

Kristiane Cêra Carvalho

**A Pequena Empresa e seu Ambiente Organizacional:
construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de
tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos
e na Teoria Institucional**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Associado Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Dedicatória

Ao Alex e ao Henrique, meus amores.

À minha mãe e ao meu pai.

Aos meus irmãos, Ico e Lui.

Com carinho.

Agradecimentos

Agradeço imensamente a você, Edmundo, meu mestre e amigo. Com o seu trabalho e dedicação, você está formando pesquisadores e professores apaixonados. É sua missão. Contagia o seu “construir coletivamente” através do GEOPE e seu esforço e responsabilidade em deixar essa herança para os que virão. Obrigada por tudo! E sempre conte comigo para contribuir nesta construção.

Agradeço de coração a minha família.

Alex, obrigada por ser tão companheiro. Eu te amo muito! Estou feliz de termos superado as dificuldades juntos. Quero ficar “velhinha” ao seu lado, quem sabe pedalando com você, meu campeão!

Henrique, que nasceu com a “mamãe fazendo doutorado”, prometo que agora teremos mais tempo para fazer as coisas juntos, meu companheirinho. Te amo!

Mãe, obrigada por sua amizade, por seu amor incondicional e por sempre tentar me entender quando estou nervosa. Sobra tudo para você, né?

Pai, nós dois somos muito parecidos, “cabeças-dura”, e parece que vai ser sempre assim: começamos conversando e terminamos brigando. Você sabe o quanto seu apoio é importante.

Lui, conheci um lado seu que não conhecia e fiquei muito feliz por termos muitos valores comuns. Ico, também conheci um lado seu que não conhecia, um artista determinado, mais do que um sonhador. Vocês são homens de valor, éticos, responsáveis. Tenho muito orgulho de ser irmã de vocês!

Mig e Areli, obrigada pelo apoio e por ajudarem a cuidar do “Lelé”. Foi muito importante para mim.

Mônica, sua força foi fundamental no momento que eu mais precisava.

Bê, Biel e Isa, vou curtir mais vocês, prometo!

Agradeço a toda a família, tias e tios, primas e primos, que sempre perguntam: “ainda não terminou o trabalho?”.

Obrigada Neide e Fabrício, por me ajudarem em casa, cuidando do Henrique.

Que Deus abençoe todos vocês!

Lincoln, Luis e Carlos, sou muito grata a vocês, por terem permitido minha participação no cotidiano da empresa. Obrigada pelo tempo que dispensaram comigo e pela preocupação com a pesquisa. Tenho muito respeito e admiração pelo o que vocês estão construindo. Vocês estão cumprindo um importante papel na sociedade. A todos os funcionários da empresa, que me receberam de braços abertos, meu muito obrigada!

Aos professores Alceu Gomes Alves Filho e Mário Sacomano Neto, pelas importantes sugestões feitas no exame de qualificação.

Amigos do GEOPE, obrigada pelo apoio. Desejo que vocês curtam bastante suas pesquisas!

Meu muito obrigada também aos funcionários do Departamento de Engenharia da Produção, em particular, Silvana, Sueli, Luiz Fernando e José Luiz.

Aos meus queridos alunos e amigos do Grupo Polis Educacional, obrigada pela força!

Resumo

CARVALHO, Kristiane Cêra. **A pequena empresa e seu ambiente organizacional**: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional. 2010. 216p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

O principal objetivo da pesquisa é construir um mapa, informado pelas “Teorias Ambientais”, das práticas do dirigente da pequena empresa relacionadas ao ambiente organizacional. Os objetivos específicos são: compreender as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação, como o dirigente compreende o ambiente organizacional e quais são as práticas relacionadas a ele. Pretendeu-se adotar uma postura subjetivista-interpretativa. O quadro teórico de análise é a etnometodologia. De acordo com as teorias ambientais estudadas, o ambiente organizacional é composto por grupos de interesse e instituições que fornecem recursos e legitimidade para a organização. As práticas relacionadas ao ambiente são atendimento das demandas dos grupos de interesse, alteração do ambiente organizacional e conformidade institucional. A pequena empresa apresenta algumas especificidades que podem ser compreendidas mediante três dimensões: dirigente, organização e contexto. Foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa da área de tecnologia da informação de Campinas-SP. Mediante análise da conversação e observação do cotidiano da empresa, puderam-se compreender as principais práticas dos dirigentes relacionadas ao ambiente organizacional. Foi construído um mapa representativo destas práticas, com base na Teoria da Dependência de Recursos e na Teoria Institucional. A empresa apresenta práticas de conformidade institucional, especialmente aos contextos tecnológico, político-legal e sócio-cultural. Mecanismos normativos e miméticos limitam a escolha da tecnologia para desenvolvimento dos *softwares*, e mecanismos coercitivos forçam a empresa a se adequar ao sistema político-legal e aos valores e normas sociais e culturais. No entanto, há tentativas de alteração destes contextos institucionais, mesmo que bastante restritas. A principal prática de alteração do ambiente organizacional é a estratégia de expansão – investimento direto, atendimento de outros “nichos” e diversificação. Mesmo que relativamente modesto, comparado às estratégias das grandes empresas do segmento de desenvolvimento de *software*, o crescimento representa, dentro do “nicho” específico que a empresa atua, redução da dependência e maior controle sobre os recursos que ela precisa para sobreviver. A idéia de “mapa” é coerente com a concepção weberiana de “tipo-ideal”; é uma forma de entender a realidade, um esquema de interpretação.

Palavras-chave: pequena empresa, ambiente organizacional, especificidades, teorias ambientais da organização, teoria institucional, teoria da dependência de recursos.

Abstract

Lista de Figuras

Figura 1. Segmentação do ambiente organizacional	35
Figura 2. Incerteza ambiental	36
Figura 3. As cinco fases de crescimento	105
Figura 4. Características das pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento	107
Figura 5. Organograma da empresa	139
Figura 6. Processo de construção do mapa	187
Figura 7. Mapa representativo das práticas	191

Lista de Quadros

Quadro 1. Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	72
Quadro 2. Classificação de porte da empresa	99
Quadro 3. Os estágios do tamanho de uma empresa	101
Quadro 4. Normas para transcrição de conversações	132
Quadro 5. Recursos e demandas dos grupos de interesse	183
Quadro 6. Elementos que causam incertezas	184

Lista de Abreviaturas e Siglas

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EESC	Escola de Engenharia de São Carlos
GEOPE	Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
USP	Universidade de São Paulo

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Considerações Epistemológicas da Pesquisa	13
1.2 Quadro Teórico de Análise: a etnometodologia	17
1.3 Delimitação do Tema Administrativo da Pesquisa	20
1.4 Estabelecimento de Fronteiras com o Objeto da Pesquisa	22
1.5 Formulação do Problema de Pesquisa	23
1.6 Declaração dos Objetivos da Pesquisa	25
1.7 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema	25
1.8 Estrutura do Texto	26
2 Revisão da Literatura e Fundamentação Conceitual	29
2.1 Ambiente Organizacional	29
2.1.1 Evolução do Pensamento sobre Ambiente Organizacional	29
2.1.2 Caracterização do Ambiente Organizacional	34
2.1.3 Teorias Ambientais da Organização: outros aspectos do ambiente	37
2.2 Teoria da Dependência de Recursos	45
2.2.1 Ambiente Organizacional como Fonte de Recursos	47
2.2.2 Poder e Interdependência	51
2.2.3 Estratégias Organizacionais para Reduzir a Dependência	54
2.2.3.1 Alteração da Interdependência Organizacional	57
2.2.3.2 Estabelecimento de Estruturas Coletivas	59
2.2.3.3 Controle da Interdependência através da Lei e da Sanção Social	60
2.3 Teoria Institucional	62
2.3.1 Ambiente Institucional e o Sentido Simbólico das Organizações	65
2.3.2 Processos de Institucionalização	69
2.3.3 Isomorfismo Institucional	73
2.3.3.1 Homogeneização nos Campos Organizacionais	74
2.3.3.2 Mecanismos de Isomorfismo Institucional	77
2.4 A Teorização da Pequena Empresa	80
2.4.1 Administração, Racionalidade e Organização	82
2.4.1.1 Formação do Moderno Pensamento Administrativo	82
2.4.1.2 Racionalização: o elo da Administração com a Organização	86
2.4.1.3 O Conceito de Organização	88
2.4.2 A Pequena Empresa não é uma Organização	90
2.4.3 Classificação da Pequena Empresa	98
2.4.3.1 Critério Qualitativo de Drucker	100
2.4.3.2 Ciclo de Desenvolvimento das Organizações	103
2.5 Reconhecendo Especificidades Organizacionais da Pequena Empresa	108
2.5.1 Dimensão Dirigente	110
2.5.2 Dimensão Organização	111
2.5.3 Dimensão Contexto	114

3 Preparando o Trabalho de Campo	119
3.1 Métodos de Pesquisa	119
3.1.1 Caracterização da Pesquisa	119
3.1.2 Questões de Pesquisa	122
3.1.3 Variáveis de Pesquisa	123
3.1.4 Métodos de Coleta de Material	124
3.1.5 Técnica de Análise do Material	128
3.1.5.1 A Transcrição de Conversações	131
3.1.5.2 Etapas para Análise da Conversação	133
3.2 O Estudo de Caso	136
3.2.1 Descrição da Empresa	136
3.2.1.1 Breve Histórico	137
3.2.1.2 Estrutura Organizacional	138
4 Explorando o Trabalho de Campo	141
4.1 O Trabalho de Campo e a Organização do Material de Pesquisa	141
4.2 As Entrevistas e a Observação do Cotidiano	143
4.3 Apresentação do Material Coletado	147
4.3.1 Especificidades da Pequena Empresa	147
4.3.2 Concepção do Ambiente Organizacional	161
4.3.3 Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional	166
5 Interpretando o Trabalho de Campo e Construindo um “Mapa”	179
5.1 Especificidades da Pequena Empresa	179
5.2 Concepção do Ambiente Organizacional	182
5.3 Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional	185
5.4 Mapa Representativo das Práticas	186
6 Considerações Finais	193
Referências	199
Apêndices	
Apêndice A – Mapa Conceitual: Especificidades da Pequena Empresa	211
Apêndice B – Mapa Conceitual: Ambiente Organizacional	212
Apêndice C – Mapa Conceitual: Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional	213
Apêndice D – Protocolo de Estudo de Caso	214

1 Introdução

O objetivo deste capítulo introdutório é apresentar o pólo epistemológico, de concepção da pesquisa. Na seção 1.1 são realizadas considerações epistemológicas da pesquisa e na seção 1.2 é apresentado o quadro teórico de análise. O tema administrativo da pesquisa é o denominado “ambiente” no paradigma funcionalista, discutido na seção 1.3. O objeto de estudo é a pequena empresa e na seção 1.4 é estabelecida a fronteira do tema com o objeto. A formulação do problema e a declaração dos objetivos da pesquisa são feitas nas seções 1.5 e 1.6, respectivamente, e na seção 1.7 se discute a relevância da pesquisa ao abordar o tema.

1.1 Considerações Epistemológicas da Pesquisa

Burrell e Morgan (1979) explicam a importância de compreender as suposições filosóficas que estão por detrás das diferentes abordagens da ciência social. As posições extremas sobre cada um dos quatro pressupostos da filosofia da ciência – ontológicos, epistemológicos, da natureza humana e metodológicos – são refletidas nas duas principais tradições intelectuais que dominaram as ciências sociais durante os últimos duzentos anos: positivismo sociológico e idealismo alemão.

O positivismo sociológico busca aplicar modelos e métodos derivados das ciências naturais ao estudo de questões humanas. Representa uma abordagem objetivista, que trata o mundo social como se fosse um mundo natural, adotando uma abordagem realista em relação à ontologia, apoiada por uma epistemologia positivista. É determinística em relação à natureza humana e enfatiza a compreensão do que é universal, utilizando metodologias nomotéticas. Para a tradição do idealismo alemão, a realidade final do universo se encontra

no “espírito” ou na “idéia” mais do que nos dados da percepção do sentido. Representa uma abordagem subjetivista, essencialmente nominalista na abordagem da realidade social e anti-positivista na epistemologia. É voluntarista no que diz respeito à natureza humana e enfatiza a compreensão do que é particular, favorecendo métodos ideográficos (BURRELL; MORGAN, 1979).

Suposições de natureza epistemológica se referem à compreensão e transmissão do conhecimento. O conhecimento pode ser considerado como tendo natureza objetiva, ou seja, é real e pode ser transmitido de forma tangível, ou pode ser considerado subjetivo, é algo que tem que ser pessoalmente experimentado. Dessa maneira, epistemologias positivistas procuram explicar e prever o que acontece no mundo social buscando por regularidades e por relações causais entre os elementos constitutivos, enquanto epistemologias anti-positivistas buscam a compreensão do mundo social do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos nas atividades, isto é, compreender a ação humana (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006; TRIVIÑOS, 2008).

Nesta pesquisa, pretende-se adotar uma postura epistemológica subjetivista, que pode ser considerada interpretativista. A postura interpretativista considera a ação humana inerentemente significativa e evidencia um compromisso ético na forma de respeito e de fidelidade em relação à experiência de vida, sendo enfatizada, do ponto de vista epistemológico, a subjetividade humana em relação ao conhecimento. Esta postura supõe, portanto, um entendimento epistemológico da compreensão, isto é, considerá-la como um processo intelectual pelo qual um conhecedor, o investigador na função de sujeito, adquire conhecimento a respeito de um objeto, o significado da ação humana (SCHWANDT, 2006).

Combinando a dimensão da natureza da ciência social (abordagens objetivismo – subjetivismo) com a dimensão da natureza da sociedade (abordagens ordem – mudança

social), Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro paradigmas para a Teoria das Organizações: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalismo radical. Os autores explicam que o paradigma interpretativo abraça uma ampla variedade do pensamento filosófico e sociológico que compartilha da característica comum de tentar compreender e explicar o mundo social principalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos no processo social.

Immanuel Kant (1724-1803) foi um dos primeiros filósofos a articular as fundações ontológicas e epistemológicas básicas desta tradição. De acordo com sua filosofia, o conhecimento *a priori* deve preceder qualquer compreensão dos dados de sentido da experiência empírica, pois deve haver alguns princípios de organização inerentes, inatos, dentro da consciência do homem pelo qual os dados de sentido são estruturados, arranjados e assim compreendidos. Este conhecimento *a priori* é independente da realidade externa e dos dados do sentido que se “emite” (BURRELL; MORGAN, 1979).

O desenvolvimento do idealismo teve um período de ascendência no pensamento europeu durante o final do século XVIII e início do século XIX, depois disso assumiu um lugar secundário pelas realizações “práticas” do positivismo sociológico. Entretanto, no final do século XIX houve um ressurgimento do interesse, com o movimento neo-idealista ou neokantiano. O trabalho desta geração de teóricos retornou aos problemas básicos da epistemologia identificados por Kant. A posição positivista era considerada cada vez mais insatisfatória e problemática¹; o homem como um ator não poderia ser estudado com métodos das ciências naturais, com seu interesse de estabelecer leis gerais. Assim,

¹ A crítica mais forte ao positivismo veio da denominada Escola de Frankfurt, corrente neomarxista de extraordinária influência na década de sessenta do século XX. Os principais representantes desta escola “Horkheimer, Adorno, Marcuse, Benjamim, Fromm, Habermas, dirigiam suas flechas ao positivista que aparecia como um alvo cheio de pontos vitais, fáceis de acertar e de destruir” (TRIVIÑOS, 2008, p.40).

historiadores e sociólogos alemães neokantistas reagiram a então dominante filosofia do positivismo, defendendo que as ciências humanas tinham diferenças fundamentais em relação às ciências naturais quanto à natureza e à finalidade (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006; TRIVIÑOS, 2008).

Burrell e Morgan (1979) explicam que o idealismo assume uma nova vida em consequência do desencanto com o positivismo sociológico, deslocando o foco intelectual de atenção ao longo da dimensão subjetivo-objetivo, dando fundamentação intelectual ao denominado paradigma interpretativo. Os autores identificam Wilhelm Dilthey, Max Weber e Edmund Husserl como os teóricos mais influentes que contribuíram para as fundações intelectuais da sociologia interpretativa. Segundo eles, apesar de o paradigma interpretativo ter raízes intelectuais no idealismo alemão, é um fenômeno do século XX devido à influência dos trabalhos destes estudiosos.

A suposição subjacente do paradigma interpretativo no que diz respeito à posição ontológica do mundo social rejeita a utilidade de construção de uma ciência social com ênfase na análise de “estruturas”, rejeitando qualquer visão que atribui ao mundo social uma realidade que seja independente da mente dos homens. Enfatiza que o mundo social não é mais do que construções subjetivas de seres humanos individuais que, com o desenvolvimento e o uso de linguagem comum e de interações da vida cotidiana, podem criar e sustentar um mundo social de significado compartilhado intersubjetivamente. O mundo social é assim de uma natureza essencialmente intangível e está em um processo contínuo de reafirmação ou de mudança (BURRELL; MORGAN, 1979).

Burrell e Morgan (1979) compreendem o paradigma a partir de quatro categorias, de acordo com o grau de “subjetividade”. São elas: solipsismo, fenomenologia, sociologia fenomenológica e hermenêutica. A escola hermenêutica ocupa a região menos subjetiva do

paradigma e deriva do trabalho de Dilthey e da noção de compreensão. O solipsismo está na região mais subjetiva do paradigma, pertencendo mais ao reino da Metafísica do que da Sociologia. A fenomenologia ocupa uma posição intermediária no paradigma, distinguindo-se a fenomenologia transcendental de Husserl e a fenomenologia existencial de Alfred Schütz, que tenta relacionar a sociologia de Weber e a filosofia de Husserl. A sociologia fenomenológica, mesmo sendo próxima da fenomenologia, se distingue dela por combiná-la com outros elementos. A etnometodologia e o interacionismo simbólico são correntes dentro da sociologia fenomenológica (BURRELL; MORGAN, 1979).

1.2 Quadro Teórico de Análise: a etnometodologia

O quadro teórico de análise desta pesquisa é a etnometodologia. Epistemologicamente, a etnometodologia representa uma ruptura radical com o pensamento sociológico tradicional, se esforçando mais em compreender do que explicar, sendo fundamental a abordagem qualitativa ao social. A pesquisa etnometodológica é organizada em torno da idéia de que todos nós somos “sociólogos práticos”, como disse Schütz. O real já é descrito pelas pessoas: a linguagem ordinária diz a realidade social, descreve-a e ao mesmo tempo a constitui (COULON, 1995).

Harold Garfinkel é o fundador da abordagem e quem cunhou o termo “etnometodologia”. Em um “projeto de júri” Garfinkel e um colega queriam responder a pergunta: “O que os jurados fazem?” e reconheceram que eles adotavam vários métodos para fazer suas atividades como responsáveis por eles mesmos e pelos outros, se engajando em um processo de “fazer sentido” da prática de trabalho de jurado. Eles procuravam evitar o “senso comum”, atuando de maneira que pensavam que os jurados deveriam atuar, usando um conjunto específico de práticas (BURRELL; MORGAN, 1979).

Ao descobrir a existência de termos como etnobotânica, etnofisiologia e etnofísica, o estudioso entendeu que “etno” se referia de alguma forma à maneira como um membro de uma comunidade baseada em conhecimentos de senso comum desenvolve estes conhecimentos sobre seu mundo circundante (HAGUETTE, 2007). Assim, o termo “etnometodologia” foi inventado para caracterizar o engajamento dos jurados em uma metodologia relacionada a uma área específica do conhecimento do senso-comum. O trabalho dos etnometodologistas é muito interessado com a identificação de suposições tomadas como certas que caracterizam toda situação social e as maneiras em que os membros, com uso de práticas diárias, fazem suas atividades “racionalmente responsáveis”. De acordo com os etnometodologistas, cada homem é seu próprio sociólogo, comprometido com uma compreensão de sua vida cotidiana (BURRELL; MORGAN, 1979).

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

As pesquisas de Garfinkel se concentraram no caráter inevitavelmente contextual das compreensões corriqueiras, e desse enfoque adveio uma avaliação das maneiras extraordinariamente complexas e pormenorizadas pelas quais os contextos dos eventos fornecem recursos para a sua interpretação (HERITAGE, 1999).

Segundo a etnometodologia, é possível desenvolver uma acurada descrição do que fazemos para organizar nossa existência social, mediante a análise das práticas ordinárias situadas sempre localmente “aqui e agora” da interação. Qualquer grupo social pode se

compreender, se comentar e se analisar. Esta abordagem é, portanto, diferente da definição durkhemiana de Sociologia fundamentada na ruptura com o senso comum (COULON, 1995).

Coulon (1995, p.2) apresenta a seguinte definição:

O projeto científico da etnometodologia é analisar os métodos, ou os procedimentos, que as pessoas usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas diárias. Etnometodologia é a análise dos métodos ordinários que as pessoas usam para realizar suas ações ordinárias.

Etnometodologia pode, então, ser considerada como a ciência dos etnométodos, isto é, dos procedimentos que constituem o que Garfinkel chamou de “raciocínio sociológico prático” (COULON, 1995).

Garfinkel se interessa pelas atividades práticas e, em particular, o raciocínio prático, quer seja profissional ou não. A etnometodologia é o estudo empírico dos métodos que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações diárias: se comunicar, tomar decisões e raciocinar (COULON, 1995).

Os conceitos de indicialidade e reflexibilidade são importantes nesta construção: o primeiro indica que o significado de uma palavra ou enunciado é dependente de seu contexto de utilização; o segundo diz que os enunciados não são apenas sobre algo, mas também fazem algo (BURRELL; MORGAN, 1979; COULON, 1995; HERITAGE, 1999; SCHWANDT, 2006; HAGUETTE, 2007).

Os etnometodólogos querem estar mais próximos das realidades comuns da vida social, da experiência dos atores, que os outros sociólogos; isto exige que eles modifiquem métodos e técnicas de coleta de dados assim como a construção teórica. Eles assumem que os fenômenos cotidianos são deformados quando examinados através da “grade da descrição científica” (COULON, 1995, p.16).

1.3 Delimitação do Tema Administrativo da Pesquisa

A chamada “Teoria das Organizações” apresenta diversas explicações sobre a organização, seu funcionamento e relacionamento com o meio externo. Pode-se considerar os quatro paradigmas construídos por Burrell e Morgan (1979) como fundamentos desse conjunto de teorizações. Mesmo considerando que o estado normal da ciência organizacional é pluralístico (BURRELL; MORGAN, 1979; BURRELL, 1998), e apesar da expansão do paradigma interpretativista nas décadas de 1980 e 1990 e a inflexão crítica e pós-moderna que foram infundidas no campo a partir da influência européia, em especial na década de 1990 (CALDAS; FACHIN, 2005), o paradigma funcionalista ainda domina o campo dos estudos organizacionais (BURRELL; MORGAN, 1979; GOIA; PITRE, 1990; CALDAS, 2005; CALDAS; FACHIN, 2005; ESCRIVÃO FILHO, 2006), em boa parte devido à representatividade institucional do *mainstream* norte-americano (CALDAS; FACHIN, 2005).

No paradigma funcionalista, o que se denomina “ambiente” começou a ser considerado nos estudos organizacionais a partir do Movimento Estruturalista-Sistêmico (1950-1965), cuja contribuição foi primeiramente a abordagem totalizante do estruturalismo, que posteriormente foi popularizada (ESCRIVÃO FILHO, 2008) com o conceito de sistemas utilizado para analisar organizações e a concepção de sistema aberto (ABREU, 1982). Mas foi a partir do chamado Movimento da Contingência (1965-1980) que o ambiente passou a ser um dos temas centrais na Teoria Organizacional. O conjunto de idéias deste movimento surgiu a partir da insatisfação com a abstração das “idéias de sistema” do movimento precedente e, a partir de pesquisas empíricas em empresas, a prática administrativa foi reconhecida como situacional (ESCRIVÃO FILHO, 2008) influenciada, principalmente, por contingências ambientais.

O comportamento organizacional passa a ser compreendido como moldado por mecanismos impessoais que atuam como restrições externas sobre os agentes, que devem, portanto, perceber, processar e responder ao ambiente instável (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983); dessa maneira, a organização se curva ao imperativo de adotar uma estrutura que se ajuste ao nível de contingência, de forma a evitar a perda de desempenho devido à inadequação (DONALDSON, 1998).

No entanto, apesar do reconhecimento da importância do meio externo, a caracterização de ambiente organizacional na literatura administrativa parece muito vaga e de pouca utilidade para compreensão do fenômeno organizacional. São descritos seus elementos, geralmente divididos em dois grandes segmentos, e as principais características consideradas são complexidade e mudança, que resultam em um maior ou menor grau de incerteza. “O dinamismo e a heterogeneidade ambiental são forças ‘divinas’ acima das relações de dominação e acumulação de capital; são fatores solucionados com ‘competência’” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.146).

O “estruturalismo empobrecido”, resultado de uma leitura despolitizada dos estudos de burocracia de Weber, enfatiza o arcabouço estrutural desprezando as relações sociais (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.14) fazendo com que a organização, seu funcionamento e o relacionamento com o meio externo sejam analisados com extremo racionalismo. No pós-guerra, se acentuam os descontentamentos em relação ao funcionalismo estrutural e ele responde parte deles. Dessa maneira, surgem dentro do paradigma teorias que contestam alguns aspectos explicativos da relação entre organização e ambiente, principalmente relacionados à adaptação racional, entre elas, Dependência de Recursos, Ecologia Populacional, Custos de Transação, Institucional e Redes de Colaboração. O estudo destas teorias pode fornecer mais compreensão a respeito do ambiente organizacional.

1.4 Estabelecimento de Fronteiras com o Objeto da Pesquisa

O estudo das pequenas empresas deve considerar o contexto organizacional, incluindo a compreensão da dinâmica do sistema político-econômico vigente. Uma prova da necessidade fundamental de considerar os aspectos contextuais para entender a gestão das pequenas empresas é o fato de muitos estudiosos, principalmente economistas, tentarem explicar a existência contínua delas no contexto da sociedade de mercado, apesar de todas as suas desvantagens competitivas (CARVALHO, 2004). Rattner et al. (1985) observaram que, apesar da grande relevância destas empresas, o processo de concentração e centralização do capital parecia prenunciar o fim próximo da maioria delas, superadas do ponto de vista tecnológico, financeiro e organizacional pelo maior dinamismo das grandes empresas.

Assim, alguns estudos previram o fim das empresas de pequeno porte por acreditarem que a dinâmica capitalista não propiciaria clima adequado para a sobrevivência delas. Nos anos 80, Motta e Bresser-Pereira (1983) discutiram a questão do desenvolvimento industrial e da predominância das organizações – grandes, burocratizadas e melhor estruturadas – no panorama social, contrapondo a fase anterior quando a sociedade era constituída de um sem-número de pequenos sistemas sociais semi-organizados. Desta maneira, os autores chegaram a afirmar que as pequenas empresas tenderiam a desaparecer.

Entretanto, isso não aconteceu. Souza (1995) afirma que, ao longo do processo de concentração de capital, as pequenas empresas nunca deixaram de existir e, talvez, este seja o motivo de não ser novidade na literatura econômica a questão das pequenas empresas. Assim, estudiosos do assunto buscaram, e buscam até hoje, achar uma explicação para a permanência destas empresas no âmbito socioeconômico.

Souza (1995) explica que houve uma intensificação do debate sobre a posição, o papel e as condicionantes da permanência das pequenas empresas no processo de desenvolvimento das economias capitalistas. Segundo a autora, isto ocorreu justamente pela constatação da existência e permanência continuada delas, apesar de suas desvantagens estruturais, especialmente no acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias.

O segmento das pequenas empresas pode ser considerado como o “elo mais fraco do capitalismo brasileiro” (VIEIRA e VENOSA, 1985; p.168) que contínua e insistentemente luta para sobreviver neste “campo de jogo injusto” (HENDERSON, 2003; p.40). Apesar disso, os autores de Administração têm permanecido “cegos, surdos e mudos” com relação ao contexto das pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Acredita-se, portanto, que a problemática deve transcender os estreitos limites da “administração de negócios” para revelar a trama intrincada e complexa de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que implicam profundamente as perspectivas de sobrevivência das pequenas empresas (RATTNER et al., 1985).

1.5 Formulação do Problema da Pesquisa

A pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Considerando a construção de tipo-ideal, pode-se representar a grande empresa a partir da concepção de organização burocrática de Weber: esquema formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais. Mas esta representação não é coerente com a pequena empresa; ela não é uma organização, no sentido weberiano de burocracia.

Portanto, é preciso compreender a importância de estudá-la de maneira diferente da grande empresa; ela não é uma “pequena grande empresa” (DANDRIDGE, 1979; WELSH;

WHITE, 1981), tem natureza diferente (ESCRIVÃO FILHO, 2006) e, por isso, é um objeto de estudo diferente. Para estudar a gestão da pequena empresa, é fundamental reconhecer as suas especificidades, que podem ser divididas em três grandes dimensões: dirigente, organização e contexto.

Algumas especificidades relacionadas ao dirigente, à organização e ao contexto da pequena empresa podem ser compreendidas como fatores limitantes de sua gestão, superando até mesmo a usual competência técnica dos empreendedores (COELHO e SOUZA, 1999). Estes fatores explicam também porque a pequena empresa dificilmente consegue sobreviver a erros e julgamentos equivocados (WELSH; WHITE, 1981; p.18). Assim, os dirigentes de pequenas empresas que apesar de todas as dificuldades conseguem permanecer no mercado, e até serem bem-sucedidos, são verdadeiros heróis (MATTAR, 1988).

Portanto, é preciso “tirar os óculos das grandes empresas” (DANDRIDGE, 1979) e, mediante investigações empíricas, olhar a pequena empresa de maneira diferente, desvendando algumas de suas especificidades.

A dimensão contexto é pouco explorada pela literatura administrativa que trata da pequena empresa, como foi discutido na seção anterior. Seu tamanho reduzido não a isenta das normas que orientam o processo capitalista, como lembrou Souza (1995). Dessa maneira, para estudar a gestão da pequena empresa é fundamental compreender que o ambiente organizacional influencia seu desempenho, muitas vezes determinando-lhe a sobrevivência ou desaparecimento. Dessa maneira, o problema de pesquisa é:

As “Teorias Ambientais” são adequadas em explicar as práticas do dirigente da pequena empresa relacionadas ao ambiente organizacional?

1.6 Declaração dos Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo da pesquisa é *construir um mapa, informado pelas “Teorias Ambientais”, das práticas do dirigente da pequena empresa relacionadas ao ambiente organizacional.*

Os objetivos específicos são: compreender as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação, como o dirigente compreende o ambiente organizacional e quais são as práticas relacionadas a ele.

1.7 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema

As pequenas empresas são parte importante da estrutura social e econômica, mas constituem o elo mais fraco do capitalismo apresentando alta taxa de mortalidade nos setores em que se inserem. A alta mortalidade não fará elas desaparecerem enquanto manifestações do pequeno capital, mas, como unidades individuais, assiste-se a uma cruel dinâmica de nascimento e morte de pequenas empresas, como os estudos do SEBRAE apontam. Além disso, a posição, o papel e as condicionantes da permanência delas no âmbito socioeconômico (SOUZA, 1995) variam bastante em períodos relativamente curtos (VIERA; FERRO, 1985).

Apoiar a pequena empresa é papel fundamental de toda a sociedade: Estado, comunidade e acadêmicos. O apoio governamental consiste em apoio fiscal-tributário na forma de alíquotas menores de impostos, apoio financeiro por meio de financiamento de diversas modalidades e taxas diferenciadas do mercado, e apoio de treinamento técnico-gerencial voltado às necessidades desse porte de empresa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

No entanto, na área acadêmica e de treinamento gerencial, a pequena empresa merece maior atenção do que anda tendo. É preciso reconhecer que ela é um objeto de

estudo diferente da grande organização. E, se a Administração tem como objeto de estudo a organização, a Teoria Administrativa pode não ser útil para a pequena empresa (DANDRIDGE, 1979); a não ser que se faça um esforço para reconhecer, dentro dela, as diferentes manifestações de sua gestão (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005).

Estas diferentes manifestações podem ser entendidas como especificidades organizacionais. Um conjunto importante destas especificidades se refere ao contexto, ou ambiente organizacional da pequena empresa. Dessa maneira, a relevância desta pesquisa está em desvendar algumas das especificidades contextuais para fornecer instrumentos administrativos mais adequados à realidade da pequena empresa.

1.8 Estrutura do Texto

O texto está estruturado em seis capítulos. O presente capítulo representa o pólo epistemológico, de concepção da pesquisa. O segundo capítulo representa o pólo teórico, de revisão da literatura. Foram revisados os temas Ambiente Organizacional, Teoria da Dependência de Recursos, Teoria Institucional e Pequena Empresa.

O terceiro capítulo representa o pólo metodológico, de projeto do trabalho de campo. A pesquisa foi caracterizada, as questões de pesquisa foram definidas e as variáveis descritas. Além disso, foram apresentados os métodos de coleta de material e a técnica de análise. Neste capítulo também foi apresentada a empresa que foi estudada.

Os próximos dois capítulos representam o pólo técnico da pesquisa. No capítulo 4 o trabalho de campo foi “explorado”, apresentando-se parte representativa do *corpus* de pesquisa e no capítulo 5 foi apresentada a interpretação da pesquisadora. Neste capítulo também foi feita uma discussão das práticas dos dirigentes da empresa investigada, aproximando-as da Teoria da Dependência de Recursos e da Teoria Institucional, e foi

construído um mapa representativo destas práticas. No capítulo 6 foram feitas algumas considerações finais sobre a pesquisa.

2 Revisão da Literatura e Fundamentação Conceitual

O objetivo deste capítulo é apresentar a fundamentação conceitual da pesquisa. Foram revisados os temas Ambiente Organizacional, Teoria da Dependência de Recursos, Teoria Institucional e Pequena Empresa.

2.1 Ambiente Organizacional

O objetivo desta seção é revisar a literatura sobre ambiente organizacional. Na seção 2.1.1 é apresentada uma breve discussão sobre a evolução do pensamento administrativo e como o ambiente organizacional se tornou importante para a compreensão das organizações. A seção 2.1.2 descreve como o ambiente organizacional é caracterizado na literatura administrativa. A fim de ampliar a compreensão sobre o conceito que está sendo estudado, na seção 2.1.3 se propõe o estudo das teorias ambientais da organização.

2.1.1 Evolução do Pensamento sobre Ambiente Organizacional

O ambiente começou a ser considerado nos estudos organizacionais a partir do Movimento Estruturalista-Sistêmico (1950-1965), que pode ser compreendido a partir de duas fases: Estruturalismo e Teoria dos Sistemas (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

O Estruturalismo é uma abordagem totalizante que tem como conceito principal a estrutura (ESCRIVÃO FILHO, 2008); é um método analítico comparativo, que considera o relacionamento das partes na constituição do todo. Os conceitos de totalidade e interdependência significam que o todo é maior que a simples soma das partes, ele tem certas características que não pertencem a nenhuma das partes (MOTTA; VANCONCELOS, 2004). Os elementos estruturais são considerados de tal forma inter-relacionados, que

instrumentalmente servem ao alcance das metas organizacionais e são, portanto, “funcionais” (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Os principais autores estruturalistas na Administração são: Robert K. Merton, Phillip Selznick, Alvin Ward Gouldner, Peter Michel Blau e Amitai Etzioni (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

A aplicação do estruturalismo na Administração significou o início da teorização sobre a organização e sobre o conflito, como será discutido na seção 2.4. No entanto, os conceitos sociológicos do estruturalismo eram pouco atrativos aos executivos e paulatinamente houve uma migração para os conceitos de sistemas abertos; na verdade, mais uma mudança de linguagem do que de conteúdo (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Assim, na segunda fase do movimento, a abordagem totalizante foi popularizada (ESCRIVÃO FILHO, 2008). A partir da Teoria Geral dos Sistemas do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, o conceito de sistemas é utilizado para analisar organizações, assumindo-se uma concepção de sistema aberto (ABREU, 1982). A organização passou a ser compreendida como um sistema sócio-técnico, termo utilizado pela primeira vez pelos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, sendo que os trabalhos iniciais, antes de Tavistock, não foram influenciados pela concepção de sistema aberto, mas pela noção de equilíbrio (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

As organizações passaram a ser consideradas conjuntos de vários subsistemas em interação dinâmica uns com os outros, que apresentam mecanismos de retroalimentação, mecanismos sensores que permitem ao sistema maior de que fazem parte (ambiente) determinar os desvios em relação aos objetivos planejados e orientar para que estes objetivos sejam alcançados. Dessa maneira, é introduzida a visão de que a organização deve se adaptar ao ambiente para sobreviver (ABREU, 1982). Talcott Parsons foi um dos primeiros

estudiosos a utilizar as idéias da teoria dos sistemas abertos na análise organizacional (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Nove características parecem definir todos os sistemas abertos (KATZ; KAHN, 1987, p.35-42):

1. *Importação de energia.* Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo (...) as organizações sociais precisam (...) de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutural social é auto-suficiente ou auto-contida.
2. *A transformação.* Os sistemas abertos transformam a energia disponível (...) A organização cria um novo produto, ou processa materiais, ou treina pessoas, ou proporciona um serviço. Essas atividades acarretam alguma reorganização do input. É executado um trabalho no sistema.
3. *O output.* Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, quer sejam eles a invenção, concebida por mente pesquisadora, quer sejam uma ponte construída por empresa de engenharia (...).
4. *Sistemas como ciclos de eventos.* O padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo. A energia que reforça o ciclo de atividades pode derivar-se de um certo intercâmbio do produto no mundo exterior, ou da própria atividade. No caso anterior, a empresa industrial utiliza matérias-primas e trabalho humano para fazer um produto que é mercadizado e o resultado monetário é utilizado para a obtenção de mais matéria-prima e mais trabalho, a fim de perpetuar o ciclo de atividades (...).
5. *Entropia negativa.* Para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico; precisam adquirir entropia negativa. O processo entrópico é uma lei universal da natureza, no qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte (...) o sistema aberto, importando mais energia de seu meio ambiente do que a que expende, pode armazená-la e assim adquirir entropia negativa. Portanto, em um sistema aberto existe uma tendência geral para maximizar sua razão de energia, de importada para expendida, e de sobreviver e, mesmo durante períodos de crise, viver em “tempo empenhado” (...) As organizações sociais procurarão melhorar sua posição de sobrevivência e conseguir de suas reservas uma confortável margem de operação (...).
6. *Input de informação, feedback negativo e processo de codificação.* Os inputs para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia, os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho feito. Os inputs também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele. (...) O tipo mais simples de input de informação encontrado em todos os sistemas é o feedback negativo. O feedback negativo permite ao sistema corrigir seus desvios da linha certa. (...).

7. *Estado firme e homeostase dinâmica.* A importação de energia para deter a entropia opera para manter uma certa constância no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados por um estado firme. Um estado firme não é sem movimento ou de equilíbrio. Existe um influxo contínuo de energia do ambiente exterior e uma exportação contínua dos produtos do sistema, mas o caráter deste, o quociente de intercâmbios de energia e as relações entre as partes continuam os mesmos. (...)

8. *Diferenciação.* Os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas. (...) As organizações sociais deslocam-se para os papéis de multiplicação e elaboração com maior especialização de funções. (...)

9. *Equifinalidade.* (...) De acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. (...) À medida em que os sistemas abertos se deslocam em direção a mecanismos regulatórios para controlar suas operações, a quantidade de equifinalidade pode ser reduzida.

Os principais autores sistêmicos na Administração são: Eric L. Trist, Rensis Likert, Robert L. Kahn, Daniel Katz, James Rosenzweig e Fremont Kast (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

Apesar de o ambiente ter sido considerado nos estudos organizacionais a partir das idéias estruturalistas e sistêmicas, foi a partir do chamado Movimento da Contingência que este tema passou a ser central na Teoria Organizacional. O conjunto de idéias deste movimento foi predominante no período entre 1965 e 1980 nos Estados Unidos surgindo a partir da insatisfação com a abstração das “idéias de sistema” do movimento de idéias precedente. Dessa maneira, foram enfatizadas pesquisas empíricas em empresas e se identificou a necessidade de relativizar o modelo universal estadunidense a partir do reconhecimento que a prática administrativa é situacional (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

Os principais autores contingencialistas são: Joan Woodward, Tom Burns, George M. Stalker, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

O trabalho de Woodward² em mais de cem empresas industriais inglesas é considerado pioneiro no enfoque da contingência (ABREU, 1982; ESCRIVÃO FILHO, 1998); representando um divisor de águas do campo de teoria das organizações (ABREU, 1982). Os estudos desta pesquisadora começaram testando a validade de conceitos da Teoria da Gerência Administrativa (de Fayol e seguidores). Primeiro, comparou fábricas de diferentes tamanhos, mas não encontrou nenhuma relação significativa. Depois verificou uma relação entre tecnologia e estrutura organizacional; a primeira determinante da segunda. As empresas mais bem sucedidas haviam adaptado sua estrutura organizacional à sua tecnologia. Dessa maneira, a grande contribuição da pesquisa de Woodward foi mostrar que não existe “uma única maneira certa” de organizar; para cada situação existe uma maneira mais adequada (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Outra contribuição importante do Movimento da Contingência foi a pesquisa de Lawrence e Lorsh³ em dez empresas dos Estados Unidos³, publicada em 1967. Foi estudada a relação entre organização e ambiente a partir de conceitos de diferenciação e integração. Os pesquisadores concluíram que não existe uma única maneira de lidar com a diferenciação (divisão das partes) e integração (coordenação das partes): as empresas mais bem sucedidas se ajustaram aos seus ambientes. Por exemplo: se o ambiente é estável, uma estrutura mais formal é apropriada; se o ambiente é instável, uma estrutura mais flexível é apropriada (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

A pesquisa de Burns e Stalker⁴ também é importante neste movimento: eles associaram a escolha da estrutura organizacional, que variava dos extremos de forma mecânica até forma orgânica, com o ambiente, que variava dos extremos de estabilidade até

² WOODWARD, Joan. *Industrial organizations: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press, 1968.

³ LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *Organization and environment: managing differentiation and interaction*. Boston: Harvard University Press, 1967.

⁴ BURNS, T.; STALKER, G.M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock, 1961.

turbulência. Segundo os pesquisadores, o ambiente estável favorece estrutura mecânica enquanto o ambiente turbulento favorece estrutura orgânica (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

As abordagens estruturalista-sistêmica e contingencial compartilham de uma orientação determinista na qual o comportamento organizacional é moldado por uma série de mecanismos impessoais que atuam como restrições externas sobre os agentes (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). A organização se curva ao imperativo de adotar uma estrutura que se ajuste ao nível de contingência, de forma a evitar a perda de desempenho em virtude da inadequação (DONALDSON, 1998).

O gestor desempenha, portanto, um papel técnico de ajuste da organização ao ambiente; um papel reativo. Ele deve perceber, processar e responder ao ambiente instável, e adaptar a organização por meio do rearranjo de sua estrutura interna, para garantir sobrevivência e efetividade. O foco da tomada de decisão gerencial está no acúmulo de informações corretas sobre as variações ambientais, e na utilização de critérios técnicos para examinar as conseqüências das respostas (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

2.1.2 Caracterização do Ambiente Organizacional

Pode-se definir ambiente organizacional como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm potencial para afetá-la (DAFT, 2008). Os manuais geralmente apresentam o ambiente dividido em dois setores: competitivo e macroambiente (BATEMAN; SNELL, 1998), específico e geral (SCHERMERHORN Jr, 1999), de tarefas e geral (DAFT, 2005, 2008) e operacional e contextual (SOBRAL; PECI, 2008). De forma geral, o ambiente organizacional pode se visualizado como representado na Figura 1.

