gestores. Suas funções, se bem desempenhadas, devem levar o executivo a atingir os objetivos pré-estabelecidos de sua empresa ou unidade, caso contrário, suas funções não são coerentes com o que na realidade é exigido.

Para maior utilidade e aplicabilidade do estudo, faz-se necessário uma adaptação fundamental, que é o foco dado para gestores de pequenas empresas. A literatura dá muita atenção às grandes empresas, mas poucos autores se voltam para este tipo de empresa que é muito presente no mercado brasileiro.

Portanto, o presente trabalho se propôs a responder o seguinte questionamento: como gestores de pequenas empresas distribuem seu tempo nas atividades diárias de gestão?

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho tem como Objetivo Geral identificar e descrever como gestores de pequenas empresas utilizam seu tempo na gestão de seus empreendimentos.

1.4 Objetivos Específicos

A partir do Objetivo Geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais atividades realizadas por gestores de pequenas empresas.
2. Categorizar que tipos de atividades mais demandam dedicação de gestores de pequenas empresas.
3. Identificar quais atividades realizadas por gestores de pequenas empresas são planejadas por eles ou se configuram como atendimento de demandas requisitadas por outras pessoas, gerando interrupção no seu planejamento.

1.5 Delimitação do Estudo

Este trabalho se propôs a identificar e analisar como é o dia-a-dia de gestores de pequenas empresas do Distrito Federal, sem restringir-se a algum setor, pois como Mintzberg afirma, as funções gerenciais são passíveis de generalização:

Na verdade, boa parte do que normalmente aceitamos como intrinsecamente gerencial corresponde a funções especializadas na organização: os gerentes informam subordinados, mas suas organizações possuem sistemas de informação formais; eles servem como representantes institucionais (figurões) em eventos cerimoniais, apesar da presença de especialistas em relações públicas; os gerentes há muito tempo são descritos como planejadores e controladores, mas junto a eles encontramos departamentos de planejamento e controladorias. Boa parte do trabalho de gestão envolve fazer o que os especialistas fazem, mas de modos específicos, aproveitando os contatos, status e informações especiais do gerente. (MINTZBERG, 2010, p. 59)

É possível perceber em outros estudos realizados e em grande parte da bibliografia sobre o papel dos gerentes, que os autores focam em buscar apenas o que os gestores fazem na gestão e desconsideram que alguns deles se envolvem diretamente na operação do negócio da empresa, e isso se deve muito ao fato de que em Empresas Grandes, foco da maioria dos autores, os gerentes de fato se envolvem muito pouco ou nada na operação do negócio. Entretanto, nas empresas pequenas, seus donos muitas vezes se envolvem na operação, seja para ensinar seus funcionários, seja para garantir a satisfação do cliente. Portanto, neste estudo, o envolvimento na operação do negócio foi tratada como uma categoria de atividade exercida pelos gestores, para entender quanto tempo eles deixam de simplesmente coordenar e gerenciar para realizar atividades operacionais. Por fim, este estudo se propõe a estudar essencialmente o Modelo proposto por Mintzberg (2010), que será melhor detalhado no referencial teórico.

1.6 Justificativa

Segundo Mintzberg (2010), as funções dos gerentes ainda são pouco exploradas. Houve um período em que o assunto foi estudado, mas hoje poucos esforços são direcionados para desvendar como verdadeiramente um gestor atua.

Mas essa fonte secou e hoje encontramos pouquíssimos estudos sistemáticos da gestão. Muitos livros dizem que tratam e se intitulam management (gestão), mas em geral há pouco conteúdo sobre a atividade dos gerentes. (MINTZBERG, 2010, p. 16)

Essa indefinição leva os gestores a se questionarem sobre a forma como trabalham, se é a mais correta ou se conseguiriam aproveitar seu tempo de melhor forma. Portanto, este trabalho pode ser muito útil para qualquer gestor de empresas, especialmente para gestores de pequenas empresas, entendendo a partir da experiência de outros gestores como devem desempenhar seu trabalho. Sobre este mesmo ponto, o estudo se torna ainda mais relevante considerando que grande parte dos autores estudam os executivos de grandes empresas, produzindo pouca literatura sobre pequenas empresas. De acordo com o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) 99% do total de empresas no Brasil são Micro e Pequenas, e 59% dessas empresas não conseguem sobreviver mais de quatro anos. Outro dado relevante é que nos Estados Unidos (maior fonte de estudos sobre gestão) tratam pequenas empresas como organizações que possuem até 500 funcionários, enquanto no Brasil organizações de comércio ou serviço com mais de 100 funcionários já são consideradas de grande porte. Portanto, é de fundamental importância que gestores de pequenas empresas no contexto brasileiro tenham maior preparação para se manterem no mercado, que tem uma realidade diferente da americana.

O trabalho também tem potencial para contribuir para estudos teóricos ao mostrar como funciona o dia-a-dia da gestão no contexto das pequenas empresas, mostrando a real configuração do trabalho de gestores, quais suas características e particularidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será dividido em dois tópicos. O primeiro tópico será a exposição do modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010), no qual descreve quais são as principais funções e atividades de um gestor de forma detalhada. No segundo tópico será abordado o contexto de gestão de pequenas empresas, contextualizando os principais aspectos do funcionamento desse tipo de organização.

2.1 Modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010)

O que os gestores fazem, de verdade? Essa é a pergunta feita por muitos autores que buscam traduzir por meio de modelos ou teorias qual o papel dos gestores e como eles desempenham esse papel. Mintzberg (2010) propõe um modelo que será usado neste trabalho como referência para o alcance dos objetivos geral e específicos. Em sua obra intitulada “*Managing: desvendando o dia-a-dia da gestão*”, Mintzberg, faz uma extensa revisão literária sobre gestão e realiza uma pesquisa com 29 gerentes de vários países e diferentes setores para entender como esses gestores trabalham e vivenciam o dia-a-dia da gestão em suas organizações. Sune Carlson foi um dos primeiros autores a falar sobre o tema em sua obra publicada em 1951 “*Executive Behavior: a Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*”. Rosemary Stewart também apresenta diversos estudos na área do comportamento dos gerentes, estudando desde a agenda dos executivos, até suas escolhas. Com seu estudo, Mintzberg vem acrescentar conhecimento a esse tema tão importante para as organizações.

Este modelo foi escolhido, pois Mintzberg confere ao seu trabalho um extenso embasamento teórico se apoiando em diversos autores, recentes e antigos, além de não ser a sua primeira pesquisa para entender o comportamento dos gestores, já que realizou outra pesquisa nos anos 70 com objetivos semelhantes. Portanto, gestão é um tema muito frequente na literatura produzida por Mintzberg, conferindo-

lhe legitimidade para falar sobre o assunto. Outro motivo é o fato de que o Modelo nasceu de uma verificação realizada por meio de uma pesquisa semelhante a que foi realizada neste estudo, tornando-se assim alinhado e confiável para servir de base para este trabalho.

Este modelo retrata a gestão como ocorrendo em três planos: o da informação, o das pessoas e o da ação. E a crítica que o autor faz aos outros estudos, é que grande parte deles se concentra em apenas um desses planos, no da ação (traçar estratégias e cumpri-las), no das pessoas (liderança acima de tudo) ou apenas no da informação (focada muito no controle). Para não cair nesse mesmo erro, Mintzberg (2010) cria esse modelo expondo todos os planos e destrincha todas as funções de um gestor. Abaixo temos a figura que representa o Modelo:

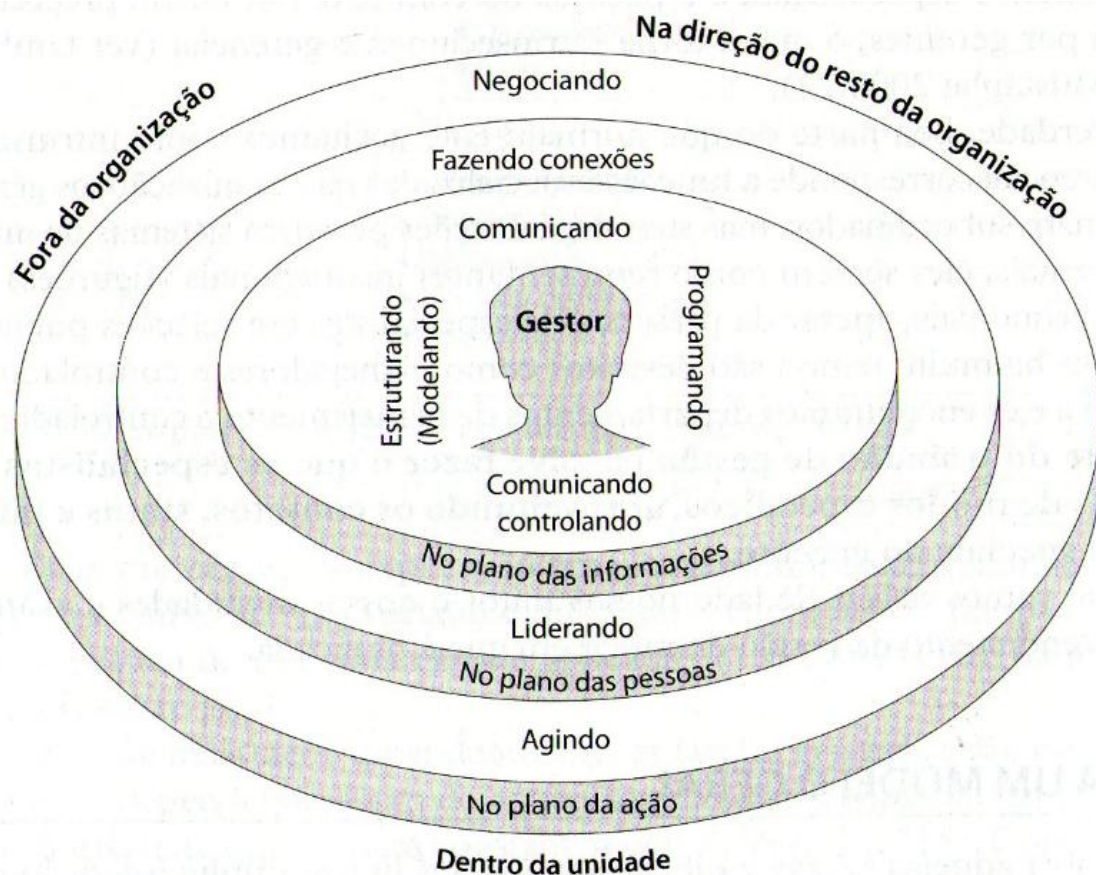


Figura 1: Um modelo de gestão, Mintzberg (2010).

Segundo Mintzberg (2010), a figura coloca o gerente no centro, entre a unidade com a qual tem responsabilidade e seu contexto, que pode ser classificado como de dois tipos: o do resto da organização (a menos que o gerente seja responsável por toda a organização) e o mundo exterior (clientes, parceiros, etc.).

Mintzberg (2010) afirma que o objetivo da gestão é garantir que a unidade sirva ao seu propósito básico, seja ele vender produtos ou prestar serviços. Tudo isso exige realização de ações eficazes. Em geral, outras pessoas na unidade fazem isso, cada uma delas um especialista. O mais comum, no entanto, é que o gerente esteja a um ou dois passos atrás em relação à ação. Com um passo para trás, o gerente realiza seus objetivos por meio de outras pessoas, por exemplo, com a utilização de *coaching*, motivação, desenvolvimento de equipes, fortalecimento da cultura e assim por diante. Com dois passos atrás, o gerente utiliza a informação para levar outras pessoas a agir, por exemplo, estipulando uma meta à equipe ou levar um comentário de um representante do governo a um especialista da equipe.

Mintzberg (2010) explica que na figura há dois papéis sendo realizados em cada um dos planos:

No plano das informações, os gerentes se comunicam (em todas as direções) e controlam (dentro da empresa). No plano das pessoas, lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior). E no plano da ação, eles executam (dentro) e negociam (fora). Também vemos que, dentro de suas próprias cabeças, os gerentes estruturam, modelam (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e programam (seu próprio tempo). (MINTZBERG, 2010, p.61)

A seguir teremos a explicação de cada um desses planos e o que os gestores realizam em cada um deles. Categorizando assim as atividades gerenciais que serão usadas como base para esse estudo. As palavras em destaque foram destacadas, pois se configurarão como categorias de atividades assim como as subdivisões numéricas.

2.1.1 Estruturando e programando o trabalho

Segundo Mintzberg (2010), a Estruturação do trabalho se refere a como o gerente “modela” seu trabalho, ou seja, a partir de decisões específicas que toma no seu dia-a-dia e a partir do desenvolvimento de estratégias para sua organização ele estabelece o contexto que as pessoas irão trabalhar e como ele mesmo vai trabalhar.

Já a programação de seu trabalho se refere à construção da disposição de suas atividades que realizará. A agenda inevitavelmente recebe bastante atenção, na alocação de reuniões e de compromissos. Portanto, a programação se refere a como ele vai dar vida à sua estrutura de trabalho, como ela irá se tornar realidade no dia-a-dia do gestor.

2.1.2 Plano das informações

Mintzberg (2010) afirma que as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias. Ou seja, nesse plano o gerente não se concentra nas pessoas nem nas ações, mas nas informações como um modo indireto de fazer as coisas acontecerem. Dois papéis principais descrevem a gestão no plano das informações: comunicação e controle.

2.1.2.1 Comunicação

A necessidade de um sistema definido de comunicações cria a primeira tarefa do organizador e constitui a origem imediata da organização executiva (BARNARD, 1979).

A comunicação se configura como uma das principais funções do executivo, é por meio dela que seu trabalho é viabilizado, e como dito por Hales (2001) apud Mintzberg (2010) a comunicação não é simplesmente o que os gerentes passam boa parte de seu tempo fazendo, mas a mídia pela qual seu trabalho gerencial se constitui.

