

# **O TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**Hélio Janny Teixeira \***

Professor da FEA/USP e da EAESP-FGV na área de Administração Geral

## **APRESENTAÇÃO**

Este artigo mostra algumas das conclusões de uma pesquisa exploratória (Teixeira, 1979), sobre o comportamento e contexto de trabalho de um tipo particular de administrador: os dirigentes de pequenas e médias empresas (PMEs). O trabalho de campo baseia-se em dados coletados mediante entrevista orientada por questionário estruturado, aplicada a 53 dirigentes, observação estruturada de 5 dirigentes durante um dia de trabalho e diário preenchido por 6 dirigentes, também durante um dia. Nosso interesse principal é divulgar alguns aspectos relevantes para o trabalho de dirigentes no dia-a-dia e, neste sentido, não enfatizamos ou descrevemos em detalhe os fundamentos metodológicos e conceituais da pesquisa, que podem ser obtidos na publicação citada acima.

Na teoria administrativa temos muitas publicações dizendo o que os administradores

devem fazer e poucas que, de maneira compreensiva, mostram o que eles realmente fazem na realidade. As prescrições ainda sofrem de um agravante: são genéricas, não distinguindo as diferenças que existem no trabalho administrativo, quando varia o cargo, a organização, o ocupante e o próprio meio externo. Por serem genéricas, esquecem do administrador como pessoa. Ele passa a ser visto como uma máquina programável que deve planejar, organizar, dirigir, etc. Por outro lado, as pesquisas de campo, que descrevem o trabalho real dos administradores, têm-se concentrado em aspectos particulares, como liderança, motivação, participação em reuniões, etc. O cargo como um todo tem sido pouco estudado. Isto não é problema apenas brasileiro, apesar de ser mais sério entre nós do que em países com mais tradição em pesquisas na área.

São escassos os dados sobre o trabalho real dos administradores em geral, mesmo em outros países, como os Estados Unidos e a Inglaterra; no Brasil, sobre dirigentes de

\* O autor agradece às sugestões dadas pelo prof. Adalberto Américo Fischmann para a elaboração deste artigo.

PMEs<sup>1</sup>, eles são ainda mais precários – a despeito da sua importância. Isto, além de dificultar a evolução da teoria administrativa e, conseqüentemente, a possibilidade de auxílio aos dirigentes tem corroborado para o abandono desse assunto nas escolas de administração.<sup>2</sup> Queremos lembrar que, enquanto na grande empresa o sucesso é determinado pela “soma” de estrutura, recursos, poder de barganha, comportamentos dos dirigentes de cúpula, etc., na pequena, o último fator é ainda mais determinante, devido à fraqueza e menor importância dos anteriores.

A importância sócio-econômica das PMEs no Brasil é significativa. E também sua análise diante do contexto do nosso país (a exemplo do que ocorre em outros) não indica tendência declinante da participação das mesmas, quanto ao emprego de mão-de-obra e outras dimensões relevantes. Pelo contrário, as PMEs tendem a estabilizar sua participação na economia, operando em atividades que lhes são intrinsecamente adequadas e em outras em que há “vazios” ou em que a convivência com empresas maiores é viável. Segundo dados oficiais do IBGE-1970, 99% das empresas brasileiras possuem menos de 100 funcionários. A mesma fonte indica a existência de mais de 1 200 000 empresas deste porte.

Sem querer reduzir a relevância da contribuição de algumas pesquisas brasileiras sobre PMEs e correndo o risco de fazermos algumas críticas injustas, por serem diacrônicas e não levarem em conta as circunstâncias em que foram desenvolvidas, apresentaremos algumas limitações típicas das mesmas. Usualmente procuram levantar perfis dos diri-

gentes e os problemas básicos das empresas a partir de dados coletados em entrevistas/questionários. Sabemos que o uso exclusivo de questionário/entrevista apresenta eficácia limitada para diagnosticar os problemas da empresa, algo que envolve, também, informações de outras fontes (dados históricos sobre o desempenho da empresa como balanços confiáveis, etc.) e, desta forma, os estudos citados relatam a situação conforme as visões dos dirigentes sem meios de aferir a validade das mesmas.

Incorre-se usualmente no erro metodológico de confundir as percepções ou opiniões dos entrevistadores com os “problemas reais”. Juntam-se, assim, opiniões de “bons” com a de “maus” percebedores, chegando-se a uma média que apresenta pouca validade (em termos de representar algo desejado). É claro que a percepção dos dirigentes sobre os problemas faz parte dos mesmos, mas certamente não os esgota.

Conseqüentemente, na maioria dos casos, as pesquisas sobre “problemas” das PMEs não passam de pesquisas de opinião. Acreditamos até que isto tem levado a um destaque dos problemas mais imediatos e visíveis como falta de capital de giro, dificuldade de crédito, falta de mão-de-obra qualificada, etc., em detrimento de outras visões quanto à origem das dificuldades da PME, como por exemplo, a má escolha e/ou a má aplicação dos recursos disponíveis (e não apenas a falta dos mesmos). Podemos até aventar a hipótese de que as primeiras pesquisas e diversos artigos publicados tenham realimentado a idéia de que os principais problemas decorrem da falta de recursos, prejudicando o raciocínio mais aberto e sem preconceito para a correta identificação dos problemas de suas empresas.

Também os dados usualmente levantados para configurar o perfil do dirigente podem ser considerados exclusivamente demográficos: idade, sexo, escolaridade, ocupações anteriores, parentesco com outros membros da

<sup>1</sup> PMEs = Pequenas e Médias Empresas.

<sup>2</sup> Alguns dados sobre a atividade profissional em administração, obtidos em Trevisan (1977, p. 80) e Anderson (1974, pp. 19 e 21), mostram que uma parcela (16%) dos alunos trabalharão em empresas de pequeno ou médio porte (com menos de 250 funcionários) apesar da grande ser a principal empregadora.

empresa, etc. Tem havido uma sobreposição ou confirmação de resultados do tipo "a maioria possui parentes na empresa" ou "a maioria não possui curso superior", "a contribuição da experiência prática é muito importante", com pouca evolução no sentido de dar maior significado aos dados disponíveis mediante comparação ou cruzamentos com outras informações.

Em geral, as pesquisas passam do perfil do dirigente para os problemas e/ou resultados alcançados pelas empresas sem analisar as ligações entre perfil, atuação no dia-a-dia, problemas, resultados e outros fatores influentes, como tipo de empresa, ambiente externo, etc.