O ambiente competitivo, específico, de tarefas ou operacional (BATEMAN; SNELL, 1998; SCHERMERHORN Jr, 1999; DAFT, 2005, 2008; SOBRAL; PECI, 2008) consiste nos setores

com os quais a organização interage diretamente e que têm um impacto direto em sua capacidade de alcançar suas metas (DAFT, 2005, 2008; SOBRAL; PECI, 2008); ele é mais próximo e imediato (BATEMAN; SNELL, 1998) compreendendo organizações, grupos e pessoas com quem uma organização precisa interagir para sobreviver e prosperar (SCHERMERHORN Jr, 1999). Este ambiente assume características únicas e diferenciadas de uma organização para outra (SOBRAL; PECI, 2008) e geralmente é composto por clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores (SCHERMERHORN Jr, 1999) e outros grupos de interesse (SOBRAL; PECI, 2008).

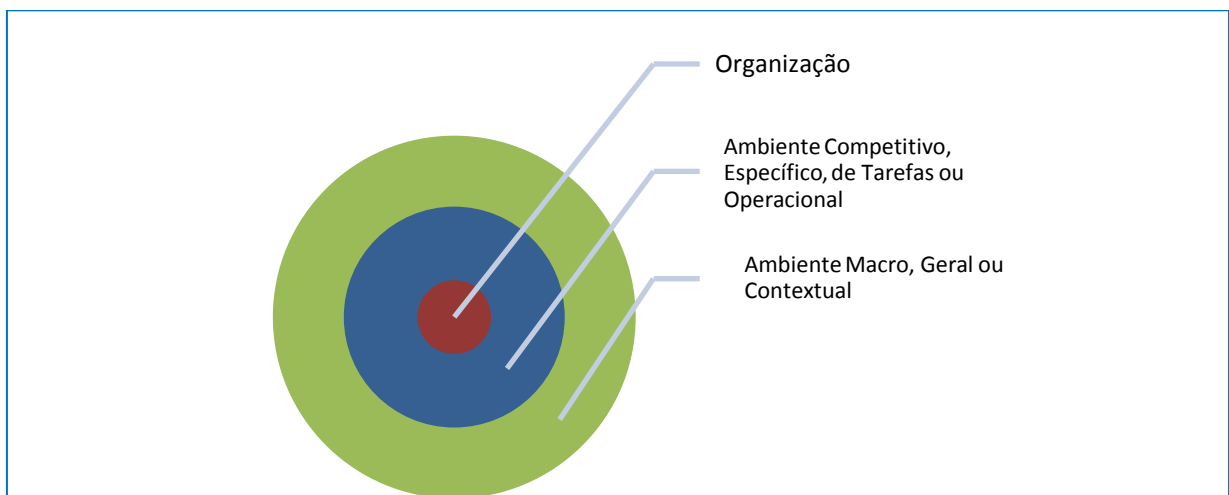


Figura 1. Segmentação do ambiente organizacional

O ambiente macro, geral ou contextual (BATEMAN; SNELL, 1998; SCHERMERHORN Jr, 1999; DAFT, 2005, 2008; SOBRAL; PECI, 2008) é composto pelos elementos mais gerais que têm potencial para influenciar decisões estratégicas (BATEMAN; SNELL, 1998); consiste nas condições que podem influenciar substancialmente as operações de uma organização, tais como condições econômicas, socioculturais, político-legais, tecnológicas e meio ambiente (SCHERMERHORN Jr, 1999). Ele pode não ter um impacto direto nas operações do dia-a-dia da organização, mas a influenciam de maneira indireta (DAFT, 2005, 2008), englobando

condições e tendências que podem afetar o desempenho de todas as organizações de dado setor ou indústria (SOBRAL; PECI, 2008).

Os gestores se preocupam com os fatores do ambiente porque eles criam incertezas para a organização. Incerteza significa que os tomadores de decisão não possuem informação suficiente sobre o ambiente. Ela é resultado da relação entre duas dimensões: o quanto o ambiente é simples ou complexo e o quanto é estável ou instável (DAFT, 2005, 2008). Estas são as principais características do ambiente apresentadas nos manuais didáticos, tais como Daft (2005, 2008) e Sobral e Peci (2008).

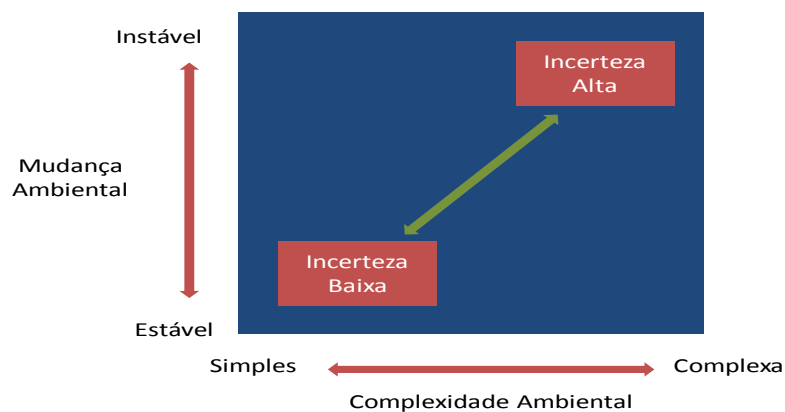


Figura 2. Incerteza ambiental
Fonte: Daft (2005, 2008)

A dimensão simples-complexa se refere à complexidade do ambiente, isto é, à heterogeneidade ou ao número de dissimilaridades dos elementos externos relevantes para a operação de uma organização. Quanto mais fatores externos de influência, maior a complexidade. A dimensão estável-instável se refere à mudança nos elementos ambientais. Quanto mais alta a taxa de mudança, maior a instabilidade do ambiente. Embora atualmente

os ambientes organizacionais estejam mais instáveis, existem ainda ambientes tradicionalmente estáveis (DAFT, 2008).

As dimensões simples-complexa e estável-instável podem ser combinadas para avaliar a incerteza ambiental, conforme Figura 2. Em um ambiente simples e estável, a incerteza é baixa; em um ambiente complexo e instável, a incerteza é alta (DAFT, 2005, 2008).

2.1.3 Teorias Ambientais da Organização: outros aspectos do ambiente

Para Escrivão Filho (2006), o ambiente organizacional é caracterizado pela literatura administrativa de modo bastante vago. Conforme descrito na seção anterior, seus elementos são divididos em dois grandes segmentos e suas principais características são complexidade e mudança, que resultam em um maior ou menor grau de incerteza. A crítica do autor se refere à falta de contextualização dos fenômenos e de compreensão da dinâmica social e econômica. Nas palavras dele “o dinamismo e a heterogeneidade ambiental são forças ‘divinas’ acima das relações de dominação e acumulação de capital; são fatores solucionados com ‘competência’” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.146).

A aplicação do estruturalismo na Administração por autores funcionalistas, a partir de uma leitura empobrecida e despolitizada dos estudos de burocracia de Weber (ESCRIVÃO FILHO, 2006) teve como resultado uma compreensão racionalista e, portanto, acrítica e limitada, do fenômeno organização. “O funcionalismo estrutural e sua progênie, a teoria dos sistemas, forneceram um foco “interno” do projeto organizacional, com uma preocupação “externa” voltada para a incerteza ambiental”, expondo “as indeterminações inerentes à ação organizacional tendo em vista as demandas ambientais e as ameaças que escapam ao controle da organização”. Na verdade, realizaram “uma ‘despolitização’ eficaz dos processos

de tomada de decisão por meio dos quais se estabelece uma adaptação funcional adequada entre a organização e seu ambiente” (REED, 1998, p.71).

Portanto, para as abordagens estruturalista-sistêmica e contingencial, a relação entre organização e ambiente é uma relação funcional que ignora processos políticos essenciais (CHILD, 1972), convertendo “conflitos de valor sobre fins e meios em questões técnicas que podem ser ‘resolvidas’ por meio de um projeto eficaz de sistema e de administração (REED, 1998, p. 71).

No pós-guerra os descontentamentos em relação à teoria organizacional funcionalista se tornam mais evidentes e é neste momento que surge o livro de Burrell e Morgan mostrando a realidade pluriparadigmática da Teoria das Organizações (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Como consequência, o funcionalismo começou a responder parte destes descontentamentos e a partir da década de 1970 começam a surgir, dentro do paradigma, teorias que contestam alguns aspectos explicativos da relação entre organização e ambiente, principalmente relacionados à adaptação racional.

Estudar algumas destas “teorias ambientais da organização” se mostra um caminho para compreender aspectos relevantes para uma ampliação da concepção teórica de ambiente. Podem ser consideradas cinco abordagens⁵: Dependência de Recursos, Ecologia Populacional, Custos de Transação, Institucional e Redes de Colaboração.

Alguns questionamentos que surgiram neste momento histórico e social eram fundamentados em explicações que consideram aspectos políticos da relação organização-

⁵ Hall (1984) examinou cinco teorias contemporâneas sobre organizações: Ecologia Populacional, Dependência de Recursos, Contingência Racional, Custos de Transação e Institucional. Motta e Vasconcelos (2004) apresentam como teorias ambientais as seguintes: Ecologia Populacional, Organizações em Rede, Dependência de Recursos, Custos de Transação e Neo-institucionalismo. De acordo com Daft (2008) a pesquisa interorganizacional tem gerado as seguintes perspectivas teóricas: Dependência de Recursos, Redes de Colaboração, Ecologia Populacional e Institucionalismo. Sacomano Neto e Truzzi (2002) fazem uma revisão das seguintes perspectivas contemporâneas: ecologia das populações, dependência de recursos, contingência estrutural, nova economia institucional e novo institucionalismo.

ambiente. A Teoria da Dependência de Recursos concebe a organização como uma entidade política que exerce influência na construção do seu contexto de atuação, ajustando-o aos seus objetivos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

De acordo com Astley e Van de Ven (1983), as críticas ao determinismo ambiental surgiram sob a forma de um “quadro de referência da ação”, aplicado em análise organizacional principalmente à escolha estratégica em situações de tomada de decisão, conforme estudado por John Child. A estrutura organizacional é resultado da escolha e, portanto, é modelada a partir de considerações políticas e não somente de acordo com critérios técnicos. Os detentores de poder dentro das organizações também decidem por cursos de ação a fim de manipular elementos ambientais e escolher padrões de desempenho relevantes (CHILD, 1972). Assim, o ambiente e a estrutura organizacional incorporam os significados das ações dos que estão no poder. Os gestores são considerados representantes de um papel proativo (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Outra contribuição importante para compreender o ambiente das organizações é a Ecologia Organizacional, cujo referencial teórico e métodos foram emprestados da Biologia e aplicados pelos sociólogos à organização social. Essa perspectiva enfatiza o processo de seleção ambiental, explicando que as populações organizacionais (unidade de análise principal) são ou não são adaptadas ao ambiente. É pouco provável que as organizações consigam se adaptar ao seu ambiente devido a fortes pressões inerciais, internas e externas, que elas sofrem. Ocorre sim, no ambiente, um processo evolutivo com etapas de variação, seleção e retenção que resulta em mudanças nas populações de organizações (não nas organizações). Assim, estudando as taxas de nascimento e mortalidade de tipos de organizações (populações), mediante análises longitudinais, esta perspectiva propõe uma explicação da relação organização-ambiente que coloca de lado os processos gerenciais

intraorganizacionais e apresenta os gestores como agentes passivos, pois é o ambiente que seleciona as organizações (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HANNAN; FREEMAN, 1977, 1984, 1997; FREEMAN, 1982, McKELVEY; ALDRICH, 1983, CARROLL, 1984; ULRICH, 1987; YONG, 1988; BAUM, 1998).

Em alguns aspectos, a perspectiva ecológica é parecida com a abordagem contingencial: ambas focam o ajuste entre organização e ambiente, apesar da segunda enfatizar, diferente da primeira, a adaptação gerencial para encontrar o ajuste. O grau de determinismo ambiental é mais alto na Ecologia Populacional (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

As perspectivas da dependência de recursos e da ecologia populacional apresentam uma preocupação comum com as circunstâncias materiais do ambiente, particularmente com a dimensão da densidade da população, variável que representa a intensidade por competição de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). No entanto, para o modelo da ecologia populacional, os recursos ambientais são estruturados em forma de “nichos”, cuja existência e distribuição pela sociedade são relativamente refratárias à manipulação de organizações individuais (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983), enquanto que a perspectiva da dependência de recursos admite possibilidades das organizações alterarem seus ambientes e a situação dos recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A visão da seleção natural também pode ser encontrada na chamada Economia Industrial (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983) ou Economia das Organizações. A partir da idéia introduzida por Ronald Coase de que as transações econômicas apresentam custos e que mercados e organizações podem gerenciá-las, a Teoria dos Custos de Transação justifica a existência das organizações, pois apesar dos mercados e hierarquias serem “mecanismos de governança” alternativos, os segundos são instrumentos mais eficientes do que os primeiros

para minimizar os custos de transação, como estudado mais profundamente por Oliver Williamson (PINHO; VASCONCELLOS, 2003; BARNEY; HESTERLY, 2004).

A perspectiva do custo de transação se preocupa com os ajustes adaptativos que as organizações precisam fazer para enfrentar as pressões de maximização da eficiência em suas transações internas e externas (REED, 1998). Assim, esta abordagem é determinista porque enfatiza as imposições econômicas impessoais de eficiência administrativa e não a estratégia de gestão (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). A ecologia populacional enfatiza as pressões competitivas que selecionam alguns tipos de organização em detrimento de outros (REED, 1998). Há também uma similaridade entre o conceito de “nicho” da ecologia populacional e a noção de estrutura da economia industrial (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

As abordagens dos custos de transação e da ecologia populacional têm uma lógica evolucionária, que subordina a ação individual e coletiva aos imperativos de eficiência e sobrevivência. Não há qualquer tentativa de abordar a questão do poder social e da intervenção humana, não se interessando muito pelos meios pelos quais a mudança organizacional se estrutura em função de lutas de poder e conflito entre atores sociais e as formas de dominação que eles legitimam (REED, 1998).

A Teoria dos Custos de Transação negligencia que as ações econômicas estão inseridas em redes de relações sociais (GRANOVETTER, 1985) e, portanto, há um contraste importante entre esta abordagem e a Teoria da Dependência de Recursos, a primeira enfatizando a eficiência econômica e a segunda, os relacionamentos de poder.

Literaturas econômicas e gerenciais tendem a enfatizar a eficiência, enquanto que a literatura sociológica tende ser mais agnóstica sobre esta questão (FLIGSTEIN, 2001), focando a sobrevivência como questão problemática (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A Teoria Institucional é também uma importante perspectiva que deve ser considerada para compreender as relações entre organização e ambiente: de acordo com ela, a ação organizacional apóia os mitos dos ambientes institucionais tornando a organização isomórfica em relação a eles (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Esta abordagem forneceu um quadro teórico de referência para compreender a limitação da racionalidade dos gestores de organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Pfeffer e Salancik (2003) explicam algumas diferenças entre as abordagens institucional e a da dependência de recursos. Enquanto a primeira enfatiza normas culturais, valores e expectativas sociais como fontes de pressão que levam à conformidade da organização, a segunda enfatiza os padrões de transação e troca, isto é, as condições materiais do ambiente. As análises institucionais enfatizam a legitimidade, que para a teoria da dependência de recursos é apenas mais um recurso a ser adquirido. Ainda, a abordagem institucional não considera a interdependência de recursos e negligencia questões de poder e interesse (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que para a perspectiva institucional parece que as regras institucionais têm vida própria. Para a Teoria da Dependência de Recursos elas são, na verdade, resultado da competição entre os atores sociais tentando moldar o ambiente institucional para seu próprio benefício. No entanto, os autores atentam que versões recentes da Teoria Institucional tendem a considerar o potencial da escolha estratégica e a possibilidade de mudar a ordem normativa através de ações e interações estratégicas. Deve-se considerar também que as teorias da dependência de recursos e a institucional consideram de modo mais significativo as conexões entre ambiente e decisões internas do que a perspectiva ecológica (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A última perspectiva considerada é a de Redes de Colaboração: as organizações se unem com o objetivo de se tornar mais competitivas e compartilhar recursos escassos (DAFT, 2008). A ênfase desta abordagem é na sobrevivência alcançada pela colaboração entre organizações por meio da construção de um ambiente social, regulado e controlado. As regras de funcionamento da ação coletiva permitem que a rede atue como uma unidade e tome decisões que alcancem os interesses individuais e coletivos das organizações que a compõem. A mudança é vista como ativamente produzida por negociações políticas e definições sociais, em vez de determinada por forças econômicas e ambientais neutras (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Barney e Hesterly (2004) explicam que os modelos de economia organizacional que lidam com a cooperação entre firmas examinam os incentivos econômicos que elas têm para cooperar, as motivações para trapacear nos acordos e as atividades nas quais elas se envolvem para monitorar as relações cooperativas. Duas grandes formas de cooperação são analisadas: os acordos implícitos, tais como cartéis e conluíus, e as alianças estratégicas.

Estas “teorias contemporâneas” questionaram aspectos diferentes do funcionalismo estrutural e representam importante contribuição para a compreensão das relações entre organização e ambiente. O ponto principal de questionamento é a adaptação racional. No entanto, o racionalismo permanece ao menos em “espírito”, usando as palavras de Escrivão Filho (2006). Dessa maneira, deve-se refletir sobre a colocação de Donaldson (1998) de que as contribuições das teorias contemporâneas suplementam a Teoria da Contingência, mas ela continua sendo a principal teoria explicativa a partir da qual as outras se desenvolvem.

Portanto, é importante questionar se estas novas perspectivas são realmente “novas”, ou atualizações com rótulos diferentes, que atendem melhor o contexto histórico e social, mas que partem de pressupostos idênticos aos da “teoria velha”. Para compreender

as contribuições efetivas deve-se realizar uma análise profunda da evolução do pensamento, como a desenvolvida (e em desenvolvimento) por Escrivão Filho (1995) e isso requer tempo, conhecimento, dedicação e maturidade. Não é objetivo deste trabalho desenvolver tal análise, mas sim buscar nas novas explicações alguns elementos para ampliar a concepção de ambiente organizacional.

Cada uma das abordagens apresentadas aqui foi criticada por vários autores, principalmente no que se refere ao parcial poder explicativo dos fenômenos organizacionais. Considerando que elas explicam alguns fenômenos e não outros, Hall (1984) indica a necessidade de se identificar a contribuição de cada uma delas, que servem como diferentes lentes para entender as organizações, e de uma integração teórica para que se compreenda maior número possível de inter-relações entre as variáveis relevantes. Esta integração teórica é defendida por vários estudiosos e somente será conseguida mediante uma análise aprofundada das contribuições relevantes, a partir do estudo da evolução do pensamento administrativo, reconhecendo a importância das diversas áreas de conhecimento que contribuem para a compreensão do fenômeno organização.

Apesar do reconhecimento da importância da integração entre as principais explicações sobre a relação organização-ambiente, a fim de compreender mais do que somente partes, neste trabalho optou-se por aprofundar a compreensão de duas destas teorias: Dependência de Recursos e Institucional.

A Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003; BARNEY; HESTERLY, 2007) foi selecionada porque incorpora questões importantes referentes aos relacionamentos de poder e a possibilidade de manipulação do ambiente. Ela também considera questões que são concernentes a abordagens de redes, de construção de um

ambiente político favorável, e a preocupação da abordagem ecológica sobre as condições materiais do ambiente, com ênfase nos recursos.

Também foi escolhida a Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), por ser a que mais questiona a racionalidade a partir de sua ênfase na questão da legitimidade e na busca por conformidade cerimonial, tendo uma orientação determinista como as perspectivas contingencial, da ecologia populacional e dos custos de transação, mesmo que com diferente fundamento básico.

Nas próximas duas seções são revisadas estas teorias a partir de suas principais contribuições para compreensão do ambiente e das respostas organizacionais apresentadas por elas.

2.2 Teoria da Dependência de Recursos

A perspectiva da dependência de recursos tem raízes teóricas nas disciplinas científicas Sociologia e Economia. Na Sociologia, a perspectiva enfatiza a interdependência entre as organizações e, conseqüentemente, as relações de poder. As organizações buscam alterar estas relações através de ações estratégicas a fim de diminuir a dependência em relação aos recursos necessários para sua sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 2003). De acordo com esta linha, interesses políticos e calculados estão voltados para a maximização do poder, da influência e da autonomia e não da eficiência da produção (OLIVER, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1999). Negociação e estratégias políticas entre os atores sociais mediam as relações interorganizacionais mais do que as forças impessoais dos mercados (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

O campo denominado Economia das Organizações também esclarece bastante sobre esta perspectiva teórica. Segundo Barney e Hesterly (2004), ela pode ajudar a explicar

porque algumas firmas superam outras. De acordo com os autores, juntamente com o paradigma estrutura-conduta-desempenho, a perspectiva da dependência de recursos ajuda a teorizar sobre gestão estratégica⁶. De acordo com Barney e Hesterly (2004, 2007), há duas suposições importantes sobre recursos da firma: a heterogeneidade, que significa que eles podem variar significativamente entre firmas, isto é, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos, e a imobilidade, que indica essas diferenças de recursos podem ser duradouras, pois pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos desenvolvê-los ou adquiri-los. A partir destas duas suposições é possível compreender por que algumas empresas superam outras. Segundo a perspectiva da dependência de recursos, uma empresa pode ter vantagem competitiva se possuir recursos valiosos que poucas outras possuem e que são muito custosos de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2004, 2007)⁷.

As duas linhas teóricas parecem apresentar diferenças importantes, apesar de compartilharem pressupostos comuns que formam a chamada perspectiva da dependência de recursos. Os autores da linha da Sociologia enfatizam a questão da obtenção dos recursos mais do que o uso destes recursos como fonte de vantagem competitiva, como fazem os autores da linha da Economia. Obras das duas linhas são fundamentais para a teoria sobre estratégia, mas na primeira o foco é na escolha estratégica como meio para alterar as relações de dependência e poder (CHILD, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 2003), enquanto que na segunda, o foco é no uso dos recursos para definir e

⁶ Enquanto o paradigma estrutura-conduta-desempenho explica a heterogeneidade de desempenhos entre as firmas a partir da estrutura do ramo em que elas operam, a teoria da dependência de recursos foca os atributos delas. Assim, a explicação sobre obtenção de desempenho superior ou vantagem competitiva tem no campo da Economia das Organizações duas abordagens diferentes (BARNEY; HESTERLY, 2004).

⁷ Os autores explicam que esses pressupostos diferem da abordagem neoclássica, que considera que as firmas de um mesmo ramo de atividade são essencialmente idênticas e que qualquer diferença eventual é rapidamente destruída. Eles também diferem do paradigma estrutura-conduta-desempenho, para o qual os recursos e capacidades das firmas, que variam de acordo com o ramo que atuam, somente podem ser mantidos se existirem importantes barreiras à entrada ou de barreiras de mobilidade (BARNEY; HESTERLY, 2004).

implantar estratégias organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2004). Para a linha da Sociologia, a existência da organização está constantemente em questão; devido à dependência de recursos sua sobrevivência é vista como problemática (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A Teoria da Dependência de Recursos⁸ apresenta três questões centrais: a idéia de ambiente como fonte de recursos, que está discutida na seção 2.2.1, a questão do poder e da interdependência, discutida na seção 2.2.2, e as estratégias organizacionais para reduzir a dependência, apresentadas na seção 2.2.3.

2.2.1 Ambiente Organizacional como Fonte de Recursos

As idéias de sistemas abertos questionaram o peso do papel dos gestores no desempenho organizacional, enfatizando a importância do ambiente para compreensão das organizações: assume-se a interdependência e a necessidade de se atentar para o relacionamento entre elas e grupos externos relevantes para conseguir os recursos necessários para sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

No entanto, Pfeffer e Salancik (2003) explicam que apesar da ampla aceitação das idéias de sistemas abertos, a literatura enfatiza a questão da utilização dos recursos, tomando a existência da organização como certa. Na verdade, a existência da organização está constantemente em questão e sua sobrevivência deve ser vista como problemática. Os autores explicam que para assegurar a sobrevivência, os gestores devem tornar a

⁸ Para compreender as principais contribuições da Teoria da Dependência de Recursos, a principal obra da linha da Sociologia considerada neste trabalho é o livro *"The external control of organizations: a resource dependence perspective"* de Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, publicado em 1978 e reeditado em 2003. Outras duas obras também foram consideradas: o artigo *"Environments of organizations"* de Howard E. Aldrich e Jeffrey Pfeffer publicado em 1976 no *Annual Review of Sociology* e o artigo *"Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice"* de John Child publicado em 1972 na *Sociology*. A principal obra da linha da Economia revisada neste trabalho é o livro *"Administração estratégica e vantagem competitiva"* de Jay B. Barney e Willian Hesterly, publicado no Brasil em 2007.

organização eficaz mediante a gestão das demandas, particularmente de grupos de interesse dos quais depende de recurso e apoio. Dessa maneira, o foco deve ser na obtenção dos recursos necessários à sobrevivência organizacional. Segundo eles, é nesse sentido que o contexto deve ser reconhecido e, portanto, sua importância é fundamental para as organizações, pois é ele é fonte destes recursos.

Segundo Barney e Hesterly (2004, 2007), recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implantar suas estratégias. Podem ser classificados em quatro amplas categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. As organizações podem obter desempenho superior a partir dos recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar.

De acordo com os autores, um recurso é valioso quando permite explorar oportunidades ou neutralizar ameaças do ambiente. Se, além disso, for raro e custoso de imitar, pode representar vantagem competitiva sustentável. A imitação pode ocorrer por meio da duplicação direta ou por substituição. Existem pelo menos quatro razões para que os recursos de uma empresa sejam custosos de imitar: circunstâncias históricas únicas, ambigüidade casual, recursos e capacidades socialmente complexos e patentes. Se tudo o que uma empresa faz é imitar a concorrência, ela pode ganhar apenas paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2004, 2007).

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que a organização termina e o ambiente começa no ponto onde o controle da organização diminui e o controle de outras organizações ou indivíduos sobre ela começa; é neste ponto que as trocas da organização com o ambiente ocorrem e ela se torna vulnerável, aberta à influência. As trocas podem envolver recursos monetários ou físicos, informação ou legitimidade social. Dessa maneira, o comportamento

da organização é moldado pelas demandas e pelas pressões de grupos externos, que criam incerteza em relação aos resultados organizacionais.

Segundo os autores, o conceito de ambiente é indescritível, pois em um sentido ele inclui cada evento no mundo que tem algum efeito nas atividades e nos resultados da organização. No entanto, como mecanismo de sobrevivência, os impactos são filtrados e sentidos imperfeitamente e, desse modo, as ações organizacionais não são determinadas por cada mudança do ambiente. As organizações não precisam monitorar todas as mudanças e nem se modificar a cada uma delas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Dessa maneira, Pfeffer e Salancik (2003) distinguem três níveis do ambiente. O primeiro nível consiste em um sistema inteiro de indivíduos e organizações interconectados que são relacionados uns aos outros e à organização através de transações organizacionais. O nível seguinte é composto por um conjunto de indivíduos e organizações com quem a organização interage diretamente; é neste nível que a organização pode experimentar seu ambiente. No entanto, processos de observação, atenção e percepção devem ocorrer para que os eventos existam na experiência dos atores sociais. Assim, o terceiro nível do ambiente organizacional pode ser caracterizado como o nível da representação, denominado ambiente decretado.

Os três níveis se relacionam: o sistema maior pode impactar as transações entre organizações e estas transações são percebidas e representadas pelos atores, influenciando as ações organizacionais. De acordo com os autores, o ambiente decretado influencia ações organizacionais (o comportamento), enquanto eventos em outros níveis do ambiente podem afetar resultados. Dessa maneira, os ambientes organizacionais não são realidades objetivas; eles se tornam conhecidos através de um processo de promulgação que define o

contexto para a organização e ela responde de acordo com esta representação (CHILD, 1972; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A organização eficaz é aquela que consegue satisfazer as demandas de grupos e organizações que possuem os recursos necessários para sua sobrevivência. Para isso, é preciso que os gestores compreendam o ambiente: as interdependências, as demandas e os conflitos entre elas. Assim, pode-se considerar o processo de promulgação altamente dependente de informação e, por isso, em parte, determinado pela estrutura organizacional, pelos sistemas de informação e pela distribuição de poder e controle; quem controla a informação usada na tomada de decisão, pode controlar os resultados da decisão (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Deve-se, portanto, considerar os processos políticos dos detentores de poder dentro das organizações (CHILD, 1972).

A organização é uma coalizão de grupos de interesses, cada um com suas próprias preferências e objetivos, que tentam obter algo da coletividade mediante interações e trocas. Organizações, então, são quase-mercados, em que influência e controle são negociados e alocados de acordo com o grau de importância dos participantes em relação à sobrevivência continuada e ao sucesso da organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

De acordo com Pfeffer e Salancik (2003), para conseguir recursos do ambiente organizacional a gerência das organizações desempenha três papéis: simbólico, responsivo e arbitrário. Mesmo que a ação dos gestores tenha pouco efeito sobre os resultados organizacionais, que são determinados principalmente pelo contexto, a gerência cumpre um papel simbólico perante os grupos de interesse, personificando o sucesso ou o fracasso da organização. Segundo os autores, o papel simbólico pode ser considerado o papel mais importante dos gestores, pois apesar de eles terem pouco poder de influência nos

resultados organizacionais, eles acabam personificando as organizações, suas atividades e seus resultados.

No entanto, a gerência não é apenas símbolo, pois mesmo que não consigam influenciar plenamente os resultados organizacionais, os gestores são responsáveis por uma parcela deles: eles podem cumprir um papel responsivo, isto é, atender às demandas, e podem também cumprir um papel arbitrário, buscando alterar o ambiente organizacional (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Desse modo, é possível analisar o ambiente, as dependências de uma organização e agir para reduzir estas dependências em relação aos recursos necessários para a sua sobrevivência (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

2.2.2 Poder e Interdependência

A Teoria da Dependência de Recursos enfatiza a questão da interdependência entre as organizações e, conseqüentemente, as relações de poder. As interações sociais são interdependentes, pois os atores não controlam inteiramente todas as circunstâncias necessárias para a realização de uma ação ou para obter o resultado desejado da ação. Isto é uma conseqüência da natureza de sistemas abertos das organizações: elas devem transacionar com elementos do ambiente a fim de obter recursos necessários para a sobrevivência. Dessa maneira, a interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos relativa às demandas por eles: quando há uma grande quantidade de recursos relativamente à demanda, a interdependência entre os atores que precisam do mesmo recurso é reduzida (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) distinguem a interdependência de resultado da interdependência de comportamento e explicam que estes dois tipos podem acontecer simultaneamente. De acordo com eles, em uma situação de interdependência de resultado,

os resultados conseguidos por uma organização são interdependentes do resultado conseguido por outra organização. No caso de comportamento interdependente, as próprias atividades são dependentes das ações de outro ator social. Os autores explicam ainda que a interdependência de resultado pode ser competitiva ou simbiótica, ou ambas, dependendo do relacionamento entre os participantes: em uma situação de interdependência competitiva, o resultado conseguido por um participante somente será melhor se o resultado alcançado pelo outro for pior; em uma situação de interdependência simbiótica, o resultado de um participante melhora se o resultado de outro também melhorar. A explicação vem da ecologia humana: relacionamentos competitivos existem quando cada ator exige recursos idênticos para sobrevivência; já relacionamentos simbióticos envolvem um ator usando subprodutos do outro, ou seja, usando diferentes recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

As interdependências criam problemas de incerteza e imprevisibilidade para a organização, que tenta lidar com isto reestruturando seus relacionamentos de troca. No entanto, soluções para lidar com a incerteza proveniente da interdependência levam a novas interdependências e incertezas. As soluções típicas envolvem aumentar a coordenação entre organizações, que significa o aumento do controle mútuo sobre as atividades do outro. Dessa maneira, para lidar com os problemas de incertezas referentes a resultados, as organizações aumentam sua interdependência em relação ao comportamento (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Geralmente, organizações tenderão a ser influenciadas por aqueles que controlam recursos que elas necessitam. O controle sobre recursos fornece poder às organizações e grupos de interesse; assim, pode-se dizer que o poder se organiza em torno de recursos

críticos e escassos. Pfeffer e Salancik (2003, p.44) listam as condições que fazem uma organização ceder às tentativas de controle e influência interorganizacional:

1. A organização focal está ciente de suas demandas.
2. A organização focal obtém alguns recursos do ator social que faz as demandas.
3. O recurso é uma parte crítica ou importante da operação da organização focal.
4. O ator social controla a alocação, acesso ou uso do recurso; fontes alternativas do recurso não estão disponíveis para a organização focal.
5. A organização focal não controla a alocação, acesso ou uso de outros recursos críticos à operação e à sobrevivência do ator social.
6. As ações ou *outputs* da organização focal são visíveis e podem ser avaliadas pelo ator social para julgar se as ações cumprem com suas demandas.
7. A satisfação da organização focal dos pedidos do ator social não está em conflito com a satisfação das demandas de outros componentes do ambiente com o qual é interdependente.
8. A organização focal não controla a determinação, formulação ou expressão das demandas do ator social.
9. A organização focal é capacitada ou desenvolve ações ou resultados que satisfarão as demandas externas.
10. A organização deseja sobreviver.

Os autores explicam que não é necessário que todas as circunstâncias estejam presentes para ocorrer o controle e a influência; no entanto, quanto mais circunstâncias são encontradas, maior o controle externo. Deve-se lembrar também que estas condições não são dadas, os atores sociais podem e realmente tentam afetá-las; por exemplo, buscam obter mais controle sobre recursos importantes e acesso a informações para avaliar ações e resultados organizacionais.

Dessa maneira, Pfeffer e Salancik (2003) explicam que as interdependências não são simétricas ou equilibradas; geralmente elas são assimétricas, pois algumas organizações têm mais poder do que outras para controlar recursos, responder a demandas externas e alterar a situação de interdependência.

2.2.3 Estratégias Organizacionais para Reduzir a Dependência

Pfeffer e Salancik (2003) apresentam uma perspectiva de “controle externo das organizações”: elas são fortemente estruturadas e moldadas pelo meio externo. No entanto, apesar do ambiente apresentar demandas e interesses conflitantes e as interações organizacionais serem cada vez mais mutuamente interdependentes, os gestores podem agir para tentar reduzir a dependência da organização em relação ao seu contexto, mesmo considerando que em toda situação interdependente os resultados estão pelo menos parcialmente no controle de outros atores sociais (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Assim, o ambiente de uma organização não é determinístico, como considerado pela Teoria da Contingência; ele é discutível e continuamente reinterpretado pelos gestores (CHILD, 1972).

Embora o ambiente restrinja as ações da organização, ela age estrategicamente para controlar a dependência de recursos, negociar suas posições e alterar as condições externas. O ambiente restringe, mas não limita as possibilidades a apenas uma: os gestores podem escolher entre cursos de ação. Dessa maneira, há o que se denomina “escolha estratégica”. A organização tem um papel ativo, capaz de mudança e capaz de afetar seu ambiente (CHILD, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Assumindo a característica de equifinalidade da concepção de sistemas abertos, isto é, que os mesmos resultados podem ser conseguidos de maneiras múltiplas – com recursos diferentes, processos diversos de transformação e vários métodos ou meios – se considera possível a escolha estratégica, pois a organização pode controlar e selecionar os meios pelos quais os resultados podem ser alcançados (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Pfeffer e Salancik (2003) investigaram as respostas organizacionais mais comuns e explicaram que, para desenvolver estas respostas, os gestores desempenham papéis simbólico, responsivo e arbitrário, que variam de acordo com o conjunto de restrições e

interdependências que as organizações enfrentam. A questão crítica é saber quando deve predominar um ou outro papel na atividade dos gestores organizacionais.

Considerando a crença que os administradores são responsáveis pelos resultados da organização, por seu sucesso ou fracasso, eles cumprem um papel de símbolo, sendo recompensados quando as coisas vão bem e punidos quando vão mal. Portanto, assumir o papel simbólico do gestor é um mecanismo para tratar demandas externas e tentar diminuir a dependência da organização em relação a elas. Se uma pessoa simboliza a organização, e não é possível adaptar a organização às demandas dos grupos de interesse por conta das restrições, esta pessoa pode ser substituída como meio de aliviar as pressões sobre a organização. Para aqueles no ambiente que acreditam que o gestor afeta os resultados organizacionais, a mudança na gerência comunica uma intenção que pode ser tão útil quando a conformidade real para satisfazer demandas externas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Segundo Pfeffer e Salancik (2003), o papel simbólico da gerência é crítico, representando controle e estabilidade para o sistema social e mesmo que a substituição do gestor seja difícil devido ao seu poder e habilidade de controlar a interpretação dos resultados, a mudança é claramente menor do que se a organização for remodelada para se adaptar ao ambiente. Se o gestor tem pouco efeito sobre os resultados organizacionais, sua substituição não vai mudar muito, particularmente se uma pessoa com visão similar for escolhida para substituição. O gestor é, conseqüentemente, um alvo conveniente para influências externas, e fornece à organização uma maneira relativamente simples de resposta às demandas externas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Outra estratégia da organização para reduzir a dependência em relação ao seu contexto é adaptá-la às demandas externas. O papel responsivo posiciona a função gerencial como sendo de transformadora e processadora de demandas. A principal questão é escolher

quais demandas devem ser observadas e quais devem ser rejeitadas, antes de determinar como a organização deve se ajustar a elas. Quanto maior a dependência em relação a um ator social, mais a organização deve satisfazer suas demandas. Esta escolha é crítica para a sobrevivência da organização, porque na resposta às demandas ela necessariamente desiste da arbitragem. Assim, conformidade da organização ao ambiente é uma admissão de autonomia limitada. A autonomia organizacional pode ser perdida progressivamente porque os comportamentos e as decisões são cada vez mais confinados pelo contexto em que a organização opera. A conformidade provavelmente gera demandas adicionais e, mais importante, pode restringir a habilidade da organização se adaptar a outras demandas feitas por grupos externos no futuro (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Considerando que a conformidade limita a adaptação a outras demandas, as organizações podem também evitar a influência como resposta organizacional, ou seja, elas podem administrar demandas sem necessariamente satisfazê-las. Organizações podem utilizar o mecanismo de atenção seqüencial às demandas dos vários subgrupos: em vez de satisfazer um grupo em detrimento de outro, atendem a um conjunto de demandas em um determinado momento e outro conjunto em outro momento, quando ele se torna crítico. Outra estratégia é restringir a informação de modo que aqueles que fazem as demandas não saibam o que os outros estão recebendo ou, de fato, podem não saber bem como suas próprias demandas foram satisfeitas. Para equilibrar demandas conflitantes, as organizações também jogam um grupo contra o outro explicitamente (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que, além de adaptarem suas organizações ao contexto respondendo às demandas ou evitando a influência, os gestores podem agir para modificar o ambiente. Segundo eles, a gerência desempenha o papel arbitrário para alterar o sistema de confinamentos e dependências que a organização enfrenta. No entanto, os

autores lembram que o papel arbitrário é mais adequado para algumas organizações do que para outras; somente algumas empresas têm recursos suficientes e escala para tentar alterar seu contexto de uma forma significativa.

Diferentes estratégias podem ser adotadas para controlar a interdependência, dependendo das condições do ambiente, da situação de interdependência que a organização enfrenta e das capacidades e recursos organizacionais. As organizações podem alterar a situação de interdependência organizacional, estabelecer estruturas coletivas de ação e ainda influenciar leis, normas e valores sociais. Mediante estas estratégias, as organizações buscam estabilidade e previsibilidade nos relacionamentos com o ambiente para lidar com a interdependência de recursos. Deve-se considerar que soluções para lidar com a interdependência levam a ações que criam outras interdependências (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

2.2.3.1 Alteração da Interdependência Organizacional

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que algumas organizações conseguem alterar a situação de interdependência através de três estratégias: fusão, diversificação e crescimento organizacional.

Fusão é a aquisição de outra organização para lidar com a interdependência de recursos e pode se apresentar de três maneiras: *integração vertical*, que pode ocorrer “para frente” ou “para trás” na cadeia produtiva, estendendo o controle da organização sobre as trocas vitais para tratar com a interdependência simbiótica; *expansão horizontal*, que é a compra de concorrentes para reduzir a interdependência comensalista, aumentando o poder da organização nos relacionamentos de troca simbióticos; e *diversificação*, quando uma organização adquire outra organização que não está no mesmo negócio ou em um

relacionamento de troca direto com ela, diminuindo a dependência mediante a variedade de domínios diferentes. As fusões são, portanto, mecanismos usados pelas organizações para reestruturar as interdependências ambientais a fim de estabilizar trocas críticas. Assim, uma resposta organizacional à interdependência é absorvê-la (PFEFFER, 1972; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

De acordo com Pfeffer e Salancik (2003), a diversificação é uma importante resposta organizacional à interdependência. Ela tem como objetivo proteger a organização contra os efeitos potenciais da dependência colocando-a em outro conjunto de relacionamentos, evitando dominações que vem das trocas assimétricas quando não é possível absorver outras organizações. O projeto organizacional sugerido pelos autores para afrouxar as dependências, isto é, o controle externo do comportamento organizacional, é baseado em uma estrutura frouxamente acoplada, ou diferenciada. Eles explicam que mesmo que a diversificação não reduza a dependência (na verdade há um aumento do número de grupos e organizações interessados na organização), ela reduz a necessidade de responder a todas as demandas, pois dispersa a dependência entre vários atores e instituições. Além disso, vários grupos podem ser satisfeitos simultaneamente. Assim, a diferenciação altera a natureza da interdependência de modo que ela seja mais fácil de ser controlada.

O crescimento organizacional é outra maneira de buscar estabilidade no ambiente alterando as relações de interdependência. A aquisição de organizações é um modo de crescimento organizacional, mas ele pode também ser conseguido através do investimento direto de capital. O aumento do tamanho da organização melhora o controle sobre suas atividades críticas, reduz a dependência problemática e, portanto, aumenta sua probabilidade de sobrevivência. Grandes organizações têm mais poder sobre seus ambientes do que pequenas empresas; são mais aptas a resistir às pressões para mudança e, além

disso, tem mais tempo para reconhecer ameaças externas e para se adaptar a elas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

2.2.3.2 Estabelecimento de Estruturas Coletivas

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que em muitas circunstâncias não é possível alterar a interdependência organizacional mediante o controle direto da fonte da dependência (fusões e aquisições), pois isso exige recursos e em várias situações essas ações podem ser proscritas (PFEFFER, 1972). Dessa maneira, eles discutem outras estratégias que as empresas utilizam para controlar a interdependência e a incerteza ambiental que não envolvem a absorção de partes do ambiente.

Estas estratégias se baseiam no estabelecimento de um ambiente negociado: mediante mecanismos informais ou semi-formais, estruturas coletivas coordenam os interesses e o comportamento dos atores sociais. A coordenação da interdependência mútua é feita pelas organizações através de, por exemplo, *joint ventures*, cooptação, associações e cartéis. Estas estruturas são úteis quando a coordenação é necessária somente ocasionalmente, sendo mais comuns do que as fusões, e representam maneiras diferentes de compartilhar poder (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

As *joint ventures*, ou empreendimentos mistos, são modos de cooperação inter-organizacional a partir da criação de uma entidade nova por duas ou mais organizações. A *joint venture* é usada para conseguir coordenação entre organizações através de compartilhamento de informação e comprometimentos de recursos. Cooptação é a colocação de representantes de grupos ou organizações do ambiente em comitês consultivos ou conselhos de administração e representa uma estratégia para acessar

recursos, trocar informações, desenvolver compromissos entre as organizações e estabelecer legitimidade (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Segundo Pfeffer e Salancik (2003), *joint ventures* e cooptação são formas de coordenação mais adequadas quando há poucas grandes organizações no mercado. Quando há muitas empresas, a coordenação é mais difícil de ser alcançada e é provável a emergência de mecanismos inter-organizacionais mais formalizados, com estruturas centralizadas de autoridade ou informação, tais como associações e cartéis.