Por meio do **monitoramento** das informações os gerentes absorvem todas as informações que precisa, buscando toda informação útil, seja ela sobre operações internas ou eventos externos, tendência, análises etc. Os gerentes são bombardeados com informações desse tipo em consequência das redes que constroem para si mesmo.

Com isso, esses gerentes acabam se tornando **centros nervosos** das organizações. Todos os subordinados ao gerente são de certas formas especialistas, encarregados de algum aspecto específico do trabalho da unidade. O gerente, por outro lado, é o generalista do grupo, supervisionando tudo que é feito. Ele pode não saber tanto sobre qualquer especialidade quanto o responsável por ela, mas geralmente sabe mais do que qualquer um sobre todo o conjunto de especialistas.

Dada a amplitude que os gerentes conseguem alcançar em relação às informações dentro da organização, eles têm o papel de **disseminar** boa parte delas para outras pessoas em suas unidades: eles compartilham.

E por fim, os gestores atuam como **porta-voz**, comunicando para o meio externo, representando sua organização.

2.1.2.2 Controle

Segundo Mintzberg (2010), controlar é dirigir o comportamento de seus subordinados. Durante boa parte do século passado, a gestão foi considerada quase sinônimo de controle. Essa descrição é limitada, pois se concentra em um aspecto restrito do trabalho: o controle da unidade por meio do exercício da autoridade formal. Esse controle pode ser feito de várias formas.

Pode-se exercer controle por meio da **tomada de decisões**, ou seja, na tomada de decisões estratégicas, projetando estruturas e sistemas das organizações, tudo isso ditará um nível de controle do comportamento das pessoas.

Por meio da **delegação** também pode-se estabelecer controle, o gerente identifica a necessidade de realizar algo, mas deixa a decisão e a realização para outra pessoa.

Outra forma de exercer o controle é por meio da **designação**, que se concretiza por meio de escolhas específicas que aparecem aleatoriamente para serem feitas em um ambiente de autorização e deliberação de projetos.

Além disso, ainda há o controle por meio da **distribuição** – alocação de recursos em consequência de outras decisões. Ou seja, distribuem os recursos financeiros,

distribuem o tempo das pessoas naquilo que irão fazer, pensando sempre no custo-benefício para a organização.

E por fim, temos a **determinação**, que é a distribuição de ordens, que hoje é mais conhecido como administração por objetivos e, algo muito comum, o estabelecimento de metas, que comunicam um desempenho esperado dos subordinados.

2.1.3 Plano das pessoas

Mintzberg (2010) dá atenção especial ao plano das pessoas, afirmando que gerenciar com as pessoas significa se aproximar mais da ação, mas ainda se manter distante delas. Aqui, as pessoas são estimuladas (mais do que motivadas) a perseguir objetivos que naturalmente não prefeririam. Portanto, nesse plano a dependência que o gestor tem das pessoas se torna muito claro. Dois papéis principais os gerentes possuem no plano das pessoas: liderar pessoas dentro da unidade e ligá-las às pessoas fora dela.

2.1.3.1 Liderando pessoas

Ainda segundo Mintzberg (2010), a autoridade formal é uma fonte bastante limitada de poder, se tornar gerente é se tornar mais dependente dos outros para realizar as coisas. A liderança pode ser exercida em três níveis: com os indivíduos, com as equipes ou com toda unidade ou organização (dependendo da posição do gestor na organização).

Na liderança individual, é necessário **energizar** as pessoas motivando, persuadindo, apoiando, convencendo, fortalecendo, encorajando e envolvendo. Ou seja, por meio dessas atitudes os gerentes ajudam a trazer à tona a energia que existe naturalmente dentro das pessoas. Além disso, é necessário que o líder atue no **desenvolvimento pessoal** de cada subordinado realizando *coaching* e *mentoring*, treinando, ensinando e aconselhando.

É exigido do gestor a **criação e manutenção de equipes**, que envolve não só reunir pessoas em um grupo cooperativo, mas também a resolução de conflitos dentro e entre os grupos para que todos possam seguir em frente com seu trabalho, e assim conseguir organizar a experiência do grupo extraindo toda força existente nessa união.

Ampliando a análise, chegamos ao ponto de **estabelecimento e fortalecimento da cultura**. A cultura tenta fazer o que os outros aspectos do papel de liderança fazem por indivíduos e pequenos grupos: encorajar os melhores esforços das pessoas ao alinhar seus interesses com as necessidades da organização. Em contraste com a tomada de decisões enquanto forma de controle, a cultura é a modelagem de decisões como uma forma de liderança.

2.1.3.2 Ligando-se às pessoas fora da unidade ou organização

Mintzberg (2010) afirma que o gerente pode estabelecer uma ligação com o meio externo, concentrando-se na rede de relacionamentos com diversos indivíduos e grupos, sejam em outras unidades ou em outras organizações.

Para que se consiga gerenciar uma rede é necessário formá-la, portanto, a **formação de redes** parte do contato com entes externos e assim estabelecem coalizões de apoiadores externos.

Na frente externa, os gerentes também são incumbidos da **representação** oficial de sua unidade ou organização frente ao mundo externo, seja este concretizado por meio de um almoço formal, recepção de clientes importantes ou uma apresentação institucional.

Além de representar, o gestor pode ter o papel de **apresentar e convencer** pessoas de fora de sua unidade ou organização para conquistar apoio. Seja apresentando informações importantes e relevantes, seja realizando tráfico de influências ou promovendo sua empresa, produtos e princípios.

Avançando nessa ligação com o meio externo, é possível constatar que não só os gerentes procuram influenciar como também são alvos de ações externas de influência. E toda essa influência recebida precisa de **transmissão** até as pessoas

interessadas, portanto, o gestor funciona como um meio de campo entre o meio externo e o interno.

Por fim, o gestor pode ainda lidar com o **amortecimento de pressões**, pois no resultado de toda essa ligação com o meio externo, ele não funciona apenas como canais dos quais as informações e influências transitam, eles são também válvulas que regulam o que entra e o que sai, e de que forma.

2.1.4 Plano da Ação

No terceiro plano, os gerentes podem gerenciar a ação de forma ativa e concreta, muito próximo à ação (mas sem executar ou operar) e não apenas por meio das informações e das pessoas. Segundo Mintzberg (2010), a ação também ocorre no campo interno e no campo externo à organização, por meio da negociação.

2.1.4.1 Agindo no interior

De acordo com Mintzberg (2010), a ação no contexto da gestão significa quase agir, ou seja, gerenciá-la diretamente (em vez de indiretamente com o encorajamento de pessoas ou com a utilização de informações). Dessa forma, o gerente não executa a atividade, mas fica muito próximo a ela.

A ação interna pode-se dar por meio do **gerenciamento de projetos importantes**, escolhidos a dedo para ter seu envolvimento. Por vezes a escolha de gerenciar um projeto se dá pela importância do projeto, para aprendizado, para demonstrar como se faz e assim motivar e encorajar e, principalmente, preocupação com os resultados que tal projeto deve gerar.

Além disso, por vezes é necessário realizar o **manejo de perturbações**. Se a gestão de projetos adota uma postura proativa para melhoria e definição de mudanças, o manejo de perturbações trata de reações a mudanças forçadas sobre a unidade ou organização, ou seja, de forma reativa. Essas perturbações podem se

configurar como eventos imprevistos, um problema há muito tempo ignorado, o surgimento de um novo concorrente, etc.

2.1.4.2 Negociação

Por fim, de acordo com Mintzberg (2010), o lado da ação que se manifesta externamente é a **negociação**. Os gerentes negociam com pessoas fora da unidade, com parceiros, fornecedores, mas também com outros gerentes dentro de suas próprias organizações.

O papel de negociação tem dois componentes principais: a **formação de coalizões** em torno de questões específicas para a **mobilização de apoio** para que uma ação, projeto ou atividade aconteça. Como representantes institucionais, os gerentes dão credibilidade às negociações; como centros nervosos, têm informações abrangentes para sustentar as tratativas; enquanto distribuidores são capazes de comprometer os recursos necessários em tempo real.

2.2 Contexto de gestão de pequenas empresas

As pequenas empresas, junto às micro empresas, são maioria no Brasil (99%), como citado na Justificativa. Portanto, a realidade brasileira mostra que existem mais possibilidades de atuação em gestão de micro e pequenas empresas do que em médias e grandes, tanto pela presença majoritária delas no mercado brasileiro quanto pelo fato de que, geralmente, estão em fase de estruturação e, por não possuir ainda uma base sólida de gestão, são as que mais carecem de uma orientação que um gestor pode dar.

Muldowney et al. (1988, p.226) define a pequena empresa além de características tangíveis como número de funcionários ou faturamento, a define como “[...] aquela que é pertencida e operada de forma independente, e que não é dominante em seu campo de atuação.” Apesar desta definição não ser tão clara quanto as definições que trazem faixas de faturamento ou número de funcionários, ela traz a ideia de

como funciona tanto seu ambiente interno (pertencida e operada de forma independente), quanto do seu ambiente externo (não é dominante em seu campo de atuação), que vão definir muitos dos fatores que impactam diretamente no trabalho do gestor.

A figura a seguir apresenta de forma mais sistemática como pode-se classificar as organizações a partir do porte:

Entidade	Critério
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	<u>Número de pessoas ocupadas</u> a) Indústria Micro até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média de 100 a 499 pessoas Grande acima de 500 pessoas b) Comércio Micro até 9 pessoas Pequena de 10 a 49 pessoas Média de 50 a 99 pessoas Grande acima de 500 pessoas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	<u>Número de pessoas ocupadas</u> Micro até 19 pessoas Pequena de 20 a 99 pessoas Média de 100 a 499 pessoas Grande acima de 500 pessoas
Ministério do Trabalho	<u>Número de pessoas ocupadas</u> Micro até 9 pessoas Pequena de 10 a 99 pessoas Média de 100 a 499 pessoas Grande acima de 500 pessoas
BNDDES	a) Receita operacional líquida anual ou anualizada Pequena até R\$ 4.000.000 Média até R\$15.000.000 Grande acima de R\$ 15.000.000 b) Nos casos de implantação a classificação será feita com base na projeção de vendas utilizadas no empreendimento

Figura 2 – Critérios para classificação do porte da empresa, Kassai (1996, p. 81)

Ainda de acordo com Muldowney et al. (1988, p.226) “Qualquer organização pode ser analisada a partir de três perspectivas distintas, mas complementares: o ambiente de tarefa, configuração organizacional, e características gerenciais.” A seguir será tratado parte por parte sobre como as pequenas empresas se estruturam de acordo com as perspectivas sugeridas por Muldowney (1988).

2.2.1 O ambiente de tarefa em pequenas empresas

Chiavenato (2004) define ambiente de tarefa como:

“É o contexto ambiental mais próximo da organização que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados. O ambiente de tarefa é constituído pelas partes do ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para a organização poder estabelecer e alcançar seus objetivos. Geralmente constituído de agentes com quem a organização tem uma relação direta no seu dia-a-dia como os consumidores, clientes, usuários, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores.” (CHIAVENATO, 2004, p.116)

Portanto, o ambiente em que toda empresa se insere interfere de forma significativa nas escolhas e caminhos a serem percorridos pela organização. Constantemente as empresas se veem nas mãos de clientes, fornecedores e concorrentes para o alcance de seus objetivos, e isso definirá com precisão suas reações e estratégias. Não diferente, as pequenas empresas, talvez mais do que as médias e grandes, também sofrem os impactos diretos do ambiente em que se inserem, como citou Muldowney et al. (1988, p.227) “A pequena empresa é, geralmente, mais vulnerável aos efeitos do ambiente. Dado sua limitada capacidade financeira e humana, ela gasta mais tempo ajustando-se às turbulências do que prevendo ou controlando-as.”

As pequenas empresas, por terem ainda pouca influência dentro do mercado em que atuam acabam por mais receber do que emitir impactos ao mercado, ou seja, o comportamento do mercado mais dita o seu comportamento, do que suas ações interferem no comportamento do mercado. Assim, muitas delas acabam por se tornar reféns daqueles que exercem maior poder sobre elas, tornando-se fator de sobrevivência a forma como vão reagir a essa relação. Para Preston (1977) apud Muldowney et al. (1988, p. 228), o fato de serem sustentadas por uma grande empresa, ou por obterem uma patente, ou por serem sustentadas apenas pelo proprietário que ao mesmo tempo é gestor ou por pertencerem a um ambiente de baixa competitividade define quão segura está aquela empresa em sua indústria, ou seja, dependendo do que a sustenta no mercado (se apenas o gestor ou uma cadeia de grandes empresas), isso também definirá sua força para sobreviver.

O ambiente na qual as pequenas empresas se inserem interferem significativamente na sua sobrevivência. E de acordo com estudos de outubro de 2011 realizado pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a cada ano as taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil estão aumentando, melhoria atribuída especialmente às instituições que buscam o desenvolvimento da gestão desse tipo de empresa, melhorias nas leis tributárias que hoje favorecem mais as micro e pequenas empresas, e por fatores econômicos relacionados ao crescimento do Brasil e disposição de crédito tanto para os pequenos empresários realizarem investimentos em suas empresas quanto para aumentar o potencial do consumidor brasileiro. Ou seja, todos os fatores encontrados nesta pesquisa se referem ao ambiente geral que as pequenas empresas no Brasil hoje se encontram, viabilizando maior estabilidade, pelo menos externa.

2.2.2 Configuração organizacional em pequenas empresas

De acordo com a classificação proposta por Mintzberg (2003), pode-se classificar grande parte das pequenas empresas como estruturas simples, ou seja, o tipo de empresa que evita usar todos os instrumentos formais de estruturação e minimiza sua dependência de especialistas de assessoria, há divisão de trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação e é largamente efetivada por supervisão direta. Como o proprietário geralmente tem todo o poder centralizado em suas mãos e amplo controle, a cúpula estratégica entra como parte-chave da organização. A comunicação é informal e muitas das vezes ocorre apenas entre o CEO e alguém, permitindo respostas rápidas. O fluxo do trabalho tende a ser flexível e as tarefas do núcleo operacional são relativamente não especializadas e intercambiáveis. A estratégia adotada pela organização é a estratégia que o executivo principal acredita ser a melhor, refletindo sua personalidade e suas crenças pessoais.