### O CONCEITO DE PME ADOTADO

Apesar da pesquisa não ter propósitos de representação estatística, onde uma definição operacional precisa de PME seria exigida, comentamos as possibilidades de conceituação desse fenômeno para indicar a área de aplicação do nosso estudo e a escolha das empresas analisadas no trabalho de campo. A tentativa de conceituar PME, feita por vários autores, e também a experiência pessoal nesse sentido, mostra a relatividade de conceito. Algo é pequeno apenas quando contraposto a outras coisas consideradas maiores e as delimitações são sempre arbitrárias em algum sentido. Também a variedade de campos empresariais, inclusos nos setores de serviços, comércio, indústria e agricultura e a multiplicidade de dimensões de qualquer empresa em si (número de funcionários, capital, faturamento, etc.), dificultam a tarefa da conceituação. Um outro ponto que eleva o número de definições distintas é a diferenciação nos propósitos de quem elaborou as mesmas: levantamento estatístico, apoio creditício, etc.

De acordo com os interesses desse trabalho, em termos de selecionar a amostra, nos-

sa conceituação de PME apresenta os seguintes componentes:

- a. O dirigente principal (ou os dirigentes principais) e o(s) proprietário(s) é(são) a(s) mesma(s) pessoa(s) ou ligado(s) por laços de parentesco. Geralmente há uma pessoa (ou poucas pessoas) principal(ais) detentora(ras) do capital da empresa, que a administra(m) pessoalmente.
- b. Devido ao pequeno número de funcionários e a proximidade física dos mesmos, eles possuem contato pessoal íntimo com o principal dirigente.
- c. Independência de grupos econômicos maiores.
- d. Quanto ao tamanho, de maneira arbitrária, estabelecemos os seguintes limites superiores em nosso trabalho, para escolha dos dirigentes analisados:
  - número de funcionários: inferior a 300, concentrando-nos em empresas com menos de 100;
  - receita: média mensal inferior a US\$ 500 000, concentrando-nos em empresas com faturamento inferior a US\$ 75 000 (julho/1978).

### MODELO PARA ESTUDO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO E DEFINIÇÃO DA ÁREA DE INVESTIGAÇÃO

Para facilitar a compreensão do trabalho administrativo, a escolha de uma linguagem para descrevê-lo e a definição da área de investigação da pesquisa, fizemos uma adaptação de um modelo de contingência do comportamento administrativo desenvolvido por Campbell, Dunnette e outros (1970). Esses autores consideram que os estudos do comportamento administrativo têm procurado responder questões como as seguintes: que tipo de pessoas são administradores eficazes? qual é o processo eficaz de administração? quais são os produtos da administração eficaz? Em outras palavras, os estudos têm

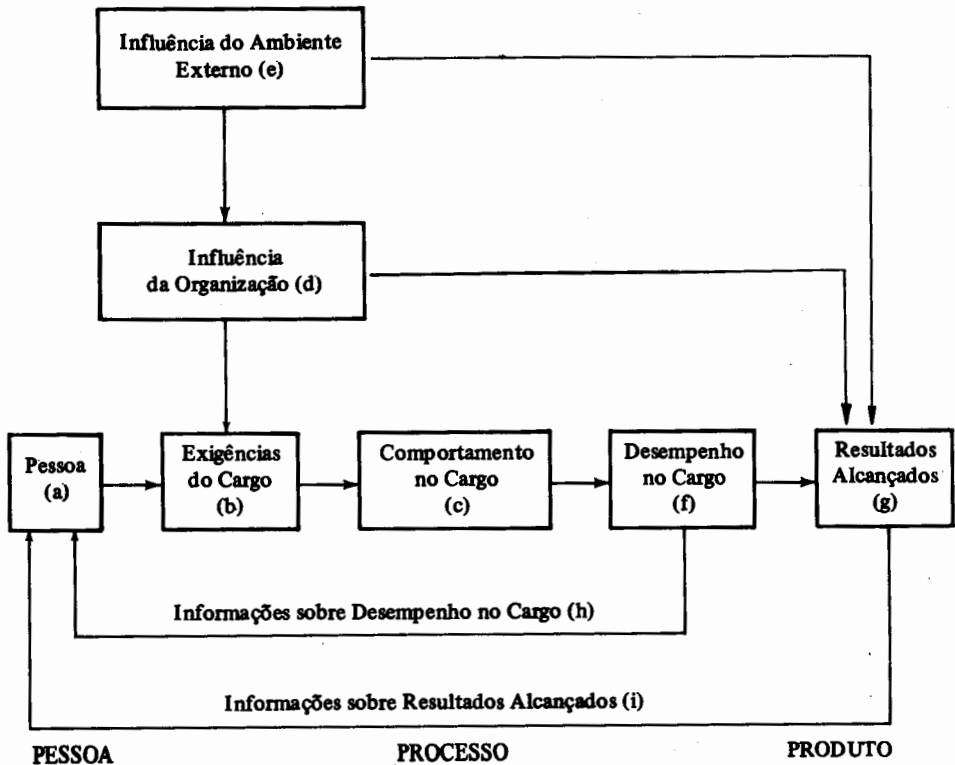
se concentrado na pessoa (traços desejáveis do administrador), no processo (o que os administradores fazem que lhe dão sucesso) ou no produto (resultados da administração eficaz). Os vários estudos têm falhado na tentativa de interligar pessoa, processo e produto e têm analisado cada um desses elementos de maneira isolada.

Seria incompleto falar apenas sobre traços pessoais condutores do sucesso administrativo ou apenas sobre a maneira de bem administrar ou apenas sobre os produtos ou resultados da boa administração. "Todos os três devem ser considerados simultaneamente e

os efeitos ou influências dos diferentes ambientes organizacionais devem também ser incluídos. Ao invés de perguntar 'quem será eficaz?' ou 'o que uma pessoa deve fazer para ser eficaz?' ou 'quais os produtos de um administrador eficaz?', nós devemos fazer uma questão mais ampla e complexa: "quais são as variedades de combinações de circunstâncias organizacionais, características pessoais e padrões de comportamento que compõem um processo de administração percebido como eficaz?" (Campbell, 1970).

O modelo que adotamos está representado no Quadro 1 seguinte:

Quadro 1 - Modelo para Estudo do Trabalho Administrativo (Adaptado de Campbell, 1970)



Antes de explicar cada componente do modelo e suas interações, lembramos que o trabalho administrativo é demasiadamente complexo e o modelo serve apenas de roteiro para compreendê-lo, não tendo a pretensão de efetuar um esclarecimento pleno do assunto. As relações entre os componentes do modelo não são simples e unidirecionais como mostra o gráfico. Por exemplo, a organização também influencia no ambiente externo.