Associações são estruturas coletivas desenvolvidas para trocar informação e exercer influência política em favor de seus membros. Quando há muitos concorrentes pequenos, meios de concentração como fusão e aquisição não são praticáveis, sendo mais provável o desenvolvimento de associações representativas. Cartéis são coalizões de organizações, que aplicam sanções normativas aos membros que se afastam de suas políticas. Associações e cartéis são mecanismos para estabilizar as trocas organizacionais a fim de aumentar o grau de previsibilidade a respeito do que esperar das organizações interdependentes (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

2.2.3.3 Controle da Interdependência através da Lei e da Sanção Social

De acordo com Pfeffer e Salancik (2003), além das estratégias de alteração da interdependência e de estabelecimento de estruturas coletivas de ação, as organizações podem assumir outro conjunto de estratégias: agem de maneira arbitrária influenciando leis, normas e valores da sociedade, buscando defender seus interesses. Dessa maneira, o ambiente não significa apenas restrições para as organizações, ele é também criado pelos atores sociais. A legislação e a legitimidade social refletem de algum modo as ações tomadas

pelas organizações; assim, o ambiente é resultado de um processo que envolve adaptação e também tentativas de mudá-lo.

As organizações estão inseridas em um sistema social maior e dependem que este sistema apóie sua existência, ou seja, os objetivos e as atividades organizacionais devem ser legítimos ou de valor para este sistema social. Uma parte importante da gerência do ambiente organizacional é a gerência da legitimidade social, pois ela afeta a competição por recursos. A organização pode se conformar aos valores socialmente aceitos para conseguir legitimidade – algumas vezes consegue isso através da identificação com outros atores sociais legítimos – e pode também tentar mudar a definição social de legitimidade. O estrategista organizacional deve considerar que legitimação é uma construção social e pode ser manipulada para a organização conseguir apoio e recursos. Quando valores mudam, organizações alteram seus objetivos para apoiar as novas idéias. E, por outro lado, os valores da sociedade e a definição do que é legítimo muda continuamente em resposta às ações das organizações (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) lembram que a interdependência organizacional e a escassez de recursos são gerenciadas também pela intervenção governamental no ambiente econômico. Quando organizações são reguladas pelo Estado, a relevância do ambiente político aumenta, se tornando um dos meios mais importantes das organizações se conectarem ao sistema social do qual continuamente selecionam apoio e legitimidade. Dessa maneira, o ambiente é construído politicamente mediante esforços organizacionais para estabelecer contextos favoráveis através de regulação e de outras formas de atividade política. Os autores explicam que algumas vezes as organizações fazem demandas sobre o governo como fazem os cidadãos; outras vezes tentam influenciar mais explicitamente as políticas governamentais através de atividades de lobby.

2.3 Teoria Institucional

Estudiosos da Teoria Institucional nas organizações comumente diferenciam as principais contribuições a partir de dois “momentos”. Um primeiro momento, algumas vezes denominado “velho” institucionalismo, tem como contribuição principal a obra de Philip Selznick de 1957, *“Leadership in Administration”*, e um segundo momento, chamado de “novo” institucionalismo. No entanto, o próprio Selznick (1996) não acredita que exista uma fronteira nítida separando o “novo” do “velho”. Em seu ensaio *“Institutionalism ‘old’ and ‘new’”* defende que a contribuição da Teoria Institucional é única, apesar de o “novo” ter trazido para a abordagem novas compreensões e interessantes mudanças de focos.

De acordo com W. Richard Scott, existem quatro versões da Teoria Institucional: a primeira é “institucionalização como um processo de instilar valor”, associada ao trabalho de Philip Selznick; a segunda, “institucionalização como um processo de criação da realidade”, que tem como base principalmente o trabalho de Peter Berger e Thomas Luckmann, aplicado em análises organizacionais por John W. Meyer e Brian Rowan e por Lynne G. Zucker; a terceira, “sistemas institucionais como uma classe de elementos”, ou sistemas de crenças institucionalizadas, que pode ser associada também ao trabalho John W. Meyer e Brian Rowan; e a última versão, “instituições como esferas sociais distintas” que inclui as idéias de J.O. Hertzler e Everett C. Hughes (SCOTT, 1987).

Segundo Christine Oliver, versões iniciais do conjunto de idéias do institucionalismo estão baseadas nos trabalhos de Peter Berger, Thomas Luckmann e Philip Selznick. As abordagens mais recentes, de acordo com Oliver (1991), investigam a natureza e a variedade dos processos institucionais, as influências que estes processos exercem sobre características estruturais das organizações e a mudança organizacional, sendo que os

autores mais proeminentes são John W. Meyer, Brian Rowan, Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, Pamela S. Tolbert, Lynne G. Zucker e W. Richard Scott entre outros.

Outra classificação possível das contribuições da Teoria Institucional são as duas abordagens apresentadas por Lynne G. Zucker: ambiente como instituição e organização como instituição. A primeira abordagem – ambiente como instituição – explica a construção de ambientes a partir de um projeto maior do Estado, que conceitua a ordem normativa coletiva. Instituições, segundo esta abordagem, são comumente ligadas ao Estado e invariavelmente externas às organizações. Os elementos dos ambientes institucionais causam pressões às organizações e elas respondem dirigindo a atenção longe do desempenho da tarefa, o que pode reduzir a eficiência. A conformidade das organizações à ordem normativa coletiva aumenta o fluxo de recursos sociais e aumenta a possibilidade de sobrevivência em longo prazo. Nesta abordagem, o processo básico é a reprodução ou cópia no nível organizacional de fatos sociais do sistema maior (ZUCKER, 1987).

A segunda abordagem – organização como instituição – apresenta os elementos institucionais surgindo dentro das próprias organizações ou da imitação de outras similares. As organizações são, portanto, fontes importantes de institucionalização de ações e estruturas. Os elementos institucionais surgem primeiramente no nível organizacional ou em pequenos grupos de organizações. A estrutura organizacional formal e os processos tendem ser altamente institucionalizados e uma fonte de nova institucionalização. Organização como instituição supõe que o processo central é a geração, isto é, a criação de novos elementos culturais, no nível organizacional, sendo a reprodução uma consequência da institucionalização, não uma causa (ZUCKER, 1987)⁹.

⁹ A autora não categoriza os estudiosos do institucionalismo nas organizações nas duas diferentes abordagens, apesar de fornecer dicas a partir de citações de obras ao longo de sua argumentação. As obras selecionadas e analisadas para elaboração desta seção parecem misturar as duas abordagens, algumas vezes enfatizando mais

No artigo *“The adolescence of Institutional Theory”*, Scott (1987) explica que os conceitos de instituição e institucionalização foram definidos de diversas maneiras, sendo algumas versões mais cuidadosas na definição do que outras. O autor coloca que embora pareça haver uma similaridade subjacente nas várias abordagens, há pouca concordância em especificidades.

De maneira semelhante, corroborando com Scott, Pamela S. Tolbert e Lynne G. Zucker, em artigo intitulado *“A institucionalização da Teoria Institucional”*, explicam que há pouco consenso sobre a definição de conceitos-chave, mensurações ou métodos no âmbito desta perspectiva. Segundo elas, diferente da Ecologia Populacional, a Teoria Institucional ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem mesmo um conjunto de métodos específicos. Os estudos empíricos têm se baseado em uma variedade de técnicas, entre elas, estudo de caso, regressão múltipla e modelos longitudinais de vários tipos. Dessa maneira, a abordagem institucional ainda há de se tornar institucionalizada (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A Teoria Institucional¹⁰ apresenta três questões centrais: o ambiente institucional e o sentido simbólico das organizações, discutidos na seção 2.3.1, os processos de institucionalização, apresentados na seção 2.3.2 e o isomorfismo institucional, discutido na seção 2.3.3.

uma do que outra. Apesar de se considerar relevante esta distinção, não foi realizado aqui um esforço de categorização, pois não parece imprescindível para compreensão das principais contribuições da Teoria Institucional e para construção de variáveis teóricas e hipóteses de pesquisa.

¹⁰ Duas obras podem ser consideradas o alicerce do segundo momento do institucionalismo nas organizações. A primeira é o artigo *“Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”* de John W. Meyer e Brian Rowan, publicado em 1977 no *American Journal of Sociology*. A segunda é o artigo *“The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”* de Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell, publicado em 1983 no *American Sociological Review*. Outros trabalhos foram revisados para compreensão da Teoria Institucional, entre eles, o artigo de Tolbert e Zucker (1999) para compreensão dos processos de institucionalização.

2.3.1 Ambiente Institucional e o Sentido Simbólico das Organizações

Diferente das teorias de ambiente precedentes, tais como a Teoria da Contingência e a Teoria da Dependência de Recursos, que enfatizam as exigências técnicas do ambiente tarefa (SCOTT, 1987), para a Teoria Institucional são as pressões e restrições dos ambientes institucionais o foco mais específico de atenção (OLIVER, 1991). Esta “ampliação conceitual da visão de ambiente”, incorporando a dimensão institucional, pode ser atribuída a John W. Meyer e Brian Rowan (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999). Dessa maneira, o trabalho destes estudiosos desafiou as tradições teóricas e empíricas então dominantes na pesquisa organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

De acordo com Scott (2008, p.48), instituições “são compreendidas de elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que, juntos com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social”. Grande parte dos teóricos institucionais concorda que instituições que exercem pressão e expectativas são o Estado, as profissões e também grupos de interesse e opinião pública (OLIVER, 1991), moldando a vida organizacional diretamente pela imposição de restrições e exigências e indiretamente criando e promulgando novos mitos racionais (SCOTT, 1987). Teorias organizacionais anteriores não enfatizaram, como o institucionalismo, estes outros atores entre os elementos ambientais relevantes (SCOTT, 1987).

A ênfase no ambiente institucional sugere que a fonte de poder externo está naquele que molda e executa regras e crenças (OLIVER, 1991), e que processos de ligação entre organização e ambiente se baseiam na incorporação e no isomorfismo (SCOTT, 1987). Dessa maneira, segundo os principais autores desta perspectiva, as organizações enfatizam a sobrevivência mediante a conformidade com o ambiente institucional e a incorporação de regras e normas externas (OLIVER, 1991).

Como conseqüência da ampliação da visão de ambiente, Meyer e Rowan (1977) introduzem a idéia de que a organização, normalmente compreendida como um sistema de coordenação e controle (dimensão técnica), possui também um sentido simbólico (dimensão institucional). Dessa maneira, estes autores realizam uma grande ruptura com a forma convencional de se pensar sobre estrutura organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Tolbert e Zucker (1999) ressaltam que a noção de que as organizações apresentam aspectos simbólicos importantes não era totalmente nova, no entanto, segundo as autoras, a contribuição de Meyer e Rowan está no esforço de compreensão das implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, especialmente no sentido de ressaltar as limitações de explicações de cunho mais racional.

Meyer e Rowan (1977) explicam que as teorias organizacionais predominantes supõem que as organizações funcionam de acordo com suas estruturas formais, que coordenam e controlam as atividades organizacionais. No entanto, segundo os autores, não existe necessariamente uma conexão estreita entre as estruturas e os comportamentos dos membros da organização; estruturas formais não coordenam e controlam as atividades de maneira plena, elementos estruturais são frouxamente agrupados.

Para explicar esta idéia, os autores argumentam que estas teorias negligenciam a questão da crença na legitimidade das estruturas formais racionalizadas, como exposto por Weber. Segundo estas teorias, a legitimidade é dada: as normas racionais são aceitas como necessárias à burocratização. No entanto, as normas não são simplesmente valores gerais que facilitam a formalização, elas cumprem um papel mais específico e poderoso nas regras, entendimentos e significados das estruturas sociais institucionalizadas. Os autores defendem, portanto, que a importância destas instituições no processo de burocratização tem sido negligenciada (MEYER; ROWAN, 1977).

Dessa maneira, pode-se entender que as sociedades modernas são repletas de burocracias por duas razões. Primeiro, de acordo com as teorias predominantes, as redes relacionais se tornam cada vez mais complexas, levando à necessidade de estruturas formais. Segundo, sociedades modernas são repletas de regras institucionais que funcionam como mitos que geram estruturas organizacionais formais como meios racionais para realização de fins desejáveis. Estes mitos são prescrições racionalizadas e impessoais e são altamente institucionalizados; fornecem legitimidade, independente de seu impacto no desempenho da atividade técnica (MEYER; ROWAN, 1977).

Considerando que as organizações surgem em contextos altamente institucionalizados, elas são criadas a partir do que se compreende como racional, isto é, elas são levadas a incorporar práticas e procedimentos organizacionais definidos como racionais e institucionalizados na sociedade. Assim, aumentam sua legitimidade perante esta sociedade e, conseqüentemente, suas expectativas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos incorporados (MEYER; ROWAN, 1977).

Pode-se compreender que as estruturas organizacionais se formam para atender aos dois “contextos”: o relacional, que exige coordenação e controle das atividades para atender as demandas de eficiência; e o institucional, que exige que a organização obtenha legitimidade. Assim, a sobrevivência de algumas organizações pode depender mais do controle das demandas relacionais internas enquanto de outras pode depender mais de demandas cerimoniais (MEYER; ROWAN, 1977). Dessa maneira, apesar de alguns mecanismos de seleção atuarem, o processo de competição interorganizacional pode não eliminar as organizações ineficientes (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

As práticas organizacionais institucionalizadas funcionam, portanto, como mitos poderosos e muitas organizações as adotam cerimonialmente, a fim de proteger suas estruturas formais das incertezas das atividades técnicas. Dessa maneira, as atividades organizacionais se tornam frouxamente acopladas para manter a conformidade cerimonial, formando lacunas entre a estrutura formal e as atividades reais de trabalho. As estruturas formais de muitas organizações da sociedade pós-industrial podem refletir mais os mitos de seus ambientes institucionais do que as demandas de suas atividades de trabalho (MEYER; ROWAN, 1977).

Meyer e Rowan (1977) discutem algumas implicações empíricas destas idéias. Segundo eles, ambientes constituídos por um grande número de mitos racionais institucionalizados geram mais organizações formais; assim, a ascensão do Estado e de outras instituições para ação coletiva tem como resultado o surgimento de organizações formais e o aumento da complexidade de suas estruturas. Neste contexto, organizações devem se adaptar atendendo a estes mitos, mesmo que nenhuma evidência de eficiência exista. Ainda, organizações que incorporam elementos estruturais terão mais sucesso em ambientes nos quais estes elementos são mais amplamente institucionalizados; organizações que incorporam elementos estruturais não institucionalizados em seus ambientes podem não ser bem sucedidas. Como consequência, em contextos altamente institucionalizados, organizações devotam mais esforços na conformidade ou isomorfismo ritual (MEYER; ROWAN, 1977).

Tolbert e Zucker (1999) explicam que este novo ponto de vista ajudou a questionar os modelos causais de estrutura baseados em características organizacionais internas, convencionalmente consideradas como fontes de estrutura formal, tais como tamanho e tecnologia. Segundo estes modelos, conforme aumenta a complexidade das relações

envolvidas na troca econômica, as estruturas organizacionais também se tornariam cada vez mais complexas (MEYER; ROWAN, 1977). Também foram questionados estudos relacionados à conceituação e medição de estruturas em termos gerais e abstratos, tais como formalização, complexidade e centralização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.3.2 Processos de Institucionalização¹¹

As instituições são experimentadas pelos indivíduos como se possuíssem realidade própria, como se fossem exteriores a eles e existissem independente de suas ações. O mundo institucional ganha a qualidade de objetividade, uma realidade dada. Ao mesmo tempo, ele exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser “explicado” e justificado; há necessidade de interpretar o significado em várias formas legitimadoras, que terão que ser consistentes e amplas no que se refere à ordem institucional (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Selznick (1971) distingue organizações de instituições¹²; as primeiras são instrumentos técnicos, criados como meios para definir metas, as segundas são produto da

¹¹ De acordo com Berger e Luckmann (1985), toda atividade humana está sujeita ao hábito; qualquer ação frequentemente repetida se torna moldada em um padrão, que em seguida pode ser reproduzido em economia de esforço. Com isso, em relação aos significados atribuídos pelo homem à sua atividade, o hábito torna desnecessário que cada situação seja sempre redefinida. Estes processos de formação de hábitos precedem a institucionalização. Mas como se originam as instituições? “A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, cada uma dessas tipificações é uma instituição” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.79). Os autores enfatizam a reciprocidade das tipificações institucionais, isto é, elas são partilhadas, acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e atentam também para o caráter típico das ações e dos atores: a própria instituição tipifica os atores individuais e suas ações individuais; a instituição pressupõe que determinadas ações serão executadas por determinados atores. Outra questão importante é que as instituições implicam a historicidade. As tipificações recíprocas das ações não podem ser criadas instantaneamente, são construídas, produtos de um processo histórico. As tipificações institucionais ainda implicam controle social. As instituições “pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.80). Os autores atentam que o caráter controlador é inerente à institucionalização e independe de mecanismos de sanções especificamente estabelecidos para apoiá-la. Dessa maneira, dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado é dizer que foi submetido ao controle social (BERGER; LUCKMANN, 1985).

¹² Instituição e organização são tipos “puros”, a maioria das empresas são misturas complexas de comportamento planejado e receptivo.

interação e adaptação, se tornam receptáculo do idealismo do grupo. Para Selznick (1971) uma instituição é o produto natural das pressões e necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo. Desse modo, segundo o autor (SELZNICK, 1971, p.14):

Institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente.

De acordo com Selznick (1971), o significado mais importante de institucionalizar é infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa. O autor explica que quando uma organização é “institucionalizada” ela tende a formar um caráter especial e atingir uma competência característica e que monitorar o processo de institucionalização é a maior responsabilidade da liderança. Assim, o autor defende a transição do gerenciamento administrativo para a liderança institucional.

Estudos institucionais enfatizam a mudança e evolução na adaptação de tipos e práticas organizacionais, padrões novos que surgem e antigos em declínio, como resultado de adaptações naturais, não planejadas, a novas situações (SELZNICK, 1971). De acordo com Oliver (1991), pesquisas sobre institucionalização nas organizações suscitaram valiosa compreensão sobre os processos que a definem nos ambientes e a influência na conformidade da organização.

Pamela S. Tolbert e Lynne G. Zucker defendem uma compreensão mais clara da institucionalização como um processo e delineiam três estágios deste no contexto organizacional, com base nas análises teóricas de Peter Berger e Thomas Luckmann e da própria Lynne G. Zucker¹³: *habitualização, objetificação* e *sedimentação*.

¹³ As autoras ressaltam que a análise de Berger e Luckmann se concentrou nos processos de institucionalização entre atores individuais e que a análise de Zucker estendeu a análise às organizações, porém em nível micro. As

O primeiro estágio – a *habitualização*¹⁴ - acontece a partir do desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares. No contexto organizacional, novos arranjos estruturais são desenvolvidos em resposta a problemas específicos e políticas e procedimentos são formalizados em um conjunto de organizações com problemas semelhantes. Este estágio corresponde a pré-institucionalização. Organizações possivelmente interconectadas e que enfrentam circunstâncias similares podem adotar uma dada estrutura, sendo que a forma de implantação varia consideravelmente. Dessa maneira, isso acontece de modo independente nas várias organizações, conseqüência de compartilharem uma base comum de idéias. As estruturas adotadas nesta fase não são teorizadas formalmente e um número limitado de organizações terá conhecimento desta inovação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No próximo estágio, a *objetificação*¹⁵, significados atribuídos à ação tornada habitual se generalizam, isto é, se tornam socialmente compartilhados. Há desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização em relação ao valor da estrutura e eles passam a adotá-la com base nesse consenso. Mediante o monitoramento de outras organizações, são avaliados os riscos da adoção da nova estrutura. Pode-se dizer que estruturas que se *objetificaram* e foram amplamente disseminadas estão semi-institucionalizadas. Neste estágio é típico que os adotantes sejam bastante heterogêneos. O ímpeto da difusão deixa de ser simples imitação para adquirir uma base mais normativa,

autoras pretenderam oferecer uma abordagem teórica específica dos processos de institucionalização em nível interorganizacional.

¹⁴ Os tradutores observam que Tolbert e Zucker cunharam a expressão *habitualization* que pode ser traduzida como “tornadas habituais”, sendo que na versão citada eles preferiram, segundo nota, deixar na forma original do inglês, aportuguesada e grafada em itálico.

¹⁵ Outra expressão cunhada por Tolbert e Zucker, também conservada aportuguesada pelos tradutores na versão citada.

refletindo a teorização implícita ou explícita das estruturas. A variação na implantação diminui à medida que a teorização se desenvolve e se explicita (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Dimensão	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	Estágio de Total Institucional
Processos	<i>Habitualização</i>	<i>Objetificação</i>	Sedimentação
Características dos Adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para a Difusão	Imitação	Imitativo/Normativo	Normativo
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na Implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de Fracasso Estrutural	Alta	Moderada	Baixa

Quadro 1. Estágios de institucionalização e dimensões comparativas
Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Tolbert e Zucker (1999) explicam que a institucionalização total depende do estágio de sedimentação: as ações adquirem a qualidade de exterioridade, ou seja, são transpostas para outros contextos, resultando na sobrevivência da estrutura pelas várias gerações de membros da organização. O impulso de difusão é, portanto, o normativo. As autoras colocam que, provavelmente, a total institucionalização da estrutura depende dos efeitos conjuntos de alguns fatores, tais como: relativa baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores, correlação positiva com resultados desejados, entre outros.

De acordo com as autoras, a reversão deste processo, isto é, a desinstitucionalização, pode ser possível a partir de uma grande mudança no ambiente, como por exemplo, mudanças radicais em tecnologias. Mudanças profundas podem abrir espaço para um grupo de atores sociais cujos interesses estejam em oposição à estrutura.

Esse conjunto de processos seqüenciais – *habitualização*, *objetificação* e *sedimentação* – sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização. Alguns padrões de comportamento social podem variar em relação ao grau em que estão sujeitos ao sistema

social, em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.3.3 Isomorfismo Institucional

Considerando que a ação organizacional deve apoiar os mitos dos ambientes institucionais, assim como atender à atividade técnica, Meyer e Rowan (1977) defendem que a estrutura organizacional seja frouxamente acoplada de modo que possa se tornar isomórfica em relação ao ambiente que está inserida.

Assim, as organizações se legitimam e ganham os recursos necessários à sua sobrevivência se conseguirem se tornar isomórficas nos ambientes, independentemente de sua eficiência interna. Portanto, o isomorfismo reflete cerimonialmente o ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell desenvolveram o conceito de isomorfismo institucional, explicando, ao contrário de grande parte da teoria organizacional moderna, tais como abordagens da ecologia populacional, a homogeneidade e não a variação em termos de estrutura e comportamento organizacionais. A partir deste conceito, pretenderam responder a questão: “por que há esta homogeneidade surpreendente de formas e práticas organizacionais?” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148).

O título do artigo clássico destes autores, “*The iron cage revisited*”, se refere ao trabalho do sociólogo alemão Max Weber, que apresentou em “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, o racionalismo do sistema capitalista como uma gaiola de ferro na qual a humanidade estaria aprisionada, sendo a burocracia a manifestação do espírito racional nas organizações. DiMaggio e Powell (1983) “revisitam” o tema, defendendo que os mecanismos de racionalização organizacional mudaram, se deslocando da competição das

empresas no mercado, causa mais importante da racionalização e da burocratização segundo Weber, para o Estado e para as categorias profissionais, que se tornaram os grandes racionalizadores da segunda metade do século XX.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. Para eles, a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente as tornar mais eficientes, emergindo a partir da estruturação de campos organizacionais.

2.3.3.1 Homogeneização nos Campos Organizacionais

DiMaggio e Powell (1983) apresentam como unidade de análise o campo organizacional, entendido como aquelas organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, tais como fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos similares¹⁶.

Os campos existem somente se puderem ser definidos institucionalmente. Podem ser considerados quatro elementos do processo de definição institucional, ou “estruturação”: um aumento na extensão da interação entre organizações no campo; a emergência de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais claramente definidos; um aumento na carga de informação com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de

¹⁶ Esta unidade de análise considera a totalidade de atores relevantes e não apenas as empresas concorrentes (abordagem populacional de Hannan e Freeman) ou as redes de organizações que realmente interagem (abordagem de redes interorganizacionais de Laumann *et al.*). A idéia de campo abrange a importância tanto da conectividade quanto da equivalência estrutural (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

um grupo de organizações de que estão envolvidos em um negócio comum (DIMAGGIO¹⁷ apud DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Poderosas forças emergem dentro destes campos organizacionais levando diferentes organizações a se tornarem similares umas com as outras. Mudanças relacionadas a metas, práticas organizacionais e inovação podem acontecer, assim como novas organizações podem entrar no campo. No entanto, “em longo prazo atores organizacionais tomadores de decisões racionais constroem em torno deles um ambiente que restringe sua habilidade em continuar mudando nos anos seguintes” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148).

Estratégias que são racionais para organizações individuais podem não o ser se adotadas por um grande número delas dentro de um campo organizacional. Assim, as organizações podem tentar mudar constantemente. No entanto, o efeito agregado de mudança individual, depois de certo ponto, diminui a diversidade no campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para sustentar a idéia de que a homogeneidade prevalece após certo ponto, DiMaggio e Powell (1983) expõem alguns resultados de estudos da abordagem ecológica para confirmar que a seleção atua com grande força somente nos anos iniciais da existência de um setor. Desse modo, a estruturação de um campo organizacional acontece a partir de atividades de um grupo diverso de organizações, e depois de estabelecido, o campo leva às organizações e seus membros a processos de homogeneização.

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de isomorfismo, que foi desenvolvido por Amos H. Hawley¹⁸ como um processo de restrição que força uma unidade em uma população de organizações a se assemelhar a outras unidades que

¹⁷ DIMAGGIO, Paul. The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. In: *SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy*, 1982.

¹⁸ HAWLEY, Amos H. Human Ecology. In: SILLS, D.L. (Ed.) *International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968, p.328-337.

enfrentam o mesmo conjunto de restrições ambientais. Em um nível populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente, sendo a diversidade de configurações organizacionais isomórfica a diversidade ambiental (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) reconhecem que Michael T. Hannan e John Freeman avançaram significativamente nas idéias de Hawley, discutindo que o isomorfismo pode acontecer de duas maneiras gerais: primeiro porque as formas não-ótimas são excluídas de uma população de organizações e, segundo, porque os tomadores de decisões nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas. Apesar dos dois processos acontecerem, Hannan e Freeman (1977) enfatizam o primeiro, baseado na idéia de seleção: as empresas se tornam semelhantes porque as não semelhantes são excluídas pelo ambiente. DiMaggio e Powell (1983) enfatizam o segundo processo, baseado na adaptação, no entanto, explicam não acreditarem que as ações dos gestores sejam necessariamente escolhas estratégicas conscientes¹⁹ e explicam a pouca utilidade de argumentos que apresentam uma polaridade entre o racional e o não-racional. Para eles, a teoria do isomorfismo aborda os determinantes estruturais da gama de escolhas que os atores percebem como racionais e prudentes, por isso, entendem que o comportamento dos atores deve ser interpretado em termos racionais.

DiMaggio e Powell (1983) explicam a existência de dois tipos de isomorfismo – o competitivo e o institucional – e, diferente de Hannan e Freeman (1977), enfatizam o isomorfismo institucional, segundo eles, mais adequado para compreender o mundo

¹⁹ Duas das três formas de isomorfismo apresentadas – o mimético e o normativo – envolvem comportamentos gerenciais no nível de pressuposições tidas como certas e não escolhas estratégicas intencionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

moderno das organizações, a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. Os autores explicam que o isomorfismo competitivo apresentado por Hannan e Freeman em seus trabalhos seria mais adequado para os campos nos quais existe competição livre e aberta, explicando parte do processo de burocratização que Max Weber observou.

2.3.3.2 Mecanismos de Isomorfismo Institucional

Estudiosos começaram a teorizar sobre os tipos de processos que levam uma organização a mudar sua estrutura para se conformar ao ambiente institucional, se tornando isomórfica a ele. A classificação mais conhecida é a desenvolvida por Paul J. DiMaggio e Walter W. Powell (SCOTT, 1987). Estes autores enfatizam as práticas institucionais nas organizações, sendo o isomorfismo institucional, segundo eles, a principal razão por que as organizações assumem determinadas formas (HALL, 1984).

DiMaggio e Powell (1983) identificaram três tipos de isomorfismo institucional, ou mecanismos mediante os quais ocorrem mudanças isomórficas: coercitivo, mimético e normativo. Eles atentam ao fato dessa tipologia ser analítica; estes mecanismos se misturam no contexto empírico. No entanto, apesar disso, é importante que se compreenda cada um deles separadamente, pois apresentam antecedentes próprios e podem levar a resultados distintos. A partir dessa tipologia, os autores apresentam algumas hipóteses em relação às organizações e campos organizacionais que seriam mais homogêneos em termos de estrutura, processo e comportamento.

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e do problema da legitimidade. Pode ser resultado tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras das quais elas dependem, e pelas expectativas

culturais da sociedade em que atuam. Estas pressões podem ser sentidas como coerção, persuasão, ou convite para se unirem em conluio. A mudança organizacional pode ser uma resposta direta a ordens do Estado, tais como adoção de novas tecnologias para se adequar a regulamentações governamentais ou de sistemas contábeis para se adequar às obrigações legais e fiscais etc. Essas mudanças podem ser em grande parte cerimoniais, mas não significa que sejam inseqüentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Dessa maneira, segundo os autores, pode-se entender que a existência de um ambiente legal comum afeta diversos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações. Um sistema racionalizado e complexo de leis contratuais tem como impacto a necessidade de controles organizacionais para honrar compromissos legais, como observou Weber. Outras exigências legais e técnicas do Estado também moldam as organizações sob diversos aspectos. No entanto, a imposição direta de procedimentos operacionais padronizados e de regras e estruturas legitimadas também ocorre fora da arena governamental. O isomorfismo coercitivo pode também ser bastante sutil e pouco explícito, não somente apresentado como imposição direta de modelos organizacionais a organizações dependentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No entanto, DiMaggio e Powell (1983) explicam que nem todo isomorfismo institucional deriva de autoridade coercitiva, sendo a incerteza também uma força poderosa que encoraja a imitação. Respostas padronizadas das organizações em relação às incertezas do ambiente têm como resultado o isomorfismo mimético. Organizações tomam outras como modelo quando as tecnologias organizacionais são pouco compreendidas (MARCH; OLSEN²⁰ apud DIMAGGIO; POWELL, 1983), quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria incerteza simbólica. Apesar da busca pela diversidade, na verdade há relativamente

²⁰ MARCH, J.G.; OLSEN, J..P. Ambiguity and choice in organizations. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

pouca variação a ser selecionada pelas organizações. Dessa maneira, os gestores preferem buscar modelos já existentes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A organização imitada pode não estar consciente disso ou pode não ter o desejo de ser imitada. Ela simplesmente serve como fonte conveniente de práticas de outras organizações. Os modelos podem ser difundidos involuntariamente, indiretamente por meio da transferência ou rotatividade de funcionários, ou explicitamente por organizações como firmas de consultoria ou associações. A incorporação de modelos utilizados por outras organizações também pode conter um aspecto ritualístico: as empresas podem adotar algumas “inovações” para aumentar sua legitimidade perante clientes e empregados, por exemplo, que exercem pressões miméticas. Organizações percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas são tidas como modelo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O terceiro mecanismo por meio do qual mudanças organizacionais isomórficas ocorrem é o normativo, que deriva principalmente da profissionalização. DiMaggio e Powell (1983) entendem profissionalização como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e métodos de seu trabalho²¹ e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão. Segundo os autores, as categorias profissionais estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas a que estão as organizações. Por conta disso, profissionais de uma mesma categoria apresentam muitas semelhanças entre si. O poder profissional pode ser designado pelo Estado e também criado pelas atividades das categorias profissionais.

Os autores atentam a dois aspectos da profissionalização como importantes fontes de isomorfismo. O primeiro deles é o apoio da educação formal e da legitimação em uma

²¹ Interpretação dos autores baseada em LARSON, M.S. *The rise of professionalism: a sociological analysis*. Berkeley: University of Califórnia Press, 1977; e em COLLINS, R. *The credential society*. New York: Academic Press, 1979.

base cognitiva produzida por especialistas da Universidade, onde desenvolvem normas organizacionais e regras normativas. O segundo aspecto é o crescimento e o desenvolvimento de redes de profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos.

A seleção de pessoal também é importante aspecto que incentiva o isomorfismo normativo, pois geralmente ocorre mediante a contratação de indivíduos de empresas da mesma indústria e oriunda de um grupo restrito de instituições de treinamento. Gerentes e funcionários-chave escolhidos nas mesmas Universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar como normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) consideram os mecanismos que pressionam em direção ao isomorfismo fundamentais para compreensão da dinâmica da mudança, principalmente relacionados aos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações. Os autores explicam que a articulação entre os três mecanismos apresentados por DiMaggio e Powell (1983) é relevante para entendimento do processo de transformação, sendo que o peso de cada um deles depende do contexto de cada sociedade²².

2.4 A Teorização da Pequena Empresa

No início da década de 80, alguns estudiosos chegaram a afirmar que as pequenas empresas tendiam a desaparecer devido à burocratização dos sistemas sociais e ao contínuo

²² Por exemplo, sociedades com forte tradição democrática e alto nível de competição apresentam tendência de predomínio de mecanismos miméticos e normativos. No caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista, associada aos longos períodos autoritários durante o seu processo de formação sócio-cultural, tem enfatizado mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social (MACHADO-DA-SILVA; GONCALVES, 1999).

crescimento das grandes corporações. Assim, o dilema seria crescer ou desaparecer. No entanto, contrariando as expectativas de desaparecimento, as transformações mundiais do final dos anos 80 e início dos anos 90 levaram a última década do século XX a ficar conhecida como o período de reemergência da pequena empresa. Alguns fatores contextuais como as mudanças políticas mundiais, a globalização, a tecnologia da informação, as fusões empresarias e a horizontalização das empresas tornaram a pequena empresa socialmente relevante em face da redução de pessoal ocorrida nas grandes corporações (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da “pequena grande empresa”: a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido (WELSH; WHITE, 1981). Escrivão Filho (2006) explica que o rótulo de “pequena grande empresa” expressa que ela seria uma grande em natureza, mas ainda não em tamanho. No entanto, o autor sugere a importância de se reconhecer a natureza diferente da pequena empresa, em relação à grande.

O objetivo desta seção é discutir a natureza da pequena empresa. Na seção 2.4.1 é realizada uma breve reflexão sobre o conceito de organização e, a partir daí, é possível repensar a pequena empresa, como apresentado na seção 2.4.2. Na seção 2.4.3 é discutida a questão da classificação de pequena empresa e a importância dos critérios qualitativos no reconhecimento das diferenças organizacionais e administrativas entre grandes e pequenas empresas, sendo importante neste sentido a teoria sobre ciclo de desenvolvimento das organizações.

2.4.1 Administração, Racionalidade e Organização

A pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Para compreender estas características é importante discutir o conceito de organização.

Para Escrivão Filho (2006), autores contemporâneos parecem economizar espaço na discussão do conceito de organização, apresentando uma definição simples e não esclarecedora: duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo comum. No entanto, o autor lembra que, entre outros aspectos, o tamanho é uma característica importante da organização. Segundo ele, é preciso reconhecê-la como uma nova entidade de análise, que não se confunde nem com as pessoas nem com os grupos que dela fazem parte.

2.4.1.1 Formação do Moderno Pensamento Administrativo

No século XVIII, o racionalismo atingiu seu apogeu e no século XIX foi aplicado nas ciências naturais e sociais. O campo de trabalho foi afetado pela racionalização no início do século XX (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). É neste momento histórico que surge a organização burocrática. O conjunto de idéias que formam este contexto pode ser denominado de Movimento da Racionalização do Trabalho, influenciado pela Segunda Revolução Industrial, quando se destacavam a ciência e a tecnologia, expansão do sistema fabril e dos mercados e o aumento do porte das empresas. Alguns desafios deveriam ser enfrentados pela gerência das empresas, como a coordenação de grande fluxo e processamento de materiais, criação de novos departamentos funcionais e estabelecimento de uma direção geral (ESCRIVÃO FILHO, 2008).

A resposta da sociedade ao desafio de produzir mais e melhor foi a racionalização do trabalho. As idéias da Escola da Administração Científica e da Escola Clássica da Administração foram fundamentais para substituição do tradicionalismo pelo racionalismo como meio de coordenação das atividades produtivas, inaugurando a moderna administração. Enquanto Frederick W. Taylor estudou a racionalização do trabalho do operário, Henri Fayol estudou a racionalização do trabalho do administrador.

Dessa maneira, uma nova organização estava sendo criada, com a intervenção no trabalho humano e em suas relações sociais, transferindo a esfera de decisão para o ápice de uma hierarquia e submetendo os participantes a regras racionalizadas e fundamentadas em aspectos legais abstratos (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O início da teorização sobre a organização e, conseqüentemente, sobre o conflito, aconteceu com a aplicação do estruturalismo à Administração, passando de uma análise microorientada da questão gerencial para uma visão organizacional, sendo fundamentais neste momento os estudos de Max Weber sobre a dominação existente na relação entre dirigentes, funcionários e dominados (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Dominação é definida por Weber (1999, p.139) como “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas”. Segundo o autor, a dominação pode se basear nos mais diversos motivos de submissão, desde o hábito inconsciente até considerações racionais, referente a fins. Ele apresenta três tipos puros de dominação legítima, isto é, motivos de submissão, de aceitar a autoridade como legítima (WEBER, 1999, P.139).

A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:
1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou

2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,

3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa de dar ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

Segundo Weber, a dominação no contexto das organizações tem caráter racional-legal: as pessoas obedecem ao estatuto legal – ordem impessoal, objetiva e legalmente estatuída – e aos superiores por ele determinados.

Escrivão Filho (2006) explica que os autores estruturalistas da Administração usaram parcialmente os conceitos de burocracia de Weber. Eles têm uma orientação “administrativista” e são denominados funcionalistas; por outro lado existem os weberianos que são orientados pela “crítica política” da burocracia. O autor defende que a “discussão sobre dominação burocrática tornou-se um conceito de autoridade administrativa, sem política. Muitos autores, inclusive no Brasil, apresentam Weber de forma primária e vulgar como propositor de uma teoria administrativa burocrática, quando, na verdade, ele foi um grande crítico da burocracia” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.22). Dessa maneira, o estruturalismo estava introduzindo no estudo da administração, por meio de uma leitura empobrecida e despolitizada, os conceitos de burocracia de Weber. Os estudos microorientados davam lugar e se integravam aos estudos organizacionais (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Para o segundo momento do pensamento administrativo, Movimento das Relações Humanas, o conflito entre organização e indivíduo não deveria existir; assim, psicólogos, sociólogos, antropólogos, psicossociólogos buscavam encontrar a melhor maneira de integrar o operário à organização, tentando minimizar o conflito (ABREU, 1982), enfatizando elementos de pouca ou nenhuma importância para a escola clássica (ETZIONI, 1973). Os

autores do Movimento Estruturalista-Sistêmico criticaram essa concepção ingênua dos “humanistas”, que enfatizava apenas os aspectos informais da organização, apresentava um quadro irreal sobre harmonia no trabalho e a organização como uma grande família. A Teoria Institucional, importante contribuição do terceiro movimento a partir das idéias de Philip Selznick, propõe uma síntese entre estrutura formal e relações humanas e reconhece a existência do conflito na organização (ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Etzioni (1973) lembra que os dois primeiros momentos do pensamento administrativo – Racionalização do Trabalho e Relações Humanas – tinham um elemento em comum: não viam qualquer contradição fundamental ou dilema na relação entre procura da racionalidade da organização e busca de felicidade humana. O terceiro momento – Estruturalista-Sistêmico – fornece uma visão mais ampla e integrada do que os momentos precedentes com suas visões parciais (ABREU, 1982), considerando inevitáveis a alienação e o conflito entre organização formal e informal (ETZIONI, 1973).

De acordo com Etzioni (1973), a teoria estruturalista se inspirou na obra de Max Weber e, até certo ponto, também no trabalho de Karl Marx, enxergando a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais; embora estes grupos compartilhem alguns interesses, têm outros incompatíveis. Os diversos grupos poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente seriam uma grande família feliz. O esforço da administração para fazer os operários trabalharem é fundamentalmente alienador; existem maneiras de tornar o trabalho mais agradável, mas nenhuma que o torne satisfatório em um sentido absoluto (ETZIONI, 1973).

A Teoria Administrativa muda o foco da discussão da “sociedade” (macro) para a organização (micro), da questão política para a questão administrativa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

2.4.1.2 Racionalização: o elo da Administração com a Organização

A racionalidade é o elemento essencial que caracteriza as organizações (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004); no entanto, é necessário distinguir entre os dois tipos de racionalidade (GUERREIRO RAMOS, 1983). A tipologia de ação social de Weber (1999, p.15) é importante para compreensão da racionalidade própria da organização.

A ação social, como toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer outra forma – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; 3) de modo afetivo, especialmente emocional: por afetos ou estados emocionais atuais; 4) de modo tradicional: por costume arraigado.

Os dois primeiros tipos de ação social são racionais, no entanto, a racionalidade da organização é aquela referente a fins (WEBER, 1999).

Weber utiliza cada um dos tipos de ação social partindo de “tipos-ideais”, como conceitos metodológicos para a compreensão da realidade. A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que um seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento (ESCRIVÃO FILHO, 1995); portanto, só muito raramente a ação se orienta exclusivamente para uma ou outra destas maneiras. Esses modos de orientação de forma nenhuma representam uma classificação completa de todos os tipos possíveis de orientação, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos, ou – ainda mais freqüentemente – ela se compõe (WEBER, 1999).

Weber (1999) explica que o indivíduo que orienta sua ação pelos fins, meios e conseqüências secundárias age de maneira racional com relação a fins, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às conseqüências secundárias, como os diferentes fins possíveis entre si; ou seja, o indivíduo não age nem de modo afetivo nem de modo tradicional.

A ação racional com relação a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Atos ou indivíduos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou indivíduos, contribuem para a consecução de um objetivo predeterminado. Na racionalidade funcional não se mede propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas a sua maior ou menor concorrência, entre outras, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que elas possam ter (MANNHEIM, 1962).

Utilizando a tipologia de ação social weberiana, Guerreiro Ramos (1983) indica a importância da distinção entre os dois tipos de racionalidade: a instrumental que se relaciona com a ética da responsabilidade e é própria da organização, e a substantiva que se relaciona com a ética do valor absoluto e é própria do indivíduo. O conflito entre as duas éticas faz com que o indivíduo se encontre, na organização, em constante tensão, pois lhe é exigida uma conduta auto-racionalizadora e como indivíduo ele está orientado por seus valores e concepção de mundo (GUERREIRO RAMOS, 1983); uma tensão inevitável entre racionalismo e felicidade (ETZIONI, 1973).

A partir daí, Guerreiro Ramos (1983, p.47) define ação administrativa como “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”.

2.4.1.3 O Conceito de Organização

Organização é definida por Motta e Bresser-Pereira (2004, p.8) como “o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; (...) em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos”. As organizações, como unidades sociais com finalidades específicas, são unidades sociais artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas, revêem constante e autoconscientemente suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados (ETZIONI, 1973).

Esses sistemas sociais caracterizam-se por: 1) divisão do trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal através de transferências e promoções (ETZIONI, 1973).

Com base nos estudos sobre burocracia de Weber, Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam as três características que traduzem o caráter racional das organizações: formalismo, impessoalidade e administração profissional.

O formalismo se expressa no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, visando

os fins. A gestão é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza por meio de documentos escritos. Mediante a formalização, se busca comportamento controlável e previsível dos participantes (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

O caráter impessoal das organizações é a segunda forma pela qual elas expressam sua racionalidade: a administração burocrática é realizada sem consideração a pessoas (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Escrivão Filho (2006) lembra que este esquema formal não entra em funcionamento por si mesmo, ele depende das pessoas, embora não dependa de alguma pessoa em particular. A organização precisa submeter as pessoas a um objetivo comum, isto é, os valores e interesses das pessoas devem ser submetidos ao propósito da organização. O autor explica que embora comum, o objetivo não é necessariamente coletivo e democraticamente estabelecido e sim, na maioria das vezes, imposto de maneira legítima pelos dirigentes da organização. A hierarquia de autoridade e responsabilidade expressa o direito legítimo dos dirigentes de aplicar sanções aos comportamentos desviantes dos subordinados (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A organização é, portanto, um esquema que funciona independentemente de determinadas pessoas em particular e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram uma rotatividade de cem por cento (SCHEIN, 1980). Não há lugar para sentimentos, ou qualquer consideração de ordem pessoal. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Assim, a terceira manifestação da racionalidade é a administração profissional. A figura do administrador profissional surgiu com o aparecimento das organizações burocráticas: o crescimento das empresas expôs os limites do proprietário em supervisionar

diretamente todas as operações, o que trouxe a necessidade de divisão da atividade de supervisão (ESCRIVÃO FILHO, 2008). Pode-se considerar Fayol como um dos primeiros a estudar a coordenação do trabalho dentro da organização.