Mas nem todas as pequenas empresas seguem essa estruturação, já que as que estão próximas de se tornarem grandes ou já conseguiram amadurecer sua gestão já se estruturam normalmente com maior controle e formalização, próximo do que

Mintzberg (2003) chama de Burocracia Mecanizada, em que o controle é exercido pela padronização dos processos de trabalho, pela proliferação de normas e pela formalização da comunicação. A parte que mais sente isso é o Núcleo operacional, com tarefas especializadas e rotineiras. Os gerentes da linha intermediária são responsáveis por: gerenciar os distúrbios surgidos entre os trabalhadores; agregar informações de feedback hierarquia acima para que possam ser elaborados planos de ação; e assumir o papel de interligação com os analistas da tecnoestrutura a fim de incorporar seus padrões nas unidades operacionais. Afinal é a tecnoestrutura, com seus analistas, a responsável pela elaboração dos padrões dos processos de trabalho, impor regras e regulamentos à toda organização e formalizar a comunicação, ou seja, a Tecnoestrutura entra como parte-chave da organização por burocratizá-la, portanto, controlá-la. Há grande foco no controle, pois há o interesse de se evitar falhas ao máximo e de se controlar os conflitos. A cúpula realiza a supervisão direta da linha intermediária, pois os integrantes da cúpula são os únicos generalistas da estrutura, os únicos com perspectivas amplas o suficiente para visualizar todas as funções.

De acordo com Adizes (1990) no início de qualquer organização o proprietário executa sozinho boa parte das atividades de controle, e a medida que a empresa vai crescendo, avançando nas fases do ciclo de vida, obrigatoriamente terá de delegar responsabilidade e adotar controles e procedimentos formalizados para que possa continuar crescendo. As pequenas empresas costumam caminhar entre os dois tipos de estrutura citados acima a medida que cresce, não necessariamente segue todas as características de uma (estrutura simples) ou outra (burocracia mecanizada), mas mescla características de formalização ou informalidade em vários aspectos de sua gestão.

2.2.3 Características gerenciais em pequenas empresas

Boswell (1971) apud Maldowney et al. (1988, p. 229) identifica quatro tipos de empreendedores, unindo características fundamentais na definição da empresa:

O Empreendedor-Gerente e inovador: é o empreendedor motivado em direção à auto realização, visa sempre o crescimento e dá menos importância ao desempenho financeiro e à independência pessoal;

O Empreendedor-Proprietário: é o empreendedor dono de seu negócio que busca o crescimento da empresa, mas está prioritariamente interessado em manter o controle e na sua independência financeira;

O Empreendedor-Técnico: é o empreendedor que visa sempre a eficiência técnica, produtividade, e o lucro acima do crescimento;

O Empreendedor-Artesão: é o empreendedor que não se considera um empreendedor por si só, mas visa independência pessoal e sobrevivência por meio da empresa. Trabalhar para ele mesmo é mais importante que o sucesso econômico.

Uma série de características pode interferir no trabalho dos gestores, como personalidade, crenças, pré-disposições, preferências, mas não é o intuito desse estudo entrar a fundo em como esses fatores interferem no trabalho dos gestores de pequenas empresas. A classificação proposta acima é tida como suficiente para compreendermos os principais fatores que definem como gestores de empresas de pequeno porte distribuem seu tempo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os métodos e as técnicas de pesquisa são apresentados na seguinte estrutura: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização das organizações; caracterização dos participantes do estudo; caracterização dos instrumentos de pesquisa e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Objetivo da pesquisa é a realização de um estudo de múltiplos casos para entender como gestores de pequenas empresas distribuem seu tempo nas atividades de gestão de acordo com o modelo de gestão sugerido por Mintzberg (2010).

Para isso, será realizada uma pesquisa qualitativa descritiva com os participantes deste estudo. Godoy (1995a, p.62) enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa qualitativa: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; (4) enfoque indutivo.

E Gil (1999) descreveu o que é uma pesquisa descritiva:

“As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 1999, p.43)

De acordo com a citação acima, temos que esta pesquisa visa a descrição de características de determinada população (empresários de pequenas empresas), levantando suas atitudes comuns (como distribuem seu tempo nas atividades de gestão e quanto tempo é destinado a atender demandas requisitadas por outros).

As principais variáveis de análise são a forma como gestores de pequenas empresas distribuem seu tempo nas atividades de gestão e que papéis

desempenham. E elas serão exploradas por meio de um estudo de múltiplos casos, neste trabalho serão cinco casos. De acordo com YIN (2005, p.20) “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos”.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Como o estudo se propôs a estudar pequenas empresas, foram selecionadas cinco gestores desse tipo de organização. Para a classificação e seleção dessas empresas foi utilizado o enquadramento sugerido pelo SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que classifica pequenas empresas da seguinte forma:

- Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
- No comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários.

Esse foi o único critério utilizado para classificar as empresas, pois era de interesse da pesquisa mesclar empresas de diferentes setores e de diferentes contextos organizacionais para que pudesse ser identificadas semelhanças ou diferenças entre elas, e depois disso identificar quais fatores tornavam a distribuição do tempo dos gestores semelhantes ou diferente, compreendendo quanto as características das empresas interferem nos tipos de atividades mais realizadas pelos gestores.

No Quadro 1 tem-se a descrição das empresas, que foram base para a seleção dos gestores participantes do estudo.

Empresa	Breve Histórico e Descrição da Empresa	Setor	Funcionários	Qtd. de Áreas
A	É uma Franquia de Cervejaria criada em agosto de 2010, com sua operação iniciada em março de 2011. É uma empresa nova, mas como tem o apoio da Franqueadora a gestão é mais simples e estruturada. Aproxima-se mais de um Burocracia Mecanizada, por ter áreas, três níveis hierárquicos e canais de comunicação formal	Alimentação	43	3

B	<p>A Empresa B iniciou suas atividades em 1996 com uma banca em uma Feira de Brasília, na época a empresa vendia roupas de tricô, mas também revendia marcas como Malwee e Hering. A empresa especializou-se em roupas de tricô e malha, e hoje conta com três pontos comerciais em shoppings do Distrito Federal e um ponto em São Paulo em abertura. Está entre estrutura simples e burocracia mecanizada, pois as áreas existentes são basicamente três pessoas da família que atuam na gestão, tendo poucos mecanismos formais de controle e comunicação.</p>	Varejo	19	3
C	<p>Fundada no final de 2010, com o início de operação somente em março de 2011, a Empresa C é uma empresa nova que constrói casas Populares no Entorno do Distrito Federal, atendendo a população mais carente. Se configura como uma estrutura simples, sendo o gestor o principal responsável pela gestão, e conta com o apoio de um auxiliar administrativo para realização das atividade operacionais, não possuindo mecanismos de controle ou comunicação formais.</p>	Construção Civil	27	1
D	<p>Fundada em 1993, a Empresa D é holding de um grupo que atua na construção civil e <i>call centers</i>, fruto de uma cisão de outra empresa, atuante há mais de 40 anos em Brasília. Há 3 anos houve mudança na Presidência do grupo, passando ao filho mais novo a nova responsabilidade. A estrutura se aproxima de burocracia mecanizada, por ter seis áreas e três níveis hierárquicos, além de mecanismos de controle e comunicação formais.</p>	Construção Civil	52	6

E	A Empresa E atua desde 2003 em Brasília. Possui 2 negócios: participação societária, onde entra com recursos financeiros e auxílio na administração de outras empresas; e administração e locação de imóveis de seu patrimônio, principalmente para o ramo corporativo. Com a experiência adquirida no ramo, a empresa atende também uma 3ª frente de trabalho: administração de imóveis de terceiros, gerindo aluguéis e fazendo manutenções prediais em imóveis de grandes empresas e órgãos públicos. A estrutura organizacional se aproxima a uma burocracia mecanizada, por ter diversas áreas e três níveis hierárquicos, com canais de controle e comunicação formais.	Construção Civil	34	11
---	---	------------------	----	----

Quadro 1 – Descrição das empresas participantes do estudo

3.3 Caracterização dos participantes do estudo

Os critérios utilizados para a seleção dos gestores foram: (1) disponibilidade para participar da pesquisa; (2) ser gestor de uma pequena empresa, possuindo funções de coordenação de pessoas. A partir desses dois critérios, ocorreu a seleção de cinco casos para o estudo, número escolhido especialmente em função do tempo disponível para aplicação dos instrumentos de pesquisa, mas considerado um número suficiente para obter a descrição desejada.

O segundo critério (ser gestor de uma pequena empresa, possuindo funções de coordenação de pessoas) já define o principal ponto em comum entre os participantes do estudo. Outras características especificam ainda mais o perfil de cada gestor no Quadro 2.

Empresa	Sexo	Cargo	Principal Função	Tempo de Empresa
A	M	Proprietário (cúpula estratégica)	Responsável por toda Gestão, com o apoio de um gestor de operações.	Tem 8 meses de experiência no ramo. Teve experiência anterior de gestão em uma empresa de médio porte de Segurança Eletrônica por muitos anos.

B	F	Proprietária (cúpula estratégica)	Responsável pela Gestão das lojas, dividindo algumas funções com marido e filhos.	Por ser uma empresa da família, sempre esteve junto ao marido a frente do negócio nos 15 anos de existência.
C	M	Proprietário (cúpula estratégica)	Responsável por toda Gestão, com o apoio de um auxiliar administrativo.	É engenheiro, mas tem apenas 8 meses de experiência em gestão no ramo. Teve experiência anterior em gestão de Posto de Gasolina e Motéis.
D	F	Diretor Administrativo (linha intermediária)	Responsável pela área Administrativa-Financeira	Está há 9 anos na empresa. Possui 2 anos de experiência anterior na gestão de uma Empresa Júnior.
E	F	Gerente Administrativo (linha intermediária)	Responsável pela área Administrativa-Financeira	Está há 2 anos na empresa. Com 2 anos de experiência anterior na gestão de uma Empresa Júnior.

Quadro 2 – Descrição dos Participantes do Estudo

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Neste estudo foi utilizado diários de gestão, um instrumento de pesquisa criado pelo pesquisador para o alcance dos objetivos geral e específicos.

3.4.1 Diário de gestão

A ferramenta se constitui como uma planilha eletrônica de registro para que os gestores participantes do estudo registrassem diariamente quais atividades realizou naquele dia para cumprir o primeiro objetivo específico deste estudo: Identificar as principais atividades realizadas por gestores de pequenas empresas. O Apêndice A demonstra como a ferramenta funciona a partir do exemplo de preenchimento de um dos gestores (empresa A).

Depois de registrada cada atividade, o gestor deveria classificar cada uma delas de acordo com o Modelo de Mintzberg (2010) apresentado no Referencial Teórico para

cumprir um dos objetivos específicos do estudo: Categorizar que tipos de atividades mais demandam dedicação de gestores de pequenas empresas. Para que houvesse uma classificação fidedigna e padronizada, uma capacitação foi realizada para os gestores, explicando detalhadamente o que cada categoria representava e sugerindo exemplos e dicas de como preencher. Depois de realizado todo o preenchimento, o pesquisador ainda corrigiu as classificações que foram feitas de forma equivocada. A classificação, seguida dos exemplos, foi feita e disponibilizadas aos gestores da seguinte forma por escrito:

- **Estruturação e Programação do Trabalho:** Se refere a como o gerente “modela” seu trabalho e o trabalho dos que estão sob sua responsabilidade. Ou seja, quando o Gestor destina seu tempo para estruturar como ele ou alguém realizará uma nova função ou o que ele ou alguém fará na semana, dia ou outro período. Exemplos: Planejando a Semana ou o dia de trabalho; Especificando como uma pessoa da equipe vai trabalhar em uma nova função; Definindo a atuação em algum projeto específico.
- **Comunicação Interna:** Esta categoria pode ocorrer de duas formas: (1) Quando o gestor busca saber informações com as pessoas, uma espécie de monitoramento de informações para entender o desempenho ou o andamento de alguma atividade. (2) Quando alguém solicita informações que o gestor possui, com caráter de consulta. Exemplos: Reuniões de caráter informativo (para repassar informações, ou coletar informações); E-mail de pessoas internas da organização; Telefonemas para repasse de informações.
- **Comunicação Externa:** Atuação como Porta-voz com o meio externo, representando a empresa, fazendo a ligação da empresa com o meio externo com o intuito de buscar ou repassar informações apenas. Exemplos: Reuniões com públicos externos; Troca de informações com fornecedores, clientes e demais *stakeholders*;
- **Controle:** Controlar é dirigir o comportamento de seus subordinados, alterando comportamentos ou atitudes. Exemplos: Delegação de atividades; Distribuição de recursos (por exemplo: financeiro); Estabelecimento de objetivos e metas; Decisões que envolvem deliberação de projetos.