Explicaremos resumidamente cada um dos componentes do modelo:

- a. *Pessoa*: constitui-se no indivíduo cujo desempenho no cargo e resultados da atuação estão sendo analisados. Para nossos objetivos, este indivíduo é um administrador, ou seja, alguém incumbido, ou principal responsável por certa unidade organizacional, ou pela organização como um todo, no caso de tratar-se de seu principal dirigente.
- b. *Exigências do Cargo*: as exigências do cargo incluem o conjunto de atitudes que o ocupante deve ter ao ocupá-lo. São representadas, em geral, através de conceitos como os seguintes:
  - Relacionamentos: conjunto de contatos requeridos pelo cargo. Contatos internos com subordinados. Contatos externos, etc.
  - Padrão de trabalho: maneira como as atividades são distribuídas pelo tempo (seqüência, tempo de duração de cada atividade, grau de repetição no dia-a-dia, etc.) e origem dessas atividades — quem origina: o próprio ocupante ou um terceiro.
  - Decisões, etc.
- c. *Comportamento no Cargo*: este conceito representa o que a pessoa faz no cargo, em função de suas próprias escolhas e das demandas e restrições a que está sujeita.
- d. *Influência da Organização*: nas influências organizacionais devem ser identificados os impactos do ramo, porte e outras características organizacionais sobre o desempenho no cargo.
- e. *Influência do Ambiente Externo*: são as influências dos componentes do ambiente externo sobre a organização e sobre as exigências do cargo.
- f. *Desempenho no Cargo*: o desempenho no cargo foi separado do comportamento no cargo e dos resultados organizacionais porque, pelo modelo que adotamos, um administrador pode ter desempenho eficaz, sem que isso signifique resultados organizacionais favoráveis, devido a circunstâncias fora do seu controle. Por outro lado, também um desempenho inadequado pode coincidir com resultados favoráveis, pelo menos a curto prazo.
- g. *Resultados Alcançados*: são os resultados que indicam o desempenho da organização ou unidade(s) sob controle do dirigente. Podem ser medidos em termos quantitativos ou não. Por exemplo: crescimento do volume de produtos, lucros, redução de custos, etc. Nem sempre a relação causal entre resultados organizacionais e desempenho no cargo fica evidente, pelo menos a curto prazo. E mesmo a longo prazo, apesar da importância da atuação do administrador, ele não pode ser considerado o único responsável pelos resultados organizacionais. Deve ser estabelecido, em cada caso, a sua parcela de responsabilidade ou de contribuição para os resultados obtidos.
- h. *Informações sobre o Desempenho no Cargo*: a forma como o ocupante do cargo recebe informações sobre a qualidade do seu desempenho é fundamental para o seu progresso. Há cargos, cujas tarefas são concretas e qualquer erro fica evidente ao próprio executante. Outros cargos possuem chefes que continuamente efetuam avaliações, indicando as falhas e as ações dotadas de mérito. Há também cargos que lidam com questões complexas, cujos efeitos só se mos-

trarão a longo prazo, que ainda podem não possuir chefes — é o caso dos administradores de topo, principalmente os sócios majoritários de PMEs.

- i. *Informações sobre os Resultados Alcançados*: a maneira como o administrador percebe os resultados atingidos pela sua organização, ou como terceiros a ele ligados entendem estes resultados tam-

bém afetam seu desempenho, mesmo que seja difícil efetuar uma correlação exata entre componentes do comportamento e resultados.

As investigações da pesquisa concentram-se nas exigências do cargo (b) e comportamento no cargo (c). Também coletamos dados sobre a pessoa (a) e influência da organização (d).

### ALGUNS DADOS SOBRE A AMOSTRA

Quadro 2  
Número de Funcionários das Empresas

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
05 a 30	23	43.4	43.4
31 a 60	18	34.0	77.4
61 a 295	12	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0

Nota: O menor número de funcionários foi 005 e o maior foi 295.

Quadro 3  
Ramo de Atividade das Empresas

Categorias	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Comércio	11	20.8
Indústria	15	28.3
Serviços	16	30.1
Comércio e Indústria	11	20.8
Total	53	100.0

Em nosso estudo, dirigente foi considerado a pessoa mais influente na empresa, em geral fundador e principal proprietário, ou

uma pessoa que, mesmo não sendo a mais influente, ocupasse cargo de topo, com participação no capital da empresa e/ou tivesse parentesco com a pessoa mais influente.

**Quadro 4**  
Experiência Profissional no Ramo

Categorias	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
0 a 5 anos	16	30.2
Mais de 5 anos	37	69.8
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>

**Quadro 5**  
Idade dos Dirigentes

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
até 25 anos	4	7.5	7.5
26 a 35 anos	19	35.9	43.4
36 a 45 anos	12	22.6	66.0
46 a 60 anos	16	30.2	96.2
Mais de 60 anos	2	3.8	100.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Quadro 6**  
Escolaridade

Categorias	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Possui Curso Superior	14	26.4
Não Possui Curso Superior	39	73.6
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>

### METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

A análise das diversas técnicas de coleta de dados mostra que cada uma delas possui,

de maneira intrínseca, seu campo de aplicação e somente a combinação de várias pode permitir um estudo realmente compreensivo do trabalho administrativo. Este ponto foi considerado, no delineamento da nossa pes-

**Quadro 7**  
Vínculo com a Empresa

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
Fundador	34	64.2	64.2
Parente do Fundador	14	26.4	90.6
Outro	5	9.4	100.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Quadro 8**  
Influência nas Operações da Empresa

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
Pessoa mais Influente	30	56.6	56.6
Igual Influência	16	30.2	86.8
Não é o mais Influente	7	13.2	100.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

quisa, levando-nos a adotar conjuntamente três técnicas:

- a) Entrevista orientada por questionário composto por 69 questões (algumas fechadas e outras abertas), que resultaram em 178 variáveis para efeitos da tabulação efetuada via processamento eletrônico de dados.<sup>3</sup> As entrevistas tiveram duração média de duas horas (incluindo-se eventuais interrupções durante as mesmas).
- b) Observação estruturada de cinco dirigentes durante um dia de trabalho cada um. Um observador previamente treinado, independente da situação de trabalho, registrou eventos de interesse, conforme es-

quema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado. O propósito foi coletar dados sobre a forma de utilização do tempo dos dirigentes, sem entrar em detalhes que dependessem de classificações subjetivas do observador.

- c) Diário preenchido por seis dirigentes, durante um dia de trabalho. Esta técnica, envolve registro das atividades feito pelo executor, logo após a ocorrência das mesmas, em formulário com categorias pré-definidas. Essas categorias foram as mesmas empregadas para a observação estruturada.