Os administradores da organização são administradores profissionais: utilizam conhecimento técnico especializado, obtido geralmente através de treinamento especial. Administrar é profissão. O administrador não possui os meios de produção, ele administra em nome de terceiros, recebe uma remuneração em troca de seu trabalho e segue uma carreira. Ele é nomeado por um superior hierárquico que o escolhe considerando suas aptidões e capacidade para desempenhar o cargo (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Após essa breve reflexão sobre o conceito de organização, é preciso pensar a pequena empresa.

2.4.2 A Pequena Empresa não é uma Organização

Discutir o conceito de organização é importante para compreender que a pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Pode-se representar a grande empresa a partir da concepção de organização burocrática de Weber: esquema formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais. Considerando a construção de tipo-ideal, a organização representa um modelo teórico da grande empresa capitalista, hierárquica.

Mas e “a pequena empresa, o que é?” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.14). Pode-se afirmar o que ela não é: uma organização, no sentido weberiano de burocracia.

Como lembrado por Escrivão Filho (2006), o tamanho é uma característica importante da organização: quanto maior o porte, maior a necessidade de formalização da coordenação do trabalho das pessoas. Assim, é difícil considerar uma empresa de porte

pequeno (“duas ou mais pessoas”) como um esquema formal e impessoal. Devido ao tamanho pequeno, as relações entre os participantes tentem a ser predominantemente pessoais e informais, devido à proximidade, à amizade, ao afeto e à confiança.

Há menos necessidade de formalização de normas e procedimentos para coordenação das atividades na pequena empresa comparada à grande empresa. A coordenação é realizada de maneira predominantemente informal, muitas vezes por supervisão direta do proprietário aos funcionários, mediante uma comunicação em grande parte informal. Diferente da organização burocrática, a pequena empresa depende de pessoas em particular e pode deixar de existir se algum participante relevante para seu funcionamento deixá-la.

Por não se constituir como um esquema formal e impessoal, a dominação na pequena empresa não tem caráter racional-legal. Assim, também não predomina a racionalidade instrumental; outro tipo de racionalidade parece ser predominante.

Para compreender as relações existentes na pequena empresa, é importante retornar à tipologia de ação social de Weber. Segundo o estudioso, há quatro tipos de ação social: afetiva, tradicional, racional no tocante a valores, racional no tocante a fins. Os diferentes tipos de ação compreendem ordens diferentes de racionalidade, ou não-racionalidade.

Guerreiro Ramos, em artigo sobre os modelos de homem, argumenta que aqueles que defendem a integração indivíduo-organização omitem o duplice caráter básico da racionalidade. Existe, segundo ele, uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo. É a racionalidade substantiva (Karl Mannheim) ou noética (Eric Voegelin): um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertinente a qualquer organização. Ela não está necessariamente relacionada com a coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. Essa racionalidade decorre dos

imperativos imanentes da própria razão, entendida como faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências de eficiência (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Como o grau de pessoalidade na pequena empresa é grande, a racionalidade substantiva, própria do indivíduo, parece ser a racionalidade que permeia a pequena empresa. Mas o que é a racionalidade substantiva?

De acordo com Weber (1999), a ação puramente racional com relação a valores é a de quem, desconsiderando as conseqüências previsíveis, age segundo sua convicção sobre o que parecem impor-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza. A ação racional com relação a valores é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê voltados para ele (WEBER, 1999).

A ação racional com relação a valores é baseada na racionalidade substantiva ou substancial. A ação afetiva e a ação racional com relação a valores se diferenciam uma da outra pela elaboração consciente dos fins últimos da ação e pela orientação conseqüente e planejada com referência a estes, no caso da última. Os dois tipos de ação têm em comum que o sentido da ação não está, para elas, no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade (WEBER, 1999).

A razão racional no tocante aos valores é portadora de forte consciência sistemática de sua intencionalidade, pois é ditada pelo mérito intrínseco dos valores que a inspiram (GUERREIRO RAMOS, 1983). Karl Mannheim explica que a ação substancialmente racional é todo ato intrinsecamente inteligente, fundamentado num conhecimento lúcido e autônomo de relação entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. A racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (MANNHEIM, 1962). De acordo com Weber, a ação

humana se orienta por tais valores em grau muito diverso e na maioria dos casos bastante modesto.

Podem-se considerar dois momentos, entre outros, quando a razão substantiva transparece no comportamento do dirigente da pequena empresa. O primeiro momento é na motivação que ele teve para abrir sua própria empresa. Existe uma parcela de proprietários de pequenas empresas que decidiu sair de uma grande organização para abrir e dirigir seu próprio negócio em busca da seleção de suas próprias finalidades últimas, isto é, do estabelecimento de seus próprios objetivos. Esses empresários podem não ter se ajustado à racionalidade da organização baseada na razão instrumental; podem ter sentido dificuldade em “assumir” os objetivos organizacionais como “seus”. Por outro modo, pode-se dizer que eles não se enquadraram nos papéis organizacionais, pois não ajustaram seu modo de agir às exigências da organização fundamentadas na razão instrumental.

A racionalidade instrumental inibe o desenvolvimento do homem enquanto ser substantivo, impondo metas e objetivos da organização de maneira que controlem seus membros. Esse controle é realizado de maneira tal que o funcionário aceita os objetivos organizacionais como seus (satisfação dos clientes, busca de eficiência, competitividade etc.) e deixa de agir conforme sua razão substantiva.

Corroborando com essa questão, Longenecker et al. (1997) afirmam que os fundadores de empresas freqüentemente são impelidos a iniciar seu empreendimento em razão da dificuldade para se entrosarem nos papéis organizacionais convencionais. Assim, acreditam que, tendo a própria empresa, podem agir de acordo com seus próprios fins. “Fatos numerosos demonstram que certas personalidades, em determinadas situações, revelam-se inaptas, ou, por assim dizer, refratárias à racionalidade funcional da organização” (GUERREIRO RAMOS, 1983; p.47). Escrivão Filho (2006) explica que aquelas pessoas que

prezam em resguardar seus valores de liberdade e autonomia têm grande dificuldade de permanecer nestes esquemas formais e impessoais; pois neles a liberdade é um desejo permanentemente frustrado (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Portanto, a decisão de abrir a própria empresa pode ser interpretada como uma escolha substantiva. Os empreendedores que se enquadram neste tipo são, portanto, aqueles indivíduos que tiveram como necessidade o desenvolvimento da razão substantiva.

É claro que essa não é a regra. Muitos iniciam um negócio por outro motivo bem diferente: por terem sido excluídos do mercado formal de trabalho. É preciso considerar a questão do “empreendedorismo de necessidade” (BRUM, 2003). A motivação de abrir o próprio negócio muitas vezes não é o desejo do indivíduo de se desenvolver enquanto ser substantivo, isto é, não é uma escolha substantiva.

Muitas pessoas excluídas do mercado formal de trabalho não têm outra opção senão iniciar um negócio próprio. São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no mundo do capitalismo na marra (BRUM, 2003). Portanto, essas pessoas não escolheram o caminho do empreendedorismo e da empresa de pequeno porte, mas foram “forçadas” pela dinâmica do sistema político-econômico, que continuamente exclui os que não têm potencial de participação.

Geralmente, a lógica que está por detrás das ações desses dirigentes não é a lógica da acumulação capitalista, mas sim a lógica da sobrevivência e, por isso, as atitudes deles devem ser consideradas dentro dessa realidade. Então, também substantiva, e funcionalmente irracional, pois não querem crescer e construir impérios, mas sobreviver, sustentar e criar os filhos.

Considera-se também outro momento quando a racionalidade substantiva se manifesta no comportamento do dirigente da pequena empresa: em suas ações administrativas. Comumente, os dirigentes de pequenas empresas são criticados por suas ações “não-rationais”. Um exemplo disso é o empresário que mantém uma capacidade ociosa, não dispensando funcionários porque são “pais de família”. No entanto, o que se critica são as ações não consideradas racionais pela racionalidade instrumental.

É fato que a razão esperada do dirigente da pequena empresa, enquanto participante de um sistema político-econômico baseado no mercado, é a instrumental, pois é ela quem legitima esse sistema. No entanto, o dirigente da pequena empresa apresenta parte de suas atitudes orientadas pela razão substantiva. Considerando que, do ponto de vista da racionalidade concernente a fins, a racionalidade referente a valores terá sempre caráter irracional (WEBER, 1999), o dirigente da pequena empresa é criticado por suas atitudes “irracionais” do ponto de vista do sistema de mercado, que possui lógica de concorrência e acumulação de capital.

No entanto, quando são estudadas as ações administrativas do dirigente da pequena empresa, é necessário um afastamento da visão baseada na razão instrumental na qual se esteia o sistema político-econômico atual e muitos dos valores desta sociedade. A fim de compreender as atitudes do dirigente na administração de sua empresa, é necessário considerar as questões da racionalidade substantiva. Corroborando nesse ponto, Leone (1999) afirma que as decisões tomadas pelo dirigente não devem ser analisadas somente do ponto de vista da racionalidade econômica.

Weber (1999) explica que as construções “tipo-ideal” da ação social feitas pela teoria econômica são “estranhas à realidade” visto que se costuma perguntar: como se deveria agir no caso ideal de uma racionalidade puramente orientada por um só fim, o econômico, para

poder compreender a ação real determinada também, pelo menos em parte, por inibições ligadas à tradição, por elementos afetivos, por erros, por considerações e propósitos não-econômicos.

Assim, é preciso compreender que grande parte dos dirigentes de pequenas empresas se pauta por uma lógica que não é a econômica. Sua lógica, muitas vezes, é de sobrevivência, de desenvolvimento da família e de realização substantiva.

Outros tipos de ação, que não são racionais, acontecem nos relacionamentos sociais: a ação afetiva e a ação tradicional. Por não serem racionais, é nula ou escassa a avaliação sistemática de suas conseqüências (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Segundo Weber (1999), quem satisfaz sua necessidade atual de vingança, de gozo, de entrega, de felicidade contemplativa ou de descarga de afetos age de maneira afetiva.

A ação afetiva se manifesta claramente nas muitas relações familiares e de amizade existentes na pequena empresa. Longenecker et al. (1997) explicam que a empresa familiar se compõe de uma família e uma empresa, que, mesmo sendo instituições distintas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são de certa forma sobrepostas nos negócios. Para os autores, é preciso entender as razões da existência das duas instituições. A função primária da família diz respeito ao cuidado e sustento dos membros e seu objetivo é o máximo desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações de habilidade, e o oferecimento de oportunidades iguais para cada membro. Os negócios visam a produção ou distribuição de bens e serviços e seu objetivo é a lucratividade e a sobrevivência.

Apesar de existir uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, é certo que eles não são idênticos. Assim, as preocupações familiares se sobrepõem aos interesses dos negócios, o que complica o processo gerencial na empresa familiar

(LONGENECKER et al., 1997). Sua existência, seu funcionamento e suas expectativas são afetados pelo percurso pessoal do dirigente. Em alguns casos, há uma identidade entre a família e a empresa: tudo que afeta uma, também afeta outra (LEONE, 1999). Almeida (1994) observa que a estrutura familiar pode influir de modo determinante na estratégia da empresa; assim, ela pode ter como sua razão de ser dar emprego aos familiares, mesmo que não estejam preparados para administrá-la.

A ação orientada pela afetividade é fundamental para compreender a pequena empresa, assim, talvez a dominação, isto é, o motivo de submissão, de aceitar a autoridade como legítima, se aproxime do tipo carismático. Na dominação carismática, obedece-se ao líder carismaticamente qualificado como tal, em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma (WEBER, 1999).

Outro fenômeno não-racional que deve ser considerado é a ação tradicional. O dirigente da pequena empresa apresenta orientação tradicional em grande parte de sua ação empresarial. A ação tradicional transparece quando ele toma por base os costumes enraizados. Muitas vezes o dirigente diz: “Sempre fiz assim e sempre deu certo” e acredita que deva manter o costume a despeito das mudanças que possam ter ocorrido na empresa e em seu contexto de atuação.

Weber (1999) lembra que a grande maioria das ações cotidianas habituais se aproxima desse tipo de ação e que a vinculação ao habitual pode ser mantida conscientemente, em diversos graus e sentidos.

Dessa maneira, talvez a dominação na pequena empresa se aproxime também do tipo tradicional, no qual o poder é pessoal, emana da dignidade própria e santificada do líder e responde à lógica da fidelidade (WEBER, 1999).

Na pequena empresa familiar, o filho sucede o pai por direito hereditário. Parentes e amigos assumem cargos importantes, mesmo que não tenham competência e habilitação para isso. Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam que o nepotismo faz parte dos sistemas sociais não burocratizados e não podem ser considerados aberrações dentro deles. Para defender este ponto de vista, os autores comparam a pequena empresa com o feudo: ninguém pensava em criticar a sucessão do pai por seu filho, ou que o senhor escolhesse para seus auxiliares diretos aqueles que pertencessem à mesma linhagem, à mesma classe social (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Com esta breve reflexão sobre o que é e o que não é a pequena empresa, pretende-se compreender a importância de estudá-la de maneira diferente da grande empresa, pois ela não é um esquema formal e impessoal de coordenação do trabalho das pessoas: a dominação não tem caráter racional-legal e não predomina a racionalidade instrumental. Esta idéia é coerente com o que Dandridge (1979) acredita: é mais útil estudar a pequena empresa a partir dos relacionamentos pessoais existentes na família do que com as teorias das grandes empresas. Da mesma maneira, Escrivão Filho (2006) acredita que é mais apropriado estudar o que se denomina de grupo social ou organização social para compreender sistemas que não são grandes e burocratizados como a pequena empresa.

2.4.3 Classificação da Pequena Empresa

Existe uma dificuldade importante na definição e classificação da pequena empresa: não existe um critério único, comum a todos os propósitos. Também a grande heterogeneidade das pequenas empresas dificulta a escolha de um critério de definição (RATTNER et al., 1985; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988; LEONE, 1991, 1999; JULIEN, 1997).

Os critérios mais utilizados são os quantitativos, que têm caráter econômico, são fáceis de coletar, bem diversificados e atingem em diferentes componentes da atividade empresarial, que repercutem em problemas diversos, representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas (LEONE, 1991).

Escrivão Filho (2006, p.95-98) registra as classificações quantitativas mais relevantes utilizadas no Brasil. Por exemplo, para financiamentos, o BNDES utiliza a receita operacional bruta anual, aplicada da mesma maneira à indústria, comércio e serviço. Outra classificação importante é o enquadramento no regime simplificado de tributação SIMPLES que é feito pela receita bruta anual (ESCRIVÃO FILHO, 2006). O autor explica que para fins de pesquisa e apoio gerencial, as mais usadas são as classificações quantitativas a partir do número de empregados. O SEBRAE utiliza uma classificação que relaciona o número de pessoal ocupado com o setor, conforme Quadro 2.

Pessoas Ocupadas/ Porte da Empresa	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9
Pequenas Empresas	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias Empresas	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes Empresas	Acima de 499	Acima de 99

Quadro 2. Classificação de porte da empresa
Fonte: SEBRAE (2006)

No entanto, Rattner et al. (1985) atenta ao fato de que a definição do tamanho por indicadores quantitativos não fornece informações válidas e corretas sobre o

comportamento real da empresa, sua articulação e posição dentro da estrutura hierárquica das unidades que concorrem no mesmo ramo e mercado. Os critérios quantitativos não penetram na “caixa-preta” da empresa, considerando apenas os elementos mais aparentes (JULIEN, 1997). Assim, embora os dados quantitativos sejam necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, é preciso obter informações complementares qualitativas, a fim de apreender a dinâmica e as tendências do processo de acumulação, bem como as funções diferenciadas que pequenas e grandes empresas nele desempenham (RATTNER et al., 1985).

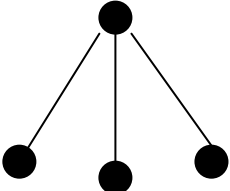
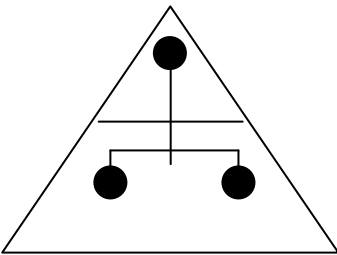
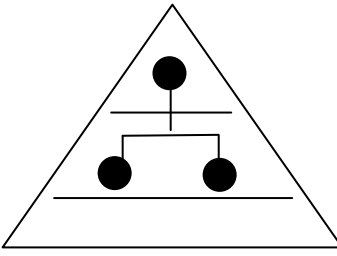
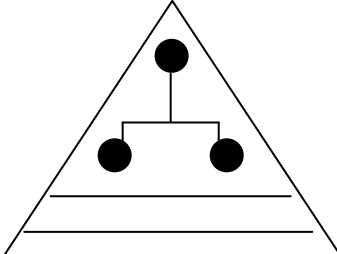
Os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. Estão mais sincronizados com os estilos de direção, com o perfil e com as atitudes dos dirigentes e suas percepções do contexto e assim podem oferecer mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa (LEONE, 1991).

Segundo Escrivão Filho (2006) existe um esforço de construir critérios qualitativos de classificação que reconhecem a natureza diferente da pequena empresa em relação à grande. No entanto, o autor lembra que estes critérios não são simples e ainda demandarão muita pesquisa, reflexão e debate. Leone (1991) explica que a obtenção dos dados depende de um estudo do processo organizacional de cada empresa e, assim sendo é um processo pouco usado em pesquisas onde se necessita definir o porte das empresas, antes de propriamente chegar a entrar nelas.

2.4.3.1 Critério Qualitativo de Drucker

Drucker (1981) diferencia os tipos de empresa a partir um aspecto – o comportamento dos dirigentes. O autor expõe que não existem apenas empresas

“pequenas” e “grandes”, existem quatro ou cinco estados diferentes de tamanho, cada um com seus problemas e características.

Porte	Representação	Características
Micro		<ul style="list-style-type: none"> • Não existe separação de níveis hierárquicos; • O dirigente da empresa ocupa a maior parte do tempo em tarefas operacionais e do empreendimento.
Pequena		<ul style="list-style-type: none"> • Exige um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores; • Dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais (finanças, vendas, compras etc.), dedicando algum tempo na função de direção e pouco tempo em tarefas operacionais.
Média		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente ocupa a maior parte do tempo em funções de direção, coordenando níveis médios e estabelecendo objetivos. Ele dedica pouco tempo às áreas funcionais, que são delegadas à gerência.
Grande		<ul style="list-style-type: none"> • A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa dividindo-se em: coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos.

Quadro 3. Os estágios do tamanho de uma empresa
 Fonte: Escrivão Filho (2006, p. 126) sintetizado de Drucker (1981)

O autor acredita que o número de funcionários não é determinante em si para definir o tamanho da empresa, pois existem empresas com número reduzido de funcionários e com características de grande empresa, e empresas com número elevado de funcionários e características de pequena. No entanto, o aumento do número de funcionários faz com que a empresa sofra uma modificação na estrutura e no comportamento, isto é, sofra mudanças qualitativas (DRUCKER, 1981).

Para Drucker (1981), o tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos da administração nem afeta de modo nenhum a administração do trabalho e do administrador. O tamanho, no entanto, afeta de modo vital a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos superiores. Portanto, segundo o autor, a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é o único critério confiável para a avaliação do tamanho de uma empresa. Assim, uma empresa é do tamanho da estrutura que necessita.

Dessa maneira, o autor apresenta os estágios de tamanho de uma empresa partindo de sua estrutura administrativa. Ele observa que a empresa pequena se diferencia do negócio pessoal ou da microempresa porque exige um nível administrativo entre o dirigente e os funcionários. A supervisão não é direta como na microempresa. Na pequena empresa, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Aliás, ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por alguns setores. Assim, a maior parte do tempo do dirigente é utilizada em uma ou mais áreas funcionais, parte do tempo ele dedica à direção da empresa e pouco tempo às atividades operacionais.

Drucker (1981) adianta que o maior problema destas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não têm, como nas empresas maiores, o apoio de uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

O autor ressalta que os estágios não constituem uma série contínua e que o maior problema é o crescimento das empresas: passar de um tamanho para outro. Baseado em Drucker (1981), Escrivão Filho (2006) realizou, conforme apresentado no Quadro 3, uma sistematização dos estágios. Quando micro, as principais características das empresas são a inexistência de níveis hierárquicos entre o dirigente e os funcionários e a ênfase dos dirigentes em atividades operacionais. Mas, quando assume a forma de pequena empresa, é eminente o surgimento de um nível administrativo e o dirigente passa a dividir seu tempo entre atividades funcionais e de direção. No estágio de média empresa, a estrutura é geralmente funcional, o dirigente inicia um processo de delegação e se concentra mais nas atividades de direção.

2.4.3.2 Ciclo de Desenvolvimento das Organizações

Os estudos de ciclo de vida ou de desenvolvimento das organizações têm ajudado a compreender a natureza administrativa e organizacional da pequena empresa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Greiner (1998) explica que analisando pesquisas sobre desenvolvimento organizacional podem ser encontradas cinco dimensões, que ele inter-relaciona para elaborar seu modelo. São elas:

- *Idade da organização:* a mais óbvia e essencial dimensão para qualquer modelo de desenvolvimento. Problemas e princípios dependem do tempo. A passagem do tempo também contribui para a institucionalização das atitudes gerenciais.
- *Tamanho da organização:* os problemas e as soluções empresariais tendem a mudar notadamente conforme o aumento do número de empregados e do volume de vendas.
- *Estágios de evolução:* com a idade e o crescimento da organização, ocorre outro fenômeno: períodos prolongados calmos de crescimento que podem ser denominados de períodos evolucionários, onde modestos ajustes são necessários para manter o crescimento sob o mesmo padrão geral de gestão.
- *Estágios de revolução:* os períodos anteriores de calma não são inevitavelmente e indefinidamente sustentados, não se assume que o crescimento é linear; dessa maneira, podem ser considerados períodos turbulentos, que são denominados períodos de revolução. Neste período é preciso abandonar práticas antigas e encontrar novo conjunto de práticas.
- *Taxa de crescimento da indústria:* a velocidade na qual a empresa experimenta fases de evolução e revolução está intimamente relacionada ao ambiente de mercado da indústria.

O autor coloca que a partir das cinco dimensões podem-se compreender as cinco fases de desenvolvimento da organização (Figura 3). Cada período evolucionário é caracterizado por um estilo gerencial dominante para que se consiga crescer; cada período revolucionário é caracterizado por um problema gerencial dominante que deve ser resolvido antes que o crescimento possa continuar. É importante notar que cada fase é resultado da

fase anterior e uma causa da próxima fase. Em cada fase, os gerentes são limitados no que podem fazer se o crescimento ocorrer.

Segundo o modelo de Greiner (1998), pode-se definir qualitativamente a pequena empresa como aquela que passou por uma crise de liderança caracterizada pelo conflito entre líderes quando surgiu a necessidade de alguém para resolver os problemas. A empresa sobreviveu a essa crise adotando o estilo gerencial de Direção, isto é, criou um nível gerencial entre os proprietários e os funcionários. O grau de informalidade e pessoalidade da gestão vai diminuindo, conforme os níveis hierárquicos entre os proprietários e os funcionários vão sendo introduzidos. Por exemplo, a comunicação entre dirigentes e funcionários já não é tão informal quanto antes. Os instrumentos gerenciais também vão aos poucos se formalizando.

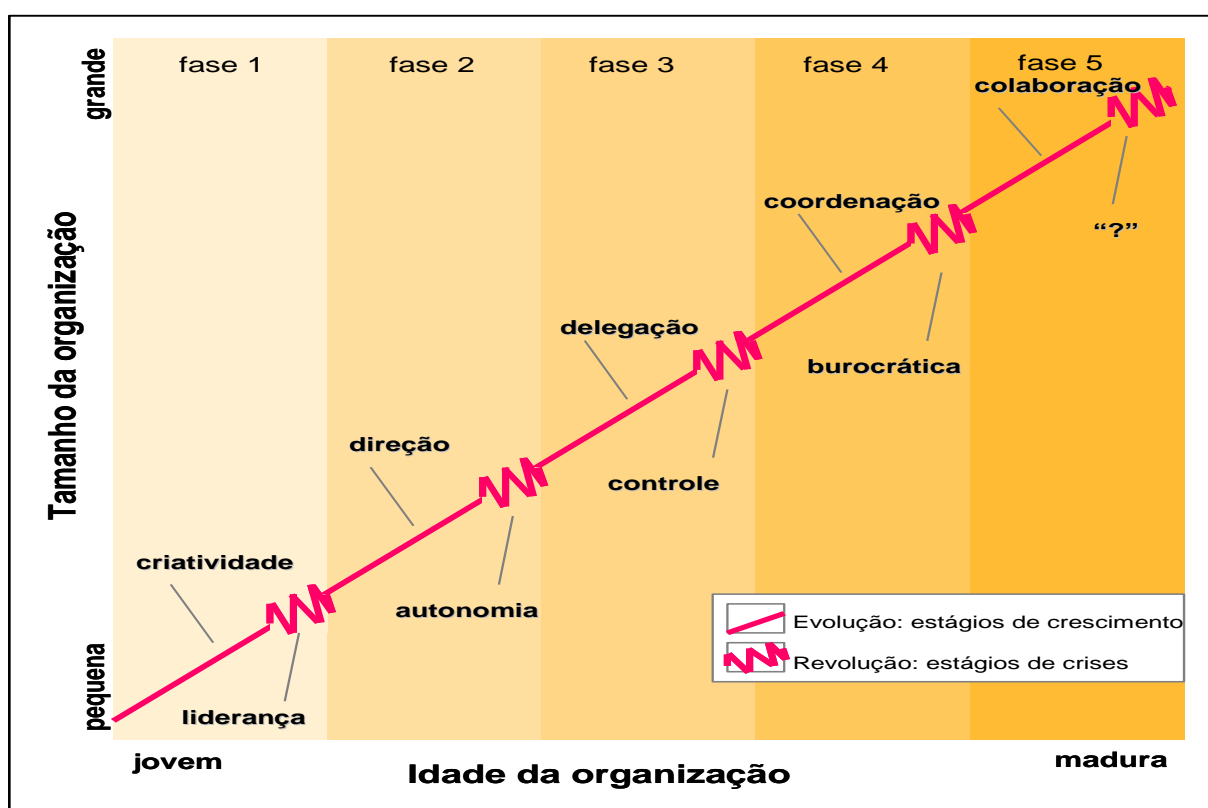


Figura 3. As cinco fases de crescimento

Fonte: Greiner (1998, p.58)

A teoria de “ciclo de vida das organizações” é bastante criticada dado seu evolucionismo linear a-histórico e desligado de seu contexto. O uso da metáfora biológica, principalmente relacionando tamanho à idade, também é fonte de crítica (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Churchill e Lewis (1983) criticam alguns modelos de desenvolvimento deterministas e por não serem apropriados para as pequenas empresas. São três os pontos criticados: o primeiro ponto é que os modelos assumem que a empresa deve crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer na tentativa; segundo, os modelos falham em captar a importância dos estágios iniciais na origem e no crescimento da empresa; terceiro, estes esquemas caracterizam o tamanho da empresa em termos de vendas anuais (embora alguns mencionem número de empregados) e ignoram outros fatores importantes. Embora não mencionado, a crítica serve para Greiner (1998).

Dessa maneira, os autores desenvolvem um modelo com cinco estágios de crescimento da pequena empresa com uma combinação de tamanho, diversidade e complexidade, descritos a partir de cinco fatores gerenciais: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, principais objetivos estratégicos e participação do proprietário nos negócios. Segundo os autores, esse modelo é útil no diagnóstico dos problemas enfrentados pelas empresas. Churchill e Lewis (1983) enfatizam a escolha do dirigente em relação a crescer ou permanecer no mesmo estágio, diferentemente de Greiner.

Com o objetivo de identificar qualitativamente a pequena empresa, podem ser considerados os três primeiros estágios apresentados pelos autores. O primeiro é a Existência, que é característico da empresa nascente ou da microempresa: a supervisão é direta, isto é, não há nível administrativo entre proprietários e funcionários; representa a

fase de Criatividade em Greiner (1998), quando há ênfase na criação e desenvolvimento de um produto e de um mercado. O segundo é a Sobrevivência, identificado como pequena empresa: supervisão passa a ser indireta (supervisão de supervisores), isto é, há necessidade de um nível administrativo entre os proprietários e os funcionários; representa a fase de Direção em Greiner (1998), quando há ênfase na contratação de um gerente competente. O terceiro é o Sucesso Desimpedido, que se pode identificar como média empresa: a estrutura organizacional passa a ser descentralizada (presença de outros gerentes), isto é, as áreas funcionais são delegadas às gerências; representa a fase de Delegação em Greiner (1998), quando há ênfase em uma estrutura organizacional descentralizada.

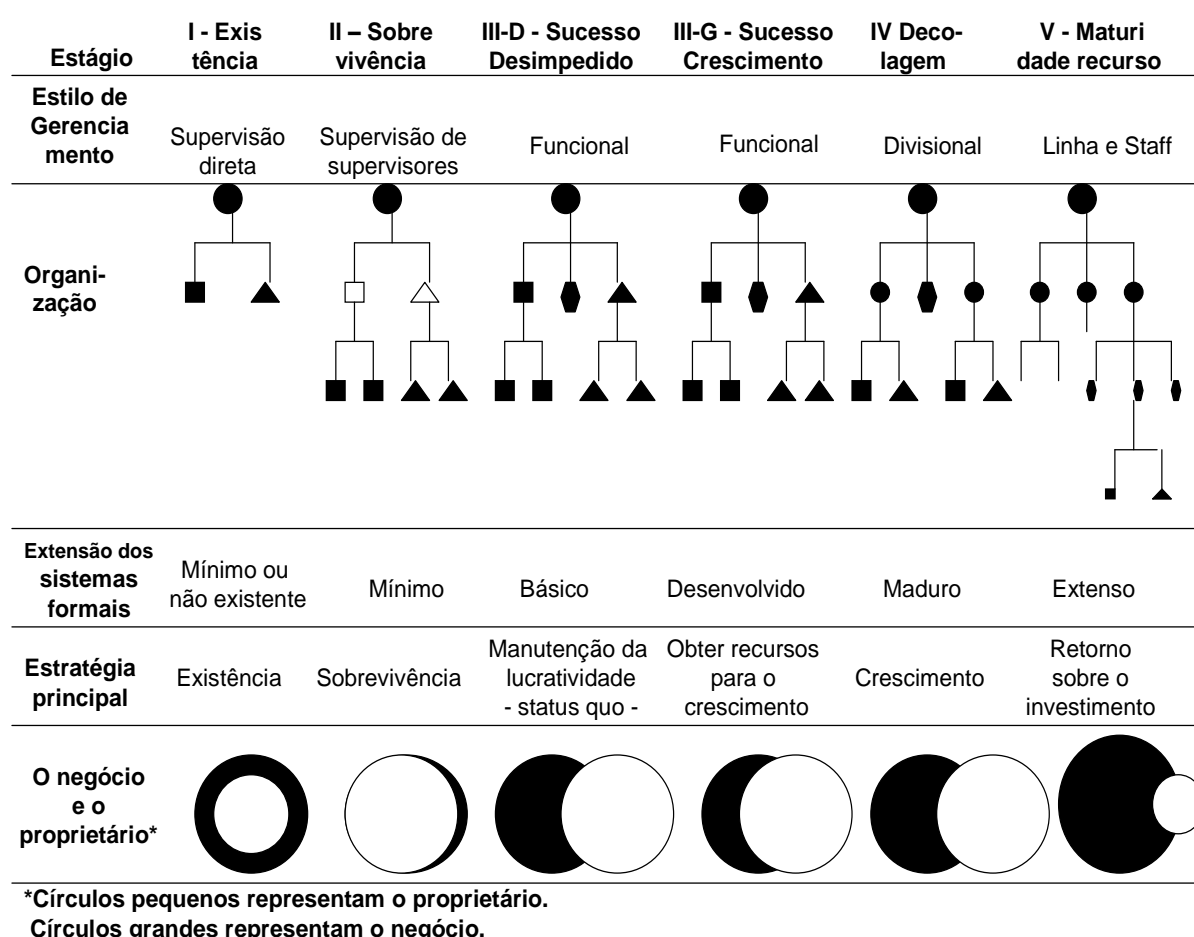


Figura 4. Características das pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento
Fonte: Churchill e Lewis (1983, p.38)

O modelo de Churchill e Lewis (1983) caracteriza os estágios da pequena empresa. No entanto, deve-se considerar a diferença de tamanho entre as empresas americanas e brasileiras; os americanos consideram pequena empresa (ou empresas não grandes) aquelas com até 500 funcionários (TAFNER apud ESCRIVÃO FILHO, 2006). Isto justifica a utilização apenas dos três primeiros estágios apresentados pelos autores.

2.5 Reconhecendo Especificidades Organizacionais da Pequena Empresa

A discussão sobre o que é a pequena empresa é fundamental para reconhecê-la como um objeto de estudo diferente da corporação, pois ela não é uma grande que ainda não cresceu: tem características próprias que as distinguem das grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981; RATTNER et al., 1985; LEONE, 1991; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O objeto de estudo da Administração é a organização. Assim, a Teoria Administrativa pode não ser útil para a pequena empresa (DANDRIDGE, 1979); a não ser que se faça um esforço para reconhecer, dentro dela, as diferentes manifestações de sua gestão (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005).

Escrivão Filho (2006) explica sua insatisfação com as pesquisas empíricas sobre estratégia em pequenas empresas que utilizam instrumento de investigação inadequado ao objeto de estudo:

É inacreditável que muitos pesquisadores não refletem sobre os resultados obtidos de suas pesquisas. Como é possível medir a estrutura de uma pessoa com uma balança? Ou como obter o peso de alguém com uma fita métrica? Por que os pesquisadores não viram algo de errado com o instrumento de investigação, com sua teoria, com seu quadro de análise, em vez de desqualificarem o objeto de pesquisa – a pequena empresa? (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.13).

Dandridge (1979) acredita que a pequena empresa precisa de sua própria teoria organizacional. No título do artigo, o autor faz uma comparação da grande com a pequena empresa, afirmando que crianças não são “pequenos adultos”. Por isso, é preciso tirar os óculos das grandes empresas e olhar a pequena empresa de maneira diferente. D’Amboise e Muldowney (1988) também acreditam na necessidade de se pensar em uma teoria gerencial para pequena empresa.

Para teorizar a gestão da pequena empresa, é fundamental reconhecer as suas especificidades. Como discutido na seção 2.4.3, os critérios qualitativos de classificação de empresas, tal como o comportamento dos órgãos superiores proposto por Drucker, e os estudos sobre ciclo de desenvolvimento das organizações, ajudam a compreender as diferentes características da grande e da pequena empresa. Churchill e Lewis (1983) acreditam que as características similares entre as empresas de estágios de desenvolvimento similares podem ser categorizadas a fim de melhorar a compreensão sobre a natureza, as características e os problemas das empresas.

Gartner (1985) apresenta um esquema conceitual para descrever o fenômeno da criação de empreendimentos com quatro dimensões: indivíduo, organização, processo e ambiente. D’Amboise e Muldowney (1988) apresentam classificações de empresas em relação ao ambiente, configuração organizacional, características gerenciais, entre outras. Julien (1997) apresenta um quadro de análise, baseado em tipologias de vários autores, com as dimensões: empreendedor, organização e ambiente. Leone (1999) apresenta três grupos de especificidades: organizacionais, decisórias e individuais.

Há mais de uma década as especificidades da pequena empresa são estudadas pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE-EESC/USP) mediante

pesquisas empíricas²³. Atualmente, os pesquisadores do grupo estudam as especificidades considerando três dimensões: dirigente, organização e contexto.

2.5.1 Dimensão Dirigente

A primeira dimensão da representação da pequena empresa é o dirigente. Diferente da grande empresa, dirigida por administradores profissionais, que não têm a posse da empresa, na pequena, é o próprio proprietário o administrador principal do negócio.

Mas, como descrever o trabalho do dirigente da pequena empresa?

Em seu estudo sobre a natureza do trabalho do administrador de pequenas e médias empresas, Escrivão Filho (1995) revisa as abordagens sobre o trabalho do administrador e elabora um argumento crítico baseado na insuficiência do fundamento funcionalista, propondo o estudo do trabalho do administrador a partir de uma orientação compreensiva.

Após investigação empírica baseada em observação participante em três empresas, Escrivão Filho (1995) lembra que exigências organizacionais e expectativas pessoais colocam o executivo em ação. Sua ação é constitutiva da filosofia de gestão da empresa e, portanto, também constitutiva das esferas de significação, dominação e processo de trabalho. Assim, segundo o autor, é com referência a essas instâncias que a ação do executivo deve ser descrita e compreendida.

O autor sugere que a descrição da ação executiva compreende cinco passos: interpreta a situação, mobiliza apoio, modifica meios administrativos, distribui recompensas e sanções e comunica significados. Dessa maneira, conclui que o trabalho do executivo é

²³ Os estudos durante este período foram: Motta (2000), Oliveira (2002), Terence (2002), Rodrigues (2002), Romeiro (2002), Andrade (2003), Zamarioli (2003), Iwazaki (2004), Silva (2004), Albuquerque (2004), Carvalho (2004), Migliato (2004), Bigaton (2005), Moraes (2005), Sanches (2005), Perussi Filho (2006), Andrade (2007), Takayassu (2007); Brito (2008), Ribeiro (2008), Terence (2008), Oliveira (2008) e Ricci (2008).

mais interpretativo do que as descrições usuais do tema apresentam (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Outro estudo sobre o dirigente de pequena empresa é o de Fillion (1999), que apresenta as diferenças entre empreendedores e operadores de pequenas empresas, a partir de um estudo empírico sobre o sistema gerencial de 116 gerentes-proprietários. Segundo ele, na literatura sobre pequena empresa prevalece a descrição do trabalho do administrador de Fayol. No entanto, o autor observou, mediante sua pesquisa, que os métodos gerenciais dos gerentes-proprietários não seguem a lógica formal do POCC: Planejar, Organizar, Comandar e Controlar.

De acordo com Fillion (1999), o processo gerencial dos empreendedores compreende as seguintes fases: visualizar, criar, animar, monitorar e aprender; enquanto o processo gerencial dos operadores compreende as fases: selecionar, desempenhar, atribuir, alocar, monitorar e ajustar.

A pesquisa de Fillion e a diferenciação que ele faz entre empreendedores e operadores têm como base a racionalidade instrumental. Como discutido na seção 2.4.2, há outro tipo de racionalidade, a substantiva, e “irracionalidades” que devem ser consideradas nos estudos sobre o trabalho administrador da pequena empresa. O estudo de Escrivão Filho (1995) amplia o quadro de compreensão considerando também o paradigma interpretativo, sendo fundamental para trilhar o caminho da teorização sobre o dirigente da pequena empresa.

2.5.2 Dimensão Organização

Para compreender algumas especificidades da dimensão organização será considerado o estudo de Mintzberg (2006b) sobre configurações organizacionais. Para o

autor, os elementos do projeto organizacional devem ser configurados de forma lógica em agrupamentos internamente consistentes. Assim, organizações são configurações, combinações de dimensões básicas, que são resultado de conjunto de pressões exercidas na organização por cada uma de suas partes.

São seis as partes básicas das organizações: núcleo operacional, ápice estratégico, linha intermediária, tecnoestrutura, equipe de apoio e ideologia. São seis também os mecanismos básicos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização de resultados, padronização de habilidades e padronização de normas (MINTZBERG, 2006b).

Mintzberg (2006b) apresenta também os fatores situacionais que influenciam a escolha dos parâmetros essenciais da estrutura organizacional: idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder. O autor combina as dimensões identificando seis configurações básicas de organização, cada uma delas apresenta um mecanismo principal de coordenação, sendo principal uma parte da organização e tendo um tipo de descentralização.

A configuração empreendedora descrita por Mintzberg (2006b) é importante para entender a pequena empresa. A configuração da organização empreendedora é caracterizada por uma “estrutura simples”: a autoridade é centralizada na figura do proprietário, há pouca divisão de tarefas e a comunicação é predominantemente informal (MINTZBERG, 2006b). Estrutura simples significa, portanto, centralização das decisões, pouca complexidade por existirem poucos níveis hierárquicos e departamentos/cargos, pouca formalização de regras e procedimentos para coordenação do trabalho das pessoas, isto é, pouca ou nenhuma padronização.

O dirigente exerce uma grande representação pessoal; conduz a organização com a força de sua personalidade e com intervenções diretas. A tomada de decisão é ágil, pois a autoridade é centralizada (MINTZBERG, 2006b).

Há poucos gerentes de linha intermediária porque grande parte da coordenação é feita no topo, isto é, pelo proprietário. É ele quem estabelece objetivos e cria estratégias, que tendem a refletir sua visão de mundo. O processo de criação de estratégia tende a ser altamente intuitivo. O dirigente monitora o ambiente procurando por mudanças, mas faz pouco uso de técnicas analíticas. Faz planejamento e análise na quantidade que considera útil e faz julgamentos subjetivos quando necessário. Baseia-se em reflexão e julgamento, mais do que em dados (MINTZBERG, 2006b).

Ao mesmo tempo, as estratégias podem ser caracterizadas como amplamente deliberadas, já que residem nas intenções de um único líder, mas também emergentes, já que são amplamente pessoais, sendo que os detalhes podem surgir à medida que elas se desenvolvem. O líder pode reformular durante o curso, adaptando a visão a partir do seu próprio processo de aprendizado; seu pensamento é estimulado por apenas uma ou duas idéias principais. A estratégia é pouco formalizada; não é um plano, um documento formal e detalhado. É o líder que conduz as pessoas, não um plano (MINTZBERG, 2006b).

Mintzberg (2006b) lembra que a flexibilidade da configuração favorece a mudança: apenas uma pessoa precisa agir (o dirigente principal, o estrategista). A mudança na visão estratégica pode acontecer de maneira súbita: consequência de uma confluência de idéias (síntese) que criam um novo modelo mental; de repente a idéia se forma!

2.5.3 Dimensão Contexto

Para compreender a natureza da pequena empresa, além de identificar as especificidades relacionadas ao dirigente e aquelas relacionadas aos aspectos organizacionais, é fundamental considerar o seu contexto de atuação ou, como a literatura administrativa denomina, seu ambiente organizacional. Dessa maneira, os estreitos limites da “administração de negócios” devem ser transcendidos para revelar a trama intrincada e complexa de fatores sócio-políticos, técnico-econômicos e culturais que implicam profundamente as perspectivas de sobrevivência da pequena empresa (RATTNER et al., 1985).

Comparando com as grandes corporações, pode-se considerar o segmento de pequenas empresas como o elo mais fraco do capitalismo (VIEIRA e VENOSA, 1985) que contínua e insistentemente luta para sobreviver neste “campo de jogo injusto” (HENDERSON, 2003; p.40). A luta pela sobrevivência da pequena empresa é diferente da luta da grande; a pressão que as primeiras enfrentam é mais intensa e de natureza diferente (VIEIRA; FERRO, 1985).