- **Liderança Interna:** Se refere à forma como o gestor vai utilizar de sua influência e de seu contato com as pessoas para aumentar seus desempenhos. Exemplos: Motivando, persuadindo, apoiando, convencendo, fortalecendo, encorajando e envolvendo alguém; Auxiliando no crescimento e desenvolvimento de alguma pessoa; Ações para criação e melhora da Equipe; Ações de fortalecimento da cultura.
- **Liderança Externa:** Da mesma forma que é necessário influenciar dentro, é também necessário influenciar fora da organização. Exemplo: Reuniões de Parceria; Representação institucional (como um almoço de negócios ou uma apresentação da empresa); Conquistar apoio de pessoas importantes; Amortecimento de pressões vindas de fora.
- **Gestão de Projetos e Perturbações:** É o envolvimento na própria ação (mas não executando), se aproximando de projetos importantes e de problemas de maior complexidade. Exemplos: Gerenciamento de um projeto estratégico da empresa; Resolvendo problemas urgentes, relacionados à ação.
- **Negociação:** É a mobilização de apoio para a formação de coalizões. Muitas vezes é necessário atuar negociando internamente ou externamente para conseguir que a ação aconteça ou evolua. Exemplos: Negociação com clientes importantes para dar início a um projeto; Negociação com outros Diretores da empresa para dar início a um projeto.
- **Operação:** É o próprio envolvimento na operação, e não na gestão. Ou seja, é se envolver no processo que entrega o produto ou o serviço ao cliente. É por a mão na massa! Não é Operação "executar" algo, é possível que você execute algo e não ser operação. Para classificar uma atividade como operação você deve primeiro analisar se você executou, ou operou. Depois, analise se essa atividade não se refere a qualquer uma das categorias, se não se encaixar em nenhuma, classifique-a como operação. Exemplos: Para em gerente de uma empresa de engenharia seria realizar um projeto de engenharia para um cliente. Ou, por exemplo, o dono de uma loja atuar na venda dos produtos.

A categoria operação não é sugerida pelo Modelo de Mintzberg (2010), especialmente por ser dedicado a gestores de grandes empresas, que com pouca

ou nenhuma frequência se envolvem na operação do negócio. Como este estudo tenciona estudar pequenas empresas, esta categoria é muito frequente no trabalho de seus gestores, por isso ela foi acrescentada.

Além de registrar quais atividades realizou, cada gestor as detalhou de forma profunda para que depois o pesquisador pudesse entender no que configurava aquela atividade, e assim adequar sua classificação caso esta estivesse errada.

O gestor também deveria registrar quanto tempo gastou em cada atividade, para que depois fosse feito o cálculo de quanto tempo ele gasta em cada categoria de atividade. Por fim, o gestor deveria preencher se cada atividade foi planejada por ele ou requisitada por alguém, para cumprir o terceiro objetivo específico: Identificar qual proporção das atividades realizadas por gestores de pequenas empresas são planejadas por eles ou se configuram como atendimento de demandas requisitadas por outras pessoas, gerando interrupção no seu planejamento.

Para garantir maior confiabilidade da ferramenta, foi realizado um teste prévio com um dos gestores antes que se aplicasse a todos os cinco. O teste foi efetivo para consertar erros na planilha eletrônica, e para deixar mais claras as classificações de certas categorias de atividades e deixa-las menos ambíguas, já que houve confusão do participante sobre como classificar certas atividades.

Os cinco gestores fizeram o registro de suas atividades durante toda a semana do dia 07 de novembro de 2011 a 13 de novembro de 2011, de segunda-feira a domingo, sendo que apenas dois dos cinco participantes, proprietários das Empresa A e B, trabalharam no sábado e domingo. Ao final dessa semana, o pesquisador recolheu as planilhas para tabular e analisar os dados. Não houve problema com nenhum dos pesquisadores, todos preencheram de forma adequada e muito completa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Com os diários de gestão em mãos, primeiro é feito um agrupamento dos dados para o seguinte tratamento: (1) Quanto tempo cada gestor gastou em cada categoria de atividade; (2) Qual a porcentagem do tempo gasto em cada categoria por todos

os gestores a partir de uma média aritmética; (3) Quais demandas são planejadas por cada gestor e quantas são requisitadas por alguém; (4) Quais demandas são planejadas por todos os gestores e quantas são requisitadas por alguém. A partir desse tratamento, serão feitas as análises de como cada gestor gastou o seu tempo, relacionando cada comportamento com as características da empresa e do próprio gestor (apontados nos Quadros 1 e 2) e o contexto vivido pelas empresas no momento da pesquisa; analisar quais categorias de atividade tiveram maior dedicação dos gestores, e quais tiveram menor dedicação por parte dos gestores; e analisar quantas atividades realizadas pelos gestores são planejadas ou requisitadas.

Por fim, o pesquisador realizou uma entrevista com cada um dos gestores como forma de aprofundar as atividades realizadas no dia em questão e entender melhor o contexto em que as atividades ocorriam. As entrevistas funcionaram apenas como ferramenta de apoio para auxiliar no julgamento posterior que o pesquisador fez sobre a classificação das atividades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente será realizada a apresentação e análise dos resultados individualmente de cada gestor, analisando como foi a distribuição do tempo deles. Será correlacionado o tempo dedicado por cada gestor e suas características apresentadas nos Quadros 1 e 2, e relacionado com o momento que cada uma das organizações que eles gerenciam estavam vivendo. Depois será realizada uma análise geral, unindo todos os dados para entender como se configura o comportamento dos gestores de pequenas empresas estudados. A descrição das empresas e dos gestores participantes está na seção 3.2 e 3.3 deste estudo e é de fundamental importância para a compreensão dos resultados.

4.1 Análise do gestor da Empresa A

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades do gestor da Empresa A (cervejaria) durante a semana.

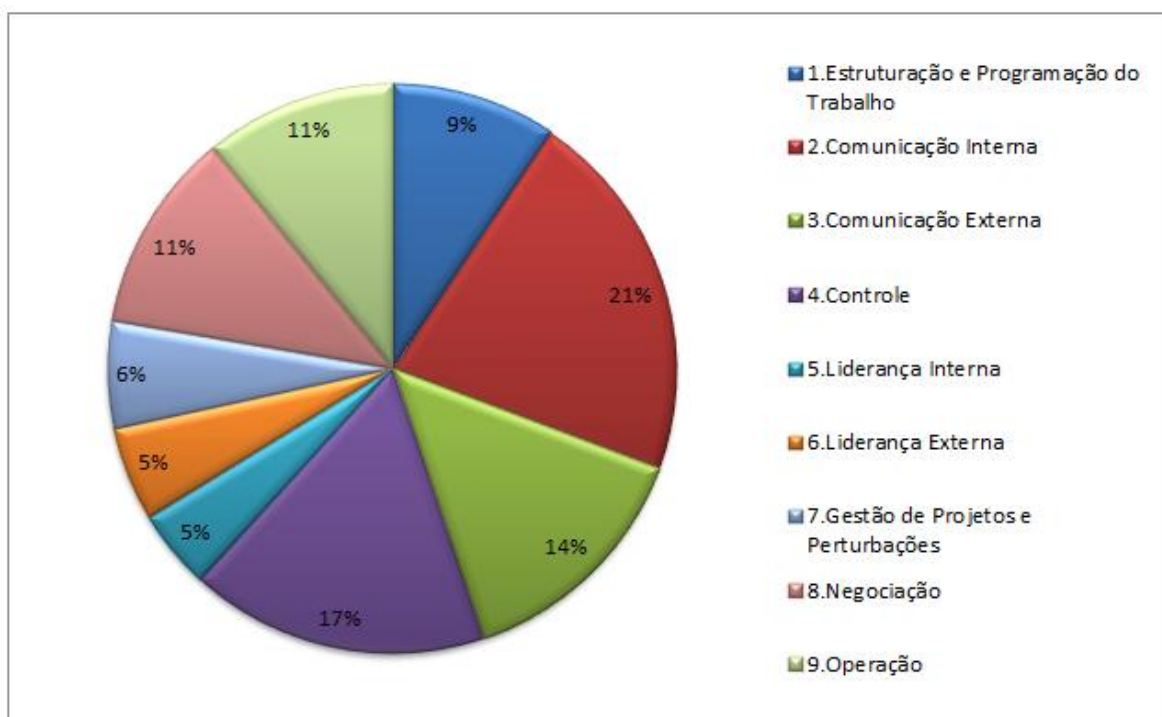


Gráfico 1 – Distribuição das Atividades, Gestor da Empresa A

O Gestor da Empresa A foi o participante que mais equilibrou a distribuição das atividades, ou seja, realizou atividades de todos os tipos de forma mais uniforme e menos discrepante, sendo o único que realizou todos os tipos de atividades, enquanto todo o restante apresentou uma ou mais atividades com 0% de frequência. Assim como todos os outros, dedicou uma parcela pequena para estruturar e programar o trabalho. No caso deste gestor, por opção própria, ele sempre destina uma parte da manhã de todos os dias para programar sua agenda diária. Além disso esteve envolvido na estruturação de atividades de marketing, para divulgação de promoções da empresa. Tudo isso tomou pouco tempo (9%).

Foi ainda o único que apresentou as atividades de comunicação interna como as atividades de maior frequência (21%), superando a operação. Isso se deve provavelmente ao fato de o gestor ser o proprietário, e assim concentrar muitas informações importantes, e possuir um gerente que cuida da operação da empresa (fazendo com que a menor dedicação à operação permitisse maior envolvimento com a coordenação e gerenciamento), dessa forma, esteve na maior parte do tempo transmitindo informações internamente para que os outros realizassem suas atividades bem. Funcionando, como Mintzberg (2010) caracteriza, como o centro nervoso da organização. Em segundo lugar, aparecem as atividades de controle, que se comparado aos outros gestores, foi o que mais fez uso do controle de seus funcionários (17%), provavelmente pelo fato de que o gestor estava sempre perto do desempenho dos funcionários, podendo a qualquer tempo dirigir o comportamento de seus subordinados a fim de que estes realizassem um melhor trabalho. Da mesma forma, a comunicação externa apresentou uma parcela significativa do seu tempo (14%), especialmente no envolvimento com fornecedores e clientes, que, por opção do gestor, estava sempre buscando opiniões destes para melhoria dos serviços. Conclui-se que o gestor da Empresa A esteve na maior parte de seu tempo, de acordo com o Modelo de Mintzberg (2010), no Plano das Informações (52%), ou seja, ele fica mais distante da ação em grande parte do tempo.

No Plano das Pessoas, o Gestor da Empresa A foi o único a apresentar atividades de Liderança Interna (5%), onde se utilizou do *coaching* para melhorar o desempenho especialmente do Gerente Operacional, pessoa chave dentro da empresa. Já na liderança externa apresentou pouca frequência (5%) se comparado

aos outros gestores, pois ao lidar com o meio externo esteve mais preocupado em colher informações do que influenciar em favor da organização.

No Plano da Ação, o Gestor da Empresa A teve pouco envolvimento na Gestão de Projetos e Perturbações (6%), tendo apenas algumas atividades relativas ao acompanhamento da criação de um novo serviço na empresa, e gerenciando uma perturbação ocorrida no salão do bar, o que é muito frequente no ramo de cervejaria. Já em relação à Negociação foi o gestor que apresentou maior frequência no envolvimento com atividades desta natureza (11%), sendo essas negociações grande parte voltada para os fornecedores, já que estes tem relacionamento frequente com a empresa, quase diário, já que negociam produtos perecíveis e a qualidade para o cliente depende muito de quem fornece.

Por fim temos que o Gestor da Empresa A é o gestor que menos realizou atividades operacionais (11%), isso se deve especialmente pelo fato de que a Franqueadora já define uma estrutura organizacional mais estruturada e com funções melhor definidas, e também pela posição do gestor na hierarquia organizacional (principal gestor). Como lembrado por Mintzberg (2010), quanto maior a hierarquia e quanto mais o gestor fica no topo da organização mais ele se afasta da operação. Como se trata de uma pequena empresa, o gestor não chega a se afastar completamente, mas dentre todos os gestores pesquisados, foi o que menos se envolveu na operação.

A seguir o gráfico que mostra qual a porcentagem das atividades realizadas foram planejadas ou requisitadas do Gestor da Empresa A.

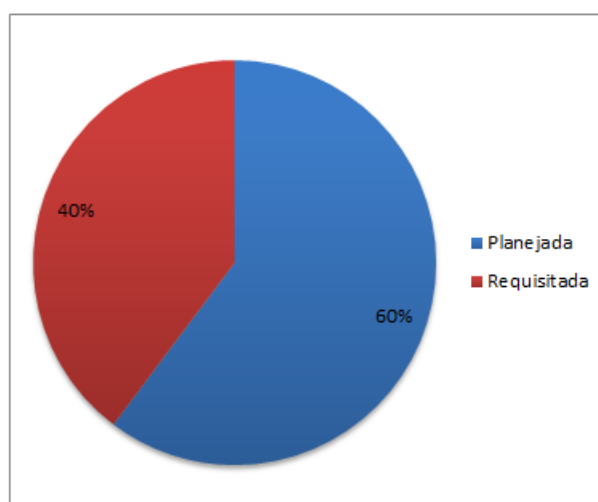


Gráfico 2 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas, Gestor da Empresa A

O Gestor da Empresa A foi o segundo gestor que mais teve atividades requisitadas por outras pessoas (40%), ou seja, foi o segundo gestor que mais teve interrupções durante seu trabalho. Isso se relaciona diretamente com a grande quantidade de atividades de comunicação interna, que mostra quanto este gestor é requisitado por concentrar muitas informações.

4.2 Análise do gestor da Empresa B

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades do gestor da Empresa B (loja de roupas) durante a semana.