Há uma série de pontos relevantes quanto à metodologia, em termos de desenvolvimento dos meios de coleta de dados, procedimentos da aplicação e esquemas de tabulação que podem ser obtidos na pesquisa original (Teixeira, 1979).

<sup>3</sup> A tabulação das questões fechadas e o cruzamento entre as variáveis, formando tabelas de contingência, foi efetuado mediante o SPSS – Statistical Package for Social Sciences (Nie, 1970).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Modelo para Estudo do Trabalho Administrativo, apresentado no Quadro 1, serviu de guia para a apresentação dos resultados da pesquisa, alguns dos quais mostraremos resumidamente, através de tópicos numerados que facilitam a identificação e síntese das conclusões.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESSOA DO DIRIGENTE

#### Vínculos do Dirigente com a Empresa e Influência Exercida sobre a Mesma

1. Devido ao próprio critério para formação da amostra, todos os dirigentes vinculam-se patrimonialmente à empresa, sendo que 47% controlam só a maioria do capital e 34% uma parcela igual à de outro(s) sócio(s), sendo os restantes, minoritários. Ligado a este aspecto, 57% são as pessoas mais influentes da empresa, sem outras pessoas com o mesmo grau de poder e 30% tem influência igual à de outro(s) dirigente(s). O controle patrimonial da empresa e o primado da influência nas suas operações decorrem geralmente de vínculos genéticos da empresa com o dirigente e sua família: 64% são fundadores e 27%, parente dos fundadores. Os dirigentes, em 64% dos casos, possuem atualmente parentes trabalhando na empresa.
2. As pessoas mais influentes responderam que o cargo exige mais atenção concentrada do que as pessoas menos influentes.<sup>4</sup> O grau de influência mais alto é

<sup>4</sup> Foi considerada a associação entre duas variáveis como estatisticamente significativa, quando a probabilidade de ausência de associação (existência de independência estatística) foi igual ou inferior a 10%, no teste  $\chi^2$ .

compatível com a necessidade de mais concentração para analisar aspectos complexos do negócio.

3. A ausência da empresa, dos mais influentes por 2-3 dias, provoca uma paralisação de rotinas internas superior à provocada pela ausência dos menos influentes. Essa afirmação condiz com a amplitude de responsabilidade dos cargos.
4. Quem não é o mais influente sente mais ausência de tempo sob controle. Este resultado é coerente com a menor liberdade que o seu grau de poder lhe atribui.

#### Padrões de Aprendizagem

5. A aprendizagem do dirigente resulta de uma combinação de cursos escolares com a experiência de vida. É difícil assegurar, para cada caso, a importância relativa de cada meio, devido à sobreposição dos efeitos. Entretanto, pensando apenas no lado técnico, as atividades diretamente ligadas à gestão da empresa e seus setores e deixando de lado a importância dos cursos escolares, desde o primário, para o desenvolvimento do indivíduo, pode-se afirmar que, na maioria dos casos, foi a experiência prática a principal contribuidora para a formação profissional dos dirigentes.
6. Dos 53 dirigentes, 14 (26%) possuem curso superior e, por outro lado, 70% possuem mais do que 5 anos de experiência no ramo.

O curso superior dos 14 dirigentes e o ramo das empresas em que trabalham são os seguintes:

Pelos dados, notamos que no caso da engenharia, com exceção da fábrica de meias, há coincidência entre o conhecimento técnico necessário ao ramo e a especialização fornecida pela Faculdade. O mesmo ocorre com o dirigente que tendo cursado Ciências Contábeis, pos-

Quadro 9  
Ramos de Trabalho dos Dirigentes que possuem Curso Superior

RAMO	CURSO SUPERIOR
Serviços de Eletricidade	Engenharia
Construção Civil	Engenharia Civil
Fábrica de Artefatos de Couro	Engenharia de Cortume
Fábrica de Equipamentos para Indústria Química	Engenharia Química
Serviço de Beneficiamento de Metais	Engenharia Mecânica
Fábrica de Meias	Engenharia
Fundição e Metalúrgica	Administração
Fábrica de Parafusos e Conexos	Administração
Confecção	Administração
Curso de Inglês	Administração
Serviços de Pintura	Administração
Fábrica de Produtos para Filmes Fotográficos	Economia/Finanças
Serviços de Contabilidade e Auditoria	Ciências Contábeis
Fábrica de Contatos Elétricos	Direito

sui um escritório de prestação de serviços na área.

No caso da Administração, pela própria natureza do curso não há vinculação com o conhecimento técnico específico do ramo, mas ao contrário da engenharia, são fornecidas as noções pertinentes a finanças, marketing, etc... aplicáveis a qualquer tipo de empresa.

7. O gênero de experiência dos dirigentes, antes da ocupação do cargo atual e a forma como passaram a participar da empresa, podem ser enquadrados nos seguintes padrões:

- a) Eram vendedores e passaram a ter negócio próprio no mesmo ramo.

Dos 53 dirigentes da pesquisa, 18 (34%) trabalharam como vendedores antes de participar da empresa atual. Destes, 8 o fizeram no mesmo ramo dos seus negócios atuais. Como exemplo deste último grupo, citaremos dois casos:

Um dirigente antes de abrir sua empresa de comércio de automóveis, trabalhou durante 10 anos como vendedor, funcionário de outras empresas do ramo;

outro dirigente trabalhou como representante de uma empresa de jóias durante 7 anos e depois abriu sua própria empresa no mesmo ramo.

A alta incidência de ex-vendedores na amostra, permite levantar a hipótese de que este gênero de experiência (independentemente de ser no ramo do futuro negócio, quando a contribuição é óbvia) foi procurado por pessoas com condições de trabalharem como dirigentes e/ou desenvolveu nos mesmos estas condições. Estas condições poderiam incluir, por exemplo, a disposição para trabalhar em condições de incerteza, a contínua busca de informações para aproveitar oportunidades, o grande número de contatos com pessoas e a necessidade de convencê-las "vendendo certas idéias". Também, muitas vezes a instabilidade inerente ao cargo de vendedor, aliada às possibilidades de contatos, leva os ocupantes a procurarem novas oportunidades mais estáveis e lucrativas.

- b) Começaram por conta própria, em

pequeno negócio que se foi expandindo.

É o caso de um dirigente, imigrante japonês que começou há 30 anos vendendo frutas, legumes e verduras com um carrinho feito por ele mesmo. Depois comprou uma cavalo para puxar o carrinho... depois um caminhão e, ...atualmente possui uma empresa de distribuição dos mesmos produtos, com 81 funcionários e faturamento médio mensal de Cr\$ 5 000 000,00 (julho de 1978).

c) Sucederam ou associaram-se a parentes que já estavam estabelecidos.