Nos anos 80, Motta e Bresser-Pereira (1983) chegaram a afirmar que as pequenas empresas tenderiam a desaparecer devido ao desenvolvimento industrial e à predominância das organizações burocráticas. O registro dos professores simplesmente refletiu o “espírito da época” e não foi um total erro de previsão (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.89). As linhas mestras das políticas econômica e industrial estavam claramente privilegiando os grandes investimentos e corporações; a expressão “*big is efficient*” procurava legitimar decisões, planos e projetos que aceleravam a concentração de poder e riqueza nas mãos de poucos, ao mesmo tempo em que transferiam o ônus dos erros e fracassos para as camadas menos favorecidas da população (RATTNER et al., 1985).

No entanto, ao longo do processo de concentração de capital, as pequenas empresas nunca deixaram de existir e os estudiosos do assunto buscam até hoje uma explicação para a permanência destas empresas no âmbito socioeconômico; o debate sobre a posição, o papel e as condicionantes da permanência se intensificou (SOUZA, 1995).

Para Longenecker et al. (1997) a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo evidencia por si só sua eficiência, pois se elas fossem ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios em benefício dos concorrentes mais fortes. De outra forma, Souza (1995) argumenta que estas empresas têm, no mínimo, a função primordial de complementar a estrutura produtiva da economia. Entretanto, a autora é de opinião que a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las enquanto manifestações do pequeno capital e não como unidades individuais. Corroborando com isso, Vieira e Ferro (1985) acreditam que o espaço de existência possível para as pequenas empresas é instável, variando bastante em períodos relativamente curtos.

De acordo com Sato (1977), o problema da sobrevivência das pequenas empresas não é exclusivo do subdesenvolvimento e não pertence à determinada etapa do desenvolvimento capitalista, senão que é inerente ao próprio capitalismo. Assim, esta questão deve ser relacionada aos processos de acumulação, centralização e dispersão de capital existentes em âmbito mundial (RATTNER et al., 1985). Sato (1977) sugere que se analise a questão do oligopólio para compreender a atuação das pequenas empresas, porque, no oligopólio, o número de firmas é tão reduzido, ou a disparidade de tamanho entre as poucas muito grandes e uma porção de outras menores é tanta, que as grandes não podem deixar de afetar a situação do mercado (HEILBRONER, 1987).

Dessa maneira, é importante entender com quem está o poder e como ele é exercido: os senhores da economia são as empresas gigantescas (CHOMSKY, 2002) e são as decisões capitalistas privadas que a conduzem (SOUZA, 1995). Assim, pode-se compreender que é próprio da dinâmica capitalista a pequena empresa ficar às margens do sistema.

Thorstensen (1985) declara que o processo de acumulação do capital no Brasil evoluiu com características próprias e estas definem a estrutura de mercado que caracteriza a organização industrial. Segundo a autora, entender como se dá a inserção da pequena empresa nesta estrutura de mercado é a única forma de explicar a dinâmica da sua existência e, mais ainda, da sua própria sobrevivência no processo de reprodução do capital.

A autora explica que em um mercado não-oligopolizado, isto é, em uma estrutura competitiva, as pequenas empresas representam um produtor marginal; no mercado de oligopólio concentrado, a sobrevivência delas se dá por total oposição à grande, graças à descontinuidade do fator tecnológico; e no mercado de oligopólio competitivo, elas se expandem e sobrevivem basicamente atreladas à taxa de expansão do mercado, na medida em que as grandes empresas deixam uma parcela da oferta para ser explorada – a própria dinâmica do mercado cria outro elo: o da complementaridade e subordinação (THORSTENSEN, 1985).

Considerando a liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica, Souza (1995) expõe as diferentes atuações da pequena empresa como integrante da estrutura produtiva. Segundo a autora, elas podem ser dependentes e independentes. As empresas dependentes (subordinadas) exercem uma função complementar direta ou indireta em relação às grandes empresas, sendo fornecedoras ou distribuidoras delas (modelo de coordenação). A sobrevivência das empresas dependentes está vinculada a decisões das grandes empresas (SOUZA, 1995).

As “independentes” são as pequenas empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas. Elas podem atuar em mercados competitivos tradicionais ou em estruturas industriais dinâmicas bem como ser organizadas coletiva e cooperativamente (modelo comunitário) (SOUZA, 1995).

Souza e Mazzali (2008), a partir do estudo acima, propuseram uma tipologia para diferenciar as pequenas empresas de acordo com a forma de inserção na estrutura de mercado: em mercados competitivos tradicionais, em estruturas industriais dinâmicas, em redes de pequenas empresas, em redes comandadas por grandes empresas.

Em mercados competitivos tradicionais, pouco oligopolizados, há predominância de pequenas empresas “independentes” que cumprem uma importante função social e econômica, relacionada principalmente a oferta de empregos de pouca qualificação. Nesta estrutura, há acentuada concorrência em preços e baixas barreiras à entrada (e saída). Existe, portanto, um alto índice de mortalidade/rotatividade de pequenas empresas neste segmento (SOUZA; MAZZALI, 2008).

As estruturas industriais dinâmicas são lideradas por grandes empresas e pequenas empresas “independentes” ocupam espaços bem definidos (“nichos”). São empresas que estão na fronteira tecnológica e muitas vezes desenvolvem produtos em caráter quase experimental e com elevado risco. Existe uma dificuldade importante relacionada ao acesso ao financiamento (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Pequenas empresas também podem estar organizadas em redes, onde existe divisão de trabalho e pouca hierarquia nas relações. Estas empresas buscam desenvolver ações conjuntas, apesar das dificuldades relacionadas à mobilização de esforços e coordenação. Também podem participar de redes comandadas por grandes empresas, mas nesta estrutura há grande assimetria de poder e dependência (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Após essas considerações sobre o contexto político-econômico das pequenas empresas e sua participação na estrutura produtiva, pode-se dar razão a Souza (1995) que, refutando a hipótese de que sejam empresas não-capitalistas (ou absolutamente marginais), salienta que o tamanho reduzido delas não as isenta das normas que orientam o processo capitalista. Assim, para a autora, dar apoio a essas empresas deveria ser entendido como contribuir para que possam dotar-se das condições exigidas para a sua efetiva integração nesse processo.

No entanto, a despeito de toda essa discussão, os autores de Administração têm permanecido “cegos, surdos e mudos” com relação ao contexto das pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.146). Para estudar a gestão da pequena empresa é fundamental compreender que os aspectos contextuais influenciam seu desempenho, muitas vezes determinando-lhe a sobrevivência ou desaparecimento. Dessa maneira, há necessidade de considerar abordagens administrativas que compreendam a dinâmica do sistema político-econômico em que elas estão inseridas, lembrando que para a Administração, o apoio a que Souza (1995) se refere consiste em dotar estas empresas de instrumentos administrativos adequados à sua realidade que concorram no sentido de integrá-las ao sistema de mercado, a fim de sobreviverem e se desenvolverem (CARVALHO, 2004).

A fim de se compreender algumas especificidades do ambiente da pequena empresa, se propõe o estudo de abordagens que consideram algumas questões relevantes para começar a desvendar características do seu contexto de atuação. Estas questões podem ser encontradas na teorização organizacional do pós-guerra, as chamadas “teorias ambientais da organização” apresentadas nas seções anteriores.

3 Preparando o Trabalho de Campo

O objetivo deste capítulo é planejar o trabalho de campo que tem como objeto de estudo a pequena empresa da área de tecnologia da informação. Na seção 5.1 serão discutidos os métodos de pesquisa e na seção 5.2 será apresentado o estudo de caso.

3.1 Métodos de Pesquisa

Nesta seção é realizada a caracterização da pesquisa, são definidas as questões de pesquisa e as variáveis são descritas. São apresentados também os métodos de coleta de material e a técnica de análise.

3.1.1 Caracterização da Pesquisa

Haguette (2007) explica que as ferramentas metodológicas devem ser adequadas às nossas preocupações e problematizações teóricas. Segundo ela, os métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser.

Pesquisas empíricas de cunho objetivista buscam identificar relações entre variáveis, estabelecendo hipóteses claras que devem ser testadas. São utilizados critérios probabilísticos para definição de amostras e instrumentos estruturados para coleta de dados, buscando a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Técnicas estatísticas devem ser usadas no tratamento dos dados para que sejam feitas inferências que objetivam a generalização (GODOY, 1995a; VERGARA; CALDAS, 2005; HAGUETTE, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

Pesquisas empíricas de cunho subjetivista contemplam a visão de mundo dos sujeitos. Partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. São definidas amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são obtidos mediante técnicas pouco estruturadas e são tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Estas pesquisas não buscam a generalização dos resultados (GODOY, 1995a; VERGARA; CALDAS, 2005; HAGUETTE, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

Neste trabalho, a pesquisa de campo terá natureza qualitativa, coerente com os objetivos definidos e com a postura epistemológica subjetivista adotada. Schwandt (2006) explica que “investigação qualitativa” é a denominação de um movimento reformista surgido no início dos anos 1970 no meio acadêmico, que abrangeu múltiplas críticas epistemológicas, metodológicas, políticas e éticas da pesquisa científica social em campos e disciplinas que favoreceram estratégias de pesquisa experimental, quase-experimental, correlacional e da pesquisa feita através de levantamentos. Ao longo dos anos, o movimento conquistou um lugar em termos políticos e também intelectuais no meio acadêmico (SCHWANDT, 2006).

O autor lembra que muitas décadas antes, antropólogos e sociólogos que realizam trabalhos de campo já faziam investigação qualitativa, mas foi nos anos de setenta que os métodos para a geração e para interpretação dos dados qualitativos ganharam certa aceitação em diversos outros campos das ciências humanas (SCHWANDT, 2006). Na área de gestão organizacional, o interesse pela abordagem qualitativa começa a surgir também neste período. Também neste momento é possível identificar que embora os debates metodológicos entre “pesquisa quantitativa *versus* qualitativa” continuem, a tensão diminui e um diálogo começa a aparecer (GODOY, 1995a).

Schwandt (2006) acredita que é melhor entender a investigação qualitativa como um terreno ou uma arena para a crítica científica social, do que como um tipo específico de teoria social, metodologia ou filosofia. Esse terreno serve como “lar” para uma ampla variedade de estudiosos que têm em comum uma rejeição geral a essa mistura de ceticismo, epistemologia funcionalista, raciocínio instrumental e antropologia filosófica do desengajamento que tem marcado a ciência social “predominante”. Neste terreno de pesquisa social se defende a fidelidade em relação aos fenômenos, o respeito pela experiência de vida e a atenção aos finos detalhes do cotidiano (SCHWANDT, 2006).

Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo a perspectiva qualitativa, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995b).

Triviños (2008, p. 127-133), baseado nas características apresentadas por Bogdan, explica que:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e
- o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

O tipo de pesquisa qualitativa escolhido para realizar este trabalho é o denominado estudo de caso. O estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa para compreender fenômenos sociais complexos, tais como fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, pois ele permite investigar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005, p.32) estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A estratégia de estudo de caso, segundo o autor, é utilizada quando se quiser deliberadamente lidar com condições contextuais acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao estudo.

3.1.2 Questões de Pesquisa

Uma hipótese é uma suposição formulada pelo pesquisador de possíveis soluções ao problema de pesquisa. Ela desempenha um papel importante na organização da pesquisa, ajudando na identificação das informações necessárias e evitando a dispersão na coleta de dados (THIOLLENT, 2008). As questões de pesquisa são hipóteses em forma interrogativa, mais coerente com a pesquisa qualitativa. Elas representam o que o investigador deseja esclarecer e, assim, orientam o trabalho. Para que não exista qualquer dúvida sobre o significado delas, as questões devem, por isso, ter algumas características como precisão, clareza e objetividade. As questões devem servir aos propósitos manifestos e latentes da pesquisa e, por isso, originar-se das idéias expostas na formulação do problema e dos objetivos do trabalho (TRIVIÑOS, 2008).

Yin (2005) observa que para determinar as questões mais significantes sobre determinado tópico e obter certo grau de precisão na formulação delas, o pesquisador deve se preparar bem, e um dos recursos é revisar a literatura. A revisão da literatura se refere à fundamentação teórica a ser adotada pelo pesquisador para tratar o tema e o problema de pesquisa. Mediante a análise da literatura, o pesquisador poderá delinear um quadro teórico e estruturar os conceitos de apoio ao desenvolvimento da pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005).

Considerando que o estudo qualitativo parte de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação (GODOY, 1995b), as questões de pesquisa são:

- *Quais são as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação?*
- *Como o dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação compreende o ambiente organizacional?*
- *Quais são as práticas do dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação relacionadas ao ambiente organizacional?*

3.1.3 Variáveis de Pesquisa

Na pesquisa qualitativa, as variáveis são “descritas” e “são características observáveis de algo” que podem apresentar diferentes valores. Assim, elas estão expressas em conceitos que têm definições gerais e, portanto, necessitam ser “operacionalizadas” para ganharem um sentido, um conteúdo prático (TRIVIÑOS, 2008, p.107-109).

As variáveis da pesquisa podem ser entendidas como:

- Especificidades da Pequena Empresa: alto grau de pessoalidade na gestão; racionalidade predominantemente substantiva, baixo grau de formalização dos elementos da configuração organizacional e formas específicas de inserção na estrutura de mercado (seções 2.4 e 2.5).

- Ambiente Organizacional: composto por grupos de interesse e instituições que fornecem recursos e legitimidade para a organização (seções 2.1, 2.2 e 2.3).
- Práticas relacionadas ao ambiente organizacional: atendimento das demandas, alteração do ambiente e conformidade institucional (seções 2.2 e 2.3).

3.1.4 Métodos de Coleta de Material

O material de pesquisa será coletado através de entrevistas e observação participante.

A entrevista qualitativa é método de coleta de dados amplamente empregada nas ciências sociais empíricas (GASKELL, 2002), sendo uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (YIN, 2005; TRIVIÑOS, 2008).

Entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Este processo pode ser auxiliado por um roteiro com os principais tópicos que devem ser abordados (HAGUETTE, 2007).

Dessa maneira, pode-se denominar a técnica de entrevista semi-estruturada, pois ela é calcada em questionamentos fundamentados teoricamente. Estes questionamentos oferecem amplo campo de interrogativas, que geram novas questões à medida que retornam as respostas do informante. O entrevistado, seguindo livremente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal escolhido pelo pesquisador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 2008).

Yin (2005) observa que, mesmo seguindo a linha de investigação registrada no protocolo de estudo de caso, é preciso elaborar questões reais de uma conversação de forma não tendenciosa; as questões devem ser “amigáveis” e “não-ameaçadoras”. É

importante que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea. Segundo Myers (2002), o pesquisador deve fazer os mesmos tipos de perguntas que alguém faria em uma conversa entre amigos ou em situações institucionais específicas.

Pode-se indagar dos respondentes tanto os fatos relacionados a um assunto quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações se pode também pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos. O respondente também pode sugerir outras pessoas para entrevistar, se aproximando mais do papel de um “informante” (YIN, 2005).

Haguette (2007) explica que a entrevista, como qualquer outra técnica, está submetida aos cânones do método científico. Segundo ela, o real não pode ser captado “como num espelho”; assim, deve-se assumir uma postura relativista, de cunho weberiano, de que fazer “leituras” da realidade (HAGUETTE, 2007, p.87). Entretanto, a autora explica que esta postura não exige o cientista de dedicar atenção a todas as possíveis limitações inerentes ao método científico.

É partir da aceitação de cada limite do método que o cientista social pode ter condição, também, de entender os limites do dado que ele colhe do real. A entrevista, como outras técnicas de coleta de dados, traz em si limitações sobre as quais se deve estar atento a fim de evitá-las quando for possível e de aceitá-las quando inevitáveis, embora consciente das distorções que podem provocar (HAGUETTE, 2007).

Considerando que o processo de interação contém quatro componentes – o entrevistador, o entrevistado, a situação da entrevista e o instrumento de captação de dados, ou roteiro de entrevista – eles podem ser fontes de *viéses* que devem ser compreendidos (HAGUETTE, 2007). Yin (2005) lembra que as entrevistas devem ser

consideradas apenas como relatórios verbais e, como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como *vieses*, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa.

Deve-se atentar para a importância de identificação de um “bom informante”, entrevistados específicos e respondentes bem-informados que podem dar interpretações importantes para uma determinada situação (YIN, 2005; HAGUETTE, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

Segundo Yin (2005) uma questão importante ao fazer entrevistas é saber se se deve ou não gravá-las. Para ele, utilizar aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal, mas atenta que a gravação é um material mais acurado da entrevista do que qualquer outro método. No entanto, é preciso que o entrevistado permita seu uso e se sinta confortável com a gravação. O autor acredita que a gravação não deve ser feita caso o pesquisador ache que ela é uma maneira de substituir o ato de “ouvir” atentamente o entrevistado durante a entrevista.

Na visita de campo é possível observar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Dessa maneira, a observação é fonte de evidências importante para o estudo de caso. As observações podem ter caráter formal ou informal. O desenvolvimento de protocolos de observação, como parte do protocolo de estudo de caso, é importante para orientar a observação formal (YIN, 2005).

Triviños explica que a observação livre é uma técnica que privilegia a pesquisa qualitativa. Segundo ele, observar não é simplesmente “olhar”; é destacar de uma situação algo específico, buscando descobrir seus aspectos aparentes e captar a essência, contradições, dinamismos e relações.

O processo da pesquisa qualitativa se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados de um momento deixa de ser tal e confunde-se com a análise de dados, e

esta, em seguida, passa a ser veículo para nova busca de informações. As idéias expressas numa entrevista, imediatamente analisadas e interpretadas, podem suscitar novas entrevistas com outras pessoas ou com a mesma, para aprofundar o mesmo assunto ou outros tópicos que se considerem importantes para o esclarecimento do problema inicial que originou o estudo (TRIVIÑOS, 2008).

No lugar do roteiro de entrevista, ou tópico guia, foram construídos “mapas conceituais” (Apêndices A, B e C) para orientar a coleta de dados. Os mapas foram elaborados a partir do referencial teórico (Capítulo 2) e são instrumentos mais coerentes com a etnometodologia; eles têm como objetivo informar a pesquisadora e não induzir a coleta de dados.

Os “mapas” possuem duas colunas: a primeira com os tópicos principais das conversas, e a segunda com os conceitos selecionados da literatura que ajudam a categorizar e interpretar, na hora da conversa, as falas dos participantes.

Para estar coerente com a postura epistemológica da pesquisa, os tópicos devem ser propostos para conversa sem as amarras da fundamentação teórica do pesquisador. Assim, a conversa deve ser construída pelos participantes e pesquisador a partir dos tópicos principais apresentados pelo último.

Além destes instrumentos, foi construído também um protocolo de estudo de caso²⁴ (Apêndice D). Um protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento; ele contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados (YIN, 2005).

²⁴ O protocolo de estudo de caso pode também ser denominado “matriz de amarração” (TELLES, 2001).

Triviños (2008) lembra que, na pesquisa qualitativa, o registro dos dados representa um processo complexo, não só pela importância que nesse tipo de investigação o sujeito e o investigador adquirem, mas também pelas dimensões explicativas que os dados podem exigir. Assim, segundo ele, usa-se a noção de “anotações de campo”, que pode ser entendida como todo o processo de coleta e análise de dados. Pode-se entender as “anotações de campo” como todas as observações e reflexões feitas sobre pronunciamentos e ações dos indivíduos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos em seguida. Neste sentido, para o autor, as “anotações de campo” podem referir-se, principalmente, às entrevistas individuais e coletivas e à observação da realidade.

Coerente com a postura epistemológica e metodológica adotada na pesquisa, será solicitado do entrevistado a assinatura de um termo de consentimento, que explica o objetivo da pesquisa e a postura do pesquisador em relação aos dados coletados.

3.1.5 Técnica de Análise do Material

A análise do material coletado em campo será feita com base em conceitos da análise da conversação. A escolha desta “técnica” está coerente com quadro teórico de análise da pesquisa: a etnometodologia. As análises neste campo focam os métodos ou procedimentos pelos quais os participantes sociais ordinários conduzem os seus negócios interacionais (HERITAGE, 1999). Ela pode ser empregada para explorar os tipos de categorias pressupostas pelos participantes, e não aquelas do pesquisador (MYERS, 2002).

Gill (2002) considera que uma das três amplas tradições teóricas da análise de discurso²⁵ é aquela que foi influenciada pela teoria do ato da fala, etnometodologia e análise

²⁵ Gill (2002) explica que análise de discurso é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes

da conversação. Em Spink (2004) é apresentada uma proposta teórico-metodológica do estudo da produção de sentidos no cotidiano, partir da análise das práticas discursivas. Spink e Frezza (2004) apresentam duas correntes analíticas da linguagem: a que focaliza as trocas lingüísticas (etnometodologia e análise de conversação) e a que focaliza o discurso. De acordo com as autoras, a análise de conversação é uma derivação metodológica da etnometodologia.

Segundo Heritage (1999), a análise da conversação começou a emergir no final dos anos 60 e se desenvolveu nos últimos anos como um aspecto vigoroso e distinto da etnometodologia. O autor explica que, de todas as correntes de pesquisa da etnometodologia, a análise da conversação é talvez a que mais se ocupa com a análise direta de ação social e que desde o início a abordagem foi resolutamente empírica (HERITAGE, 1999).

O objetivo central da análise da conversação é desvendar as competências sociais que subjazem à interação, ou seja, os procedimentos e as expectativas pelos quais a interação é produzida e compreendida (HERITAGE, 1999).

Heritage (1999 p.371-372) explica que, na busca dessa meta, três pressuposições são feitas:

Primeiro, supõe-se que a interação é organizada por referência a procedimentos institucionais que, para efeitos analíticos, podem ser tratados como estruturas por si mesmos (...). Segundo, supõe-se que as contribuições para a interação tanto são moldadas pelo contexto, que as ações não podem ser adequadamente compreendidas sem referência ao contexto das ações precedentes às quais geralmente se admite que elas respondem, quando são renovadoras do contexto, no sentido de que cada ação corrente irá

disciplinas. Assim, não existe uma única “análise de discurso”, mas muitos estilos diferentes de análise, e todos reivindicam o nome. O autor explica que embora existam provavelmente 57 variedades de análise de discurso, uma maneira de dar conta das diferenças entre elas é pensar em tradições teóricas amplas. O que estas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social (GILL, 2002).

propor uma definição corrente aqui-e-agora da situação para a qual a conversação subsequente se orientará. Finalmente, (...) supõe-se que as ações sociais funcionam em *detalhe* e portanto que os pormenores específicos da interação não podem ser simplesmente ignorados como não-significativos sem afetar as perspectivas de análises coerentes e eficazes.

As entrevistas serão analisadas como conversação. A conversação constitui um tipo particular entre as interações verbais, que por sua vez, constituem uma subclasse no conjunto das interações sociais. O enfoque interacionista das produções lingüísticas está baseado na idéia de que o discurso é inteiramente “co-produzido”, é o produto de um “trabalho colaborativo” incessante. Esta “construção coletiva” é feita de palavras, mas também de silêncios e de entonações, de gestos, de mímicas e de posturas, ou seja, de signos de natureza variada: as conversações exploram diferentes sistemas semióticos para se constituir (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006).

A “conversação é um evento de fala especial: corresponde a uma interação verbal centrada, que se desenvolve durante o tempo em que dois ou mais interlocutores voltam sua atenção para uma tarefa comum, que é a de trocar idéias sobre determinado assunto” (RODRIGUES, 2001, p.8).

A análise da conversação requer registro em áudio e transcrição cuidadosos. Uma análise atenta do material é demorada, mas pode permitir compreensão mais clara sobre as categorias dos participantes, fornecendo uma explicação explícita para aquilo que poderia, de outro modo, ser deixado às vagas intuições do analista (MYERS, 2002). Nas próximas duas seções serão apresentadas as normas para transcrição e as etapas para análise da conversação.

3.1.5.1 A Transcrição de Conversações

Para a análise da conversação é fundamental que as entrevistas registradas em áudio sejam transcritas. Dessa maneira, é importante que se planeje o local da pesquisa de tal modo que permita uma boa gravação e que se reserve uma grande quantidade de tempo para a transcrição (MYERS, 2002).

De acordo com Myers (2002), a forma ideal de relatório seria mostrar partes da gravação para demonstrar a argumentação do pesquisador. No entanto, como a maioria dos relatórios deve ser impressa, é necessário transcrever a conversação, utilizando símbolos.

A transcrição tem como objetivo reproduzir as conversações reais, apresentando detalhes não apenas verbais, mas entonacionais, paralingüísticos e outros. No entanto, é uma questão complexa definir com clareza o que e quanto assinalar (MARCUSCHI, 2007).

Rose (2002) explica que é impossível descrever tudo e que as decisões sobre transcrição devem ser orientadas pela teoria. “Diferentes orientações teóricas levariam a diferentes escolhas sobre como selecionar e transcrever” (ROSE, 2002, p.349).

Não existe a melhor transcrição, e sim transcrições mais ou menos boas. O pesquisador deve ter em mente seus objetivos para que possa assinalar o que for necessário. De um modo geral, a transcrição deve ser limpa e legível, sem sobrecarga de símbolos complicados (MARCUSCHI, 2007).

Segundo Myers (2002), sempre haverá algo mais que poderia ser incluído na transcrição. O autor explica que pesquisadores fizeram experiências com a codificação não-verbal de elementos da comunicação e atenta que a tecnologia não substitui o pesquisador, que deve fazer escolhas sobre o que é relevante incluir.

Rodrigues (2001) explica que o *corpus* de língua falada é o arquivo sonoro, fixado graficamente no plano escrito, mediante o uso de sinais gráficos que representam

elementos fonológicos e prosódicos. A finalidade da transcrição é gerar um material útil para uma análise cuidadosa (ROSE, 2002).

Para a transcrição do material desta pesquisa, serão utilizadas as normas apresentadas em Preti (2001, p.12-13), conforme Quadro 4.

Ocorrências	Sinais
Incompreensão de palavras ou segmentos	()
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)
Truncamento	/
Entonação enfática	Maiúscula
Prolongamento de vogal e consoante (como s, r)	:: podendo aumentar para ::: ou mais
Silabação	-
Qualquer pausa	...
Comentários descritivos do transcritor	((minúscula))
Desvio temático	-- --
Superposição de falas	[
Fala tomada ou interrompida em determinado ponto	(...)
Citações literais ou leituras de textos	" "

Quadro 4. Normas para transcrição de conversações

Preti (2001) faz algumas observações complementares: as reticências marcam qualquer tipo de pausa; não se utilizam ponto-e-vírgula, ponto final, dois pontos e vírgula; não se indica ponto de exclamação (frase exclamativa); iniciais maiúsculas são usadas apenas para nomes próprios ou para siglas; os números devem ser grafados em extenso; nomes de obras ou nomes comuns são grifados; não se anota o cadenciamento da frase.

3.1.5.2 Etapas para Análise da Conversação

Myers (2002) atenta para o desafio de transformar os dados coletados na pesquisa em argumentação. Para lidar com a quantidade de material coletado, o autor explica que as transcrições são consideradas dados brutos que devem ser codificados de acordo com as categorias deduzidas a partir do referencial teórico do pesquisador. Ele lembra que a análise provavelmente tomará muito tempo, no entanto, seu produto será menos extenso do que a transcrição.

Segundo Marcuschi (2007), quanto à característica metodológica básica, a análise da conversação procede pela indução: inexistem modelos *a priori*. Ela parte de dados empíricos em situações reais, prevalecendo descrições e interpretações qualitativas (MARCUSCHI, 2007). Myers (2002) também coloca que não há uma listagem simples das características que podem ser relevantes na análise de conversação, como há em alguns enfoques da análise de discurso.

Com base em Preti (2001), Myers (2002), Kerbrat-Orecchioni (2006) e Marcuschi (2007) podem ser consideradas as seguintes etapas para a análise da conversação:

Etapa 1 - Ouvir a Gravação e Ler a Transcrição

Myers (2002) diz que algumas características importantes podem ser encontradas mediante uma busca automática no documento digitado, mas ressalta que não há substituto para uma leitura atenta. Escrivão Filho (1995) sugere que sejam feitas leituras sucessivas do material, a fim de chegar a uma “impregnação” do seu conteúdo. Segundo Yin (2005), “brincar com os dados” pode ser uma atividade muito frutífera.

Easterby-Smith et al. (1999) explicam a importância da etapa de familiarização. Eles sugerem que se leia mais de uma vez o material transcrito para descobrir coisas

interessantes. Segundo os autores, os registros no “Diário de Campo” e as gravações devem complementar o conteúdo transcrito.

Etapa 2 - Examinar a Organização da Fala

Myers (2002) explica que o pesquisador deve interpretar cada turno, isto é, a fala de uma pessoa do começo ao fim, observando como outro participante responde no turno seguinte. De acordo com o autor, deve-se observar como os participantes decidem quem vai falar em seguida e como cada turno se relaciona com o anterior.

A chave da organização espacial está nas relações entre os turnos adjacentes²⁶, não nos pressupostos sobre estruturas subjacentes mais amplas (como na análise de discurso). Dessa maneira, este enfoque exige uma atenção cuidadosa de como cada fala foi exatamente feita, especialmente em questões de tempo, tais como pausas, sobreposições e interrupções (MYERS, 2002).

Etapa 3 - Identificar os Tópicos da Fala

Tópico é o tema tratado em determinado trecho da conversação e pode se subdividir em sub-tópicos (PRETI, 2001). É uma atividade construída cooperativamente, isto é, há uma correspondência, pelo menos parcial, de objetivos entre os participantes da interação (FÁVERO, 2001). Assim, mesmo que o pesquisador decida qual é o tópico este é, na verdade, negociado e discutido pelos participantes (MYERS, 2002).

A conversação geralmente se inicia com o tópico que motivou o encontro, mas outros tópicos e sub-tópicos surgem na fala dos participantes da interação. De acordo com

²⁶ Podem ser identificados tipos diferentes de *pares adjacentes*, padrões regulares de seqüência na fala, tais como pergunta e resposta ou convite para que se responda.

Marcushi (2007), a passagem de um tópico a outro pode acontecer com naturalidade, mas é muito comum que ela seja marcada. Dessa maneira, para se identificar os tópicos da fala, é importante identificar os marcadores conversacionais (MARCUSCHI, 2007; URBANO, 2001).

Etapa 4 - Deduzir Categorias

As categorias constituem importantes estratégias lingüísticas; elas estão presentes na própria organização da linguagem. Utilizamos categorias para organizar, classificar e explicar o mundo. Falamos por categorias (SPINK; MENEGON, 2004).

Depois de identificados os turnos, a seqüência da fala e os tópicos desenvolvidos na conversa, é possível deduzir categorias da fala dos participantes, a partir do referencial teórico (MYERS, 2002).

Etapa 5 - Interpretar a Conversação

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou recombinar as evidências para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005).

Para Triviños (2008), a análise interpretativa deve se apoiar em três aspectos fundamentais:

1. Nos resultados alcançados no estudo;
2. Na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. Na experiência pessoal do investigador.

Escrivão Filho (1995) explica que o processo social é comunicativo e argumentativo; assim, é preciso, na análise dos dados, captar a lógica da argumentação no transcorrer da investigação e ao seu final.

3.2 O Estudo de Caso

O trabalho de campo foi feito em uma empresa da área de tecnologia da informação de Campinas-SP. A empresa é administrada pelos três proprietários e possui 34 funcionários. É considerada, portanto, uma pequena empresa pelo critério quantitativo baseado no número de pessoas ocupadas. Conforme descrito na seção 2.4, é considerada uma pequena empresa na área de serviços aquela que possui entre 10 e 49 pessoas ocupadas.

Para caracterizar esta empresa como pequena, também pode ser considerado o critério qualitativo de Drucker: na pequena empresa, o dirigente principal exerce uma atividade de coordenação do trabalho de outros funcionários administrativos (supervisão indireta). Como descrito no próximo item, em dois dos quatro setores da empresa existe um nível administrativo entre os dirigentes e os funcionários operacionais. A empresa que será estudada tem, portanto, características qualitativas específicas de pequena empresa, diferentes, assim, da micro e da média empresa.

A empresa foi escolhida porque possui também outras características relevantes para desenvolvimento da pesquisa, como formalização de alguns elementos e processos gerenciais, já constatados em estudos anteriores, e também porque existe uma relação familiar e de amizade entre a pesquisadora e os dirigentes que será fundamental para ter acesso às conversações cotidianas para se compreender as práticas empresariais.

3.2.1 Descrição da Empresa

A empresa foi criada há nove anos e está sediada em Campinas-SP. É dirigida pelos três fundadores e atualmente possui 34 funcionários. São três os principais produtos da empresa. O que se denomina neste texto de *Produto A* é o primeiro produto desenvolvido: um *software* para gestão de condomínios que é comercializado em todo o território nacional

através da internet. O *Produto B* é um *software* para gestão financeira. Este produto é um núcleo *Produto A*, mas foi identificada uma oportunidade de também ser comercializado para outros segmentos, principalmente micro e pequenas empresas de serviços. O *Produto C* é um site que possui, entre outros serviços, um sistema de licitação eletrônica e compartilhamento de informações sobre produtos, serviços e fornecedores para o segmento de condomínio.

3.2.1.1 Breve Histórico

A empresa foi fundada em 2001 pelos três sócios. O Dirigente 1 e o Dirigente 3 são analistas de sistema e o Dirigente 2 é administrador.

O Dirigente 1 e o Dirigente 2 se conheceram em 2000 no seminário Empretec – SEBRAE/ONU. O Dirigente 1 estava iniciando uma empresa na área de tecnologia da informação e foi convidado pelo Dirigente 2 a desenvolver um *software* para gestão de condomínios, pois ele estava iniciando uma administradora de condomínios. Com o tempo e as relações ficando mais próximas, surgiu a idéia de serem sócios em uma empresa que criaria o *Produto A*. O Dirigente 3, irmão mais novo do Dirigente 1, que estava concluindo o curso de tecnologia da informação, também entrou na sociedade.

No início, a estrutura organizacional da empresa era bastante simples: havia dois funcionários além dos três proprietários. Estes últimos faziam quase tudo na empresa: desenvolvimento do *software*, suporte, treinamento dos usuários (os dois funcionários ajudavam nessas duas últimas tarefas) e as rotinas administrativas.

A fase seguinte foi caracterizada pela necessidade de aumentar a quantidade de funcionários e a estrutura da empresa, pois as vendas estavam aumentando. Foram criados níveis “hierárquicos” diferentes para os funcionários operacionais do suporte e do

desenvolvimento. Ao longo dos anos, a empresa foi crescendo continuamente em tamanho (estrutura organizacional) e novos produtos foram criados para atender necessidades do segmento de condomínio. O *Produto B* foi criado e a empresa começou a pensar em outros segmentos. A estratégia de diversificação começou a ser considerada.

3.2.1.2 Estrutura Organizacional

A empresa está dividida em quatro setores: Desenvolvimento, Comercial/Vendas, Administrativo (Finanças e RH) e Suporte/Treinamento. Há um nível administrativo entre os três dirigentes principais da empresa e os funcionários operacionais. Como explicado abaixo, em duas destas áreas há um funcionário que tem como papel coordenar as atividades operacionais; nas outras duas áreas, são os próprios dirigentes que fazem este papel.

No Setor de Desenvolvimento há dez funcionários: quatro responsáveis pelo desenvolvimento do *Produto A*, três pelo *Produto B* e três pelo *Produto C*. O setor é coordenado pelos dois dirigentes que são analistas de sistemas. O Dirigente 3 é responsável pela coordenação do desenvolvimento do *Produto A* e do *Produto B* e o Dirigente 1 é responsável pela coordenação do desenvolvimento do *Produto C*. No entanto, todas as decisões tomadas no Setor de Desenvolvimento têm a participação dos dois dirigentes.

No Setor Comercial/Vendas há cinco funcionários: dois responsáveis pela venda do *Produto A*, dois responsáveis pela venda do *Produto B* e uma funcionária que trabalha com a comunicação institucional. Este setor é coordenado por um funcionário da empresa, que entrou como vendedor e passou a supervisionar o setor que estava se estruturando. O Dirigente 1 é o que mais acompanha as ações desta área.

No Setor Administrativo há dois funcionários que são responsáveis pelas rotinas de recebimento e pagamento e de recursos humanos. Os funcionários são coordenados pelo

Dirigente 2, que também está envolvido na execução das rotinas, pois os funcionários são relativamente novos e os procedimentos ainda estão sendo formalizados. Neste setor também há um funcionário responsável pelo birô de impressão e uma copeira, ambos coordenados pelo Dirigente 2.

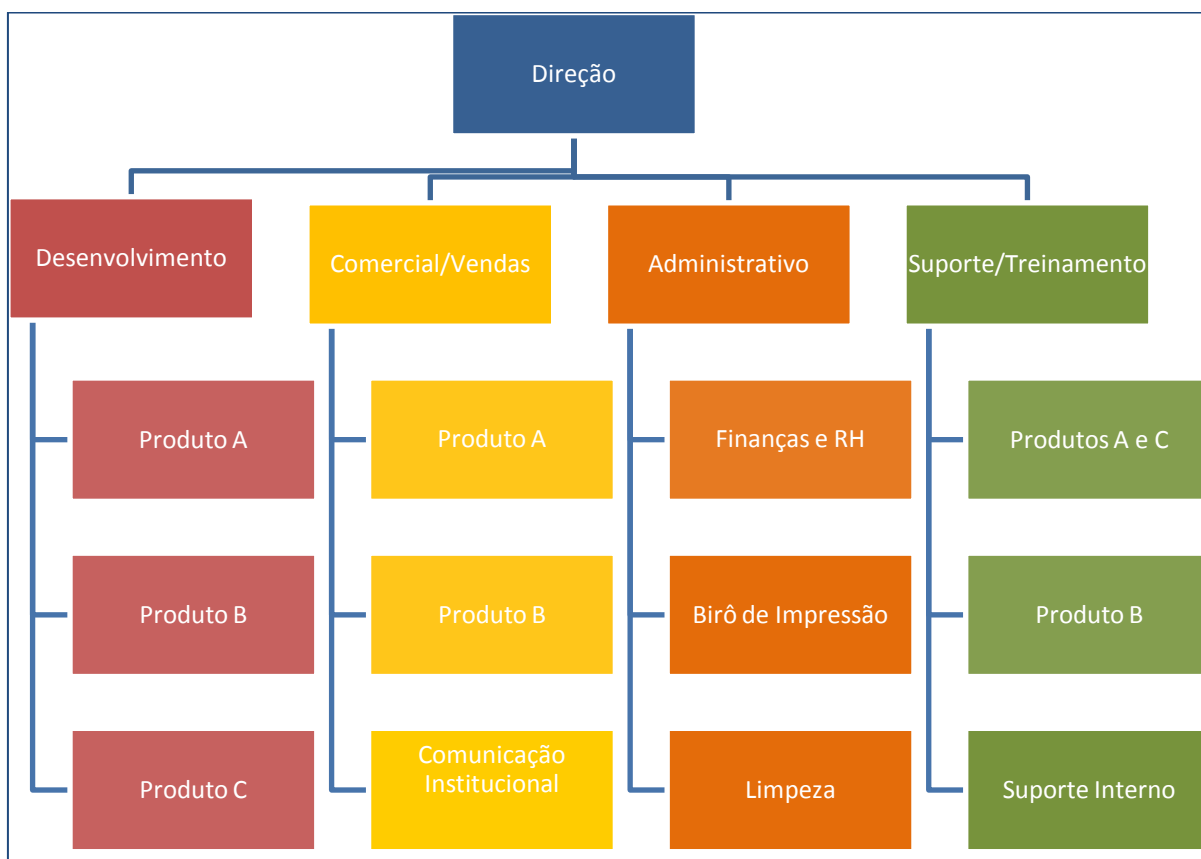


Figura 5. Organograma da empresa

No setor de Suporte/Treinamento há quatorze funcionários: sete responsáveis por dar suporte ao cliente do *Produto A* e do *Produto C*, três do *Produto B*, um funcionário responsável pelo treinamento dos usuários, um funcionário responsável pelo suporte interno e outro pela infra-estrutura. Este setor é coordenado por um funcionário que entrou como vendedor e foi promovido para supervisionar o setor, que já havia sido estruturado pelo Dirigente 1 e pelo Dirigente 3. O Dirigente 3 é o que mais acompanha as ações desta área.

4 Explorando o Trabalho de Campo

O objetivo deste capítulo é “explorar” o trabalho de campo, apresentando de maneira sistematizada o material de pesquisa coletado na empresa. Mais do que isso, este capítulo relata como minha experiência de campo tornou o mapa conceitual concreto e visível.

Conforme aprendemos com os antigos exploradores, a virtude do mapa está apenas em sugerir e indicar os limites. O resto quem faz é o nosso desejo de explorar, é o nosso afã de descobrir, é a nossa vontade de percorrer o mapa, tornando-o concreto e visível. Explorar é encher um mapa de experiência (DAMATTA, 1986).

4.1 O Trabalho de Campo e a Organização do Material de Pesquisa

O trabalho de campo foi realizado durante cinco meses, no período de agosto de 2009 a janeiro de 2010. Nos primeiros dois meses e meio foram feitas visitas periódicas para coletar informações específicas sobre a empresa e também foram realizadas as duas primeiras entrevistas com os dirigentes. Nos últimos dois meses e meio participei de maneira mais intensa do cotidiano da empresa, “cumprindo horário” como uma funcionária. Neste período fui uma “observadora participante”; pude observar as relações entre as pessoas, os atendimentos e participar de reuniões e conversações cotidianas. Foi neste período que fiz a terceira entrevista com os dirigentes.

Todo esse envolvimento gerou bastante material de pesquisa que foi sendo registrado no “Diário de Campo” e em áudio. As entrevistas com os dirigentes foram registradas em áudio e depois transcritas. Algumas reuniões e conversações cotidianas foram também registradas em áudio.

Eu tinha um grande receio de registrar em áudio as entrevistas. Primeiro porque acredito que as pessoas (começando por mim) ficam diferentes quando sabem que estão tendo sua fala gravada. E também não é muito agradável ouvir sua própria voz em áudio, e perceber em sua fala seus vícios de linguagem.

Segundo, porque achava que encontraria resistência das pessoas em relação à gravação, por vários motivos, principalmente pelo receio de informações importantes da empresa serem divulgadas de maneira indevida. No entanto, não encontrei esta resistência. Os entrevistados confiaram em mim e na promessa de sigilo das informações e entenderam a importância deste registro para a pesquisa. Expliquei também que as entrevistas seriam transcritas e que eu passaria este material para eles aprovarem²⁷. Este posicionamento também forneceu credibilidade e confiabilidade em relação à pesquisa.

Para a técnica de análise que escolhi, foi fundamental o registro em áudio, pois as conversas deveriam ser transcritas para que se pudessem utilizar os conceitos da análise da conversação. A íntegra das entrevistas transcritas, assim como o registro em áudio, ficarão disponíveis por um período para consulta, no entanto, decidi não publicá-los, para resguardar possíveis informações estratégicas da empresa investigada.

A transcrição das entrevistas foi feita por mim e é realmente uma atividade árdua. Para me convencer que essa era uma atividade necessária, tive que entender que a análise da conversação me ajudaria a compreender as práticas do dirigente em relação ao ambiente e que era a opção mais adequada considerando a postura epistemológica interpretativista, baseada na etnometodologia. Eu estava “conquistada”, mas não sabia ainda como seria na prática a análise da conversação. Nas horas mais cansativas (cansaço físico mesmo, de ficar

²⁷ Apesar de Myers (2002) ter atentado que transcrições detalhadas podem ser especialmente decepcionantes para os participantes da conversa.

na frente da tela do computador, ouvindo cada trecho da conversa, parando a gravação e digitando, voltando “segundos” para entender melhor...) pensava porque eram necessários tantos detalhes na transcrição, registrando, a partir do conjunto de normas que adotei, as pausas, os prolongamentos, as superposições, os truncamentos, as ênfases...

Após a leitura de obras sobre análise da conversação (acompanhada das dificuldades de entender os termos da área da lingüística!), compreendi a importância de uma boa transcrição para a análise, no entanto ainda não tinha claro quais seriam as etapas da análise. Tive que buscar mais leituras sobre o tema e extrair das obras consultadas um conjunto de etapas. Dessa maneira, me convenci plenamente que a atividade de transcrição era importante e o fiz de maneira mais prazerosa.