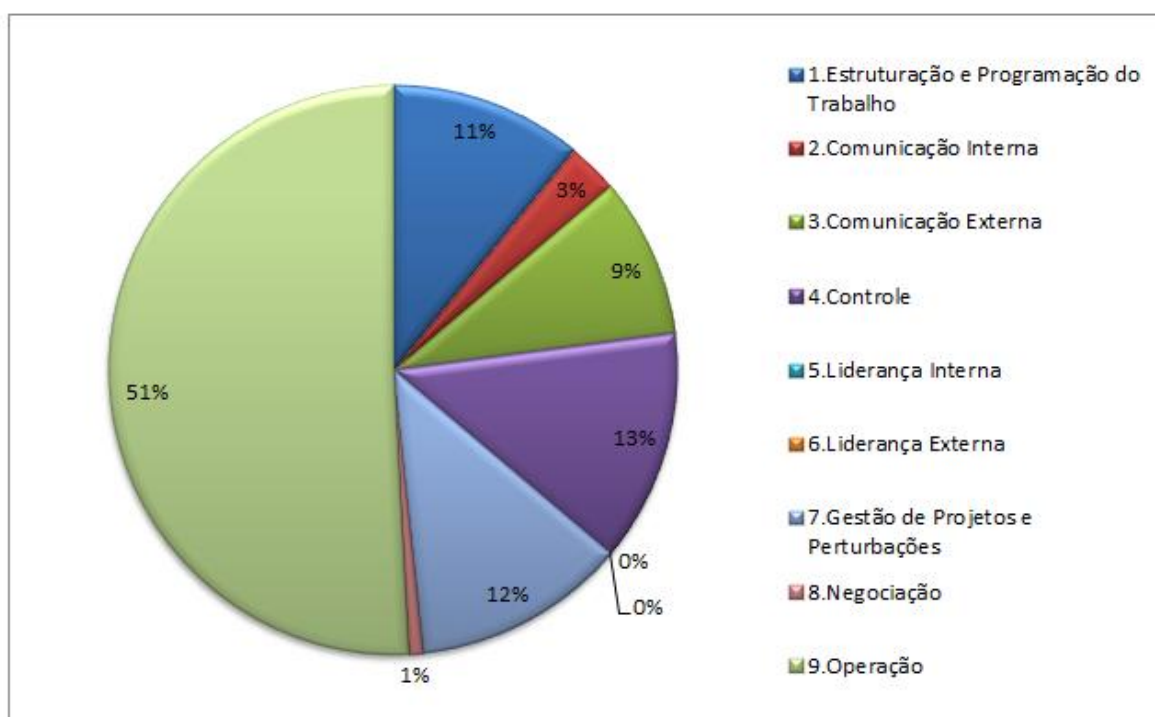


Gráfico 3 - Distribuição das Atividades, Gestor da Empresa B

O Gestor da Empresa B apresentou frequências muito concentradas em certos tipos de atividades, tendo certo desequilíbrio em sua distribuição. Ele apresentou a maior frequência dentre todos os gestores nas atividades de estruturação e programação do trabalho (11%), especialmente, por separar parte de todas as manhãs para programar o seu dia, e, também, por ter uma nova pessoa entrando na empresa na semana da pesquisa, se ocupando assim de estruturar e programar o trabalhar dela.

Bem diferente dos outros gestores, o Gestor da Empresa B dedicou-se pouco tempo na comunicação interna (3%), e isso se deve especialmente à simplicidade do negócio (varejo), o que leva à menor necessidade de orientação, e por ter mais outros dois gestores que auxiliam na gestão, estando eles no mesmo nível da hierarquia. Na comunicação externa já houve maior frequência (9%), principalmente devido ao fato de que na semana da pesquisa estava sendo aberta uma nova loja da marca em São Paulo, e o Gestor da Empresa B estava coordenando essa abertura, realizando reuniões com o outro gerente responsável, com advogado, contador e outras pessoas relacionadas. Já no controle, a frequência foi maior (13%), se devendo especialmente ao tempo gasto nos direcionamentos dados às vendedoras que, por apresentar um comportamento aquém do esperado ou por precisar se adequar a novas política da empresa, realizava reuniões com estas. Pode-se concluir, portanto, que o plano das informações foi muito usado (25%) por este gestor.

Já no plano das pessoas o Gestor da Empresa B não apresentou nenhuma frequência em liderança interna (0%) ou externa (0%), mostrando baixa preocupação em agir nas pessoas.

No plano da ação, constata-se alta frequência nas atividades de gestão de projetos e perturbações (12%), especialmente devido à abertura da quarta loja em São Paulo, a qual estava sendo coordenada de perto pelo gestor mesmo sem estar presencialmente lá, por ser considerado um projeto muito importante para o crescimento da marca. Mas pouco tempo foi dedicado às negociações (1%), por esta ser a função de outro gestor da empresa.

Por fim, observa-se que a maior dedicação do Gestor da Empresa B se voltou para a operação (51%), a maior entre todos os gestores pesquisados. Isso ocorreu especialmente devido ao fato de que este gestor realiza toda parte operacional de fechar o caixa e finalizar as vendas todos os dias, o que consome muito tempo, somado a isso, ainda investe seu tempo em ajudar as vendedoras na colocação de preços e organização das vitrines. Conclui-se então, que este gestor gasta mais tempo executando as atividades do que tentando agir por meio das informações, das pessoas ou gerenciando a ação apenas.

A seguir o gráfico que mostra qual a porcentagem das atividades realizadas foram planejadas ou requisitadas do Gestor da Empresa B.

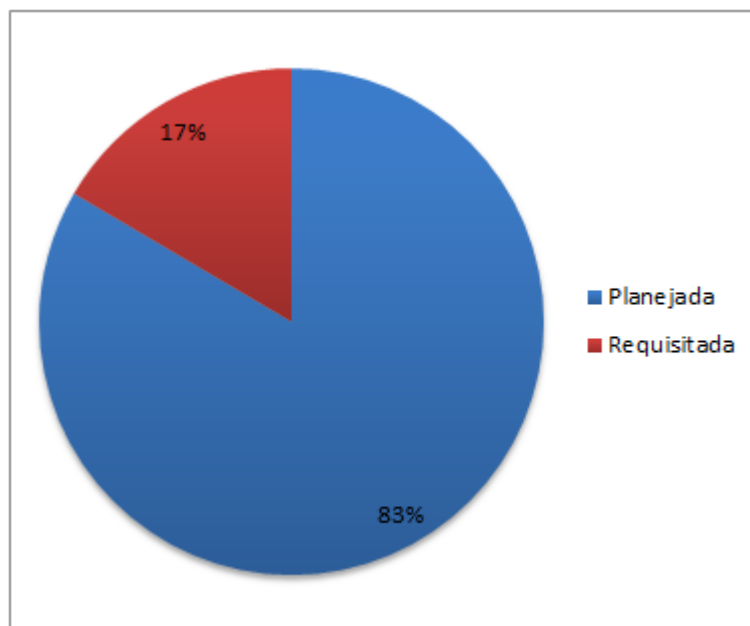


Gráfico 4 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas, Gestor da Empresa B

O Gestor da Empresa B foi o gestor que menos apresentou atividades requisitadas. Isso ocorreu especialmente devido ao fato de que o envolvimento na operação é muito alto, e todas estas atividades de operação são rotinas realizadas todos os dias, ou seja, planejadas. E, além disso, existem mais outros dois gestores que dividem responsabilidades na gestão das lojas, o que contribui para não sobrecarregar apenas um dos gestores com interrupções constantes.

4.3 Análise do gestor da Empresa C

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades do gestor da Empresa C (construtora de casas populares) durante a semana.

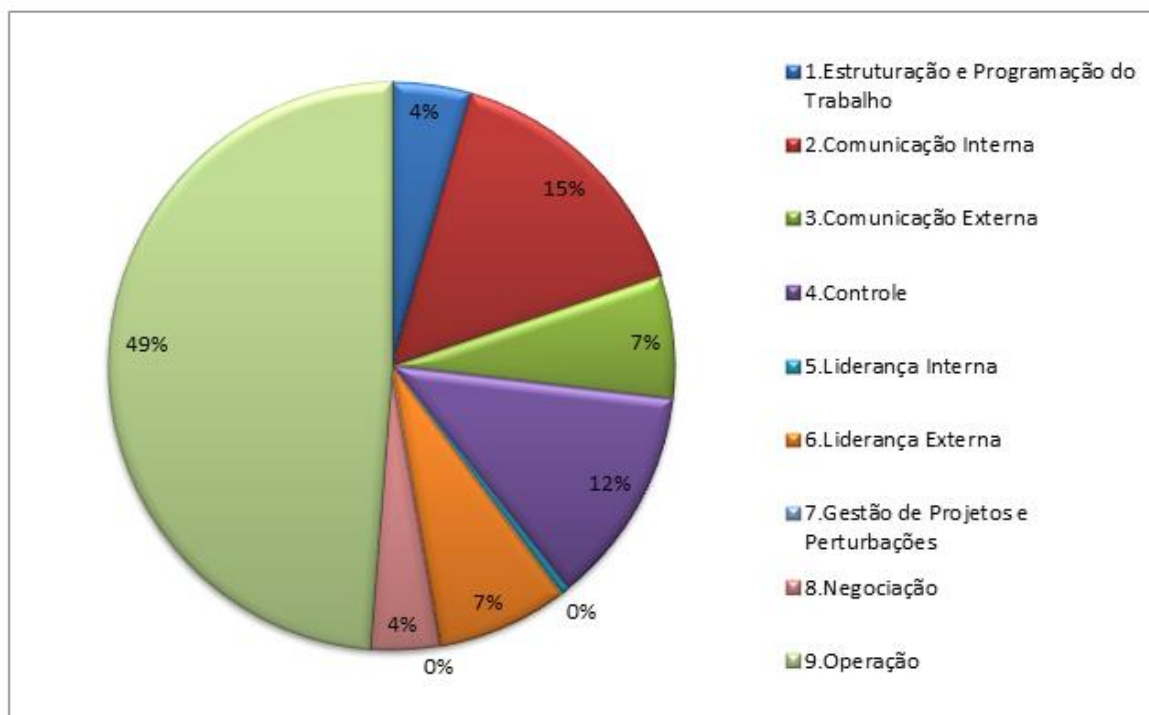


Gráfico 3 - Distribuição das Atividades, Gestor da Empresa C

O Gestor da Empresa C apresentou certo desequilíbrio na distribuição de suas atividades, com dois tipos de atividades não apresentando frequência alguma e uma delas consumindo quase que metade do seu tempo.

O Gestor da Empresa C foi o gestor que menos dedicou-se à estruturação e programação do trabalho (4%), que por opção própria, não dedicava um tempo para preparar sua agenda ou de outros.

Na comunicação interna apresentou alta frequência (15%), especialmente por ser o único gestor da empresa, e dessa forma possuir todas as informações necessárias para a construção das casas e, também, precisar coletar todas as informações para manter-se informado. A comunicação externa apresentou menor frequência (7%), mas se fez presente pois, para o negócio de casas populares é exigido contatos constantes com bancos, cartórios e outros órgãos viabilizadores da venda destas casas. Já no controle, o gestor apresentou frequência média (12%), ocorrendo devido à necessidade de estabelecimento de metas e prazos a serem cumpridos, orientando o desempenho dos envolvidos. Conclui-se que o Gestor da Empresa C se encontra com muita frequência no plano das informações para alcançar os resultados desejados (34%).

Já no plano das pessoas, o Gestor da Empresa C não dedicou-se nada a liderança interna (0%), entretanto dedicou-se à liderança externa (7%), novamente pelo motivo de que o negócio de construção de casas populares depende de muitas aprovações, e na semana pesquisada o gestor gastou muito tempo construindo relações com um gerente de um banco e com um cliente importante.

Nas atividades de gestão de projetos e perturbações não houve nenhuma dedicação (0%), especialmente por a empresa ser nova e estar ainda se estabilizando na sua operação, não tendo nenhum projeto de melhoria em andamento, que geralmente acontecem sem muito estruturação. Houve dedicação à negociação, entretanto, pequena (4%), ocorrendo apenas na negociação com fornecedor e com a companhia telefônica. Percebe-se, portanto, que o Gestor da Empresa C dedicou-se pouco a gerenciar pelo plano da ação.

Já na operação houve grande envolvimento (49%), ocupando quase que metade do seu tempo. Por ter apenas um auxiliar administrativo para gerenciar todos os mestres de obras e pedreiros, o Gestor da Empresa C realiza todos os pagamentos, resolve todas as pendências para as obras não pararem, realiza entregas de documentos, entre outras atividades que acabam por consumir grande parte do tempo. Conclui-se então, que este gestor gasta mais tempo executando as atividades do que tentando agir por meio das informações, das pessoas ou gerenciando a ação apenas.

A seguir o gráfico que mostra qual a porcentagem das atividades realizadas foram planejadas ou requisitadas do Gestor da Empresa C.

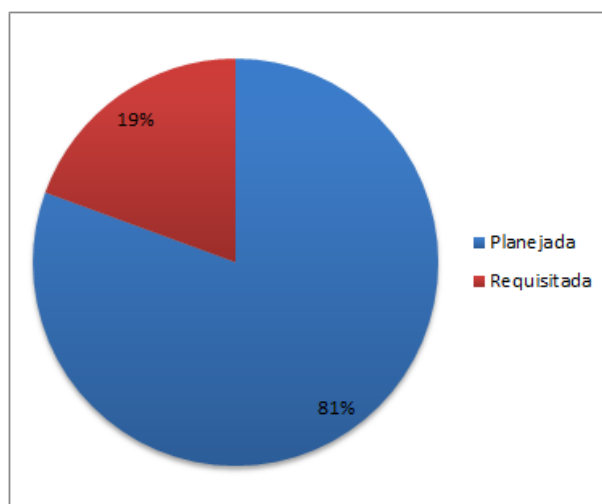


Gráfico 5 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas, Gestor da Empresa C

Por se envolver muito na operação, o que leva o Gestor da Empresa C trabalhar muitas vezes sozinho, e por ter poucas pessoas subordinadas a ele (apenas os mestres de obra e um auxiliar administrativo), as atividades são grande parte planejadas, sendo pouco requisitado (19%).

4.4 Análise do gestor da Empresa D

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades do gestor da Empresa D (incorporadora) durante a semana.