Neste caso, incluem-se os filhos de pais empresários, as pessoas que se vincularam à família do empresário, devido a casamento e outros parentes que após algumas experiências passaram a trabalhar no negócio da família, como minoritários.

d) Eram técnicos, empregados, e montaram negócio no ramo em que trabalhavam.

É o caso de um dirigente, que trabalhou como operário-ferramenteiro durante 10 anos, antes de montar com mais dois irmãos uma empresa, que começou no fundo de quintal da sua própria casa.

e) Trabalhavam num ramo que utilizava certos materiais não fornecidos satisfatoriamente no mercado e daí montaram uma empresa para fornecê-lo.

Certo dirigente, antes de abrir uma pequena fábrica de ferro a vapor e mesas de passar roupas, trabalhou durante dois anos como empregado de lavanderia e teve sua própria lavanderia durante dez anos. Outro dirigente, antes de abrir uma empresa de comercialização de produtos para a montagem de padarias, trabalhou, além de outros cargos, como pai-deiro (3 anos) e dono de padaria (3 anos).

f) De funcionários, passaram a sócios do dono em outra empresa como atividade complementar à primeira.

O gerente-contador de uma empresa que fabrica flash para fotografar, ficou sócio minoritário do dono da empresa (25% do capital), num laboratório fotográfico que inicialmente apenas efetuava o teste fotográfico daqueles aparelhos.

g) Fizeram curso superior, alguns estágios e iniciaram negócio próprio ou entraram como sócios em negócios pré-existentes com apoio de capital de parentes.

Neste caso, enquadram-se três engenheiros que, antes de formados, fizeram estágios no ramo e que posteriormente passaram a operar como proprietários de empresas, com auxílio do capital dos pais. Os ramos são construção civil, beneficiamento de metais e serviços de eletricidade.

h) Montaram negócio para comercializar ou aplicar produto fabricado por empresa de amigo.

É o caso de um dirigente que abriu empresa de serviços de pintura, utilizando tinta especial produzida pela empresa de um amigo.

i) Tiveram experiências como titulares de outros negócios independentes do atual.

8. Houve *menor* grau de incidência de dúvida da forma como o tempo é utilizado, no caso de pessoas com curso superior.

Isto em si não pode ser considerado positivo, pois pode inexistir coincidência entre baixo número de dúvidas e boa utilização do tempo.

#### As Contribuições e o Impacto da Experiência

9. Perguntamos ao dirigente: em que pontos relevantes do seu cargo a experiência é fundamental para evitar erros e resolver problemas? Os principais gêneros de respostas foram os seguintes:

- A experiência contribui para o cargo como um todo, sem destaque para algo em particular. Os dirigentes que se enquadram neste gênero fizeram afirmações como as seguintes:  
 "A experiência ajuda a conduzir o negócio em geral", "Tudo com experiência pode ser feito de forma melhor", "A experiência ajuda a enquadrar-se nas circunstâncias do momento", etc...
- Auxílio nas negociações:  
 Neste tópico foi valorizado o conhecimento do ramo e o relacionamento com clientes e fornecedores. Algumas respostas foram: "Compras em sintonia com vendas", "Visão da necessidade dos clientes", "Experiência de mercado", "Criar um ambiente de amizade no fornecedor e no cliente", etc...
- Auxílio no relacionamento com subordinados e escolha dos mesmos:  
 Algumas respostas de interesse foram: "Ouvir todas as versões a respeito, antes de tomar partido", "Não emitir opinião sem preparo", "Levar sempre em conta que é tido como exemplo pelos demais", "Não acreditar em tudo", "Perceber que os pontos de vista dos outros mudam", "Contratação e manutenção do pessoal", "Como treinar pessoas chaves", etc...
- Auxílio na política de investimentos.  
 Alguns dirigentes disseram que a experiência foi afastando-os do "imediatismo" de "visões precipitadas" consideradas aventuras de alto risco. Voltaram-se mais a aplicações que não comprometessem demasiadamente a continuidade da empresa.
- Auxílio diante de crises.  
 Alguns dirigentes mencionaram que enfrentam crises piores que anteriores, com mais tranquilidade, em vir-

tude da aprendizagem que tiveram em circunstâncias semelhantes.

10. Os dirigentes menos experientes buscam mais auxílio de outras pessoas (diretores, subordinados, etc...) para a tomada de decisões. Isto indica, como era de se esperar que pessoas menos experientes precisam mais dos outros para tomar decisões, pois têm menos informações para decidir.
11. Pessoas *mais experientes* responderam que seu cargo inclui menos atividades breves (devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa quase que simultaneamente), e também houve mais incidência de dúvidas na forma de utilização do tempo. Este último ponto talvez decorra do desenvolvimento da percepção das complexidades do cargo.
12. Os dados da pesquisa mostram que há diversos tipos de dirigentes, em função da experiência prévia que tiveram, da escolaridade, da forma de vinculação com a empresa, etc... Provavelmente cada um deles enfrenta dificuldades específicas para cumprir as exigências do cargo. Disto decorre que falar-se em dirigente de Pequena e Média Empresa como se fosse uma "entidade" única é uma simplificação que pode gerar equívocos.

## INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

### As Influências do Número de Funcionários

13. Quanto maior o número de funcionários, mais reuniões semanais são feitas, mais a frequência de reuniões é definida, menos atendimento sem filtragem, menos documentação sem filtragem, maior a relevância da falta de horário para recebimento da documentação, maior a relevância do excesso de documentação, maior a incidência de reuniões não pe-

riódicas, maior a incidência de dificuldades de delegar e maior relevância da ausência de hierarquização dos problemas da empresa pela precedência corretiva no tempo. Os pontos citados mostram os efeitos do crescimento da empresa sobre a forma de administração: são exigidos mais horários definidos, mais filtragem nos atendimentos e mais reuniões para que as pessoas que trabalham em locais separados interajam.