Em alguns momentos, mesmo depois de “pegar o jeito”, cheguei a pensar que gostaria de ter alguém para fazer isso por mim (terceirizar essa atividade, como fazem alguns pesquisadores), mas agora penso que é muito importante que o próprio pesquisador faça as transcrições (ouvindo sucessivas vezes a gravação!), pois é um momento importante para a “impregnação” do conteúdo do material, imprescindível para uma boa análise qualitativa. E, ainda, somente o pesquisador, que orientou o processo de coleta do material, poderá julgar o que é necessário registrar na transcrição, pois ele pôde observar, sentir e registrar como foi a conversa, os olhares, os gestos, o ambiente... Por isso foi importante ter ao lado, na hora da transcrição, as observações registradas no “Diário de Campo”.

4.2 As Entrevistas e a Observação do Cotidiano

O trabalho de campo começou no início do mês de agosto com conversas informais com cada um dos dirigentes sobre a empresa como um todo e sobre o setor específico que coordenam. Percebi neles uma grande preocupação com o processo estratégico. As

conversas no cafezinho e durante o cotidiano de trabalho em suas áreas me fizeram perceber que os dirigentes estão tomando decisões importantes relacionadas aos caminhos que a empresa deve seguir para continuar crescendo e em relação aos problemas do crescimento.

Após estas conversas informais iniciais com os dirigentes separadamente, que aconteceram até meados de agosto e a partir do convite formal para participarem da pesquisa, que foi feito em 21 de agosto para os três dirigentes, iniciei a coleta de informações sobre a estrutura organizacional. Conversei com os outros dois supervisores e com alguns funcionários para entender as atividades da empresa e o papel de cada um.

As duas primeiras entrevistas foram feitas nesta primeira fase. A primeira aconteceu em 26 de agosto, uma quarta-feira no período da manhã. A conversa teve como questão principal a seguinte: *Quais são as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação?* Para abordar o tema, pedi que os dirigentes falassem um pouco sobre as características que eles acreditam ser específicas na pequena empresa do setor.

Eu tinha em mãos o “Mapa Conceitual: Especificidades da Pequena Empresa” (Apêndice A), elaborado a partir da revisão da literatura sobre pequena empresa, apresentada nas seções 2.4 e 2.5 deste trabalho. No entanto, é importante ressaltar, como discutido no capítulo anterior, que o mapa não teve como objetivo amarrar a conversa em torno do referencial teórico da pesquisadora.

Penso que cometi um “deslize” nesta primeira entrevista, pois conduzi a conversa para os três conjuntos de especificidades revisados na literatura: dirigente, organização e contexto. Agora, após compreender melhor a etnometodologia e a análise da conversação, penso que seria mais adequado colocar o tópico como especificidades em geral da pequena

empresa. Assim, os participantes da conversa, colocariam os sub-tópicos de maneira mais espontânea e eu faria a categorização a partir dos três conjuntos, durante a conversa e após.

Esta primeira entrevista, ou conversa, foi a mais longa, passando do tempo máximo para uma entrevista (segundo a literatura, uma hora e meia). Penso que isso aconteceu por dois motivos. Primeiro, pela motivação dos dirigentes de falar sobre a empresa e de aproveitar aquele momento de reflexão. Percebi que para eles é uma oportunidade de pensar a empresa com mais tranquilidade e trocar idéias entre eles e alguém de fora. Percebi também que os funcionários sabem que é um momento importante quando os três entram na sala de reunião, somente eles ou com alguém de fora, e por isso interrompem a conversa somente quando algo não pode esperar.

Segundo, porque após um pouco mais de uma hora de conversa fomos interrompidos por uma funcionária com uma questão urgente que precisava ser resolvida por um dos dirigentes. Aproveitamos a parada e fomos tomar um café. Depois retornamos, com mais disposição de falar. Comecei com um balanço da primeira parte da conversa, quando foram abordadas as especificidades do dirigente e da organização, e introduzi o tópico “especificidades do contexto”. Esta parte da conversa durou aproximadamente uma hora. Assim, foram um pouco mais de duas horas de conversa sobre o primeiro sub-tema da pesquisa.

A segunda entrevista foi feita em 23 de setembro, uma quarta-feira no período da manhã, e teve como questão principal a seguinte: *Como o dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação compreende o ambiente organizacional?*

Eu tinha em mãos o “Mapa Conceitual: Ambiente Organizacional” (Apêndice B), elaborado a partir da revisão da literatura sobre ambiente organizacional, apresentada nas seções 2.1, 2.2 e 2.3 deste trabalho. Comecei lembrando que o tema da conversa era o

ambiente da empresa, o meio externo. Pedi que os dirigentes falassem um pouco sobre a importância do meio externo para a empresa. Eles começaram justificando a importância a partir dos elementos do ambiente. A conversa durou um pouco menos de uma hora.

Na segunda fase do trabalho de campo, participei de maneira bastante intensa do cotidiano da empresa. Estive todos os dias na empresa, em horário de trabalho, durante dois meses e meio. Ocupei três espaços diferentes para observar os quatro setores e participei de muitas reuniões e conversas. A observação do cotidiano da empresa me permitiu ter contato com situações que eu não teria oportunidade de ter e compreender caso minha pesquisa fosse apenas baseada em encontros formais, do tipo “entrevista”. Boa parte das observações está registrada no “Diário de Campo”.

A terceira entrevista foi feita neste período, no dia 22 de dezembro, uma terça-feira no período da manhã. A questão principal desta entrevista, e central para a pesquisa, foi a seguinte: *Quais são as práticas do dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação relacionadas ao ambiente organizacional?*

Eu tinha em mãos o “Mapa Conceitual: Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional” (Apêndice C), elaborado a partir da revisão da literatura sobre a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria Institucional, apresentada nas seções 2.2 e 2.3 deste trabalho. Iniciei a conversa mostrando para os dirigentes algumas tabelas que elaborei sistematizando a compreensão que eles têm do ambiente organizacional e algumas práticas relacionadas a ele, a partir do que foi conversado nas duas primeiras entrevistas e da observação das conversações cotidianas. A conversa foi baseada nesta sistematização e durou um pouco menos de uma hora e meia.

4.3 Apresentação do Material Coletado

Nesta seção será apresentada parte representativa do *corpus* de pesquisa a partir dos principais temas da pesquisa: especificidades da pequena empresa, concepção do ambiente organizacional e práticas relacionadas ao ambiente organizacional. Serão apresentados trechos de conversações e outras evidências, obtidas em fontes diversas. A conversação é considerada uma estratégia de teorização dos dirigentes sobre suas práticas.

Após ouvir sucessivas vezes as gravações e estudar profundamente o material transcrito, examinei a seqüência da fala e identifiquei os tópicos e sub-tópicos que surgiram na fala dos participantes, inclusive na minha fala.

Cada um dos temas da pesquisa foi o tópico principal de cada uma das entrevistas. No entanto, obviamente, os assuntos se misturaram, porque se relacionam na “vida real”. Dessa maneira, os trechos da conversação serão apresentados de acordo com o tema que se referem, fazendo-se a devida citação do trecho e da entrevista onde o tópico surgiu.

4.3.1 Especificidades da Pequena Empresa

Para compreender as características que são específicas da empresa estudada foi fundamental, além das entrevistas, a observação do cotidiano de trabalho e das relações entre as pessoas.

Na entrevista sobre especificidades da pequena empresa, o primeiro aspecto abordado pelos dirigentes foi o desafio de dirigir a empresa, por estarem bastante envolvidos com as atividades operacionais, coordenando ou mesmo executando parte delas. Eles disseram que a criação de um nível administrativo entre eles e os funcionários

operacionais (ou seja, a colocação de supervisores para coordenar as atividades dos setores) será fundamental para terem mais tempo para pensar a empresa.

Trecho 1 (Entrevista 1)

- D2 o dirigente é um que faz tudo né... do da pequena empresa é o cara que faz tudo... nós vimos isso muito tempo... é:: a gente fazia o operacional... MUito do operacional
- D1 um dos nossos grandes desafios é dirigir a empresa porque a gente faz mais o::...
- D3 operacional
- D1 é:: quando a gente é:: é:: planejava alguma coisa a gente sempre nos colocava:: na execução... pra ficar mais barato e tal... então a gente tinha essa:: é:: tinha essa:: necessidade... aí com o TEmpo é:: e isso não não
- [
- D3 não acabou ainda
- D1 não acabou::... a gente tá cada vez menos NOS colocando executando as coisas...
- D3 e sempre quando a gente executa a gente fica:: a gente fala:: a gente SEnte que não foi certo né... porque a gente teve que executar...
- D2 e:: ao
- D3 e não deleGOU
- D2 ao passo que o grande salto na empresa foi o momento quando a gente botou os supervisores aí ... nos dois setores... é::: deu uma uma uma... foi um momento aí de... divisão de águas mesmo no na empresa (entendeu?)... tanto é que estamos agora no terceiro momento de/ o outro momento de botar o outro supervisor no treinamento né... a gente TEM que sair realmente do fazer

O Dirigente 2 explicou que, por conta de serem responsáveis por muitas atividades, eles não conseguem acompanhar todas as mudanças que afetam a empresa, deixando escapar informações importantes. Ele citou a questão do DDA (Débito Direto Autorizado) que os pegou de surpresa. O dirigente me disse várias vezes, em outras ocasiões (inclusive na segunda entrevista), que ele se sentiu “envergonhado” de não saber que este novo sistema seria implantado.

Trecho 2 (Entrevista 1)

- D2 uma outra coisa importante disso... nós sentimos recentemente... é::... tá existindo uma mudança no mercado importante significativa que VAI interferir nos NOssos produtos... e nós só fomos ter conhecimento dessa mudança... quando a coisa tava acontecendo...
- P uhum
- D2 né? DDA... é::: nós nos sentimos enVERgonhados de não saber que tava/ que ia existir isso... né?
- D1 e e PIOR... a gente tava há dias de tomar uma decisão...
- D2 exatamente

- D1 um investimento grande... em uma determinada área... e por co/ CONta de não estar acompanhando o...
[
- D3 o mercado
- D1 o mercado... talvez a gente não capTAsse isso... talvez fosse/ chegasse de surpresa mesmo... é mas por CONta disso é:: a gente ia cometer um erro... que um nosso concorrente cometeu está divulgando aí que vai lançar um um serviço ... não sei se é um erro também né do nosso ponto de vista...
- D3 é um erro do concorrente
- D2 são diferenças importantes do do do empresário que faz tudo do micro empresário... então ele se fecha no na no seu fazer e não vê o que está acontecendo além do umbigo... acho isso uma coisa FUNdamental que a gente sente...
- D3 e a gente sente que cada vez que a gente sai desses processos... mas a empresa cresce ... é bem nítido bem é bem importante

O Dirigente 3 colocou a necessidade de acompanhar as mudanças de maneira “integral”, para que eles não deixem passar questões relevantes para a empresa. O Dirigente 1 contou que eles reservaram um dia na semana para refletir sobre a empresa e que costumam fazer isso fora da empresa.

Trecho 4 (Entrevista 1)

- D3 é... ou integral né? a gente acompanha né.. mas esse caso aí que o Dirigente 2 contou...
- D1 é... o que a gente vê é o seguinte... o ideal é que a gente só ficasse aqui sentado... aqui... dentro dessa sala de reunião.. só/ só discutindo
- D3 a gente consegue fazer isso uma vez por semana
- D1 e a/ aí pra/ aí a gente falou assim bom (isso não dá para fazer)... mas o que dá para fazer? (fechar um dia) é a gente é::: dedicasse pra pensar (na empresa)
- D3 ((vira para os outros dirigentes)) vocês lembram por que quarta-feira?
- D1 não ((baixo))
- D3 por causa do *Endeavor*... das palestras do *Endeavor*... se a gente precisasse... se a gente precisasse ()
- D2 (é verdade)
- D1 Aí o que aconteCEU as QUArtas-feiras... às vezes... muitas vezes não sei... cinqüenta por cento... tinha imprevisto... e aí o que a gente decidiu? quarta-feira a gente NEM vem aqui... vai na casa de alguém vai num outro lugar e NÃO não vem pra cá... a/ a/ aí é::: agora a gente tá entre quarta e quinta agora... mas a gente tem essa idéia... essa transição de conseguir (tempo) só para pensar a empresa... () talvez a gente... talvez isso supra nossas necessidades de::: de estratégia ou talvez aumente para dois dias... não sei...

Durante o período que estive na empresa, observei como acontece o processo estratégico. No segundo semestre de 2009, alguns “imprevistos” aconteceram e as reuniões estratégicas acabaram acontecendo em um período de tempo maior. No entanto, pelo menos uma vez por mês os dirigentes se reuniram para discutir as “tendências do mercado”

para os próximos cinco anos, principalmente relacionadas ao setor de tecnologia da informação, e as oportunidades e ameaças que elas podem representar para a empresa.

Nos três dias antes da véspera do Natal, eles fizeram uma “imersão estratégica” e, a partir da discussão das tendências, fizeram algumas “apostas”, que foram convertidas para metas para os próximos cinco anos e metas para o ano de 2010. Estas discussões geraram um documento de duas páginas que foi divulgado para toda a empresa na manhã do primeiro dia útil do ano em uma reunião de um pouco menos de uma hora de duração. A partir disso, cada uma das metas será quebrada em *sprints*, de acordo com a metodologia de gestão de projetos de desenvolvimento de *softwares* chamada *Scrum*.

Os dirigentes falaram sobre a importância de pensar na estratégia da empresa. Na fala, eles transmitem racionalidade econômica.

Trecho 11 (Entrevista 1)

- D2 nós temos que só pensar em estratégia... o dia que a gente senta aqui a gente quer pensar em estratégia
- D3 é quando a gente sente que a empresa mais mais... que a gente toma decisão pô a gente está em caminho errado
- D1 () que a gente teve um *insight*... o que a gente percebeu... que::: a gente tava forte co/ com a cabecinha desse tamanho... pequenininha... por que? porque a gente tava conseguindo fazer tudo o que a gente queria...
]
- P uhum
- D1 só que a gente não queria NAda... não queria/ o que quer a gente quer... a gente () entendeu? porque? a gente começou a fazer... em um ano e meio atrás... um planejamento estratégico... só que até um ano... hoje a gente tá fazendo de cinco... quatro três dois um ((batendo na mesa))... tem uma GRAnde diferença... porque um Ano... você não tem tempo de evoluir em um ano... o que você vai fazer em um ano? qual que é sua meta? ah é::: crescer dez por cento... a gente ia crescer dez por cento... em cinco anos a gente ia crescer quanto quantos por cento?
- D2 não... e mais
 [
- D1 em um ano
- D2 de um ano pra cá... apesar da gente ter colocado um crescimento de () a gente percebeu que a gente tava patinando...
- P uhum
- D2 apesar de crescer apesar de ter conseguido aumentar... aumentar em termos de faturamento... a gente não ganhou nada... ()
- P uhum
- D2 recebemos mais caminhando pra nada
- D1 quando você planeja um ano voc/ é é você provavelmente só vai fazer coisas emergenciais...

- P uhum
- D1 vai fazer projetos pequenos... QUAndo você tem um projeto de CINco anos o que que a gente tem? um projeto MAIor... a gente fala mais a gente quer mais mais bem maior e aí como a gente faz? ah cinco anos ah vamos crescer dez vezes... não é isso vamos crescer dez vezes... pega na internet... vê se uma empresa cresceu dez vezes será que tem essa informação que a empresa cresceu dez vezes? a empresa cresceu dez vezes... então cinco... saiu aqui... uma matéria que as empresas de t.i. no Rio Grande do Sul cresceram em média cinco vezes em cinco anos... em mil novecentos e ()
- D3 é () se espelhar em empresas parecidas com a nossa né?
- D1 ()
- D3 não só () quantitativas mas qualitativas ()

Em outros momentos da conversa, os dirigentes transmitiram a racionalidade predominante nas ações e decisões administrativas: a instrumental.

Trecho 23 (Entrevista 1)

- D2 a gente... a gente tem muito de... a Empresa é um... é um... negócio que a gente... que dá reconhecimento para a gente...né? então a gente tem essa...
- D1 a gente gosta de acordar e vir pra cá...
- D2 o nosso objetivo não é ganhar... é claro... é ganhar dinheiro... mas é ver a empresa crescer
- D1 é mais do que isso
- D2 eu sinto muito isso no Dirigente 1 ()

Trecho 24 (Entrevista 1)

- D1 tem coisa que a gente faz também... mudando um pouquinho ()... que é pro nosso prazer mesmo... né? por exemplo o o Produto C é:: não é... não é... nosso prazer... mas é uma coisa que nos é:: é talvez ()
- D3 () com a imagem da empresa e com o nosso projeto
- D1 é... o que a gente QUER mesmo
- P por quê?
- D3 não dá lucro
- D1 não dá lucro (...)
- P ah::: a questão ética porque o Produto C pega todos os preços pra ()
- D1 não só ética
- D ()
- D1 não só ética... a gente acha que... a gente não tá fazendo isso de:: de:: bonzinho nada ah nos vamos melhorar o mundo
- D3 ()
- D1 a gente não tá com um grande projeto deste só para só pra:: melhorar o mundo não não é isso... mas é uma coisa que a gente acredita né... então é um *feeling* NOsso que a gente acredita... a gente sabe que vai demorar... né? e a gente tem a desculpa que é:: que ele melhora a imagem e realmente melhora a nossa imagem... mas o mais importante mesmo é que... SE DER certo...
- D2 a gente vai mudar o mercado
- D1 a gente vai MUDAR o mercado isso vai ser muito gratificante pra nós

Trecho 25 (Entrevista 1)

- D1 em relação a isso que você falou... não TENha dúvidas... se a gente chegar num ponto que a gente ver que tá dando prejuízo... que a gente achar que não compensa... a gente vai chutar o balde
- D3 não... mas falta um pouco de (visão) capitalista pra gente né?
- D1 igual mandar alguém embora...
- P uhum
- D1 mandar alguém emBOra... o Dirigente 3 falou tudo isso mas... mandar alguém embora é roTIna aqui... oh... meu amigo... vai emBOra
- D3 mas tem a parte emocional também
- D2 (tem)
- D3 e a gente precisa ser mais capitalista... neste sentido () e no sentido de ()
- D1 é a gente tem uma::: a gente tá andando no sentido de ver... é::: centro de custo... então a gente vai saber se é::: aquilo... no momento que a gente ver que o Produto C está dando um buracão a gente ()
- D3 ou para saber o tamanho do buraco ()
-]
- D2 () o retorno
- D3 oh a gente tá perdendo... vinte mil por mês e tá dando uma imagem que () a gente tem que mensurar... a imagem e a satisfação que está dando pra gente né?

Trecho 26 (Entrevista 1)

- P não é uma grande família... não é uma grande família feliz... é uma empresa
- D1 ah:: isso é MUIto claro aqui ni/ ninguém fica aqui/ ni/ aqui é uma emPREsa
- P uhum
- D1 isso é CLARo se você vê aí você vê que tem... não é um lugar que a/ não tem ninguém... mamando aqui...
- D3 é... a gente pega no pé... eu sou o mais chato nisso... acho que... o que eu mais me importo É se a pessoa está rendendo o máximo que ela pode render
- [
- D1 ()
- D3 eu sou chato nisso... eu tento até me controlar... eu monitoro todo mundo... todo mundo não... todo mundo que está:: mais próximo (do meu ambiente)
- P uhum
- D1 a gente tem uma cultura legal aqui... já teve épocas que... por causa de um ou dois... ficou TENso o negócio...
- P uhum
- D1 ficou tenso... aí... tá tão ruim assim pra você... então tchau

No período em que estive na empresa, uma funcionária do Setor Comercial/Vendas foi demitida. Um dos dirigentes relatou que ela não estava se envolvendo com o trabalho e que apresentava um desempenho insatisfatório há meses, mas achava que não seria demitida. No “Diário de Campo” relatei a reação de uma funcionária em relação a essa demissão que, para mim, representou que o comportamento exigido de uma pequena empresa não é o racional instrumental.

Os dirigentes falam sobre a formalização do processo estratégico. O Dirigente 2 falou bastante, em outras situações, sobre as dificuldades de fazer planejamento estratégico.

Trecho 15 (Entrevista 1)

- D2 quando o Dirigente 1 disse que a gente tinha um planejamento de um ano a gente fazia mas não/ não tinha um acompanhamento e e ações em cima dele pra que fosse atingido aquele objetivo final... de um ano... () ficava correndo atrás de apagar incêndio né? então né... apesar de existir formalmente a gente não tinha () a gente não tinha acompanhamento
- D1 é a gente a gente só fez uma revisão depois de um ano
- D3 é
- D1 aí a gente viu a gente errou aqui aqui aqui mas já era tarde
- P do planejado?
- D1 é... HOje a gente colocou isso no/nas nossas reuniões semanais
- P então existe uma sistemática existe uma formalização... mas são coisas diferentes né? a formalização dos processos operacionais é mais fácil... a formalização do processo estratégico é diferente
- D3 é é menos exato... ela muda a cada reunião que a gente faz
- D1 é
- P você não consegue criar um passo-a-passo?
- D1 é () a gente ainda não tem *know how* para te responder isso... porque? é::: a gente não tem/ a gente não sabe ainda pode ser que a gente nunca chegue nisso cada reunião a gente muda ()
- D3 muda de simplificar... de diminuir () e de simplificar também
- D1 a gente tem que () de de/ descoberto o planejamento estratégico... o que que vale a pe::na o que que não vale... o que que é relevante... como que vai ser as reuniõ::es... o que que/ como a gente vai acompanha::r... como... tudo isso tá/ a gente tá tá mexendo e e o nosso medo era o que? ISSO nunca ficar pronto... o planejamento estratégico nunca ficar pronto
- P você queria um:: planejamento pronto?
- D3 não a gente/
[
- D1 não a gente quer o que a gente quer um negócio
- P uma definição?
- D3 a gente quer métrica... e a onde a gente quer chegar

Trecho 16 (Entrevista 1)

- D2 o que eu quero dizer para você é isso... existe a a definição existe a a dis/ disposição existe até a ferramenta... entendeu... mas mas colocar em prática não conseguimos... tá... por N razões por n razões né? por n razões...
- P porque é muito mais difícil do que parece né? não é::: não é tão simples... não é tão simples

Os dirigentes falaram sobre a importância da profissionalização da gestão, explicando que cada um deles é especializado em uma área e que as áreas onde não existem pessoas com conhecimento na empresa, eles “terceirizam” buscando parceiros. O Dirigente 3

acredita que a empresa está na fase de fazer parcerias. O Dirigente 1 falou bastante sobre as dificuldades de encontrar parceiros. Em outra ocasião, o Dirigente 2 disse que as grandes empresas não têm interesse em fazer parceria com eles, por serem pequenos.

Trecho 5 (Entrevista 1)

- D2 e::: uma outra coisa importante também... nesse lance aí... é que a gente sempre optou po:::r por profissionalismo... sempre optar por profissionalismo... então... por exemplo... ah:::... o que que a gente fez até hoje? cada um tem a sua a sua::: (competência)... o Dirigente 1 tem mais a (competência) comercial de relacionamento... o Dirigente 3 mais técnico e eu mais financeiro... quando a gente se junta tem algumas coisas que fa/ faltam... por exemplo... agora nós queremos... no momento nós estamos dedicados mais em... investir mais na na presença da empresa na iMAGem da empresa... é::: e não/ e ISSO já não está sendo feito por nós... nós estamos só dando a direção... oh nós queremos fazer essa campanha... queremos fazer essa parceria trazer esse veículo queremos usar... e contratando... apesar de NÃO TERmos condição de fazer uma coisa de grande porte... mas... é pequena mas é profissional... né? agora mesmo
- D3 acho que é a medida certa para o nosso tamanho né? assessoria de imprensa que... MUlito legal muito...
- D2 tem um resultado muito bom
- D3 dá um resultado muito legal
- D1 é... porque o o pro/ a gente tem um problema de encontrar parceiros.. pra/ para a gente terceirizar algumas coisas... a gente até TENta terceirizar muita coisa... só que:: pra grande empresa pode ser que tenha () para conseguir parCEiros... tipo uma empresa que faça assessoria de imprensa ()
- D3 assessoria a gente achou... por exemplo
- D1 é... a gente achou
- D3 a gente até tentou outras mas... ()
- D1 é é você perde dinheiro quando você... faz um... perde quando você faz (entrevista com ele né?) e você fecha contrato com ele... você perde dinheiro e tempo... é:::...é quando::: é () coisa boa isso acontece muito... as vezes você fala putz eu vou eu vou... procurar uma empresa para fazer... o que que era uma vez que a gente/... a gente até discutiu em relação à isso... ah não ah de RH... RH por exemplo... é difícil...
- D3 é o que a gente não conseguiu... RH... cobrança... é:::...(pausa longa) acho que essas duas... que a gente conseguiu legal foi/ e também é::: planejamento estratégico... a gente tinha um produto... a gente::: não conseguiu passar e a pessoa e e a pessoa não conseguiu é:::...
- D1 é... marketing
- D3 é... marketing do produto... do lançamento de um produto... aí a pessoa não conseguiu absorver o que a gente queria... o produto não estava maduro ou... não/ amadureceu nesse período né?...
- D2 um investimento grande... não só financeiro
- D ()
- D2 e a coisa ficou muito burocrática... né... muito...teórica
- D ()
- D3 dá impressão para a gente que foi para um lado que não é a realidade... não é a realidade ()
- D1 () tinha conhecimento teórico... tinha conhecimento teórico mas prático... então então você você acaba se esbarrando nessas/ nessas situações quando você quer terceirizar... é MUito difícil
- D3 é às vezes terceirizar alguma coisa que a gente já já domina é mais fácil... né... porque a gente já dá os parâmetros pra elas... pra o pra Consultora ... (o que aconteceu foi isso) a gente não sabia... e ela também não tinha uma visão legal do...
- D2 por outro lado terceirizamos o pesquisa e foi bem legal
- D3 é... mas estava no caminho errado... né?

Trecho 6 (Entrevista 1)

- D1 quando a gente vai fazer alguma coisa... é::: a gente não pensa em fazer... é:: SÓ com o conhecimento que a gente tem... a gente pessoa assim... busCAR alguém... com experiência
- D2 que seja técnico o conhecimento (agora)
- D1 que tenha proficiência no assunto... pra trazer aqui pra fazer... e NÃO a gente querer fazer tudo... é isso... foi um grande passo na nossa () foi essa
- D3 é das outra forma é o *benchmarking*... ver o que as outras pessoas... o que os outros fazem...
- D ()
- D3 ganhar conhecimento

Os dirigentes explicaram como coordenam o trabalho das pessoas, a formalização dos processos e como acompanham as atividades. Os supervisores dos setores Comercial/Vendas e Suporte/Treinamento têm certo grau de autonomia para tomar decisões, a partir das diretrizes colocadas pelos dirigentes, que acompanham o desempenho mediante conversas semanais.

Trecho 3 (Entrevista 1)

- D3 a gente ainda é referência para os funcionários né? mas...
- P referência técnica?
- D3 é... referência técnica... operacional...
- D1 a gente ainda mantém ainda o... a a rédea... né? não precisamos ficar correndo... HOje... mas a rédea ainda está na... e aí PASSar essa rédea... é::: é uma coisa que envolve é é treinar uma pessoa para fazer isso e também...((tossiu)) (ela não pode sair) e encontrar isso no mercado é muito difícil... alguém já já com com...o nosso pensam/ com a nossa cultura aqui... por que a gente vai chegar... contratar alguém que veio de uma outra empresa... aí se fo/ se vem de outra empresa pequena aí é é uma desgraça... que não tem não tem / base né?... agora se vem de uma empresa grande (...)
- [
- P base técnica?
- D1 não
- D ()
- D1 em relação à cultura é tipo...ter proce::ssos... faLAR a mesma linguagem que a gente
- [
- P tá
- D1 tá falando aqui... que hoje os nossos funcionários já estão acostumado... (os nossos desafios) ai pega alguém de uma empresa grande... é:::... ele tem uma visão...
- D3 mais as vezes mais específica até né? não é tão ((estalou os dedos))
- D1 não atende
- D3 não tão global talvez... não entende que a gente é médio ()

Trecho 7 (Entrevista 1)

- D1 com relação à hierarquia de/ nossa com os outros... a gente tá evoluindo nisso no seguinte sentido... a gente tem o processo... de acompanhamento... que funciona assim... a gente... uma vez por mês... tem

- métricas que a gente definiu para estes DOIS departamentos... porque tem uma coisa... o REsto dos departamentos é um de nós três... né?
- D3 mas a gente também precisa de métricas né e a gente não dá muita importância
- D1 só que é difícil a gente ter métrica pra gente... não porque é difícil cobrar um do outro... por mais que a gente cobre mas... mas a gente não cobra com tanto afinco quanto a gente cobra quem está fora da gente... isso é uma realidade... ((tossiu)) e outra porque (...)
- D3 () a gente tem métricas
- D1 a gente tem uma confiança um/ um com o outro
- P uhum
- D1 que talvez... supra a necessidade de de... a gente tá sempre conversando acompanhando... então o diálogo é maior talvez num... agora (...)
- D3 a gente não é cego... não enxerga o que cada um faz... a gente conversa e a gente vê::: é interligado né então ()
- D2 ()
- D3 () métrica pra gente... (minhas coisas) mas eu preciso de métrica para evoluir... o que que aconteceu agora com o Supervisor do Setor de Suporte/Treinamento e com o Supervisor do Setor Comercial/Vendas a gente tem umas métricas... que algumas estão boas outras não...
- D1
- P uhum
- D1 e... e essas métricas é:: a gente acompanha mensalmente... eles sentam aqui... a gente traz alguém da equipe deles... que é uma coisa implementou umas três reuniões passadas... a gente tá/ eles trazem alguém da reunião aqui e... pra que... eles trazem? para eles se envolverem e verem que a que/ como como são tomadas as decisões... não é uma coisa que vem do nada...
- P uhum
- D1 isso é importante pra gente... e::: e aí a gente conversa a análise dessas métricas né... e::: vê o que a gente pode fazer... tem tem isso
- D2 ()
- D3 ser claro com todos os funcionários... então () decisão... e depende... os os funcionários saber porque essas decisões são importantes

Trecho 12 (Entrevista 1)

- D1 a gente tem um vício de... tudo querer fazer processo porque a gente é analista...() tudo a gente faz processo é... ma::s é... as técnicas novas que estão surgindo estão mostrando o contrário faça menos processos pense mais simples simples simples simples simples isso tem tem nos evoluído até o processo por exemplo a gente falou vamos fazer uma planilha o Dirigente 2 pá põe a planilha aqui... vamos simplificar ela e...
- P simplificar o processo já que é necessário em uma área técnica... que seja simples
- D1 quanto mais simples o processo... () precisa... ter métrica por ter não vale nada
- P uhum
- D1 a gente pode ter algumas coisas que a gente controla só no no... no *feeling*... e outras não... tem que tomar cuidado... essa aqui... e isso vai mudando... toda hora vai mudando
- D3 em uma reunião a gente fala... é importantíssimo

Trecho 14 (Entrevista 1)

- D1 a gente fala assim oh *feeling*... fa/ faça mas se se/ você tem que sentir o cliente se o cliente não tiver você faz diferente
- P uhum
- D1 né? então é/ é::: a gente usa isso aqui não é não é só apertar o o o parafuso aqui dentro... e o que que e o que que/ se a gente crescer muito... é::: a gente vai ter que fazer estruturas semelhantes das que a gente tem hoje para cada produto... não ficar um negócio giGANte sem conTROle... vamos fazer um negócio menor para cada pra cada produto separar em equipe e e/ de forma que tenha um processo TEm que TEr... eu sou o maior defensor de ter processos de ter tudo anotado... EU anoto TUdo tem

tem áreas que tá tudo anotado tudo cem por cento... tem áreas que não que... pô então: esse negócio de de de ter processos e ser pe/ pessoa é um negócio que é só ah vai/ a empresa vai crescer e tem que aumentar... eu não concordo... tem que ter essa mistura você tem que saber essa mistura

D3 ()

D1 é é tem um lugar... fazer uma tela do *software*... isso é Anos de estudo

O Dirigente 2 relacionou o aumento da estrutura organizacional e a formalização dos procedimentos com a questão da personalidade.

Trecho 8 (Entrevista 1)

D2 e é evidente que com isso a personalidade fica diluída... né? é:: com a criação das supervisões aí... é:: e a gente delega realmente para eles a a o gerenciamento/ o acompanhamento da equipe... então a personalidade nossa ficou diluída... não TANTo como na grande empresa... mas é:: é para o nosso nível ela está diluída... e a gente sente que tem que diluir... cada vez mais isso

D3 () também né

D1 agora os procedimentos e o FAQ... o que que é o procedimento e o FAQ? são coisas esCRItas tipo... por exemplo... ah o birô... como:: então se alguém alguém novo entrar é:: vai... quarenta por cento da da informação tá lá (...)

D3 e principalmente exceção né?

[

D1 é... o dia-a-dia normalmente um passa para o outro fácil... a gente não se preocupa muito com isso

[

D3 é a exceção que que é o que pega né... é o que o Dirigente 1 falou... é o que cai na gente... então a gente põe lá pra não ter discussão... pra estar documentada a exceção... pra pessoa saber fazer sozinha mas cai um pouco de exceções né ((risos))

D2 mas tem um detalhe também importante aí... é que quando a gente começou a fazer isso a gente começou a perceber... a/ a falta... a deficiência que nós tínhamos de acompanhamento...

P uhum

D2 né? e aí a gente disse... per aí... nos temos que acompanhar... temos que acompanhar temos que acompanhar... ((diminuindo o tom de voz)) sempre a gente tava pensando nisso... e até hoje existe isso...

D é

D2 ao passo que... ao passo que... com a profissionalização por exemplo... com a assessoria de imprensa... nós não temos que acompanhar... nós temos que dar o sim ou o não...

P uhum

D2 é diferente... então... a gente fala oh... precisamos de uma assessoria de imprensa para tal evento pra tal situação para tal momento... ele vai fazer e apresenta duas três () pra gente... e dizemos sim ou não... tá bom tá ruim... aprova ou não aprova... quer dizer... não precisamos do acompanhamento... mas da aprovação

Trecho 9 (Entrevista 1)

D1 eu acho assim... ser pessoal é melhor...

P a personalidade é melhor?

D1 é

P que que você entende como personalidade?

- [
D3 com cliente você tá falando? ((se dirigindo ao Dirigente 1))
[
D1 não
[
P vamos tentar caracterizar várias... definições
D1 a gente só precisa ter métricas... é:: e::: tudo isso que a gente tem procedimentos tal... porque uma para ter segurança que a gente sabe que a pessoa pode sair
P uhum
D1 é:::
P a personalidade cai aí também né? você depende de um funcionário pessoalmente daquele funcionário
[
D1 é é
P você depende do Funcionário... se o Funcionário sair... isso abala a organização
D1 é... mas SE eu soubesse... uma bola de cristal... não tem a gente não tem essas coisas... que ele não ia sair... não TER
P uhum... não TER... deixar a personalidade...
D1 deixar a personalidade... é::: porque que a gente começou a ter métricas? é... métricas foi diferente mas... se eu confiAsse na pe/ na análise da pessoa... eu não ia precisar ter métrica
D3 () confiamos no Dirigente 2 mesmo assim nós precisamos ter métrica?
D1 ((se corrigindo)) não... métrica é diferente... mas as métricas que a gente tem com o Supervisor do Setor de Suporte/Treinamento e com o Supervisor do Setor Comercial/Vendas não é uma questão de confiança mas uma questão de acom/ de insegurança que a gente não tá acompanhando...

Trecho 10 (Entrevista 1)

- D1 é melHOR ser pessoal... EU prefiro... é melhor porque é mais simples... é mais gostoso de viver com isso... acho que a gente cria um monte de coisas que não são efetivas... no final... elas suprem aí uma parte das coisas... se a gente tivesse mais/ acho que ia ser melhor... mas só que é impossível...

No final da segunda parte da Entrevista 1, após falarem sobre as especificidades do contexto, o Dirigente 2 pediu para voltar na questão da personalidade na empresa, relacionado-a com o conservadorismo que, segundo ele, é característica pessoal dos três dirigentes.

Trecho 22 (Entrevista 1)

- D2 a personalidade... acho que a... nós reconhecemos que nós somos muito conservadores...
P você acha que a personalidade tem a ver com conservadorismo?
D2 é
D1 não acho que a personalidade é uma característica nossa... tem tem empresa...
P ou característica... do/ do tamanho?
D2 não... nós somos muito conservadores... a gente ah:: arrisca muito pouco...
D1 pensando bem é característica do tamanho... eu acho que quem não tem essa característica não sobrevive... numa pequena empresa
D2 é::: mas eu acho Dirigente 1... que se a gente ... se a gente se arriscasse um pouco mais... e e eu tô dizendo pular no escuro mas é::: é::: estudado preparado hoje...

- D1 hoje a gente tem que fazer isso... mas
[
D3 é
D1 diferente () rapidinho
D2 é... mas eu acho que a gente deveria ter sido mais arrojado... acho que/ sempre falei isso pra vocês
D1 é
D2 é::: é::: a gente poderia estar... não sei se a gente poderia estar pior ou poderia estar melhor... mas eu acho que... conseguimos chegar até aqui... porque a gente foi muito... comeIdo... entendeu?
D3 ()
P uhum
D2 sempre pé no chão... foi uma luta muito grande até a gente conseguir que as mensalidades () pagassem os custos fixos...
P uhum
D2 né? até que isso acontecesse foi uma luta () HOje a gente já tem uma visão MUito diferente... muito diferente... muito diferente... né? é::: então a gente já faz investimento... já pensa de forma diferente... já é::: busca outras coisas... temos uma estrutura muito melhor...
D3 gastamos mais sem sem pensar () investimos...
D1 sem estremecer tudo né... eu lembro que ca/ gastar dez mil reais era::: se desse errado a gente morria... hoje a gente pode gastar dez mil reais... se der errado... pô a gente perdeu dez mil reais... não é bom... né? mas não vai não vai::: estremecer E EU acho que/ completando o que o Dirigente 2 estava falando... eu acho que... eu acho que foi uma forma que a gente conseguiu... sobreviver... essa parte de não não::: é::: de não ser arrojado...

Quando convidados a falar sobre as especificidades do contexto, os dirigentes explicaram a forma de inserção da empresa no mercado e o espaço que ocupam. Há somente pequenas empresas atuando neste espaço.

Trecho 18 (Entrevista 1)

- D1 eu acho que/ a Empresa... ela tá/ sobra para a Empresa... as migalhas que as empresas grandes não querem... então a gente tem esse paPEL de é::: oferecer...
D3 a grande deixa essa sobra né?
D1 é que a grande não que a grande não pega... apesar de ser BEM maior... por que que a grande não quer? porque é MAis específico então são várias especificidades onde cada/ tem várias empresas é::: é::: explorando... né... então tem o... tem vários nichos de mercado onde tem várias empresas explorando...
((pausa longa))
P então...
D1 é esse/ nosso papel é esse... da Empresa em específico é é::: fazer *softwares* para pra pra condomínios... a gente tem.. vários concorrentes...
P uhum
D1 tipo... só aqui::: o mercado é grande... muito grande... apesar... muito grande né muito grande... então a ge::nte está tendo sucesso com esse *software*...

Os dirigentes também explicaram como pretendem explorar outros espaços no mercado de *software*. Há algumas grandes empresas atuando nestes espaços, mas elas não

conseguem atender às micro e pequenas empresas de serviços (público que a empresa estudada pretende atender), pois as customizações são muito caras. Também há muitas pequenas empresas atuando neste segmento.

Trecho 19 (Entrevista 1)

- D2 então a gente imagina fazer produtos simples... que a TEdam a maioria a grande maioria de empresas pe/ micro negócios... pequenos...
- P uhum
- D2 simples... simples... e que... a gente consiga ah:: é:: ganhar mensalmente (pelo faturamento)
- D1 do ramo de serviços
- D2 do ramo de serviço... tá? ba/ esse é bem nosso/ que a gente quer... o mercado o que a gente quer trabalhar... é:: fazer coisas que atendam necessidades dessa desse público... simples simples... que as pessoas consigam saber o:: o básico que eles precisam... o básico do que o Sebrae (está dando a essas) e aí... o que acontece? quem concorre com a gente... é:: é:: as grandes empresas... a gente vê pelo é é
- D1 tendência de mercado
- D2 é é por essa pesquisa que a gente chama de tendência de mercado...
- P uhum
- D1 a gente vê que... a maioria das empresas querem entrar nesses nesses ramos... que a gente é:: quer/ vai explorar... só que a gente tem algumas vanTAGens em relação às grandes... que é o seguinte... é:: a estrutura de de para atender o cliente numa:: numa::... nas grandes empresas de *software* é diferente elas não tem *know how*... que a gente vê... elas não tem o *know HOW* é:: pra é:: conseguir atender um cliente pequeno... tem um consultOR que cobra MUITO CARO que::: (não) ia fazer visita cada empresa pequena quer... né? então a gente tem concorrentes... MUITOS... mas não são as grandes empresas de *software*... porque elas:: entram... mas não conseguem sucesso... isso tá tá BEM claro para a gente... então nossa estratégia é a seguinte a nossa aposta é a seguinte... desenvolver um *software*
- P uhum
- D1 é:: um Núcleo... onde outras empresas de *softwares* vão poder fazer *softwares* específicos para CAda ramo... pra cada nicho de mercado...
- P uhum
- D1 tendo como base o nosso... então é essa nossa estratégia... as grandes vão querer desenvolver um so/ é:: customizações para cada *software*... então o MÁximo que elas vão conseguir chegar é nas pequenas empresas... e a gente quer só as microempresas... de serviços... por enquanto...
- P uhum
- D1 né esse é nosso foco então a gente vai escolher algum/ alguns mercados... né... por afinidade a gente tá definindo que imobiliária... por afinidade (com o nosso *software*)
- D3 tá no pré-projeto ainda
- D1 é tá no pré-projeto... é:: e algum outro ramo... e vamos criar um ambiente pra que/ pra atrair outras empresas... tem muitas empresas que não têm é:: *know how* de vendas... é um cara técnico ali para trazer a gente... aproveitar nossos canais de venda que a gente vai ter que que expandir
- P uhum
- D3 nossos canais e nossos já clientes né?
- D1 é... nossos clientes canais nome... pra pra poder ah:: a gente chegar nesse...
- D3 e já tem várias empresas procurando a gente... sempre teve né mas a gente nunca conseguiu dar essa atenção né?
- P uhum
- D3 essa parceria dependia muito do nosso suor... né? agora agente vai dar o dar o nosso gás e não vai precisar muito da nossa participação () (...)
- D1 ah... eu não lembro se eu falei na na quando a gente... quando a gente faz a tendência de mercado... depois a gente definiu algumas apostas... depois que a gente leu a a gente falou vamos vamos definir algumas apostas... uma das apostas foi essa... que se a gente fizesse um *software* genérico... outras

- empresas iriam usar o nosso *software* e pra e nossa nossa infra-estrutura pra... empresas menores que usam nossa infra-estrutura para vender para um determinado nicho
- D3 ou para ser um complem/ ou para ser um complemento do *software* deles não é ()
- D1 é
- D2 cada nicho de mercado tem algumas:: especificidades básicas... nós não queremos atender todas necessidades... as necessidades básicas de todos os nichos... não é isso... a visão é ter o o genérico né? em alguns ramos nos vamos entrar... por exemplo imobiliária

Trecho 21 (Entrevista 1)

- D1 é a maior empresa... de *software*... do Brasil... eles faturam bastante SÓ que eles CHEgam até:: () e em alguns ramos... específicos... porque não adianta você querer pegar todos os ramos... é impossível fazer um softwa/ como tem o ERP pra pra grande empresa que que ela comercializa para todo/ para qualquer tipo de empresa... só que o custo de customização para uma empresa pequena não/ não encaixa... então o que que eles fazem? eles fazem a customização mas é subsidiado por várias micro empresas... e é o que a gente vai fazer... só que uma uma aposta nossa é que tenha alguÉM que faça... a gente vai pegar alguns ramos pra gente... que a gente vai fazer estas customizações para esses ramos... e em outros ramos a gente pega parceiros pra gente... ganhar um pouco menos mas a gente ganhar...