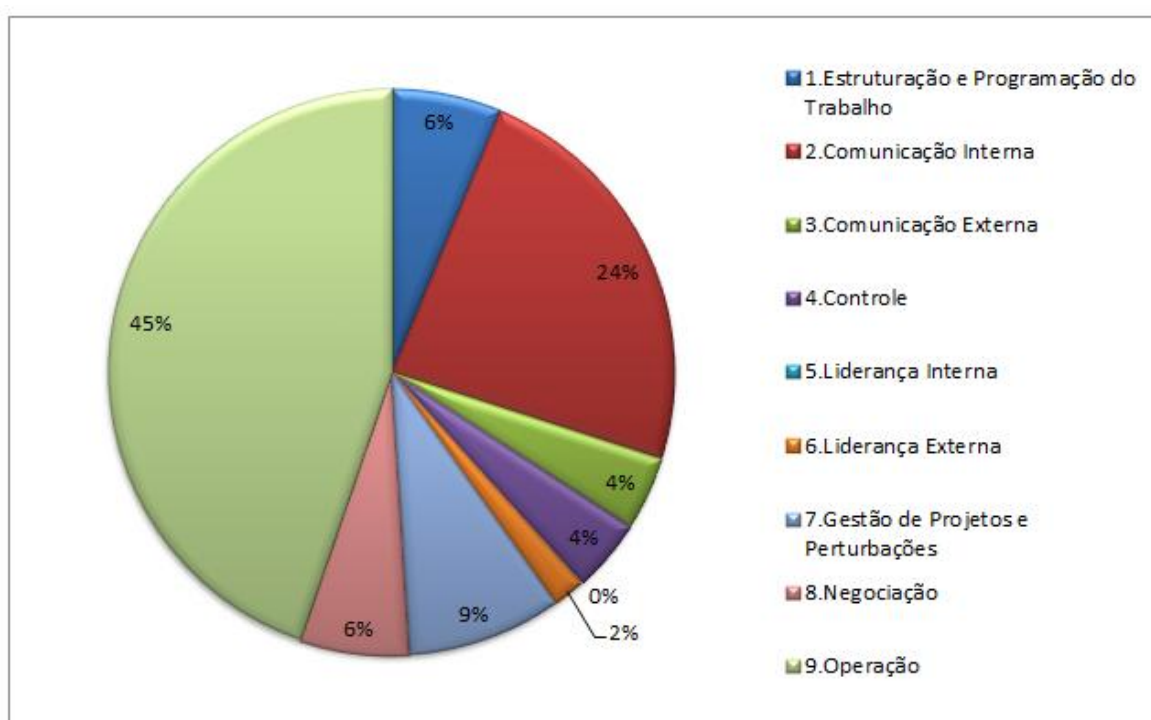


Gráfico 7 - Distribuição das Atividades, Gestor da Empresa D

O Gestor da Empresa D apresentou certo desequilíbrio na distribuição das atividades realizadas durante a semana pesquisada. Apresentou uma frequência média na estruturação e programação do trabalho (6%), sendo que este gestor faz seu planejamento da agenda semanalmente, e em outros momentos esteve estruturando a atividade de outras pessoas.

O Gestor da Empresa D foi o gestor que mais se dedicou à comunicação interna (24%), isso se deve especialmente ao acúmulo de informações que tem com os

nove anos que está na empresa, sendo uma pessoa bastante requisitada por possuir muitas informações, e por precisar buscar informações também, sendo perceptível o elevado número de reuniões internas que realizou durante a semana. Já na comunicação externa apresentou baixa frequência (4%), apresentando apenas algumas reuniões com representantes de bancos e leitura e resposta de e-mails externos. Apresentou também baixa frequência em atividades de controle (4%), representado apenas por reuniões de estabelecimento de metas e direcionamento do desempenho de dois subordinados. Conclui-se que o Gestor da Empresa D esteve muito presente no plano das informações (32%), se devendo especialmente ao que Mintzberg (2010) chamou de o gerente funcionar como centro nervoso da organização, ou seja, ser o cérebro que contém as informações necessárias ao desempenho das atividades.

O Gestor da Empresa D não apresentou nenhum envolvimento com atividades de liderança interna (0%), e apresentou um pequeno envolvimento com atividades de liderança externa (2%), mostrando que não é uma prioridade agir nas pessoas, para que elas tenham seu desempenho melhorado.

Já no plano da ação houve maior envolvimento, pois a empresa estava passando pela construção de um novo software, projeto que o gestor achou necessário acompanhar de perto, mostrando dedicação à gestão de projetos e perturbações (9%). Além disso dedicou-se também à negociação (6%), especialmente com bancos e imobiliárias, algo muito necessário no ramo de incorporação de edifícios.

Grande parte de seu tempo foi dedicado à operação (45%), especialmente no envolvimento com as finanças da empresa e das incorporações que estava ocorrendo na semana, além de estar se envolvendo na operação de um novo negócio da empresa, que estava estruturando e executando ao mesmo tempo. Conclui-se então, que este gestor gasta mais tempo executando as atividades do que tentando agir por meio das informações, das pessoas ou gerenciando a ação apenas.

A seguir o gráfico que mostra qual a porcentagem das atividades realizadas foram planejadas ou requisitadas do Gestor da Empresa D.

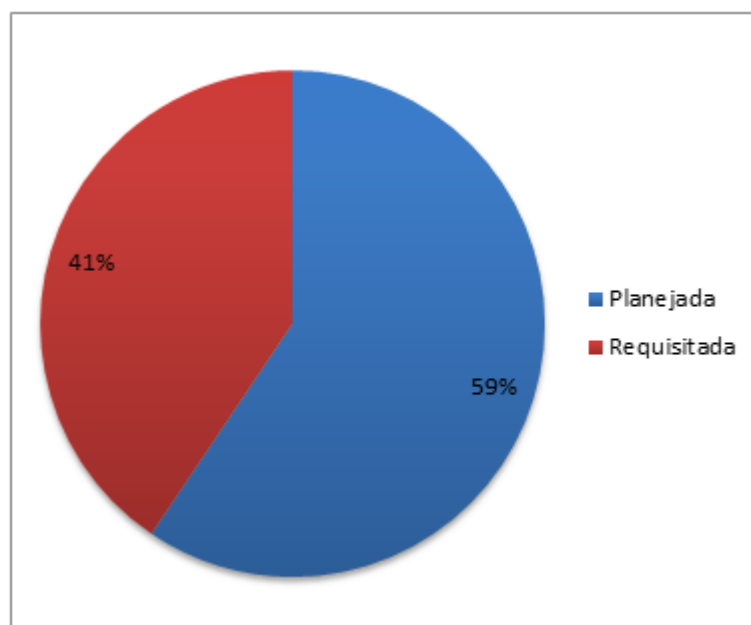


Gráfico 8 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas, Gestor da Empresa D

O Gestor da Empresa D foi o gestor mais requisitado de todos os pesquisados (41%), motivo, já exposto anteriormente, vindo da experiência e pelo conhecimento que este gestor tem da organização e do seu funcionamento. Novamente vemos uma relação da alta dedicação às atividades comunicação interna e alta requisição da pessoa.

4.5 Análise do gestor da Empresa E

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades do gestor da Empresa E (locadora de imóveis) durante a semana.

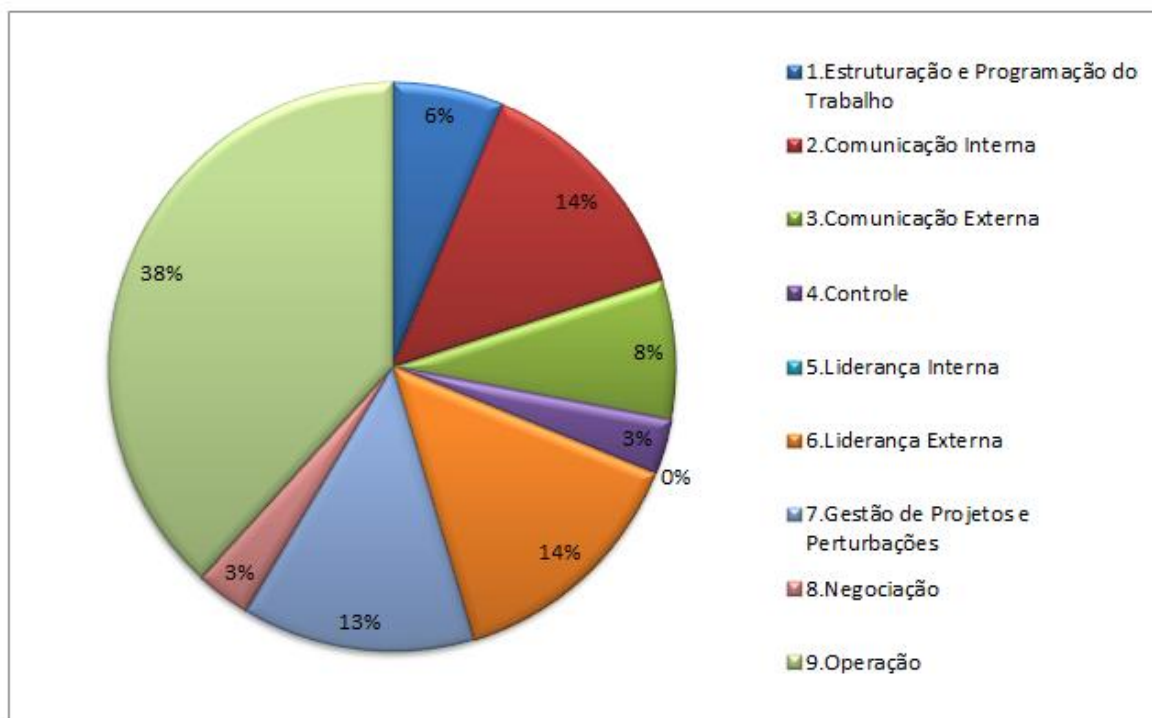


Gráfico 9 - Distribuição das Atividades, Gestor da Empresa E

O Gestor da Empresa E apresentou certo equilíbrio na distribuição das atividades realizadas durante a semana, mas ainda apresentou categorias discrepante entre elas, tendo atividades com dedicação de até 38% e categoria com 0% de dedicação. Na categoria estruturação e programação do trabalho foi constatado pouca dedicação (6%), com nenhum tempo dedicado a programar o próprio trabalho ou a agenda, todas as atividades referentes a essa categoria, se referiu a estruturação do trabalho de outras pessoas.

Na comunicação interna constatou-se alta dedicação (14%), por meio de reuniões e leitura de e-mails. Como é gerente administrativo, o Gerente da Empresa E não está acima na hierarquia, tendo um chefe que centraliza parte das atividades, devido a isso, as atividades de comunicação interna não foram mais frequente. A comunicação externa apresentou frequência média (8%), não sendo significativo no trabalho do gestor, dado que seu foco é mais interno do que externo. O Gestor da Empresa E foi o gestor que menos se utilizou do controle (3%), especialmente pelo fato de que grande parte do seu trabalho é realizado sozinho. Conclui-se portanto que o Gestor da Empresa E é o gestor que menos se utiliza do plano das informações para garantir o gerenciamento das pessoas que estão sob sua responsabilidade (25%).

Já no plano das pessoas, o Gestor da Empresa E foi o gestor que mais se dedicou à liderança externa (14%), pois nesta semana duas demandas exigiram tal atenção, que foi o contato com duas empresas externas. Já na liderança interna, não houve nenhum envolvimento (0%) por parte do gestor, mostrando que houve pouca preocupação em agir nas pessoas da organização em questão.

No plano da ação, novamente o Gestor da Empresa E se destaca por ser o gestor que mais se dedicou às atividades referentes a gestão de projetos e perturbações (13%), especialmente por três projetos estarem em andamento da empresa durante a pesquisa, um projeto de responsabilidade ambiental, outro de cargos e funções e outro de criação de relatórios de manutenção. Entretanto, na negociação houve pouca dedicação (3%), já que grande parte das suas atividades são apenas administrativas e não envolve negociações externas.

Grande parte das atividades se concentraram na operação (38%), dado o envolvimento com burocracias administrativas, pagamentos, criação de relatórios, entre outras atividades. Conclui-se então, que este gestor gasta mais tempo executando as atividades do que tentando agir por meio das informações, das pessoas ou gerenciando a ação apenas.

A seguir o gráfico que mostra qual a porcentagem das atividades realizadas foram planejadas ou requisitadas do Gestor da Empresa E.

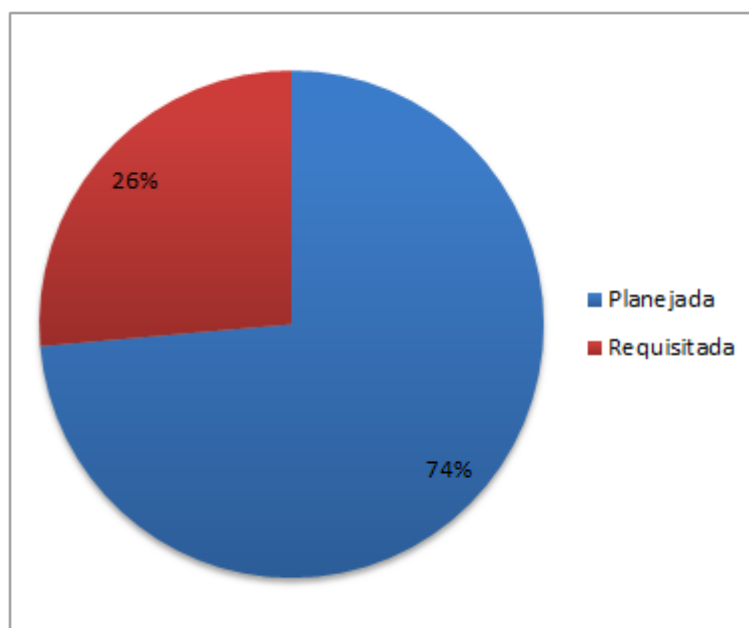


Gráfico 10 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas, Gestor da Empresa E

A partir do gráfico pode-se constatar que o trabalho do Gestor da Empresa E têm poucas interrupções, sendo grande parte dele planejado. Isso ocorreu especialmente devido ao motivo, já exposto anteriormente, de que há outro gestor acima da hierarquia que responde por boa parte das demandas vindas dos funcionários.