#### As Influências do Ramo de Atividades

14. No ramo de serviços houve mais trabalhos fora das horas normais de trabalho e maior incidência de atendimentos a subordinados indiretos.
15. No ramo comercial houve mais ausência de tempo sob controle do dirigente, maior incidência de dúvidas sobre a forma de utilizar o tempo, mais ausência de hierarquização dos problemas pela importância e em relação à precedência corretiva no tempo. Também foi atribuída maior relevância ao problema da ausência de hierarquização dos problemas em relação ao tempo.
16. Podemos interpretar as ocorrências mencionadas da seguinte forma: no ramo de serviços, a dependência dos clientes é contínua, o que leva a trabalhos fora das horas normais, e mesmo a uma maior interação com os subordinados indiretos para compor esquemas que permitam atender aos clientes. A urgência em atender solicitações externas, não permite que se dê ordens aos subordinados diretos, que por sua vez transmitirão aos seus próprios subordinados. Também no caso do comércio, a interação com os clientes, é maior do que no caso da indústria, o que levaria o comerciante a sentir mais ausência de controle sobre o próprio tempo. A vinculação estreita

com um mercado dinâmico induz a uma maior incidência de dúvidas na forma de utilizar o tempo, devido às dúvidas na hierarquização dos problemas pela importância e pela precedência corretiva.

#### Definição de Área de Responsabilidade dos Dirigentes

17. Em função da existência ou não de sócio(s) ativo(s), a área de responsabilidade dos dirigentes pesquisados foi classificada em três gêneros:
  - a) "Todas-só", quando o dirigente é o responsável por toda a empresa, sem apoio do sócio, mesmo que este exista, não participando ativamente. Neste grupo enquadraram-se 22 dirigentes (42% da amostra).
  - b) "Todas com sócio", quando mesmo existindo sócio ativo, não há uma divisão precisa de área de responsabilidade. Em geral, chefiam os mesmos funcionários. Alguns comentários dos dirigentes, ilustrativos do mencionado, foram: "Um cobre a área do outro", "Quem está presente resolve", "Isto também pode ser feito pelo meu irmão", "Dividem o trabalho durante o processo", etc... É o caso de 19 dirigentes (36% da amostra).

Em geral a teoria administrativa clássica ou tradicional, não vê com bons olhos esta ambigüidade na definição de autoridade, por ferir princípios como o da unidade de comando e facilitar a existência de problemas devido à indefinição do responsável. Entretanto, a divisão do trabalho entre os diretores, segue uma lógica que ainda não foi bem explicitada pela teoria convencional.

Embora os dados empíricos que coletamos não permitam uma avaliação de quão boa ou acertada é a atuação

sobreposta dos dirigentes, a definição ambígua da autoridade apresenta a vantagem de aumentar a flexibilidade da organização ao permitir a ausência de um dos sócios, e o melhor proveito das diferenças individuais, pois "quem sabe mais, resolve o problema". Além disso é intensificada a troca de informações, um dirigente complementando o outro, como se fora um colegiado.

O bom uso da definição ambígua de autoridade depende muito do clima reinante na organização. Se houver confiança e apoio entre as pessoas, os resultados serão melhores do que numa situação contrária (Goodman, 1976).

- c) "Parcial", quando a autoridade do dirigente é restrita a alguma(s) área(s) da empresa. É o caso de 12 dirigentes (22% da amostra de nossa pesquisa). Em geral, estes dirigentes são parentes e/ou sócios minoritários do fundador da empresa.
18. Havendo ou não sócio, a frequência de mudança de atenção do dirigente é a mesma. O mesmo ocorre com o contato com subordinados devido a imprevistos e com a variedade das atividades.
  19. O fato de possuir sócio não reduziu a sobrecarga, em termos de trabalho fora das horas normais. Estes pontos mostram que a atuação sobreposta dos dirigentes, se por um lado dá maior segurança à empresa, por outro lado, não reduz a carga de trabalho de cada um dos sócios.

#### **Subordinados Diretos e Tempo dos Mesmos na Empresa**

20. Em 37 casos (70% da amostra), o número de subordinados diretos dos dirigentes foi inferior a cinco.

21. Em 41 empresas (77% da amostra), os subordinados diretos estão há mais de dois anos na empresa.
22. O número de subordinados diretos (e também o tempo dos mesmos na empresa) não exerceu influência na frequência de mudança de atenção exigida pelo cargo do dirigente.
23. O grupo de dirigentes com subordinados mais antigos, não os considerou mais treinados do que os dirigentes com a maioria dos subordinados há menos de dois anos na empresa.
24. O fato de contar com subordinados mais antigos também não reduziu a variedade das atividades do dirigente.
25. Os dois últimos pontos são indicativos de que os dirigentes devem tomar providências para que sua interação com os subordinados, no transcorrer do tempo, tenha também um caráter de treinamento dos mesmos.

#### **Informações Escritas Recebidas pelo Dirigente**

26. Sem entrar no mérito de uma análise detalhada, da suficiência ou não de cada um dos gêneros de informações e do acerto da periodicidade com que são recebidas (o que exigiria um detalhamento por ramo e mesmo tipo de produto produzido e/ou comercializado), julgamos válidas as seguintes observações:
  - a) Os dirigentes estão recebendo a contento informações para controle das contas a receber, contas a pagar, posição bancária e posição de caixa. O mesmo pode-se afirmar quanto a informações sobre vendas totais e quantidade produzida total (aplicável apenas às empresas com atividades industriais).
  - b) Boa parte dos dirigentes não está recebendo, de forma sistemática, informações sobre vendas por área ou

vendedor, vendas por produto e vendas por cliente.

- c) Boa parte dos dirigentes não está recebendo a contento (mensalmente por exemplo), informações sobre “Lucros e Perdas” e “Balancete” (Ativo x Passivo, com discriminação dos saldos das diversas contas).
27. Embora não tenhamos coletado dados sobre o assunto, é deveras conhecido o fato de que a contabilidade das PMEs, geralmente não se presta a finalidades gerenciais, voltando-se apenas aos aspectos fiscais. Neste sentido, ela pode iludir ou não alertar o dirigente para uma série de problemas.
28. Quando perguntamos aos dirigentes se as posições (relatórios escritos) atendem as necessidades, 34 (64% da amostra), responderam que sim.
29. A maioria dos que não estão satisfeitos gostariam de aprimoramento no fluxo de caixa e/ou receber os lucros e perdas mensalmente e/ou controlar melhor o estoque por produto.
30. Os dados permitem as seguintes inferências:  
Quando comparamos a opinião dos dirigentes quanto à suficiência de informações com aquelas que realmente recebem, notamos um certo “otimismo” deles. Em termos de gestão da empresa como um todo, informações como: lucros e perdas, vendas por produto e por cliente (e as análises que permitem estes dados, como curvas ABC, margem de contribuição, etc.), são mais importantes do que as posições financeiras de contas a pagar, etc. Resta saber então, por que o recebimento dos relatórios menos importantes foi mais freqüente. Talvez porque essas posições financeiras são mais conhecidas do que as outras, e também a necessidade operacional das mesmas é mais evidente, pressionando mais no dia a dia, do que os controles

gerenciais. Isto também indica uma ótica distorcida, que enfatiza os problemas financeiros, como os principais... o que nem sempre é correto. As informações gerenciais citadas, permitiriam um controle mais a nível do negócio como um todo, facilitando a localização mais correta dos problemas da empresa – financeiros ou não.