4.3.2 Concepção do Ambiente Organizacional

Na segunda entrevista, os dirigentes explicaram a importância de alguns elementos do ambiente a partir das escolhas que devem ser feitas e dos recursos que a empresa precisa para se desenvolver.

Cliente foi o primeiro elemento do ambiente lembrado pelos dirigentes. O Dirigente 1 explicou que eles procuram ter um foco no cliente e para isso devem conhecer suas necessidades para atendê-las quando possível.

Trecho 1 (Entrevista 2)

- P bom então co/ o tema da conversa de ho::je como a gente estava conversando é o ambiente da/ da empresa né onde a empresa está inserida o meio exTERno... eu gostaria que vocês falassem um pouco sobre a imporTÂncia do meio externo para a empresa...
- D1 toTal né porque os clientes... os clientes estão é no meio externo é? é né...
- P uhum... o cliente é o principal?
- D1 é a gente te/ a gente procura ter um FOco no cliente... nas suas necessida::des... a gente recebe bastante cu/ é:: pedido de customização do *software*... e estes pedidos... a gente é:: analisa para desenvolver novos produtos... é/ é:: além disso na parte de de cliente a gente:: já fez pesquisa de

merca::do né... a gente contratou uma empresa para fazer uma pesquisa de mercado faz um ano né? mais? dois?

O segundo elemento do ambiente que surgiu na fala dos dirigentes foi *Tecnologia*. O Dirigente 1 explicou que é fundamental a escolha da tecnologia que eles usam nos *softwares*.

Trecho 4 (Entrevista 2)

- D2 eu vejo ah no ambiente externo algumas coisas... fornecedores pouca coisa a gente tem... porque nós temos alguns parceiros que nos atendem beleza... a gente não tá/ a gente não tem grandes problemas/ ou não tem grandes preocupações ou melhor com fornecedores...
- D1 só... posso completar um negócio? fornecedores a gente tem uma preocupação... e::: em relação a:: tecnologia que a gente usa para desenvolver no nosso *software*... acho que seria isso
- D3 ()
- D1 é uma escolha que é MUito complicada... e geralmente expira em dez anos... o software não pode acabar em dez anos... uma tecnologia ela... ela fica FORte
- D3 ((complementando)) no máximo em dez anos
- D1 em dez anos ela ela... já tem uma coisa nova e o *software*... vai durar só dez anos?
- P que que é essa tecnologia? é é...
- D2 a gente usa o Delphi e já estamos mudando
- D1 é o o a tecnologia que a gente usa para desenvolver o *software*
- P Delphi por exemplo?
- D3 é
- D2 é
- D1 então a gente tem algumas escolhas
- [
- P ah tá
- [
- D1 e dependendo das escolhas a gente vai é é demorar mais para de/ para ter que desenvolver tudo de novo... é o que a gente está fazendo este processo... a gente tá desenvolvendo tudo de novo TUdo de novo é um custo altíssimo (...)

O *Produto A* foi desenvolvido há oito anos em uma tecnologia e agora está sendo migrado para outra. Na observação do cotidiano e das conversações entre funcionários e supervisores da Área de Desenvolvimento puder perceber como está sendo complicada essa transição. Quase metade da equipe de desenvolvimento está envolvida nesta atividade. Os dois proprietários que supervisionam o setor estão bastante envolvidos na coordenação da área, sobrando pouco tempo para dirigir a empresa.

Concorrência foi o terceiro elemento do ambiente que surgiu na fala dos dirigentes. O Dirigente 2 introduziu a questão do mercado de condomínios, o que as empresas concorrentes estão fazendo e o que eles devem fazer.

Trecho 5 (Entrevista 2)

D2 é::... agora com relação a a a mercado Kris... é eu acho que... na minha visão é assim... né... o mercado de condomínios é uma coisa é... apesar de antigo é::... o que existe o que existe no mercado de condomínio é a MESma coisa em todos os fornecedores... e as NECEssidades dos condomínios é/ são MUItto maiores... são muito maiores... existe aí uma uma uma uma GAma de serviços que pode ser prestado para condomínios... MUItto grande muito grande é:: mas só é grande em função do país né... que tem que... é se você for pensar só em Campinas ele é grande mas é muito menor em relação ao país... e recentemente nós estávamos discutindo isso... que que nós queremos que nossa empresa seja igual dos nossos concorrentes... fazendo as MESmas coisas que eles... por exemplo nós não temos um *software* para folha de pagamento e TODos os nossos concorrentes têm... que que nós vamos fazer? nós vamos ser igual a eles... desenvolver um *software* para folha de pagamento porque todos os nossos concorrentes têm ou nós vamos esquecer folha de pagamento e vamos fazer outras coisas?... por exemplo certificação... que neNHUM dos nossos concorrentes têm... né? então é é essa visão é uma visão que trás... eu acho... que trás um monte de benefícios... de ser pioNEiros nessa situação de ver/ de enXERgar (...)

O Dirigente 2 levantou que uma questão problemática para a empresa é o *Mercado de Trabalho*. O Dirigente 3 disse que eles acabam tendo que formar na empresa os profissionais que necessitam.

Trecho 8 (Entrevista 2)

D2 () e que a gente seja como o Dirigente 1 fala... referência esse pessoal sabe fazer... eles já fizeram eles estão lá fazendo... ah ainda no no no aspecto de de... externo é:: a gente tem outras grandes dificuldades... que é encontrar profissionais

D1 de trabalho né... mercado de trabalho

D2 mercado de trabalho... é uma coisa assim... SÉria para a gente e:: existem é duas... duas... duas verTEntes aí né... você é pagar bem para um cara que venha que já chegue completo né ou que atenda todas as necessidades... ou você criar... ou você desenvolver aqui dentro né... a gente apostou a gente até hoje a gente sempre apostou em desenvolver aqui... tem dado resultado? é lógico que tem (...)

D3 a gente optou por desenvolver aqui também porque a gente não conseguiu lá fora... também falta de verba ou por é:: por não encontrar mesmo um... não sentir firmeza... então nós

[
uhum

P

D3 nos sempre... optamos por... pelos pratos da casa... o pessoal da casa... é é bom que motiva o pessoal daqui...

P até pra pra coordenar né? não só formar o profissional operacional lá no desenvolvimento no suporte em vendas mas também para coordenar... o Supervisor do Setor Comercial/Vendas e o Supervisor do Setor de Suporte/Treinamento que foram formados aqui
(concordaram gesticulando))

Durante o período que estive na empresa, um funcionário do Setor Administrativo/Financeiro e outro do Setor de Desenvolvimento pediram demissão para trabalhar em grandes empresas.

O primeiro já estava na empresa há um ano e meio e como são apenas três funcionários, além do Dirigente 2 que coordena o setor, houve um impacto muito grande nas atividades do cotidiano. O dirigente teve que ajudar a cumprir as atividades do funcionário que saiu. Logo em seguida foi contratada uma pessoa para substituí-lo, mas ela ainda está em fase de treinamento.

O outro funcionário estava a menos de um mês na empresa e estava em fase de treinamento. Em outras situações, os dirigentes comentaram que se perde um tempo considerável treinando pessoas e quando elas saem da empresa eles amarguram a perda.

Também observei o processo de contratação de pessoas. A pretensão salarial dos candidatos é um critério de seleção considerado importante.

O elemento *Legislação* também foi lembrado na conversa sobre o ambiente organizacional. Os dirigentes falaram sobre as implicações de determinadas mudanças para as atividades da empresa.

Trecho 9 (Entrevista 2)

- D2 e uma outra coisa que foi MUito legal na gente... a gente tá sempre antenado no que está acontecendo... a gente tá sempre vendo isso... não é? aconteceu isso aconteceu aquilo... tá acontecendo aquilo... a gente tá sempre buscando leitura está sempre vendo né... apeSAR disso a gente falha bastante também por exemplo o caso que falamos do DDA com você na entrevista passada... foi uma verGOnha... quer dizer... nos/ EU me senti envergonhado tenho certeza que isso foi geral a gente nunca da gente não ter sacado isso de poder mexer profundamente a empresa e não ter percebido... é e aí aparece o ambiente externo como uma coisa extremamente importante para qualquer empresa (...)
- D1 é é legislação
((confusão))
- D3 é... governo...
- D1 é DDA não foi governo mas grandes instituições financeiras () ou LEI... a gente já teve várias coisas que deram uma chacoalhada...
- D3 as vezes para o bem as vezes para o mal
- D1 é
((risos))

Trecho 12 (Entrevista 2)

- D1 então daqui a pouco vai ah... vai ter um projeto de lei que vai alterar aí... aí pô... a gente vai ter que fazer
- D3 alguns dos nossos clientes vão querer vão querer... fazer isso ((confusão))
- D3 vão querer ()
- D1 é
- D2 ainda nesse caminho a gente tem que ver as ameaças que o ambiente externo coloca... nós temos uma grande ameaça que é o *lobby* que o o Conselho Regional de Contabilidade faz... para obrigar o condomínio a ter contabilidade...
- P uhum
- D2 HOje o Conselho de/ faz um *lobby* vioLEnto no no Senado... no no Legislativo para criar uma lei que que condomínio seja obrigado a ter contabilidade... por quê? porque estes escritórios de contabilidade vão poder vão ter um MONte de clientes aí para trabalhar...
- P uhum
- D3 () ou os profissionais de contabilidade vai ter que ter nas administradoras... na administração do condomínio...
- D2 então é um negócio que o conselho faz um *lobby* violento... se isso acontecer é uma ameaça para a gente porque o nosso/ aí a quantidade de concorrentes nosso amplia exponencialmente porque nós temos muitos concorrentes que fazem o *software* de contabilidade

Trecho 14 (Entrevista 2)

- D3 é mudar alguma lei alguma coisa
- D2 então a gente tem que ficar preocupado sempre com esse/ isso tudo assim...
- D1 ou aumento de imposto ou... uma regra para aumentar a burocracia
- P uhum
- D3 é
- D1 porque tem umas coisas que que eles fazem aí que aumenta a burocracia que é pior do que aumentar o imposto
- P uhum
- D1 não é? é::: a gente presta serviço para a Prefeitura de São Paulo... tem que tirar foto não sei o quê não é? não tem mais isso?
- D2 TEM tem ()
- D1 em cada cidade... a gente atende o Brasil inteiro... se cada cidade e::: e:::
- D3 () for diferente
- D1 para contrato não sei lá o quê não sei lá o quê...
- P sobre o que? da empresa?
- D2 da empresa ()
- D3 quem pode fazer essas leis faz a loucura que quiser
- D2 depois a gente sabe né... não serve prá NAda... para absolutamente nada
- D1 agora tem a nota fiscal () que a gente vai começar a emitir... vai sacrificar... a nota fiscal eletrônica sim um projeto legal... por quê? a gente vai economizar papel... vai ser tudo eletrônico e é uma é uma coisa que a gente vê que é um caminho natural das coisas agora a gente... você fala criar é:: rolo confusão... aí fica difícil... não sei lá o que vai e volta... vai e volta... vai e volta... tem coisa que a gente faz aqui que fica bem difícil...

Sociedade é também um elemento do ambiente considerado pelos dirigentes. O

Dirigente 3 lembrou que a empresa tem uma responsabilidade para com a sociedade.

Trecho 15 (Entrevista 2)

- D3 acho que tem uma coisa aqui que é sociedade né... que é o/ o retorno da empresa pra sociedade né
 P uhum
 D3 eu acho que... a gente só estava falando da influência das co/ do ambiente para pra gente... tem que falar o que a gente tem responsabilidade de o que a gente tem que (doar) para a sociedade... que é é:: funcionário que é tecnologia... que é que são alguns aspectos aí
 D1 a gente... geralmente deixa esse aspecto... sempre por último... mas é:: então a gente existe pra isso e não ao contrário né... a gente existe pra... é::: oferecer alguma coisa que seja útil para as pessoas por isso que elas compram... né e esse negócio tem que se::r tem que se::r legal Ético te::m que trazer benefícios... senão não vende... ninguém compra alguma coisa que vai...

Economia foi o último elemento do ambiente lembrado pelos dirigentes.

Trecho 16 (Entrevista 2)

- D1 rh... a crise foi positiva pra gente... porque não afetou os clientes... pelo contrário... até vendemos mais...
 D3 é... mais gente se aventurou...
 D1 mais gente tentou abrir negócio e... o:: na parte de rh...
 D3 ()
 D1 ((risos)) o pessoal ficou quieti::nho aqui... tinha um monte de currí::culo... um monte de de gente querendo entrar...
 D1 Deus me livre... não quero crise não... vamos ganhar todo mundo dinheiro que é melhor

Um elemento pouco citado na conversa sobre o ambiente organizacional, mas bastante citado na entrevista sobre especificidades da pequena empresa e também muito falado nas conversações cotidianas são os *Parceiros Comerciais*. Atualmente, os dirigentes estão bastante empenhados em fazer parcerias.

4.3.3 Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional

O Dirigente 1 explicou que a empresa não atende todas as demandas dos clientes. Os pedidos de customizações são analisados e são importantes para a empresa pensar em novas funcionalidades e novos produtos.

Trecho 3 (Entrevista 2)

- D1 não é revolta... tem um nome para isso... bom esqueci... ENTão a gente tá publicando no *Blog* agora a gente tá agora no *Twitter*... essa parte de cliENTE como a gente escuta o cliente... CLARo quando a gente tem basTANTE cliENTE é::: a gente não aTENde todas as customizações... mas... pelo fato da gente escutar bastante... a gente pode selecioNAR os melhores isso que é o que é o::: legal então por exemplo tem é:: a gente tem setecentos clientes... ce/ é cem enviam customizações... as que se rePEtem mais
- P uhum
- D1 a probabilidade de ser boa é bem maior... enquanto que quando você tem meia dúzia de cliente um dá uma sugestão e você já faz você vai fazer um *software* não tão bom... então TER essa GAma de produtos e co/ e conseguir falar NÃO... é mais difícil falar não do que falar sim... falar não é muito difícil... se você só falar sim aí você se perde... o produto fica sem identidade sem sem... é:: o nosso foco é condomínio a gente já teve é:: customizações é:: pedido para virar um *software* imobiliário sei lá o que... sei lá o que... a gente se a gente fizesse tudo o que todo mundo QUER... é::: a gente estaria perdido
- D3 é sem planejamento... não mudar o foco
- D1 e o Dirigente 3 que trouxe essas idéias de falar não aí que ah no começo eu só queria falar sim... nós temos que fazer... temos que atender o cliente... ah como assim? a gente via na TV na na Pequenas Empresas Grandes Negócios que tinha o cliente sempre tem razão ((risos)) e eu sei que:: e::: não é bem assim

O dirigente falou também que a empresa faz uso de redes sociais - possui um *Blog* e está no *Twitter* - para captar necessidades e opiniões dos clientes.

Trecho 2 (Entrevista 2)

- D1 é::: o que mais na parte de cliente... a gente tá acompanhando no *Google* a a parte de redes sociais agora que... tá na internet aí né... que tá... que vai na nossa opinião vai mudar o/ na nossa não sei... mas na minha opinião vai mudar a forma como as empresas fazem neGÓcios... que é essa rede social *Twitter*... *Blog*... tal então a gente tá... tá ATento fazendo experiência... com isso... para capTAR primeiro a opiniÃO do cliente... em relação a nossa empresa a gente tem um *Blog* por exemplo que e::: no começo o cliente colocava um comentário e a gente respondia para ele e não publicava... por exemplo... hoje a gente puBLlca o comentário
- D3 ((complementado)) e põe uma resposta
- D1 e põe uma resPOsta... para todo mundo ler então teve um cliente lá que falou ah::: o::: sempre que vocês lançam versã:: o meu:: *software* pára de funcionar... aí... é:: teve vários casos que a gente responde e o cliente fala... é isso é verdade e tal... tô satisfeito não sei o quê... então... os comentÁrios a gente não publicava porque ti/ imaginava que ia criar um um clima...

Trecho 11 (Entrevista 2)

- D1 agora tem é::: uma lei que tem que::: enviar declaração de liquidação no () o que que a gente fez? colocou no *Blog*... pedindo modelo... como deve ser e tal... e aí::: as pessoas os clientes ficaram respondendo e isso colabo/ é::: a gente pretende fazer mais mais esse tipo de coisa para pra que? uma... a gente fazer as co/ errar menos né... então cada um vai... cada um vai interpre/ como o legislador faz a lei como é aprovada pelo pelo::: prefeito governador sei lá o quê... é::: ela sai com um... MONte de questionamento dali... eles não pensam num MONte de detalhes práticos... e aí o que acontece? isso só vai ser definido... só vai ser

[

- D2 (regulamentação)
- D1 regulamentação... só vai ser o o o os... tribunais só vão discutir então a gente fica tendo que desenvolver alguma coisa que a gente nem sabe o que é... e que tem que interpretar e então quanto mais pessoas nos ajudarem a/ colaborando para interpretar... MENos erros::: com com é o... a gente pode prever situações que/ encontrar caminhos melhores
- P (...) e é o próprio cliente que dá essa informação
- D1 o é... essa foi nossa primeira experiência... a gente colocou no *Blog* falando isso porque parece que parece óbvio...uma declaração () precisa emitir para quem declarou uma vez por ano... tem coisa mais simples do que isso? PArece simples... mas
- [
- D3 mas teve vários vários comentários...
- [
- D1 por exemplo na lei não tá escrito que condomínio precisa...
- na lei não está escrito condomínio... empresa
- D3 prestadora de serviço
- D1 prestadora de serviço
- D2 só QUE não tem relação de consumo
- D3 é... não tem... não tem MAS
- D1 só que a intenção do legislador
- D2 era fazer de condomínio ()

Observei o uso sistemático que a empresa faz do *Blog* e do *Twitter* para conseguir dois recursos importantes dos clientes: informação e legitimidade. Também analisei uma pesquisa de satisfação feita em dezembro, que buscou captar a opinião dos clientes sobre a empresa e sobre o *Produto A*.

Os dirigentes também explicaram a importância de observar o que os concorrentes e outras empresas da área de tecnologia da informação estão fazendo. Eles utilizam o termo “tendências de mercado” para definir essa prática. Depois de analisadas as tendências de mercado, eles fazem “apostas”, que refletem suas escolhas.

Trecho 6 (Entrevista 2)

- D1 é e analisar... porque é uma aPOsta porque se TODos os nossos concorrentes tão fazendo uma coisa é um forTÍssimo indício que existe/ que aquela coisa dá certo ou é boa mas não significa que... é::: eles estão certos... então a gente tem que pensar... pô... desconfiar muito muito porQUE ((muita ênfase)) que eles estão fazendo isso... mas se a gente chegar a conclusão que a gente NÃO deve fazer isso... a gente não tem que ficar com medo também né... então é::: a gente tem que aPOstar... fazer aPOsta...
- D2 é:::... e nisso é é... isso envolve aquela decisão anterior de ser uma empresa prestadora de serviço para condomínio OU a gente tem que partir para outros ramos... essa é uma decisão estratégica extremamente importante e TEM moVIdo muito a gente... tem mexido

D3 e a gente faz pesquisa com pesquisa com concorrentes e não concorrentes... empresas da mesma área de tecnologia para ver o que/ qual é a tendência... o que eles estão fazendo e agente desenvolve pré-projetos e (desenvolve)

Na “imersão estratégica” dos três dias antes da véspera do Natal, observei um *benchmarking* comparando produtos e preços de cinco empresas concorrentes.

Os dirigentes falaram também da necessidade de monitorar o mercado e de agir rapidamente, quando necessário.

Trecho 13 (Entrevista 2)

D2 () bom é:: mas a gente tem que estar atento a este a este:: merc/ cliente tá? então::o é... não é nós não é só o que está bem próximo da gente né? pelo contrário que as vezes as coisas lá longe estão... interferindo brutalmente na nossa/ nas decisões tomadas no ()

D1 se alguma coisa der errado também a gente não vai ficar chorando também porque a gente tem outros...

D3 (...) a gente tem outros... tomar atitudes rápidas

D1 tem que reagir rápido

D2 rápido

D3 e a gente sempre está de olho em tudo até para a gente para a gente criar novos produtos

D2 ()

D3 tá de olho no no em tudo o que está acontecendo () dentro do possível e a gente vê... tenta ver todas as notícias () ameaças e a::

D2 [vantagens

D3 é vantagens e oportunidades né...

O Dirigente 2 explicou que eles não se “contaminam” com tudo o que acontece no ambiente organizacional. Antes de decidir criar um produto, por exemplo, eles refletem bastante sobre as variáveis.

Trecho 10 (Entrevista 2)

D2 e outra coisa que do do ambiente externo a gente também não se... não se... a palavra certa que eu quero dizer... não se conta em nada por qualquer coisa

P [uhum...

D2 por exemplo... é há uns tempos atrás quando se começou a falar em nota fiscal eletrônica... nós chegamos a PENSAR... acho que realmente lá atrás se a gente tivesse decidido por ela acho que a gente estaria a gente estaria brigando com os grandes aí e não fizemos...

D1 ((corrigindo)) não a gente começou a desenvolver e daí a gente perdeu um funcionário... na época a gente não tinha a condição que a gente tem hoje

- [
()
D3
D1 de de desenvolvimento... a gente não tinha isso aí... sai um entra um... mas saiu UM que estava fazendo justamente isso... aí a gente não conseguiu repor
D2 mas então Dirigente 1 é o que eu estou dizendo... é:: se NÓS se nós tivéssemos a decisão FIRme lá atrás a gente teria ido buscar outra pessoa no mercado...
D ()
D2 não sei que custo mas... a gente teria
D1 quanto tempo faz isso?
[
D2 ah? uns quatro anos... não faz?
D1 então... a gente teria investido quatro anos e começaria a dar agora...
D ()
D2 é::... mas é... a gente não se contamina com isso... é:: com essas com essas... coisas... sempre a gente está se segurando... pô mas será que é mesmo será que é por aí o caminho... será que vai dar certo... não tem uma lei que proíba... será que... sempre a gente tá pensando nisso né...

Observando algumas discussões estratégicas, entendi melhor essa fala do Dirigente

2. O fato das decisões serem tomadas pelos três dirigentes, que tem perfis bastante diferentes (e complementares), faz com que as escolhas sejam bastante cuidadosas. Eles tentam pensar nas muitas possibilidades antes de tomar uma decisão.

Os dirigentes falam sobre um novo produto para o segmento de condomínios e sobre a procura de novos espaços de atuação.

Trecho 7 (Entrevista 2)

- D2 e isso num mundo de de feelin/ de *feeling* não de *feeling* não... de... essa decisão leva você a dizer assim... tá errado isso... da gente fazer () não tem uma solução não tem.. de onde a gente busca? das TENDÊNCIAS do mercado... hoje a gente tá VENDendo algumas coisas... neste aspecto de certificação tá surgindo algumas propostas no Rio Grande do Sul outra em São Paulo que tá falando em treinamento não sei o que e tal... né? então então isso é que... em cima destas coisas e a gente segue nosso caminho... ou busca mas é extremamente angustiante mesmo... e EU vejo um mercado enorme assim para ser explorado enorme enorme... enorme... eu tenho muita segurança no mercado neste mercado... ah então é uma coisa que eu eu vejo que dá para fazer muita coisa (...)
D3 é mas a gente já está aberto a outros mercados né...
D2 é
D3 já tá... o ano que vem
[
D2 começa a procurar
D3 com certeza já vamos trabalhar em outras
D1 vamos trabalhar em duas frentes... uma é o certo que é:: o que os nossos concorrentes estão fazendo...
P uhum
D1 é o que a gente vai entrar e desenvolver um *software* que é um *software* que não tem nada de novo... nada de diferente

- [
 D3 é nossa equipe já está preparada para
 D1 vai ganhar vai ganhar bastante e aí um dia nossa preocupação é melhorar a eficiência... ser mais eficiente... aí a gente tem um outro lado... que é um *software*... é um site na verdade... inovador...
 P uhum
 D1 esse site inovador é uma::: uma coisa totalmente nova... pode ser que a gente gaste rios de dinheiro e não dê um tostão mas SE der
 D3 vai dar bastante
 D1 pode da/ vai dar mais do que o outro... a gente vai entrar em um lugar que não tem concorrente... a gente vai ser os primeiros... com um produto novo
 D3 e é e é e traz muito prazer para a gente
 D1 ()
 D3 dá muito prazer... além de dinheiro... dá muito prazer... além/ pode não dar dinheiro mas dá um prazer... grande
 D2 e a gente pensa também que depois de feito ele não precisa ser reconstruído a todo momento... precisa ser ter manutenção e aí que vem o ganho de ser uma pequena empresa ganhando bastante... e aí que é o (...)
 P fazendo uma coisa boa né? uma coisa inovadora e (...)
 D2 e a gente (...)
 D3 boa para a sociedade

Trecho 13 (Entrevista 1)

- D2 você quer ver uma outra coisa? a a gente percebe que nós não podem ficar mais só com o Nicho condomínios... até HOje ter ter eleito o nicho condomínios co/ como um... uma
 D [foco
 D2 estratégia como um FOco foi extremaMente importante
 D3 foi legal
 D2 foi extrem/ é foi legal... foi importanTÍssimo para a gente a gen/ () ter a noção () condomínio foi importantÍssimo... só que a empresa do jeito que ela tá hoje ela consegue suprir TUdo isso... mas nos queremos só tudo isso? não nós queremos muito mais do que isso... então é a necessid/ mas não dá para crescer muito mais aqui dá para aumentar muito ainda mas com o que nós temos continua sendo/ é possível
 D3 é e é meio natural né... () um gás mais a gente pode dar um gás mais
 D ()
 D3 é então mas é um gás que a gente tá acostumado a dar já não é um gás não é um gás a mais
 D2 mas a gente sente que esse mercado ele vai se exaurir
 P uhum
 D2 tá? tem muita coisa pra fazer MUita coisa... mas a gente tem capacidade de de fazer isso com o que nós temos hoje
 P uhum
 D2 agora se a gente começar a olhar para outros mercados para outro Nicho
 P uhum
 D2 essa decisão estratégica lá atrás de... focar no condomínio... hoje ela já NÃO É mais absoluta para nós

Trecho 20 (Entrevista 1)

- D2 hoje nós não somos ainda referência... o Dirigente 1 gosta de falar... nós não somos ainda referência...
 P esse é o objetivo?
 D3 é é

- [
- D1 uma das nossas apostas é ser referência no mercado de condomínios
- D3 é e a gente investe bem a gente tem o Produto C que () referência pra gente
- D1 é... a gente tem hoje quatro pessoas trabalhando nisso aí
- D3 fora a assessoria de imprensa
- D2 porque todos os nossos concorrentes... eles têm o *software*
- P uhum
- D2 eles têm o *software*... é o *software*... o está aqui se quiser... é a ferramenta
- P ah eles vendem como produto
- D3 não eles tem mensalidade... não é um serviço
- [
- D2 não é um serviço eles vendem como um produto... o nosso produto está aqui... se você quiser pode usar... a gente quer ser algo mais... nós queremos que as pessoas falem pô a Empresa faz isso isso isso e isso
- D3 a gente tem serviços gratuitos

Trecho 9 (Entrevista 3)

- D1 a gente tá pensando isso há muito tempo... tem várias propostas... a gente vai estudando e tal tal tal até chegar num ponto... talvez nem precise de *lobby*
- P mas tem deputado que está interessado em mudar essa lei?
- D1 tem... tem projeto de lei já... só que ele tá lá né? o cara até morreu... e a lei dele tá lá... daqui a pouco ()
- P mas vocês vocês tem poder de fazer um *lobby*... com deputados assim?
- D2 depende... como o () se ele entender que é um negócio que vai dar voto para ele... com certeza ele vai
- D3 que vai dar mídia né?
- D1 é uma coisa que todo mundo quer... é uma coisa que tá lá... abandonada... só é assim porque tá lá desde... de quando que é a lei de condomínio? ((pergunta para o Dirigente 2))
- D2 ()
- D1 oitenta e quatro... hoje as coisas mudaram... ninguém é é... o nosso papel é esse... para gente fazer um produto qual é a pergunta que a gente faz... qual que é o nosso papel? por que que a gente é diferencial no mercado ? por que que as pessoas vão comprar o nosso *software*? mas a pergunta certa é... a gente faz assim... porque normalmente a gente faria assim... é:: o que que o soft/ que *software* as pessoas comprariam? né? mas você pode mudar a pergunta falando assim... qual é o nosso paPEL... qual é o nosso papel? qual é o nosso papel... nosso papel é fazer qual *software*? qual *software* é nosso papel fazer? nosso papel é pegar um ramo que tá abandonado () e propor evolu/ melhorias... novidades... estudar isso Olhar... aí será que assembleia virtual () aí começa a pensar pensar pensar... faz o projeto... o advogado falava imagine... isso aí nunca vai dar certo... agora já está falando... é assim acho que dá... é... assim dá... mas PRA QUE isso?

Em relação ao elemento *Tecnologia*, os dirigentes falaram sobre os perigos do “modismo” e que precisam considerar muitas variáveis, pois é uma escolha bastante complexa. Antes de fazer essa escolha, eles buscam informações em várias fontes, inclusive com consultores da área de tecnologia da informação.

Trecho 1 (Entrevista 3)

- D1 porque o *Zend* nasceu *up...* tem/ o *Zend PHP* nasceu bem depois... e ele tem... é:: e ele tem/ ele é mais moderno... tem práticas mais modernas... houve uma evolução na linguagem de programação... a qual... o *Dephi...* por vir antes... ficou defasado... é natural né (...)
- P ficou obsoleto?
- D1 ele vai ficando obsoleto... é é vão tendo revisões dele... só QUE... a própria linguagem... a própria:: estrutura a própria essência dele
- D2 ()
- D1 enquanto que *PHP...* evolução... comunidade...
[
D3 ()
- D1 quantas empresas estão usando? quant/ é é qual suporte vai ter? quantos é::... como tá? qual é a ferramenta () viável e a terceira... nosso *know how...* talvez tenha até ferramentas é:: que tem uma comunidade maior... só QUE... ah::: a gente teria que aprender do zero...

Trecho 2 (Entrevista 3)

- D1 o primeiro critério é a linguagem (do *software*)... me corrija se eu estou errado Dirigente 3... é a linguagem... quer dizer... é uma linguagem moDERna? as/ a::s PRÁTicas... desta linguagem estão de acordo com o que o/ primeiro a gente foi ver o que que tem de novo... chamamos o Consultor e mostrou ()
- P quem que é Consultor?
- D1 é um consultor que a gente/
- P dessa área?
- D1 é... o Dirigente 3 fez um... cu::rso e e a gente trouxe ele para conversar... ele mostrou as práticas... DEntro dessas práticas a gente decidiu o que a gente/ precisava... o que era possível e depois a gente foi escolher qual
- D3 é... não não a mais moderna que ele mostrou não a mais... simples que ele mostrou mas a que a gente mais tinha mais afinidade
- D1 afinida::de (...)
- D3 e comunidade... achava a comunidade mais forte
- D1 é entendeu?
- D3 mais madura
- D1 o primeiro critério... é foi... a linguagem... segundo a comunidade... e terceiro a afinidade e nosso *know how*
- P é uma escolha bem complexa né?
- D1 é uma escolha SUpEr complexa... já tivemos escolhas assim... a gente se precipitou... porque quando lança é aquela::... modismo né? é tem modismo e se você não souber... diferenciar o que é concreto do que é:: do que é:: moda é::
- D3 tem um aspecto da Empresa que é diferente das outras né... a Empresa faz um produto que... mantém esse produto por anos né? outras empresas fazem e vendem esse produto e começam um outro produto... então... eles têm/ eles conseguem mudar de ferramenta mais rapidamente porque não têm que... começa do zero e não tem aquela carga de de de refazer o sistema
- D1 o que a gente escolheu agora... vai ficar provavelmente para os próximos dez anos... né... e isso é é... por isso que essa decisão é importante pra gente...

Trecho 3 (Entrevista 3)

- D1 e agora vai ter uma outra mudança radical no mercado... assim como... antes era *DOS...* todo mundo teve que migrar do *DOS* para o *Windows...* agora o que que é... já a muitos anos () mas agora que está acontecendo de *FAt...* por diversas razões... *software-a-service...* que é o *SAS...* que é/ a gente tá imaginando que vai ser também uma/ todo mundo vai ter que parar e desenvolver... claro já

tá acontecendo isso... já tá () ferramentas... já está voltando tudo para WEB... já já é... os grandes *players* já tão se posicionando pra pra ver quem que vai... é o que que vai sair... já estão fazendo suas apostas... os grandes *players* já estão fazendo suas apostas... o *Google* lançou o sistema operacional deles que é só o *browser*... só o *browser*... não tem mais nada... um monte de problema inerente a tecnologia que a gente usa hoje não vai existir...

Em várias ocasiões, os dirigentes falaram sobre a questão das parcerias. Eles dizem que estão em um momento de fazer parcerias e terceirizar algumas atividades, mas que essa decisão é muito complexa e depende da empresa ter interesse neles e eles terem interesse na empresa. Os pensamentos devem estar alinhados e deve acontecer um “namoro” antes, nas palavras do Dirigente 1. Ele diz que as pessoas já querem “ter filhos”, mas que as coisas não funcionam assim para a pequena empresa. Na segunda semana de dezembro eles receberam na empresa um parceiro e ficaram bastante envolvidos em reuniões para definir estratégias conjuntas. Nestas conversas, surgiu a idéia deles criarem juntos uma nova empresa. Com este parceiro, eles já estão desenvolvendo um sistema complementar ao *software* “genérico”, para gestão da inadimplência.

Na conversa sobre as práticas relacionadas ao ambiente organizacional, os dirigentes falaram bastante sobre a questão das parcerias. Outras propostas para desenvolvimento de complementos específicos estão sendo avaliadas pelos dirigentes.

Além disso, eles lembraram das várias tentativas de conseguir parceiros, desde profissionais em áreas diversas para trabalhar como funcionário da empresa (recursos humanos, advogado, representante de vendas) até consultores em áreas específicas (marketing, pesquisa de mercado). Após algumas tentativas acertaram na parceria com uma empresa de assessoria de imprensa, que segundo os dirigentes é bastante estratégica para eles.

Trecho 4 (Entrevista 3)

D1 é essa é a par/ essa é a parte fácil... nunca a gente precisou decidir isso... já é uma coisa decidida... a gente sempre optou por profissionalizar... sempre que eu digo é é::: vai... um ano de empresa a gente já teve essa opção... o que nos limita a gente é o caixa... que é o encontro de parceiros... então a gente profissionaliza até onde o caixa agüenta... né? e e... por que? é difícil encontrar também os os parceiros...

Trecho 5 (Entrevista 3)

D1 um que a gente acertou que foi a Assessoria de Imprensa... por que que a gente acertou com a da Assessoria de Imprensa... no meu ponto de vista... porque ele vem aqui e sente as nossas necessidades... ele sente (...)

P faz um diagnóstico antes de mostrar o que que eles fazem

D3 porque a empresa dele é menor do que a nossa

D1 tá começando...

D3 eles fizeram e/ viram nossa empresa e fizeram algo parec/ próximo do que a gente...

P adequado...

D1 é::: as pessoas chegam aqui e...

P não entendem o que é a pequena empresa

D1 a Consultora por exemplo... ela ela trabalhou na Globo ()... ela fez um curso... sei lá de pós-graduação não sei lá o quê... onde tinha o planejamento... estratégico de marketing... que é um que é um formato LONGE... milhões de anos luz da realidade... né então então ela ela ela estava preocupada e ela não entendia que a gente não estava preocupado... com papel... entregar uma folha... um planejamento bonitinho e tal... e a gente não queria nem olhar... não sei entendeu? é difícil até de ler... o negócio entendeu? se ela entregasse uma folha... oh minha conclusão é essa...

[

uma folha?

P

D1 é... meu parecer é esse... não mas ela fez um negócio

D2 é o problema dela é que ela queria mostrar um::... negócio super complexo né... fundamentado () teorias

[

D3 papel

D1 faltou ela querer sentir se envolver... coisa que o Sócio da Assessoria de Imprensa... vamos fazer... vamos ver o que que vai dar e tal... agora você tá lá... produto novo

P faltou envolvimento com a prática (...)

D1 com a prática... ela não tem experiência com a prática ela não tem experiência com a prática... ela tem assim oh... faça isso tal faz... não tem visão de de de negócio de de empreendedorismo... e a gente foi na dela... foi na dela... vamos ver... comPRAMOS a idéia dela

D2 quando você vê... o modelo dela... que ela apresenta... é até aceitável...

D1 teoricamente perfeito

P coerente

D1 coerente... lá no papel... ah:: ameaças oportunidades não sei o quê ()

P é teórico em que sent/ é teorizado para a grande e não serve para a pequena... é isso?

D1 Também

Trecho 6 (Entrevista 3)

D2 uma coisa assim... eu percebo assim... HOJE nós temos algumas facilidades... não é porque nós somos grandes ou pequenos... é porque eu acho que nós já temos um respeito... na na comunidade... hoje... por exemplo... há cinco anos atrás nós jamais conseguiríamos ser importantes para o Parceiro Advogado por exemplo...

P uhum

- D2 entendeu? não seríamos importante/ a gente não conseguiria é:: é:: sensibilizar o::: o:: Parceiro () condomínio... não interessa isso... a gente cresceu... não em em... não é um gigantismo... é um reconhecimento... hoje nós somos respeitados no mercado de condomínio... hoje nós somos/ tem muita gente que acredita na gente... fala da gente indica a gente... nós sabemos disso... não sabemos quanto... mas sabemos disso... então é é isso isso eu acho que fortalece as parcerias... por exemplo nós já fomos várias vezes procurados por pessoas que nos QUERem...
- D1 vem aqui... dizem um monte de besteiras...
- P e aí vocês não querem
- D1 pode até ser bom... mas a gente... fora/ fora do nosso fo::co... a gente não acredi::ta...

Durante a conversa sobre as práticas relacionadas ao ambiente organizacional, o Dirigente 1 me mostrou o ambiente virtual onde são colocadas as notícias sobre “tendências de mercado”, que são discutidas por eles e onde são registradas as “apostas”, as estratégias definidas a partir da análise destas tendências. A primeira pasta que ele mostrou tinha o título “faturamento das empresas de T.I.” Dirigente 1 explicou que eles partem do faturamento que pretendem alcançar, para a estrutura organizacional necessária e chegam aos produtos que devem desenvolver.

Trecho 7 (Entrevista 3)

- P esse apostAR aí vocês tiraram de onde?
- D3 apostar?
- D1 porque é uma aposta... porque pode dar errado... porque porque antes a gente falava assim... vai dar certo... é é ISSO... entendeu? mas a gente tem que ter a ciência de QUE é::: pode pode não ser... e se não for... a gente não pode se se (penalizar) porque tá todo mundo apostando... e a gente sentia isso... oh a gente tinha certeza disso e agora a gente não tem mais? que coisa é essa NÃO... é uma aposta... é uma aposta... tá lá todo mundo... fazendo uma aposta... um vai ganhar e outro vai perder... significa que a empresa que ganhou é melhor do que a outra? não... talvez até seja... o que a gente vê por aí é o seguinte... ah a Microsoft é melhor... ela lançou o Windows na frente de todo mundo e mandou TUDO mundo pro ralo... foi uma aposta dela e ela saiu na frente... e veio a Mac ((fazendo voz diferente))... a Microsoft... ai veio a Mac... Mac agora que é bom... como chama o cara lá?
- D2 Steve Jobs
- D1 o Steve Jobs é o cara ((fazendo voz diferente)) uau... o *Google* uau... ((voltando a voz normal)) não dá pra entender o que é o mercado... ninguém consegue entender o mercado... e cada um... quem não aposta nunca vai nunca vai fazer nada... agora quem aposta... pode perder ou pode ganhar... por isso que a gente::: tá fazendo uma aposta...
- D3 essa palavra é BEM legal né?
- P significa muita coisa
- D1 é... a gente tem consCIÊNCIA das nossas apostas hoje... se a gente está desenvolvendo um *software* onde tem bastante concorrente... é uma aposta... com baixo risco... e pouco lucro... agora a gente tem outra aposta... que é no Produto C... por isso que eu eu fiquei chateado ontem... porque é assim... o o que eu tenho dúvida é... se vai dar para ser usado... sendo usado ele ele vai dar muito dinheiro... a gente não pode falar... não... a minha dúvida é... se vai dar certo ou não vai... se a gente vai conseguir

ou não vai... se a gente conseguir () a gente vai vender que nem água isso daí... aGOra... pode não dar certo... se der certo... vai dar dinheiro... se não der... a gente vai amargurar um prejuízo que que espero que que compense com o outro lado... com a nossa outra aposta...

Trecho 8 (Entrevista 3)

D1 e de onde vem isso? vem disso aqui ((mostrando arquivo das tendências no *laptop*))

P das tendências

D1 deste monte de matéria que a gente foi colhendo... e que não faz muito tempo também... então a gente tá vendo... os caras estão apostando nisso... não foi... não é original... () a gente tá olhando... o movimento das coisas... o movimento... e esse movimento/ a gente não tem recursos para alguém ficar olhando isso pra gente...

5 Interpretando o Trabalho de Campo e Construindo um “Mapa”

Para interpretar a realidade investigada, busquei assumir uma postura subjetivista-interpretativa. De acordo com Escrivão Filho (1995), interpretar não é tomar um modelo de gestão como representação do modo correto de administrar e identificar os "desvios", "erros" ou "ignorâncias" dos construtores. Interpretar é distinguir o fenômeno estudado pelas suas peculiaridades e não porque ele é "desviante" (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Segundo a etnometodologia, todos buscamos a compreensão de nossas vidas cotidianas; somos “sociólogos práticos”. É mediante a linguagem que descrevemos nossas práticas e nosso raciocínio sociológico prático. Portanto, a fala dos dirigentes descreve suas práticas.

No capítulo anterior foi apresentada parte representativa do *corpus* de pesquisa. As categorias presentes na fala dos participantes foram deduzidas a partir do referencial teórico da pesquisa e trechos da conversação foram apresentados para ilustrá-las. Neste capítulo, a conversação, vista como uma estratégia de teorização dos dirigentes sobre suas práticas, será interpretada a luz do referencial teórico.

5.1 Especificidades da Pequena Empresa

Como discutido no referencial teórico, o tamanho é uma característica importante para pensar a natureza administrativa e organizacional da pequena empresa.

A empresa hoje, com 35 funcionários, é bastante diferente daquela do início, com dois funcionários, além dos três proprietários. Foram os dois fundadores analistas de sistemas que desenvolveram o primeiro produto da empresa, em seus primeiros anos de vida, enquanto que o outro fundador cuidava das rotinas administrativas. Hoje, com uma

estrutura maior, os dirigentes executam poucas tarefas operacionais e coordenam indiretamente dois setores da empresa.

No entanto, esse amadurecimento não foi simples como parece, conseqüência “natural” do crescimento da empresa. Passar para outros as atividades operacionais, primeiro, e de coordenação dos setores, em seguida, exigiu a formalização dos processos e acompanhamento sistemático. Preparar pessoas para desenvolver as atividades operacionais no lugar dos fundadores e para assumir papéis de coordenação não foi tarefa fácil.

Atualmente, os dirigentes estão especialmente preocupados com o processo estratégico da empresa. Eles acreditam que estão em um momento de pensar nos caminhos que precisam seguir para a empresa continuar se desenvolvendo. No entanto, ainda se encontram envolvidos com as atividades operacionais, principalmente na coordenação de dois setores da empresa. E ainda acabam tendo que executar parte das atividades, quando “imprevistos” acontecem.

Por serem responsáveis por muitas atividades diferentes no dia-a-dia da empresa, sobra pouco tempo para os dirigentes se “distanciarem”, a fim de obterem uma visão estratégica do negócio, que cresceu e se tornou mais complexo. Eles buscam agora esse distanciamento e a próxima etapa é formar um “analista de sistemas” para ir aos poucos ocupando o lugar dos dirigentes na coordenação do Setor de Desenvolvimento. Também estão tentando terceirizar algumas atividades, mas a busca por “parceiros” consome uma grande quantidade de tempo.