4.6 Análise de todos os Gestores

A seguir o gráfico que mostra a distribuição (em porcentagem) das atividades de todos os gestores a partir da média aritmética.

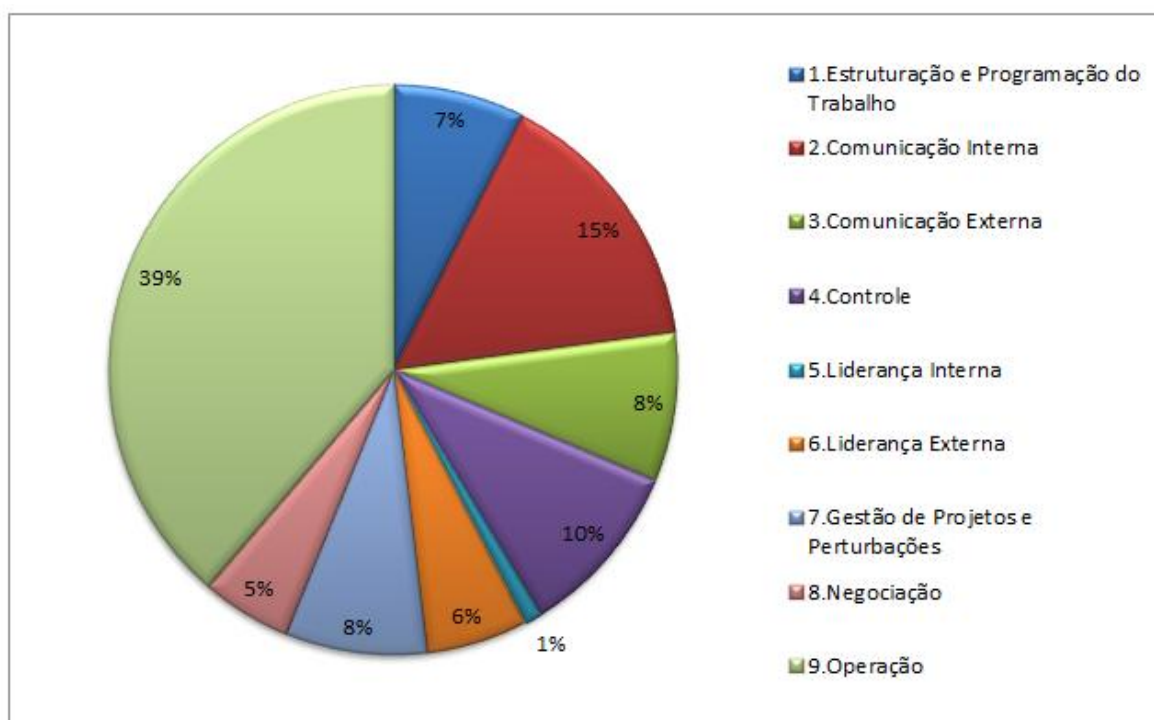


Gráfico 11 - Distribuição das Atividades de todos os gestores participantes da pesquisa

A partir do gráfico gerado pode-se constatar que majoritariamente a operação domina no dia-a-dia dos gestores de pequenas empresas pesquisados neste estudo (39%). Diferente da realidade das grandes empresas, como descrito por Mintberg (2008, p.91) “Observe um gerente no trabalho e você verá que ele muito fala e ouve, mas pouco faz”, estes gestores precisam, mesmo tendo outras pessoas sob sua gerência, fazer muitas atividades operacionais. Muitas vezes isso se deve ao que Mintzberg (2010) chamou de o dilema da delegação, quando o gestor se encontra

no dilema de delegar ou não uma atividade quando eles mesmos estão mais bem informados e capacitados para realizar a atividade do que a quem tem a disposição para delegar. Por fim acabam centralizando várias atividades por já saberem como realizá-las e por vezes não confiar em outra pessoa para executar certas atividades, estratégicas demais na concepção do gestor para ser delegada, ou o acesso a certas informações sigilosas impedirem a delegação. Além disso, como as empresas pesquisadas vêm de um crescimento e estruturação da gestão constante e os gestores são papéis-chave dentro dessa mudança, acabam por simplesmente permanecer com a atividade que estruturaram, por comodidade ou por não pensarem na possibilidade de delegar atividades já não adequadas com seu papel.

Esse grande envolvimento na realização de atividades operacionais também ocorre devido ao fato de que nem sempre há uma equipe de pessoas grande o suficiente para realizar as demandas exigidas pela gestão, e nem sempre o custo-benefício para ter essas pessoas é alto, não compensando contratá-las, e assim o gestor mesmo as executa, como acontece na Empresa C, que por ser a menor de todas as pesquisadas, possui estrutura administrativa muito enxuta, utilizada até mesmo como uma estratégia de custos baixos e coerentes com o faturamento, algo muito frequente nas micro e pequenas empresas.

Pode-se constatar também a partir dos Diários de Gestão que grande parte das atividades operacionais em que os gestores se envolveram tinham natureza financeira, como pagamento de fornecedores (muito presente na Empresa A), fechamento do caixa (muito presente na Empresa B) e transferências bancárias (muito presente na Empresa C), podendo representar a necessidade do gestor estar acompanhando em especial o desempenho financeiro da empresa, e mostrando também a importância dada a essas atividades, em especial os gestores que são ao mesmo tempo proprietários e gestores (Empresas A, B e C), dado que são os principais afetados e interessados no bom desempenho financeiro da empresa.

A única exceção a esse grande envolvimento com a operação foi o gestor da Empresa A, que como comentada em sua análise individual, se deveu especialmente ao fato de que a Franqueadora já define uma estrutura organizacional mais estruturada e com funções melhor definidas, e, principalmente, pela posição do gestor na hierarquia organizacional, onde é o principal gestor e as pessoas que lidam com a operação estão distantes dele na hierarquia, já que existe um gerente

de operações abaixo dele. Para efeitos de comparação, os gestores das Empresas D (incorporadora) e E (locadora de imóveis) são gerentes de linha, e realizam muitas atividades operacionais. Já as Empresas B (loja de roupas) e C (construtora de casa populares), por não ter uma linha intermediária entre o núcleo operacional e a cúpula, mesmo estando no topo da hierarquia, são os que mais se envolveram com a operação, o que deixa claro que não basta apenas estar no topo da hierarquia para estar distante da operação, a gerência de linha é que pode impedir um excessivo envolvimento com a operação nas pequenas empresas.

Depois da operação, temos a comunicação interna como a segunda categoria que mais consumiu o tempo dos gestores estudados (15%). Este número foi representado especialmente por reuniões internas, quando os gestores buscaram coletar informações ou repassar informações para seus subordinados. Isso confirma o que Mintzberg (2010) disse sobre os gestores funcionarem como uma espécie de centros nervosos, que concentram muitas e variadas informações, e por isso precisam estar constantemente atualizando-as, por meio da coleta de novas informações, como quando o Gestor da Empresa A (cervejaria) lia os relatórios diários produzidos da noite anterior; e pelo monitoramento, como quando o gestor da Empresa C (construtora de casas populares) visitava as obras em andamento; ou disseminando-as, seja quando consultado, como quando o gestor da Empresa E (locadora de imóveis) foi procurado pelas funcionárias para obter informações; ou proativamente para servir de insumo para o trabalho de seus subordinados, como quando o Gestor da Empresa B (loja de roupas) se reuniu com os outros gestores para passar detalhes sobre como queria a inauguração da loja em São Paulo.

Conclui-se que a comunicação interna nas pequenas empresas é de fundamental importância, já que os gestores precisam constantemente repassar e coletar informações para garantir o bom andamento das atividades na organização.

Em terceiro lugar temos o controle como a categoria mais frequente no dia-a-dia dos gestores pesquisados (10%). De acordo com Mintzberg (2008), o controle varia em importância dependendo do negócio da empresa. Na Empresa A (cervejaria) e B (loja de roupas) por exemplo, por se tratar de negócios com constante contato com o cliente e por esses gestores exigirem sempre bom atendimento por parte dos funcionários estiveram sempre direcionando o comportamento dos mesmos, seja por meio de reuniões ou informalmente durante o dia. Já nas empresas D

(incorporadora) e E (locadora de imóveis), o controle foi bem menor, se devendo especialmente ao fato de que os negócios de construção, incorporação e locação são negócios que lidam com uma quantidade menor de clientes, além disso estes gestores se concentram majoritariamente nas atividades administrativas, se envolvendo pouco com o negócio em si. Portanto, conclui-se que cada negócio exigirá um nível de controle e quanto mais próximo o gestor decide estar do negócio, mais atividades de controle ele exerce, já que precisa direcionar o comportamento daqueles que de fato irão entrar em contato com o cliente.

Em quarto lugar temos duas categorias com dedicação semelhante por parte dos gestores pesquisados: comunicação externa (8%) e gestão de projetos e perturbações (8%).

A comunicação externa também é muito frequente nas pequenas empresas estudadas, como Mintzberg (2010) afirma, os gestores atuam como porta-voz para o ambiente externo, seja como quando o Gestor da Empresa A (cervejaria) passava grande parte de seu tempo respondendo e-mails para entes externos, ou quando o Gestor da Empresa D (incorporadora) se atualizava com notícias do setor, ou até mesmo quando os gestores das Empresas B (loja de roupas) e C (construtora de casas populares) se reuniam com advogado, contador e gerentes de bancos. Dessa forma, além de serem centros nervosos dentro da organização, também funcionavam como centros nervosos para fora da organização, fazendo a ligação das necessidades internas com as informações externas.

Temos junto à comunicação externa, dedicação semelhante (8%) à gestão de projetos e perturbações. Com exceção da Empresa C (construtora de casas populares) que não possuía nenhum projeto interno em andamento, todos gestores apresentaram dedicação semelhante à esta categoria de atividade, e isso ocorreu pois todos tinham projetos importantes em andamento nos quais decidiram por se envolver mais, mas sem executá-los, como quando o gestor da Empresa B (loja de roupas) esteve durante toda a semana em contato com a gerente de São Paulo para direcionar a abertura da nova loja. Como Mintzberg (2010) afirma, o gerente são essenciais em qualquer mudança e se envolvem nos projetos quando querem aprender, demonstrar ou simplesmente estão preocupados com os resultados, e nas empresas pequenas não foi diferente, os principais projetos da empresa tiveram muita atenção de seus gestores, como no envolvimento do Gestor da Empresa E

(locadora de imóveis) no projeto de reformulação e revisão dos cargos e funções da empresa.

A quinta categoria, estruturação e programação do trabalho (7%), apresentou resultados semelhantes entre os gestores, não tendo nenhum que tenha se destacado por um resultado muito diferente. É possível perceber a partir dos Diários de Gestão, que a programação do trabalho é uma opção que alguns dos gestores fizeram (Gestores das Empresas A, B e D), organizando suas agendas, demonstrando uma preferência de trabalho. Os gestores das Empresas C e E, se envolveram mais na estruturação e programação das atividades de outros do que das suas próprias atividades.

A sexta categoria com maior frequência entre os gestores foi a categoria referente a atividades de liderança externa (6%), que se mostrou pouco frequente em suas rotinas, usando dessa influência apenas em alguns momentos com clientes muito importantes, fornecedores ou parceiros, como no caso da Empresa E (locadora de imóveis) quando o gestor fazia uma análise e prospecção de um possível parceiro ou quando gestor da Empresa C (construtora de casas populares) passou bastante tempo com um gerente de um banco apenas conversando sobre coisas não relacionadas ao negócio para aumentar sua influência. Entretanto, Mintzberg (2010) afirma que essa atividade de formação fortalecimento de redes de contatos externos são muito importante e tomam muito tempo dos gestores, o que não se mostrou verdade no dia-a-dia dos gestores das pequenas empresas pesquisadas, que se voltaram muito mais para atividades internas, por estarem muito preocupados com o funcionamento interno da gestão. Além disso não foi possível, a partir dos Diários de Gestão, identificar atividades de amortecimento de pressões como Mintzberg (2010) afirma existir nas grandes empresas.

A sétima categoria com maior frequência entre os gestores foi a categoria referente a atividades de negociação (5%). Apenas o Gestor da Empresa C (construtora de casas populares) atuou na negociação junto a clientes, já que é uma quantidade baixa de clientes, porém, são negociações de alta complexidade e demora, o que exige habilidades e conhecimentos referentes ao negócio da empresa que apenas o gestor possui. Todas as outras negociações se referiram a principalmente negociações com fornecedores e parceiros, como quando o Gestor da Empresa A (cervejaria) tentava convencer um de seus parceiros a divulgar promoções da

empresa ou quando o Gestor da Empresa D (incorporadora) tentava conseguir terrenos pelos melhores preços possíveis.

A oitava e última categoria que apresentou menor frequência (1%) no dia-a-dia dos gestores pesquisados foi a categoria de atividades relacionadas a liderança interna. Apenas o Gestor da Empresa A (cervejaria) realizou atividades relacionadas, por meio da realização de *coaching* com o gerente de operações e direcionamento da equipe, todos os outros nada fizeram nessa categoria, algo que vai totalmente ao encontro com o que é colocado por Mintzberg (2010), em que ele afirma que muito tem se escrito sobre liderança, dando importância excessiva a esse tema a ponto de não abordar a gestão de forma integral, o que na verdade acaba por desenvolver uma visão míope já que todos os aspectos da gestão são importantes. Podemos perceber que os gestores de pequenas empresas pouco ou nada buscam desenvolver atividades de liderança interna, não que isto seja o certo, mas de fato não foi uma prioridade na agenda destes gestores pesquisados a utilização da liderança para fazer a gestão alcançar bom desempenho.