### Arranjo Físico

31. Dos 53 dirigentes, 42 (79%) possuem a sala “não exposta”, isto é, há filtragem antes de alguém de fora da empresa chegar a ele. Dos restantes, nove (17%) possuem a sala exposta e em dois casos não houve verificação.
32. Intercomunicador interno é possuído por 27 dirigentes (51% da amostra), e 30 dirigentes (57%) trabalham com outra(s) pessoa(s) na sala.
33. Respondendo à pergunta, se o arranjo físico prejudicava o seu trabalho, 15 (28%) responderam que sim, alegando excesso de interrupções e dificuldade de sigilo de certos assuntos.
34. Os dirigentes que trabalham com outra(s) pessoa(s) na sala responderam que o seu cargo requer uma mudança de atenção mais freqüente do que aqueles que trabalham sós.

### COMPORTAMENTO E DESEMPENHO NO CARGO

#### O Padrão Geral de Repartição do Tempo

35. O quadro 10 seguinte fruto da observação estruturada mostra o padrão geral de utilização do tempo dos dirigentes.  
O número total de atividades inclui todas as “mudanças de foco de atenção do dirigente”, isto é, se ele estava anali-

Quadro 10 – PADRÃO GERAL DE UTILIZAÇÃO DO TEMPO (Dados de observação)

Categorias (**)	Valores Médios	Consolidado	I* Contatos Elétricos (24)	C. I. Roupas Femininas (26)	C. Artefatos de Couro (40)	S. Tratamentos térmicos (50)	C. I. Ótica (70)
Nº total de atividades	112	560	120	156	117	92	75
Tempo total de trabalhos em min.	465	2325	525	432	416	462	490
Duração média em minutos	4,15	4,15	4,4	2,8	3,6	5	6,5
<b>Trabalhos com papéis</b>							
Número de trabalhos	28	141	41	29	23	15	33
Tempo com papéis	136,6'	683:20"	183:30"	86:50"	84'	61'	268'
Proporção do tempo (%)	29,3	29,4	35	20	20,2	13	55
Duração média em minutos	4,8'	4,8'	4,5'	3'	3,7'	4,1'	8,12'
<b>Telefonemas</b>							
Número de telefonemas	24	119	14	15	34	37	19
Tempo em telefonemas	62,5'	312:30"	39	35	79:30"	110	49
Proporção do tempo (%)	13	13	7	8	19	24	10
Duração média em minutos	2,6'	2,6'	2,8'	2,3'	2,4'	3'	2,6'
<b>Contatos face a face (***)</b>							
Número de contatos	37	186	28	70	39	34	15
Tempo em contatos	139,4'	697:10"	54:30"	188:40"	93:30"	267	93:30"
Proporção do tempo (%)	30	30	10	44	22	58	19
Duração média em minutos	3,7'	3,7'	1,9'	2,7'	2,4'	7,9'	6,2'
<b>Rondas</b>							
Número de rondas	23	114	37	42	21	6	8
Tempo em rondas	126,4'	632'	248'	121:30"	159'	24'	79:30"
Proporção em tempo (%)	27	27	47	28	38	5	16
Duração média em minutos	5,5'	5,5'	6,7'	2,9'	7,6'	10,4'	9,9'

(\*\*) Maiores detalhes sobre o significado das categorias pode ser obtido no relatório completo da pesquisa no anexo 3, item 3.2; no anexo 5 e no cap. 8, item 8.5. De forma simplificada *trabalho com papéis* inclui todos os trabalhos de mesa (leituras, assinaturas, etc.), *rondas* são os deslocamentos físicos do dirigente tanto dentro da empresa como fora, visitando clientes, etc.

(\*\*\*) Exceto os efetuados durante as rondas.

(\*) I = Indústria  
S = Serviço

C = Comércio

O número entre parênteses representa o número de funcionários

sando certo documento, parou e depois voltou a analisá-lo, foram registradas duas atividades. Também atividades particulares dos dirigentes, sem ligação com a empresa (telefonemas de um parente, etc.), estão incluídas.

36. Os dados da observação mostram os seguintes aspectos (alguns decorrentes de informações não incluídas no Quadro 10):

- Os dirigentes desempenham um elevado número de atividades, mudando o foco de atenção, em média a cada 4,15'.
- Também, em média num dia de trabalho, cada dirigente envolveu-se em

28 trabalhos com papéis (que tomaram 29% do tempo), participaram de 24 telefonemas (13% do tempo), tiveram em sua própria sala 37 contatos (30% do tempo), e efetuaram 23 rondas que ocuparam 27% do tempo.

- A análise da duração das atividades mostra que 41% das atividades tiveram duração igual ou inferior a 1 minuto, 29% delas de 1 a 3 minutos e 20% durou mais do que 3 e menos de 9 minutos.<sup>5</sup> Assim, 90% das ativi-

<sup>5</sup> Intervalos fechados a direita.

- dades tiveram duração igual ou inferior a 9 minutos.
- d) O iniciador das atividades é na maior parte das vezes o próprio dirigente, indicando que ele tem controle do conteúdo do próprio cargo, ou pelo menos da maneira de distribuir o conteúdo pelo tempo.
  - e) Há uma predominância da comunicação verbal, que ocupa em média 57% do dia de trabalho do dirigente e 67% das suas atividades.
  - f) O número médio diário de contatos (75) e a variedade dos contatos (23 pessoas diferentes) são elevados e decorrem da necessidade de coordenação dos trabalhos da empresa e interligação com o ambiente externo. A variedade de contatos sugere que o dirigente deve ter habilidades no relacionamento humano, para sair-se bem diante dos subordinados, dos clientes, dos fornecedores, etc.
  - g) Durante a observação, em média o dirigente passou 92% dentro da empresa, e desse tempo 72,8% na própria sala.
37. Uma constatação relevante, efetuada na comparação do dia de trabalho dos 5 dirigentes observados, foi que quanto menor a empresa, maior o número de atividades e menor a duração média das mesmas.
38. Alguns pontos mostrados pelos questionários quanto ao comportamento no cargo foram:
- a) A maioria dos dirigentes (79% da amostra de 53 dirigentes) não possui horário pré-estabelecido para suas atividades.
  - b) O tipo de supervisão exercida sobre os funcionários decorre de uma combinação de instruções diárias com conferências periódicas.
  - c) As principais pessoas a auxiliarem o dirigente em suas decisões são os só-

cios (para aqueles que possuem) e os subordinados.