Analisando esse quadro geral, é fácil compreender que a pequena empresa é muito diferente da grande; não é um esquema impessoal. O funcionamento da empresa estudada depende de algumas pessoas em particular, principalmente de seus três dirigentes.

Existe, portanto, um alto grau de pessoalidade na gestão, que vai sendo “diluída” com o crescimento da empresa, com o aumento da estrutura organizacional (e criação de níveis administrativos) e com a terceirização de algumas atividades.

Os objetivos estratégicos são definidos e redefinidos pelos dirigentes. São eles os principais responsáveis pelas decisões, mesmo que haja participação de alguns funcionários em momentos específicos. As estratégias são bastante “pessoais”, pois refletem os objetivos dos empreendedores.

Por isso, a racionalidade predominante no estabelecimento dos objetivos é a substantiva. Os dirigentes fundaram a empresa por razões substantivas e parecem administrá-la seguindo estas razões. No entanto, conforme a empresa foi se desenvolvendo e crescendo em números (de clientes, de funcionários), os dirigentes relatam que estão cada vez mais agindo de acordo com a racionalidade instrumental.

Nos anos iniciais, o conflito entre as duas racionalidades parecia ser mais evidente. Os dirigentes relataram conflitos relacionados às escolhas e ao relacionamento com os funcionários. No momento atual da empresa, os dirigentes acreditam que precisam assumir uma “racionalidade econômica”. Quando eles falam sobre estratégias fica clara que é essa racionalidade que predomina em suas ações e decisões administrativas.

Outra especificidade importante da pequena empresa do segmento de desenvolvimento de *software* é sua forma de inserção na estrutura de mercado. Neste segmento, liderado por grandes empresas, a empresa estudada ocupa um espaço bem definido, o “nicho” de condomínios. A empresa está desenvolvendo novos produtos para explorar mais este “nicho” e está buscando identificar outros espaços neste segmento. Também está sendo considerada a possibilidade de “diversificar” o negócio.

5.2 Concepção do Ambiente Organizacional

A partir da análise da fala dos dirigentes nas entrevistas e nas conversas cotidianas e do material de comunicação com os públicos externos, pude entender como eles compreendem o ambiente organizacional. Os aspectos do ambiente considerados importantes podem ser divididos em dois conjuntos, que exercem influência sobre a empresa. No primeiro conjunto podem ser considerados os *grupos de interesse*, isto é, os grupos que possuem recursos importantes para a empresa sobreviver e, por isso, fazem demandas a ela. No segundo conjunto são considerados os *elementos* que geram incertezas para a empresa.

Pode-se considerar que há no ambiente organizacional da empresa estudada três grupos de interesse importantes: *Clientes*, *Parceiros Comerciais* e *Sociedade*. Estes grupos fazem demandas específicas para a empresa e ela atende a algumas delas, de acordo com os recursos que necessita e às suas escolhas estratégicas.

O grupo de interesse *Clientes* parece ser aquele que exerce maior influência sobre a empresa. Quando convidados a falar sobre a importância do ambiente organizacional, este foi o primeiro elemento citado e o mais discutido. Os clientes fornecem os recursos financeiros para a empresa se sustentar e, por isso, parece “natural” este ser um elemento importante. No entanto, os dirigentes falaram bastante sobre outros dois tipos de recurso que este grupo fornece para a empresa: informação e legitimidade.

Os dirigentes observam as demandas que os clientes fazem, pois sabem que é mediante o atendimento de parte delas que a empresa vai conseguir os recursos que precisa deste grupo. Os clientes demandam, principalmente, melhorias nos produtos e, algumas vezes, novos produtos que atendam suas necessidades.

Grupos de interesse	Recursos que fornecem para a empresa	Demandas que fazem para a empresa
Clientes	financeiros, informação e legitimidade	melhorias nos produtos, novos produtos
Parceiros Comerciais	financeiros, informação e legitimidade	financeiras, informação e legitimidade
Sociedade	legitimidade	responsabilidade social

Quadro 5. Recursos e demandas dos grupos de interesse

Parceiros Comerciais também são um grupo de interesse considerado bastante relevante. No estágio em que a empresa se encontra, os dirigentes acreditam que as parcerias são fundamentais para a empresa continuar se desenvolvendo. No geral, os parceiros possuem recursos financeiros, informação e legitimidade e também demandam os mesmos tipos de recurso da empresa.

Pode perceber que *Sociedade* é também um grupo de interesse considerado importante. Em várias ocasiões, os dirigentes disseram que é fundamental “dar um retorno para a sociedade”, pois, de modo geral, ela exige responsabilidade social das empresas. Assim, legitimidade é um recurso importante que este grupo fornece.

Além dos grupos de interesse, podem ser considerados no ambiente organizacional outros cinco elementos, pois eles geram incertezas para a empresa: *Tecnologia, Concorrência, Mercado de Trabalho, Legislação e Economia*.

Elementos	Incertezas em relação à...
Tecnologia	escolha da tecnologia para desenvolvimento dos produtos
Concorrência	competição por recursos dos clientes
Mercado de Trabalho	mão-de-obra
Legislação	aspectos legais
Economia	estabilidade econômica

Quadro 6. Elementos externos que causam incertezas

Tecnologia foi a segunda questão que surgiu na conversa sobre o ambiente organizacional. Como a empresa está inserida em uma estrutura dinâmica – o setor de tecnologia da informação - a escolha da tecnologia para desenvolvimento dos *softwares* é bastante relevante, pois dela depende o tempo de vida dos produtos.

Concorrência é um elemento externo considerado de grande relevância pelos dirigentes, pois empresas que oferecem produtos similares para o mesmo segmento de clientes competem pelos mesmos recursos - financeiros, informação e legitimidade.

Outro elemento do ambiente organizacional é *Mercado de Trabalho*. Existe uma dificuldade importante relacionada à mão-de-obra. A empresa muitas vezes não consegue atrair profissionais qualificados, não somente por ser pequena (e não poder pagar salários e benefícios compatíveis com as grandes empresas), mas também por conta de uma característica do próprio setor de tecnologia da informação: os profissionais não “saem prontos” da educação formal e ainda existe uma alta rotatividade de profissionais nas empresas.

Segundo os dirigentes, *Legislação* é um elemento externo que gera muita incerteza para a empresa, porque mudanças nas leis podem afetar profundamente suas atividades. Questões legais podem significar importantes dificuldades para a empresa, e algumas vezes oferecem oportunidades.

Economia também foi citada pelos dirigentes como elemento importante do ambiente. No entanto, durante seus anos de vida, a empresa nunca foi significativamente afetada por instabilidades econômicas, nem mesmo a “crise de 2008”. Na conversa sobre o ambiente organizacional, este elemento foi citado por último.

5.3 Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional

As práticas relacionadas ao ambiente organizacional têm como base as escolhas estratégicas dos dirigentes. Eles são “empreendedores” e querem que a empresa continue se desenvolvendo para que possam satisfazer os seus desejos, materiais e de satisfação pessoal. Para isso, precisam crescer. Eles dizem que estão “patinando” já há algum tempo e que precisam de novas estratégias.

Como discutido anteriormente, a empresa ocupa um espaço bem definido no segmento de desenvolvimento de *software*: o mercado de condomínios. Desde sua fundação, a maior parte dos esforços está voltada para o atendimento deste mercado; os dirigentes pretendem que a empresa seja considerada “referência” no segmento. Dessa maneira, além do *software* de gestão, estão desenvolvendo um produto inovador, em caráter quase experimental, que é a grande aposta estratégica da empresa.

No entanto, os dirigentes acreditam que precisam identificar outros espaços de atuação, como pequena empresa, no segmento de desenvolvimento de *software*. A idéia geral é desenvolver um *software* “genérico” que atenda micro e pequenas empresas e que

empresas parceiras desenvolvam complementos que atendam necessidades de segmentos específicos. O *software* terá como base o sistema de gestão financeira desenvolvido pela empresa, que está tendo sua tecnologia alterada para permitir a integração dos complementos. O primeiro complemento, que está sendo desenvolvido pela própria empresa, é o de gestão educacional e propostas de parceiros estão sendo analisadas para escolher outros segmentos específicos.

Estas são as duas principais “apostas” da empresa, que surgiram da análise das “tendências de mercado”, especialmente relacionadas ao setor de tecnologia da informação, das demandas dos grupos de interesse, principalmente dos clientes, e dos elementos externos que geram incertezas para a empresa, onde se destaca a concorrência.

A partir destas “apostas”, ou escolhas estratégicas, a empresa seleciona algumas demandas dos grupos de interesse para atender e não atende outras. Assim, uma prática importante é o acompanhamento das demandas dos grupos de interesse e das mudanças nos elementos que geram incertezas para a empresa. Os dirigentes procuram monitorar as ações dos concorrentes, as evoluções do setor de tecnologia da informação e as mudanças na legislação. Para lidar com o problema de conseguir profissionais qualificados no mercado de trabalho, os dirigentes identificam pessoas com potencial de aprendizagem e formam os profissionais que precisam.

5.4 Mapa Representativo das Práticas

Após compreender as práticas dos dirigentes da empresa estudada, é preciso “aproximá-las” ao referencial teórico - Teoria da Dependência de Recursos e Teoria Institucional. A partir desta aproximação, será construído um mapa, informado por estas

teorias, que represente as práticas do dirigente da pequena empresa em relação ao ambiente organizacional.

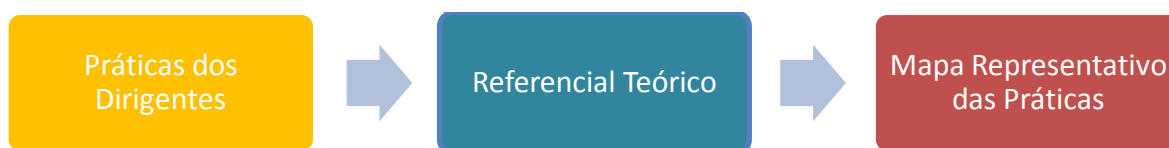


Figura 6. Processo de construção do mapa

Compreendendo o que os dirigentes consideram importante no ambiente organizacional, pode-se entendê-lo a partir das duas teorias: ambiente como fonte de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) e ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1977).

O ambiente organizacional da empresa estudada é composto por grupos de interesse que possuem recursos necessários para sua sobrevivência. O grupo de interesse mais importante são os clientes, que fazem demandas à empresa em troca de fornecer alguns destes recursos. A empresa acompanha estas demandas, avalia e seleciona as que devem ser atendidas. Esta seleção depende das escolhas estratégicas dos dirigentes.

As “escolhas” estratégicas são limitadas pelas relações interdependentes, que, de maneira geral, são bastante assimétricas no segmento de desenvolvimento de *software* como um todo, e pelas pressões institucionais do ambiente político-econômico brasileiro.

De maneira geral, as grandes empresas que lideram o segmento de desenvolvimento de *software* têm mais poder de alterar as relações de interdependência e a situação dos recursos do que as pequenas que ocupam “nichos” específicos. As grandes empresas têm mais acesso a recursos do que as pequenas do setor; por exemplo, conseguem mais recursos financeiros dos clientes em troca dos seus produtos e capital de investimento de terceiros, têm mais acesso à informação (e conhecimento, porque conseguem atrair profissionais mais

qualificados) e, talvez, também, maior legitimidade social, por terem uma imagem mais “forte”.

Na economia de mercado, o ambiente institucional é bastante relevante para todas as organizações. É através da conformidade às normas e regras institucionalizadas que as organizações conseguem legitimação (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Como lembrado por Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), é grande o peso do mecanismo institucional coercitivo no contexto da sociedade brasileira. Devido à força deste mecanismo, especialmente para pequenas empresas brasileiras, é esperado que a empresa estudada apresente práticas de conformidade ao contexto político-legal.

Os dirigentes procuram acompanhar as mudanças na legislação e tentam se adequar a elas. No entanto, eles também consideram a possibilidade de conversar com legisladores sobre a importância de alterar uma lei específica do segmento de condomínios, que favoreceria o desenvolvimento de um produto da empresa. A Teoria da Dependência de Recursos explica essa prática como tentativa da organização de influenciar o ambiente político-legal, de forma que ele atenda seus interesses (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Porém, os dirigentes da empresa estudada parecem fazer demandas sobre o governo mais como cidadãos do que organização como ator político que explicitamente tenta influenciar a legislação, através de atividades de *lobby*, a fim de favorecer suas atividades.

Na área de tecnologia da informação, especificamente no setor de desenvolvimento de *software*, existem pressões institucionais bastante significativas, principalmente relacionadas à tecnologia dos produtos - as “megatendências” do setor.

A “escolha” que os dirigentes fazem da tecnologia para desenvolvimento dos *softwares* é limitada por pressões normativas, relacionadas às normas e valores institucionalizados no setor de tecnologia da informação, e miméticas, devido à incerteza do

que seria melhor para a empresa, o que encoraja a imitação das líderes. Na verdade, há uma grande dificuldade de entender a ação destes mecanismos separadamente, neste caso. Deve-se considerar também que, por conta da tecnologia mudar muito rapidamente e existir muito “modismo”, existe o risco de determinada “tendência tecnológica” estar em algum estágio pré-institucional, mas ser percebida como uma “boa” tecnologia, institucionalizada no setor.

Apesar da força de atuação destes mecanismos que levam a práticas de conformidade ao contexto institucional tecnológico, os dirigentes percebem a escolha como racional, a partir do que acreditam ser melhor tecnicamente para a empresa. O fato é que as organizações do setor de desenvolvimento de *software* realmente são recompensadas por serem isomórficas ao ambiente tecnológico.

Outra prática que deve ser destacada se relaciona ao contexto sócio-cultural. Como apresentado no referencial teórico, a legitimação é uma construção social e pode ser manipulada para a organização conseguir apoio e recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Os dirigentes trabalham bastante a questão da imagem da empresa, na maior parte das vezes mostrando conformidade às normas e valores sociais para conseguir legitimidade. Mas também pode-se considerar uma prática de alteração do ambiente: mesmo sem intenção formal, a empresa está alterando com o sistema de licitação eletrônica a definição do que é legítimo na gestão de condomínios.

Como apresentado no referencial teórico, as práticas de conformidade fornecem legitimidade independente de seu impacto no desempenho da atividade técnica e tornam a empresa semelhante a outras do setor, em relação à estrutura organizacional e ao comportamento (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Além de atender algumas demandas dos grupos de interesse, para conseguir recursos, e se conformar às pressões institucionais dos contextos tecnológico, político-legal e sócio-cultural, para ser considerada legítima, algumas estratégias da empresa estudada podem ser consideradas práticas de alteração do ambiente organizacional.

A estratégia de expansão pode ser considerada uma prática de alteração do ambiente organizacional, como explicado pela Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Mesmo que relativamente modesto, o crescimento representa, dentro do “nicho” específico que a empresa atua, redução da dependência e maior controle sobre os recursos que ela precisa para sobreviver, apesar de não provocar mudanças significativas no segmento de desenvolvimento de *software* como um todo, comparadas às estratégias das grandes empresas.

O crescimento está acontecendo mediante a atuação em novos espaços dentro do segmento de desenvolvimento de *software* (novos “nichos”) e investimento direto - capital próprio (re-investimento) e de terceiros (agências de fomento e bancos comerciais).

Outra prática da empresa para conseguir recursos necessários a sua sobrevivência é a terceirização. A empresa está em constante busca por parceiros que forneçam dois recursos importantes: informação e legitimidade; informação se refere especialmente a conhecimentos especializados e legitimidade é uma consequência de buscar empresas e profissionais especializados para desenvolverem determinadas atividades da empresa.

A possibilidade de “diversificar” o negócio também está sendo considerada pelos dirigentes. No momento, eles estão negociando com um parceiro a criação de uma nova empresa, que não está ligada diretamente ao negócio de desenvolvimento de *software*. Como apresentado no referencial teórico, a diversificação altera as relações de interdependência, pois coloca a empresa em outro conjunto de relacionamentos. Mesmo

que ela não reduza a dependência, pois na verdade há um aumento do número de grupos interessados na organização, ela reduz a necessidade de responder a todas as demandas, porque dispersa a dependência entre os vários grupos. Além disso, vários deles podem ser satisfeitos simultaneamente (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A partir desta “aproximação” das práticas dos dirigentes da empresa estudada à Teoria da Dependência de Recursos e à Teoria Institucional, foi construído o mapa abaixo, que representa as práticas dos dirigentes e é informado por este referencial teórico.

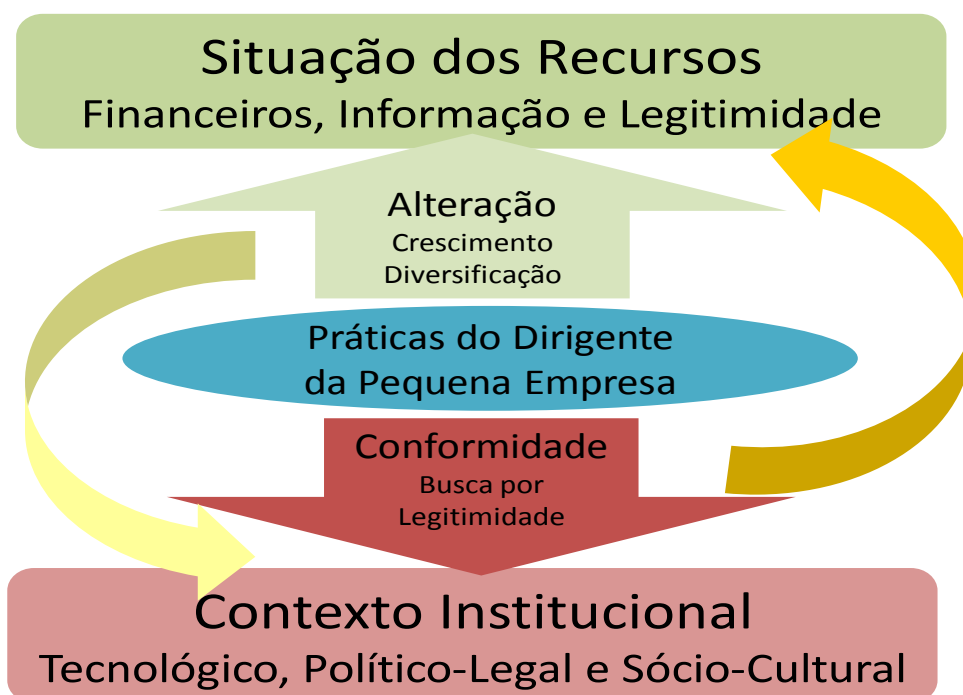


Figura 7. Mapa representativo das práticas

O desenho representa que existem práticas importantes de conformidade aos ambientes tecnológico, político-legal e sócio-cultural, que fazem com que a empresa consiga legitimidade. A conformidade ao contexto institucional permite, também, que a empresa consiga obter os recursos necessários para sua sobrevivência, entre eles a própria

legitimidade (um recurso, segundo a Teoria da Dependência de Recursos). O desenho também representa práticas de alteração da situação dos recursos, mediante o crescimento e a diversificação. Estas práticas também podem alterar o contexto institucional, mas talvez de maneira bastante modesta.

A idéia de “mapa” é coerente com a concepção weberiana de “tipo-ideal”; a construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento (ESCRIVÃO FILHO, 1995). O mapa é, portanto, apenas uma forma de entender a realidade, um esquema de interpretação; a realidade é muito mais complexa do que sua representação.

6 Considerações Finais

Essa pesquisa teve como propósito estudar o ambiente organizacional da pequena empresa. O caminho escolhido foi compreender as práticas do dirigente relacionadas ao ambiente organizacional. Para conseguir essa compreensão, tive que assumir uma postura interpretativa, baseada na etnometodologia.

Na prática, isso significou fazer uma pesquisa de natureza qualitativa bastante envolvente. Fui uma “observadora participante” do dia-a-dia da empresa. A observação do cotidiano de trabalho e das relações entre as pessoas foi fundamental para compreender o que foi falado pelos dirigentes nas conversas sobre os tópicos da pesquisa, e para analisá-las.

Como pesquisa qualitativa, o objetivo não foi buscar generalização dos resultados para outras pequenas empresas, mas sim entender as particularidades de uma pequena empresa para construir um “mapa” no sentido weberiano de “tipo-ideal”.

A empresa estudada foi escolhida porque tem características importantes para a pesquisa: pode ser considerada uma “pequena empresa” tanto pelo critério de número de pessoas ocupadas quanto pela estrutura organizacional, há formalização de alguns elementos e processos gerenciais e, especialmente, seus dirigentes queriam participar da pesquisa. A empresa foi selecionada por tipicidade, pois se considera que ela pode ser uma boa representante das pequenas empresas, e também por acessibilidade, porque foi fundamental que os dirigentes estivessem dispostos a participar.

A pesquisa teve como questão principal a seguinte: *As “Teorias Ambientais” são adequadas em explicar as práticas do dirigente da pequena empresa relacionadas ao ambiente organizacional?*

Para respondê-la, foram delineadas algumas questões orientadoras da pesquisa. É importante agora fazer um balanço do que foi compreendido.

Sobre a primeira questão - *Quais são as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação?* - pude entender a natureza da pequena empresa. Como apresentado no referencial teórico, há diferenças importantes entre a grande e a pequena empresa. Uma questão importante é a questão da racionalidade. A racionalidade substantiva parece ser predominante no estágio inicial das pequenas empresas, porque ela é, por excelência, a racionalidade do indivíduo. No início, a empresa é a pessoa. No entanto, conforme a empresa vai crescendo, os dirigentes buscam agir predominantemente de acordo com a racionalidade instrumental, que é própria do sistema capitalista. Dessa maneira, o conflito entre as duas racionalidades, que parece ser maior no início da empresa, vai diminuindo, pois se busca assumir, nas ações administrativas, uma “racionalidade econômica”. Essa questão parece ter relação com o setor em que a empresa atua, ou com sua forma de inserção na estrutura de mercado. A empresa estudada está inserida em uma estrutura dinâmica que parece exigir ações racionais instrumentais dos dirigentes.

Outra questão importante, relacionada às especificidades da pequena empresa, é a questão da estrutura organizacional. Os dirigentes da pequena empresa (não da micro) executam poucas tarefas operacionais (somente assumem parte delas quando acontecem “imprevistos”) e coordenam indiretamente alguns setores da empresa (supervisão de supervisores). No entanto, estão envolvidos na coordenação dos setores relacionados às suas atividades técnicas. Passar para o próximo estágio requer passar para outros a coordenação destes setores, para que possam se dedicar mais à direção da empresa. Mas esse é um processo cuidadoso: é preciso preparar pessoas para assumir papéis de coordenação e monitorar as mudanças na estrutura organizacional. Um aspecto, que tem relação com o crescimento da estrutura organizacional, é a terceirização como meio de ter conhecimento especializado na empresa.

A última questão que pode ser considerada é a forma de inserção na estrutura de mercado. A pequena empresa de desenvolvimento de *software* participa de um segmento que é liderado por grandes empresas e, por isso, ela ocupa um espaço bem definido, um “nicho”. Entender as características desta forma específica de inserção é fundamental para entender as relações de interdependência e poder que existem no segmento.

Sobre a segunda questão - *Como o dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação compreende o ambiente organizacional?* - foi possível entender que os dirigentes compreendem o ambiente como fonte de recursos e também de pressões institucionais. Assim, existem grupos de interesse, que possuem recursos que a empresa precisa para sobreviver, e também existem importantes pressões institucionais nos contextos tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

A partir dessa compreensão e da fala dos dirigentes sobre suas práticas, pôde-se responder a terceira questão - *Quais são as práticas do dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação relacionadas ao ambiente organizacional?* Os dirigentes atendem algumas demandas dos grupos de interesse, para conseguir recursos, se conformam às pressões institucionais dos contextos tecnológico, político-legal e sócio-cultural, para a empresa ser considerada legítima, e também definem estratégias que podem ser consideradas práticas de alteração do ambiente, como o crescimento organizacional, mediante investimento direto, atuação em novos “nichos” e diversificação. Mesmo que relativamente modesto, o crescimento representa, dentro do “nicho” específico que a empresa atua, redução da dependência e maior controle sobre os recursos que ela precisa para sobreviver.

Agora, é possível responder a questão principal, o problema da pesquisa. As “Teorias Ambientais”, especificamente a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria Institucional,

podem ser consideradas explicações adequadas das práticas do dirigente da pequena empresa relacionadas ao ambiente organizacional. As duas teorias se mostraram complementares como explicação das práticas, pois tocam em aspectos diferentes da relação organização-ambiente. É importante dizer, que mesmo tentando não impor o referencial teórico diretamente na coleta de dados, os meus “óculos” eram das duas teorias que revisei; por isso, entendi as práticas dentro deste referencial.

A Teoria da Dependência de Recursos considera o ambiente como fonte de recursos e enfatiza as relações de interdependência e a questão do poder, e por isso é importante para pensar a pequena empresa que, comumente, está envolvida em relações assimétricas no ambiente político-econômico. Segundo esta teoria, existe possibilidade das organizações alterarem seus ambientes e a situação dos recursos. Mesmo que de maneira bastante modesta, pode-se considerar que algumas pequenas empresas, através de ações individuais ou coletivas, conseguem definir estratégias que alteram as relações de dependência e poder do seu ambiente organizacional. A Teoria Institucional considera o ambiente como fonte de pressões institucionais e enfatiza a questão da legitimidade, sendo fundamental para entender as ações organizacionais do mundo contemporâneo. Mecanismos coercitivos, miméticos e normativos forçam a pequena empresa a se conformar ao contexto institucional, o que limita suas escolhas estratégicas. Comparada à grande empresa, a pequena tem menos poder para alterar a situação de interdependência e os ambientes institucionais.

Estas explicações teóricas são importantes para ampliar a concepção de ambiente organizacional e para compreender as práticas dos dirigentes da pequena empresa. No entanto, como discutido no referencial teórico, estas teorias ambientais e as outras, que não foram aprofundadas neste trabalho, possuem parcial poder explicativo dos fenômenos

organizacionais; explicam somente alguns aspectos. São diferentes “lentes” para entender as organizações. Para ter uma visão do “todo”, é importante identificar a contribuição de cada uma delas e fazer uma integração teórica para ser investigada na prática. Essa é uma sugestão para próximas pesquisas: incluir elementos explicativos das outras teorias.

Outra sugestão é pesquisar outras pequenas empresas, a fim de desenvolver o “mapa”. A principal limitação deste trabalho foi essa: não consegui, por conta de disponibilidade de tempo e das coisas novas que tive que aprender para a pesquisa, desenvolver o mapa mediante pesquisas em outras empresas. A idéia era começar com a empresa que foi estudada e, após “esgotar” a compreensão, pesquisar outra, e outra, assim por diante, até ter um mapa “completo”.

Gostaria de falar também um pouco sobre minha experiência com a pesquisa qualitativa. Graças ao trabalho e dedicação do Edmundo, descobri que sou apaixonada por fazer pesquisa. Essa foi somente mais uma etapa do meu aprendizado; serei aprendiz por muito tempo...

Aos poucos, com um grande envolvimento, fui “explorando” a realidade... Assumir uma postura subjetivista/interpretativa baseada na etnometodologia, caminho sugerido pelo Edmundo, foi fundamental para pensar a pequena empresa através de pesquisa qualitativa. Deixar o referencial teórico “de lado” e tentar compreender as práticas dos dirigentes, o “raciocínio prático”, não foi fácil. Cometi muitos erros. Na verdade, devo ter cometido mais erros do que consigo enxergar com o conhecimento que tenho hoje. Mas o saldo deve ter sido positivo. Sinto que foi.

A teorização administrativa é realmente muito “rígida” para os práticos da Administração. Até eu, uma apaixonada pelo estudo da Teoria Organizacional, às vezes penso que as discussões teóricas deveriam ser mais “leves”, para que pudessem se

aproximar mais das pessoas, ser mais útil. Para a pequena empresa, nem se fala! É um abismo!

A prática exige uma teorização mais simples. Os dirigentes teorizam suas práticas de maneira bastante simples. Eles acreditam que fundamentação teórica é importante, mas que a linguagem não é coerente com suas necessidades.

A etnometodologia foi um caminho fundamental para entender essa questão. Nós, pesquisadores e professores, precisamos melhorar nossa linguagem. Vamos parar de ser arrogantes e de falar (e escrever) difícil para mostrar que somos “doutores” no assunto. Uma teoria ou um modelo são abstrações teóricas, importantes para a prática, porque explicam e orientam. Os práticos da Administração consideram estas teorizações importantes, buscam esse conhecimento. Mas muitas vezes esbarram em um muro imenso, que está lá propositalmente, para diferenciar as pessoas, os “acadêmicos” e os “práticos”.

Por fim, gostaria de dizer que o envolvimento com a pesquisa gerou bastante material e foi uma grande dificuldade selecionar o que e como deveria ser registrado. Neste momento, não sei avaliar se consegui escolher o que era importante colocar nesta tese. O conhecimento que adquiri com essa pesquisa, e ao longo dos nove anos no GEOPE, pode não estar bem claro nessas folhas, posso não ter usado bem essa estratégia de comunicação. Mas finalizo satisfeita com meu aprendizado e pronta para outra!

Referências

ABREU, A. Bergamini de. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, v.16, n.4, out./dez, p.39-52, 1982.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, n.2, p.79-105, 1976.

ALMEIDA, M.I.R. *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.

ANDRADE, José Henrique. *Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa*. Relatório Final – Iniciação Científica. EESC-USP, 2003.

ANDRADE, José Henrique. Planejamento e controle da produção na pequena empresa: estudo de caso de fatores intervenientes no desempenho de um empreendimento metalúrgico da cidade de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v.28, p.245-273, 1983.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUM, Joel A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1, p. 137-195. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BIGATON, Ana Laura Wiethaus. Gestão estratégica da informação nas pequenas empresas: estudo comparativo de casos em empresas do setor industrial de São José do Rio Preto-SP.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de. Gestão estratégica das informações nas pequenas empresas: um estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviços (hotelaria). Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BRUM, E. O duro país dos pequenos. *Época*, Edição 263; 2 de maio de 2003.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann, 1979.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

CALDAS, Miguel P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.45, n.1, p.53-57, 2005.

CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr./jun. 2005.

CARROLL, Glenn R. Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, v.10, p.71-93, 1984.

CARVALHO, Kristiane Cêra. Gestão da informação do ambiente externo na pequena empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, p.2-22, 1972.

CHOMSKY, N. (2002) *O lucro ou as pessoas?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v.61, n.3, may-jun, 1983, p.30-50.

COELHO, J.M.; SOUZA, M.C.A.F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, 1999.

COULON, Alain. *Ethnomethodology*. California: Sage Publication, 1995.

DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- DaMATTA, R. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- D'AMBOISE, Gerald; MULDOWNY, Marie. Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 1988, v.13, n.2, 226-240.
- DANDRIDGE, Thomas C. Children are not "little grow-ups": small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, Apr. 1979, v.17, n.2, ABI/INFORM Global, p.53-57.
- DIMAGGIO P. J.; POWELL W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-60, 1983.
- DRUCKER, Peter F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.
- DUARTE, Alexandre Castro de Moura. *Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multicaso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em empresas da região de Ribeirão Preto-SP*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E. *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Fundamentos da Administração In: ESCRIVÃO FILHO, E. (org) *Gerenciamento na construção civil*. São Carlos, EESC-USP, 1998.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional*. Tese de Livre Docência. Universidade de São Paulo, 2006.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Notas de Aula. Pensamento Administrativo: desenvolvimento, aplicação e crítica*. Escola de Engenharia de São Carlos. Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, USP, 2008.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; CARVALHO, Kristiane Cêra. BENZE; Rachel Pereira; ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. Compreendendo a dinâmica das pequenas e médias empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. *Matiz*, ano 1, n.1, p.20-40, 2005.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Atlas, 1973.

FILLION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FLIGSTEIN, Neil. Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory. In: CALHOUN, Craig; ROJEK, Chris; TURNER, Bryan. *Handbook of Sociology*. Berkeley, CA., Sage Press. 2001.

FREEMAN, J. Organizational life cycles and natural selection processes. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, v.4, p.1-32, 1982.

GALBRAITH, Jay R. Estratégia e planejamento organizacional. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GARFINKEL, Harold. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Prentice-Hall, 1967.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 1985, vol.10, n.4, 696-706.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91,481-510, 1985.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v.76, n.7, may-jun, 1998, p.55-67.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Administração e contexto brasileiro: um esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e a teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, v.18, n.2, p.3-12, Abr./Jun, 1984.

GIOIA, Dennis A. PITRE, Evelyn. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, v.15, n 4., p. 584-602, 1990.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, Arlinda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 2007.
- HALL, Richard H. Teoria Organizacional. In: *Organizações: estrutura e processos*. 3ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, JOHN H. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v.82, n.5, p.929-964, 1977.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, v. 49, n. 2, p.149-164, 1984.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Environment and the structure of organizations: a population ecology perspective. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v.3, p.5-27, 1997.
- HEILBRONER, R.L. *A formação da sociedade econômica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- HENDERSON, H. *Além da globalização: modelando uma economia global sustentável*. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.
- HERITAGE, Jonh C. Etnometodologia. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan. *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v.30, p.336-349, 1985.
- IWAZAKI, Mário. Análise do processo de escolha de crédito bancário: uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal (Dissertação) São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, 2004.
- JULIEN, Pierre Andre. *Les PME: bilan et perspective*. Quebec, Les Presses InteerUniversitaires, 1997.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia social nas organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun, 1991.
- LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, nº2, p.91-94, abril/junho, 1999.
- LINCOLN; GUBA. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. *Análise da conversação*. 6ed. São Paulo: Ática, 2007.

MATTAR, F. N. Os motivos que levam as pequenas empresas à morte. *Folha de S. Paulo*, 2 de novembro de 1988.

McKELVEY, B., ALDRICH, H. Populations, natural selection and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 101-28, 1983.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, p.340-363, 1977.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Os 5 P's para estratégia. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

MINTZBERG, Henry. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MENEGON, Vera Mincoff. Por que jogar conversa fora? Pesquisando no cotidiano. In: SPINK, Mary Jane (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida. Tecnologia da informação na pequena empresa: uma investigação sobre sua contribuição à gestão estratégica da informação nos empreendimentos de São José do Rio Preto-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MOTTA, Flávia Gutierrez. Análise dos sistemas de custeio na pequena empresa. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MYERS, Greg. Análise da conversação e da fala. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A et al. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Márcia Freire de. Sistematização das causas de insucesso na implementação de programas de qualidade: uma proposição de ajustes ao programa SEBRAE de Qualidade Total em Pequenas Empresas. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Jair de. Proposta de modelo descritivo de estilos de gestão do empresário da pequena empresa baseado nas funções e papéis do administrador em estudo do setor metal-mecânico de São Carlos e Araraquara. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v.16, p.145-179, 1991.

PERUSSI FILHO, Sérgio. Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médicos-odontológicos. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PFEFFER, Jeffrey. Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.3, p.382-394, September, 1972.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organization: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organization: a resource dependence perspective*. California: Stanford University Press, 2003.

PIERUCCI, Antonio Flavio. *O desencantamento do mundo: todos os passos de um conceito*. São Paulo: Editora 34, 2003.

PINHEIRO, Odette de Godoy. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, Mary Jane (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

PINHO, D.B.; VASCONCELLOS, M.A.S.de. (org) *Manual de economia*. Equipe de Professores da USP. São Paulo: Saraiva, 2003.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PRETI, Dino (org.) *Análise de textos orais*. 5ed. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP (Projetos Paralelos: V.1), 2001.

RATTNER, H. (coord) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, Ana Paula dos. *Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena empresa: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, Suzana Xavier. *Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RICCI, Gysele L. *Desempenho e competitividade em pequenas e médias empresas: estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo*. 2008. 138p. Qualificação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

RODRIGUES, Ângela C. Souza. *Língua falada e língua escrita*. In: PRETI, Dino (org.) *Análise de textos orais*. 5ed. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP (Projetos Paralelos: V.1), 2001.

RODRIGUES, Denise Marin. *Tecnologia da informação na micro e pequena empresa: um levantamento sobre sua utilização no pólo moveleiro de Votuporanga-SP*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROMEIRO, Vanda Marques Burjaili. *Gestão da pequena unidade de produção familiar de citrus: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro-SP*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão e Produção*, v.9, n.1, p.32-44, abr.2002.

SANCHES, Marco Antônio Gimenes. A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: um estudo multicase de pequenas empresas do pólo tecnológico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SATO, A.K. *Pequenas e médias empresas no pensamento econômico*. Dissertação Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 1977.

SATO, Leny. Processos organizativos cotidianos e corriqueiros: a leitura da etnometodologia. *Psicologia e Sociedade*, v.13, n.1. Jan./Jun., 2001.

SCHERMERHORN Jr, Jonh R. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

SCHWANDT, Thomas A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretacionismo, hermenêutica e construtivismo social. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v.32, p.493-511, 1987.

SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3 ed. California: Sage Publications, 2008.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, v.41, n.2, p.270-277, 1996.

SELZNICK, P. *A liderança na Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1971.

SHEIN, E. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1980.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logísticas no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, M.C.A.F de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

SOUZA, Maria Carolina de A. F. de; MAZZALI, Leonel. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.15, n.3, p.591-603, set-dez. 2008.

SPINK, Mary Jane P.; FREZZA, Rose Mary. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, Mary Jane (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary Jane P.; MENEGON, Vera Mincoff. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: SPINK, Mary Jane (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

THORSTENSEN, V.H. A estrutura de mercado e a pequena e média empresa têxtil. In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.1, 1985.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG et al. *Handbook de Estudos Organizacionais* São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

ULRICH, Dave. The population perspective: review, critique and relevance. *Human Relation*, v.40, n.3, 1987, p.137-152.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R. A questão da sobrevivência das PME de autopeças. In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2, 1985.

VIEIRA, J.P.C.; VENOSA, R. O empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.2, 1985.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32, 1981.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YONG, R.C. Is population ecology as useful paradigm for the studies of organizations? *American Journal of Sociology*, v.94, n.1, July, 1988.

ZAMARIOLI, Rodolfo. Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multicasos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, v.13, p.443-464, 1987.

Apêndice A

Mapa Conceitual: Especificidades da Pequena Empresa

Dirigente	<p>Alto grau de pessoalidade na gestão; racionalidade predominantemente substantiva.</p> <p>Principal responsável pelas decisões e estabelecimento de objetivos.</p>
Organização	<p>Baixo grau de formalização dos elementos da configuração organizacional.</p> <p>Estrutura organizacional simples: autoridade centralizada na figura do proprietário, pouca divisão de tarefas, comunicação predominantemente informal.</p> <p>Processo de criação de estratégias pouco formalizado.</p>
Contexto	<p>Formas de inserção na estrutura de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Em mercados competitivos tradicionais, pouco oligopolizados e com acentuada concorrência em preços. ▪ Em estruturas industriais dinâmicas; empresas que exploram “nichos” de mercado. ▪ Em redes de pequenas empresas, sem liderança de grandes empresas. ▪ Em redes comandadas por grandes empresas; subcontratação.

Apêndice B

Mapa Conceitual: Ambiente Organizacional

Ambiente Organizacional	Grupos de interesse exercem influência na empresa. Incerteza depende da complexidade e mudança do ambiente.
Ambiente como Fonte de Recursos	Organização depende de recursos; grupos do ambiente possuem estes recursos. Grupos de interesse apresentam demandas à organização; há demandas conflitantes.
Ambiente Institucional	“Instituições” exigem legitimidade da empresa. Demandas cerimoniais são feitas à organização.

Apêndice C

Mapa Conceitual: Práticas relacionadas ao Ambiente Organizacional

Respostas às demandas dos grupos de interesse	<p>Algumas demandas são atendidas, outras não.</p> <p>Algumas demandas são administradas, sem serem satisfeitas.</p>
Estratégias organizacionais para reduzir a dependência	<p>Práticas de alteração do ambiente organizacional (para obter maior controle sobre os recursos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração da interdependência: fusão, diversificação, crescimento. ▪ Estabelecimento de estruturas coletivas: <i>joint ventures</i>, cooptação, associações e cartéis. ▪ Controle da interdependência: influência no ambiente político/econômico/legal e nas normas e valores sociais.
Isomorfismo Institucional	<p>Práticas de conformidade institucional (que tornam a empresa semelhante a outras do setor):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coercitivo: Estado (regulamentação); Sociedade (crenças e valores legitimados) ▪ Mimético: cópia de modelos de outras empresas. ▪ Normativo: categorias profissionais (educação formal, redes de profissionais, seleção de pessoal).

Apêndice D

Protocolo de Estudo de Caso

Objetivo Principal: Construir um mapa, informado pelas “Teorias Ambientais”, das práticas do dirigente da pequena empresa em relação ao ambiente organizacional.				
Objetivos Específicos	Variáveis de Pesquisa	Questões de Pesquisa	Conceitos Relevantes	Mapa Conceitual
1) Compreender as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação.	Especificidades da Pequena Empresa	1) Quais são as especificidades da pequena empresa de tecnologia da informação?	Dirigente	Alto grau de pessoalidade na gestão; racionalidade predominantemente substantiva. Principal responsável pelas decisões e estabelecimento de objetivos.
			Organização	Baixo grau de formalização dos elementos da configuração organizacional. Estrutura organizacional simples: autoridade centralizada na figura do proprietário, pouca divisão de tarefas, comunicação predominantemente informal. Processo de criação de estratégias pouco formalizado.
			Contexto	Formas de inserção na estrutura de mercado: - Em mercados competitivos tradicionais, pouco oligopolizados e com acentuada concorrência em preços. - Em estruturas industriais dinâmicas; empresas que exploram “nichos” de mercado. - Em redes de pequenas empresas, sem liderança de grandes empresas. - Em redes comandadas por grandes empresas; subcontratação.

Objetivo Principal: Construir um mapa, informado pelas “Teorias Ambientais”, das práticas do dirigente da pequena empresa em relação ao ambiente organizacional.				
Objetivos Específicos	Variáveis de Pesquisa	Questões de Pesquisa	Conceitos Relevantes	Mapa Conceitual
2) Entender como o dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação compreende o ambiente organizacional.	Ambiente Organizacional	2) Como o dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação compreende o ambiente organizacional?	Ambiente Organizacional	Grupos de interesse exercem influência na empresa. Incerteza depende da complexidade e mudança do ambiente.
			Ambiente como Fonte de Recursos	Organização depende de recursos; grupos do ambiente possuem estes recursos. Grupos de interesse apresentam demandas à organização; há demandas conflitantes.
			Ambiente Institucional	“Instituições” exigem legitimidade da empresa. Demandas cerimoniais são feitas à organização.

Objetivo Principal: Construir um mapa, informado pelas “Teorias Ambientais”, das práticas do dirigente da pequena empresa em relação ao ambiente organizacional.				
Objetivos Específicos	Variáveis de Pesquisa	Questões de Pesquisa	Conceitos Relevantes	Mapa Conceitual
3) Compreender as práticas do dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação relacionadas ao ambiente organizacional.	Práticas relacionadas ao ambiente organizacional	3) Quais são as práticas do dirigente da pequena empresa de tecnologia da informação relacionadas ao ambiente organizacional?	Respostas às demandas	Algumas demandas são atendidas, outras não. Algumas demandas são administradas, sem serem satisfeitas.
			Estratégias organizacionais para reduzir a dependência	Práticas de alteração do ambiente organizacional (para obter maior controle sobre os recursos): - Alteração da interdependência: fusão, diversificação, crescimento. - Estabelecimento de estruturas coletivas: <i>joint ventures</i> , cooptação, associações e cartéis. - Controle da interdependência: influência no ambiente político/econômico/legal e nas normas e valores sociais.
			Isomorfismo Institucional	Práticas de conformidade institucional (que tornam a empresa semelhante a outras do setor): - Coercitivo: Estado (regulamentação); Sociedade (crenças e valores legitimados) - Mimético: cópia de modelos de outras empresas. - Normativo: categorias profissionais (educação formal, redes de profissionais, seleção de pessoal).

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)