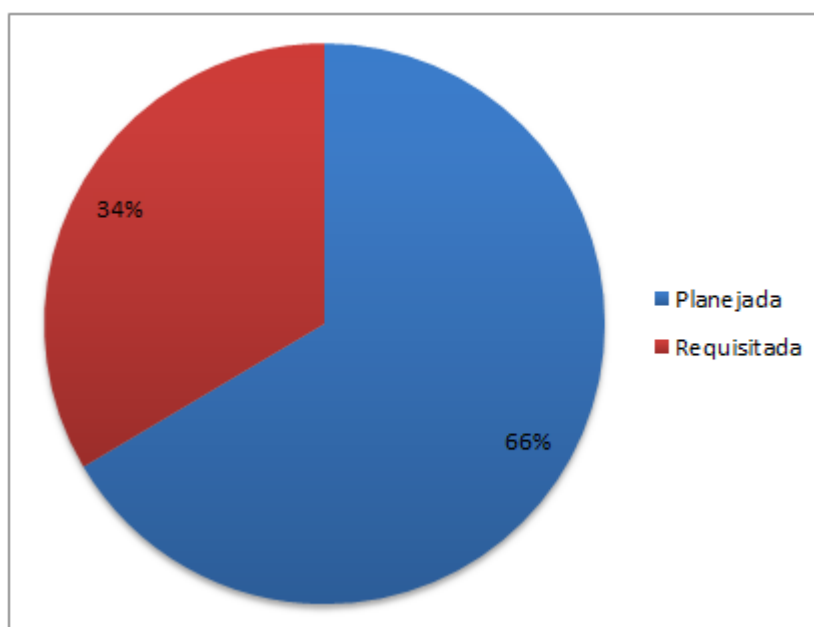


Gráfico 12 - Porcentagem das atividades Planejadas ou Requisitadas de todos os gestores participantes da pesquisa

A partir do gráfico que mostra a porcentagem das atividades que são requisitadas ou planejadas pelos gestores desta pesquisa, podemos perceber que 34% de todas as atividades executadas na semana, foram requisitadas, ou seja, representam interrupções do planejamento dos gestores, atividades inesperadas e solicitadas

sem uma antecedência prévia. Mintzberg (2010) descreveu sua constatação sobre o dia-a-dia de executivos que observou em uma pesquisa realizada em 1973:

Em meu primeiro estudo, escrevi que o ritmo de trabalho dos executivos-chefes observados era sem descanso. Eles respondiam a uma corrente contínua de telefonemas e de correspondência, desde o momento em que chegavam de manhã ao instante em que partiam no final da tarde. As pausas para o café e o almoço eram sempre relacionadas com o trabalho e pessoas presentes em suas organizações estavam sempre prontas para usurpar qualquer tempo livre que tivessem. (MINTZBERG, 2010, p.33)

De acordo com a constatação de Mintzberg (2010), podemos afirmar que grande parte do trabalho dos gestores pesquisados partem sim de demandas requisitadas, já que 34% de uma semana de 40 horas de trabalho, representa em média 14 horas. Mesmo assim não parece se aproximar tanto à descrição apresentada por Mintzberg (2010), que descreve o dia de um executivo de grande empresa. Podemos então constatar que, apesar de muito requisitados, os gestores de pequenas empresas, até mesmo por se envolverem muito na operação necessitam de tempo para atividades planejadas por eles mesmos.

Outra constatação é o fato de que os gestores que mais apresentaram atividades requisitadas foram também os gestores que mais apresentaram atividades de comunicação interna (gestores das Empresa A e D), o que pode apontar para o fato de que a interrupção constante é gerada principalmente por possuírem muitas informações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho realizou a análise de como cinco gestores de pequenas empresas distribuem o tempo nas atividades de gestão. Os objetivos propostos nesse trabalho foram atingidos a partir do uso da ferramenta diário de gestão, que permitiu a categorização e identificação das principais atividades realizadas pelos gestores, assim como entender quão demandas são esses profissionais.

Foi possível concluir que nas pequenas empresas pesquisadas a operação é a categoria de atividade que mais exige dedicação dos gestores. Enquanto na literatura voltada para gestores de grandes empresas a categoria operação muitas vezes é sequer citada, ficou clara a importância e a predominância que a operação acaba exercendo sobre o trabalho desse tipo de gestor. Por, na maior parte das vezes, não ter uma estrutura formal estruturada e profissionalizada, acaba que o gestor de uma pequena empresa se vê diante de muitas atividades a serem realizadas por ele mesmo, com pouca ou nenhuma possibilidade de delegá-las, dessa forma acabam dedicando boa parte do seu dia à realização de atividades operacionais.

A partir dos dados coletados com os Diários de Gestão, foi possível constatar que os gestores de pequenas empresas, depois da operação, estão em grande parte do tempo no plano das informações (em segundo lugar ficaram as atividades de comunicação interna, em terceiro controle e em quarto comunicação externa, somando 33% do tempo no plano das informações), ou seja, eles estão na maior parte do tempo (se comparado com o plano das pessoas e da ação) usando das informações para manter a gestão em andamento, seja comunicando para dentro e para fora da organização ou controlando para garantir o cumprimento das atividades das pessoas com as quais se relaciona.

Depois do plano das informações, o plano da ação foi o plano em que os gestores mais se dedicaram (13% do tempo deles), em especial devido aos programas que se empenharam para acompanhar e às negociações com fornecedores e clientes importantes em que se envolveram. Foi possível perceber que a quantidade de projetos para melhoria da gestão nestas empresas não é tão elevado, especialmente

pelo fato do gestor estar muito envolvido com a operação, mas ainda assim existem pequenos projetos incentivados e acompanhados de perto pelos gestores a fim de que a empresa alcance níveis mais maduros na gestão.

Por último, temos que os gestores deste estudo dedicaram-se muito pouco ao plano das pessoas (7%), ou seja, não buscaram exercer influência sobre as pessoas internas ou externas para alcançar o resultado desejado na gestão. Conclui-se que a liderança não é algo prioritário dentro das pequenas empresas pesquisadas.

Quanto à categorização das atividades em planejadas ou requisitadas por terceiros, percebeu-se que, por grande parte das atividades realizadas pelos gestores se configurarem como operação, apenas uma pequena parcela foi dedicada às atividades requisitadas por terceiros, e os gestores que mais apresentaram interrupções no seu planejamento foram aqueles que mais apresentaram atividades de comunicação interna.

É possível constatar que mesmo pertencendo a setores diferentes (varejo, alimentação, construção civil e imobiliário), os gestores das pequenas empresas selecionados apresentaram resultados muito semelhantes na distribuição do tempo. O que mais diferenciou a distribuição do tempo dos gestores foi a posição na hierarquia, quanto mais acima na hierarquia mais distante da operação; e a configuração organizacional, quanto maior e mais formal a estrutura organizacional da empresa, mais distante da operação o gestor permaneceu.

Não é possível estender os resultados da pesquisa de forma absoluta, por ter sido um estudo de múltiplos casos, com uma amostra muito pequena de empresas. Além disso, a variedade que a gestão apresenta não possibilita a identificação perfeita da distribuição do tempo dos gestores durante apenas o período de uma semana. Além disso, foi possível constatar que alguns eventos estavam ocorrendo apenas na semana estudada, podendo estes não ocorrer em uma outra semana possivelmente escolhida. Entretanto, dada as diferenças muito grandes entre as empresas (com exceção do principal critério: ser pequena empresa), os resultados foram muito semelhantes, o que concede maior confiança ao resultado obtido, contribuindo para o entendimento do comportamento dos gestores de pequenas empresas brasileiras, que se mostraram surpreendentes, já que poucos estudos são realizados neste tema para empresas de pequeno porte, e por mostrar que esses gestores (maioria no Brasil) estão mais envolvidos na operação, o que os leva a pensar mais no curto

prazo do que no médio ou longo prazo, algo que pode se relacionar com a alta taxa de mortalidade das empresas no Brasil, que por se concentrar excessivamente no curto prazo acaba não se preparando para o futuro e não olhando para o que vem pela frente.

Em síntese, evidencia-se diante de todos os resultados que o contexto de pequenas empresas é muito diferente do contexto de médias e grandes empresas, uma fase da vida da organização, e isso afeta diretamente no trabalho exercido pelos gestores, que acabam por se concentrar na rotina e no controle de seus subordinados especialmente pelo uso da comunicação. Além disso, a liderança não se mostrou muito presente na agenda destes gestores. Outras possibilidades de estudos são estudos com maior amostra ou maior tempo de acompanhamento dos gestores, estudos com amostra mais padronizada ou estudos voltados para Micro Empresas, já que 94% das empresas brasileiras são micro-empresas. E para se ter resultados mais confiáveis sugere-se a utilização de observação direta, para se ter maior controle dos resultados e torná-los mais profundos e confiáveis.

Tudo isso dá insumos e instiga a discussão sobre como as escolas de gestão estão aplicando conceitos importados de outros países e se concentrando apenas na discussão da gestão das grandes empresas, deixando de lado a discussão sobre as empresas mais presentes no mercado brasileiro, as de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Ciclo de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARRY, D. et al. **Navigating the garbage can: how agendas help managers cope with job realities**. *Academy of Management Executives*, vol.11, n.2, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2004.

DRUCKER, P. F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1967.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração*, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Departamento de Contabilidade e Atuaria - Universidade de São Paulo.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia-a-dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MULDOWNEY, M.; D'AMBOISE G. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. **Academy of Management Review**, vol. 13, No. 2, 226-240. 1988

QUINN, R. E.; FAERMAN, S R.; THOMPSON, M. P.; McGRATH M. **Becoming a Master Management: A Competency Framework**. Universidad Cornell: Wiley, 1990.

SEBRAE, **Alguns dados sobre Micro e pequenas Empresas e Empreendedorismo**. 2009. Disponível em <[SEBRAE, **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2011. Disponível em <\[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\\$File/NT00046582.pdf\]\(http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\$File/NT00046582.pdf\)> Acesso em 23 nov. 2011.](http://www.sebraerj.com.br/main.asp?View={F252C0E7-B8D4-4CD5-AB17-133739E583ED}&Team=¶ms=itemID={6B22551B-235B-4FF8-A784-AE3FAE08806E};&UIPartUID={D90F22DB-05D4-4644-A8F2-FAD4803C8898}.>> Acesso em 04 out. 2011.</p></div><div data-bbox=)

SEBRAE, **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 2007. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em 04 out. 2011.

SEBRAE, **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. 2011. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra_bia/ident_unico/97> Acesso em 19 out. 2011.

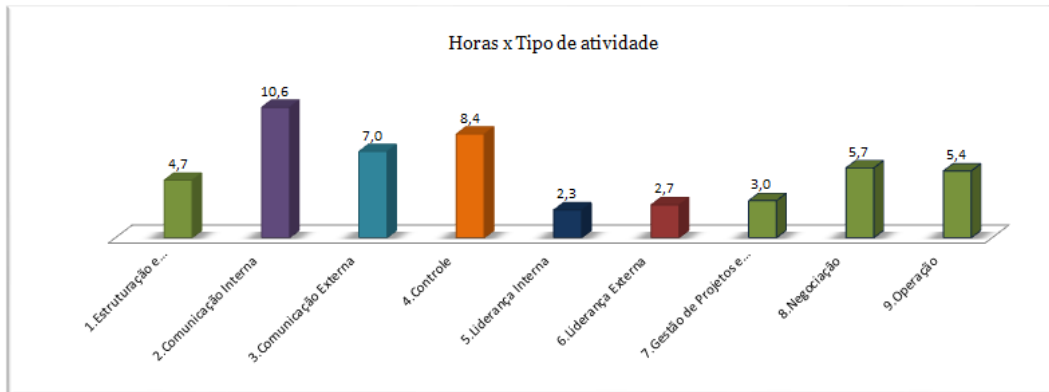
YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Diário de Gestão preenchido

Tipo de Atividade	Horas	%
1.Estruturação e Programação do Trabalho	4,7	9%
2.Comunicação Interna	10,6	21%
3.Comunicação Externa	7,0	14%
4.Controle	8,4	17%
5.Liderança Interna	2,3	5%
6.Liderança Externa	2,7	5%
7.Gestão de Projetos e Perturbações	3,0	6%
8.Negociação	5,7	11%
9.Operação	5,4	11%

Total 50



Segunda-Feira					Terça-feira	
Tipo	Atividade	Detalhamento da Atividade	Duração (minutos)	Demanda	Tipo	Atividade
9.Operação	Pagamento à Fornecedores	Após ateste efetuado pelo Administrativo nas contas a serem pagas, efetuado	30	Planejada	9.Operação	Pagamento à Fornecedores
1.Estruturação e Programação do Trabalho	Programação do dia de trabalho	Verificação de agenda e anotações de atividades a serem desenvolvidas no dia	15	Planejada	1.Estruturação e Programação do Trabalho	Programação do dia de trabalho
2.Comunicação Interna	Reunião com equipe interna	verificação de acontecimentos ocorridos no final de semana objetivando tratamento às	30	Planejada	3.Comunicação Externa	Responder e-mails
8.Negociação	Negociação com Fornecedor	Após agendado, estive com Fornecedor de Gas buscando oportunidades no fornecimento	90	Planejada	2.Comunicação Interna	Reunião com Gerente Operacional
5.Liderança Interna	Direcionamento de trabalho interno	Estive com a equipe interna, direcionando as atividades necessárias ao melhor	45	Requisitada	4.Controle	Orientações
7.Gestão de Projetos e Perturbações	Contato com a Franqueadora	Buscar solução para a falta de produtos fabris - urgentissimo	45	Requisitada	4.Controle	Orientações
5.Liderança Interna	coaching com o Ger. Operacional	Face problemas ocorridos com equipe durante final de semana, orientar a condução nas mesmas	30	Requisitada	4.Controle	Acompanhamento de atividades de salão
8.Negociação	Negociação com Cliente	Busca de oportunidades com Clientes objetivando eventos de Confraternização	35	Requisitada	6.Liderança Externa	Contato com Cliente
3.Comunicação Externa	Responder e-mails	Tratamento aos e-mails recebidos, em média, 30 por dia, de fornecedores,	120	Requisitada		
Total de Horas			7,3		T	