### Informações quanto ao Desempenho no Cargo e Resultados Organizacionais

39. Uma das peculiaridades do cargo de dirigente de Pequena e Média Empresa é a escassez de informações para avaliar o próprio desempenho, pois diferentemente de outros cargos, não possui chefe e nem o produto da sua atuação é simples ou suficientemente concreto para que possa ser correlacionado com a mesma facilmente. A situação fica mais crítica quando pensamos no dia-a-dia do dirigente: é bastante difícil detectar a influência das ações do dia-a-dia, nos resultados globais da empresa (mensais, anuais, etc.) — principal gênero de informação para auto-avaliação do dirigente.

### EXIGÊNCIAS DO CARGO

40. As exigências do cargo incluem um conjunto de comportamentos que o dirigente deve ter ao ocupá-lo. No caso de dirigentes de PMEs, apesar das exigências comuns, há peculiaridades decorrentes de diferentes contextos de trabalho. Em última análise, elas variam de empresa para empresa, seguindo uma graduação difícil de ser aquilatada, não aferida pela nossa pesquisa. Colocaremos a seguir, de forma genérica e simplificada, algumas das exigências sugeridas pela nossa pesquisa, aplicáveis à maioria dos dirigentes da amostra, separadas em dois gêneros: quanto aos contatos interpessoais e quanto ao padrão de trabalho. Ambas indicam que o cargo do dirigente pode ser visto como uma mistura de diversos cargos administrativos que ganham maior presença em função das circunstâncias. Conseqüentemente é exigido do

ocupante muita flexibilidade e versatilidade para atender às exigências.

### Exigências de Contatos Interpessoais

41. Mais de 50% do tempo em contato com terceiros, coordenando internamente e servindo de elo de ligação com o ambiente externo, principalmente com clientes, fornecedores e bancos.
42. Trabalhos com subordinados com treinamento incompleto, devido à impossibilidade de contratar profissionais melhores.
43. Contatos com subordinados para subsidiar as próprias decisões, para enfrentar imprevistos, etc.
44. Supervisão de subordinados que operam em áreas para as quais não recebeu treinamento.
45. Atender a certas solicitações internas conflitantes com as possibilidades da empresa.
46. Efetuar negociações com terceiros.

**Padrão de Trabalho:** Gênero de atividades, forma como as atividades estão distribuídas pelo tempo, o iniciador das atividades, local de trabalho, etc.

47. *Local de Trabalho:* permanecer a maior parte do tempo dentro da empresa para manter e desenvolver seus fluxos de trabalho.
48. *Duração das Atividades:* "elevada" frequência de mudança de atenção, devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa quase que simultaneamente, e atender exigências feitas por pessoas externas. Há também necessidade de atenção concentrada em certas atividades por uma hora ou mais.
49. *Variedade de Atividades:* atividades va-

riadas devido à ausência de especialistas em cada área da empresa.

50. *Recorrência das Atividades:* a maior parte do tempo é ocupado com atividades recorrentes, mas também há atividades especiais e não repetitivas.
51. *Incerteza no Cargo:* pode-se dizer que é elevada, pois o ocupante deve responder a mudanças no comportamento de inúmeras entidades externas, como clientes, concorrentes, governo, etc. Há trabalhos inesperados devido à escassez de recursos humanos/financeiros, há encontro de pessoas não conhecidas e eventualmente trabalhos fora das horas normais.
52. *Amplitude de Tempo das Decisões do Cargo:* variável, predominando problemas do dia-a-dia, mas tendo grande importância aquelas de prazo maior.
53. *Origem das Atividades:* o cargo envolve respostas a terceiros, mas preponderam as atividades iniciadas pelos dirigentes, ou seja, compete aos mesmos determinar o que deve ser feito, os horários de trabalho e o montante de tempo dispendido com outras pessoas.

### COMENTÁRIOS FINAIS QUANTO AO DIRIGENTE E O USO DO TEMPO

As dúvidas na utilização do tempo são algo inerente ao cargo do dirigente de PME devido aos seguintes pontos:

- há escassez de informações para avaliar o próprio desempenho. O dirigente não possui chefe...
- o cargo lida com problemas abertos, sem solução única... Mas não só com problemas abertos, que lhe permitisse ficar continuamente refletindo sobre os caminhos a seguir. Ele lida também com rotinas e assuntos específicos, com a manutenção de diversos fluxos de operação que solicitam continuamente a mudança de atenção do ocupante, dificultando a concentração os pontos chaves.

- seu cargo por estar extremamente vinculado a um contexto de trabalho específico (certa empresa, num certo ambiente), não possui réplicas, que possam fornecer padrões de comportamento aos dirigentes.
- não há modelos teóricos disponíveis para orientar a ação dos dirigentes.

Além das características genuínas do cargo, há certos aspectos do contexto de trabalho, que embora não seja intrínsecos do mesmo, são muito comuns, conforme mostram os dados de nossa pesquisa e de outras e corroboram para a existência de dúvidas na utilização do tempo. São eles a insuficiência dos controles gerenciais, e o treinamento incompleto dos subordinados. Ambos contri-

buem para a desinformação dos dirigentes e para fragmentação do seu tempo, levando à necessidade de contatos, de rondas para supervisão dos trabalhos, etc.

O dirigente como principal vínculo entre sua empresa e o ambiente externo é outro ponto que eleva a incerteza do seu cargo. No caso brasileiro, o ambiente externo tem apresentado turbulência tão elevada, que causa perplexidade até a dirigentes que possuem staff de assessores que se dediquem apenas à análise do mesmo.

As dúvidas na utilização do tempo indicam que as principais coisas a fazer dependem do dirigente e seu desempenho é função do entendimento das exigências do cargo e das escolhas permitidas pelo mesmo.

#### BIBLIOGRAFIA

- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. III; and WEICH, K. E. JR. — *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1970, p. 6-11, 12, 475.
- GOODMAN, R. A. — *Ambiguous authority definition in project management*; Academy of Management Journal — Vol. 10, nº 4, 1970.
- NIE, N.; DALE, H. B.; HULL, C. H. — *Statistical package for the social sciences*. McGraw-Hill, Inc., 1970.
- TEIXEIRA, H. J. — *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de PMEs*, Dissertação de Mestrado não publicada, apresentada à FEA-USP, 1979.
- TREVISAN, G. D. M. — *As atividades profissionais dos bacharéis em administração, graduados pela Universidade de São Paulo de 1964 a 1974, em São Paulo*, Dissertação de Mestrado não publicada, apresentada à FEA-USP, 1977.