

## **MITOS E FATOS DOS DISCURSOS GERENCIAIS SOB O OLHAR DA TEORIA CRÍTICA**

**LUIZ DA COSTA ALVES FILHO**

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

luizfilhu@hotmail.com

Agradeço desde já, a oportunidade que me foi dada para a submissão deste artigo. Espero estar podendo contribuir para o desenvolvimento acadêmico e social do nosso país e que meu trabalho possa servir como impulsionador de novos estudos para ciência da administração.

# **MITOS E FATOS DOS DISCURSOS GERENCIAIS SOB O OLHAR DA TEORIA CRÍTICA**

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar os discursos dos gestores de micro e pequenas empresas de João Pessoa-PB a partir do contexto da Teoria Crítica, verificando e apresentando aspectos dos discursos dos entrevistados condizentes com os mitos e fatos defendidos por Mintzberg (1985). A fundamentação teórica abordou a importância da ciência da administração no contexto teórico e prático, os mitos e fatos gerenciais e a perspectiva da Teoria Crítica e suas reflexões no âmbito organizacional. Utilizou-se como base para realização da pesquisa o estudo de Mintzberg, que apresenta alguns questionamentos sobre o que fazem os gestores em seu cotidiano empresarial. O estudo foi realizado com 12 entrevistados, divididos em três grupos: gestores graduados em administração, gestores com outra graduação e gestores sem formação superior. Para tanto, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, analisadas de acordo com a análise de conteúdo. Os resultados apontam que há alguns aspectos peculiares a cada grupo de entrevistados e alguns em comum, como por exemplo, a auto-responsabilidade dos mesmos em buscar as informações que necessitam e o fato de darem espaço para propostas, sugestões ou críticas dos funcionários, o que acreditam tornar o ambiente de trabalho um lugar mais favorável para discussões pertinentes aos interesses de todos.

**Palavras-chave:** Mitos e Fatos. Gestão. Teoria Crítica.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the speeches of the managers of micro and small companies in João Pessoa-PB from the context of Critical Theory, verifying and presenting aspects of speeches of respondents in agreement with the facts and myths defended by Mintzberg (1985). The theoretical foundation has addressed the importance of management science in theoretical and practical context, management myths and facts and the perspective of Critical Theory and its reflections in the organizational context. The Mintzberg study was used as the basis for conducting the research, which has some questions about what managers do in their daily business. The study was conducted with 12 respondents, divided into three groups: managers graduates in business administration, managers with another graduate and the ones without higher education. To this end, were conducted semi-structured interviews, analyzed according to content analysis technique. The results show that there are some unique aspects to each group of respondents and some in common, such as self-responsibility to seek the information they need and the fact of giving space for proposals, suggestions or criticism from employees, because they believe it makes the work environment a more favorable place to relevant discussions that are from the interests of all.

**Keywords:** Myths and Facts. Management. Critical Theory.

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução dos seres humanos traz consigo exigências cada vez maiores. Com isso, as necessidades pessoais, empresariais e mercadológicas inevitavelmente sofrem influência para serem alcançadas. Diante desse cenário, os empreendimentos, muitos deles micro e pequenas empresas (MPE's) têm de enxergar através de seus gestores meios de atender tais demandas. Para isso, esses gestores precisam estar preparados para enfrentar pressões não só diárias, mas em contextos altamente mutáveis.

A profissão “gestor” é uma das mais, senão, a mais importante da nossa sociedade, são os gestores que fazem com que as nossas organizações funcionem bem ou que desperdicem as nossas potencialidades e os nossos recursos (MINTZBERG, 1985). Nessa perspectiva, percebeu-se a necessidade de entender a importância da atuação do gestor nesse contexto, ou seja, mediante as suas funções administrativas defendidas na teoria (planejamento, organização, controle e direção), verificando se os mesmos as desempenham ou não no dia-a-dia empresarial e de que forma são realizadas. No entanto, há uma preocupação quanto a esse último ponto, pois não são raras as reclamações de pessoas que estão nesses cargos em relação à sobrecarga no trabalho. Então, cabe ao pesquisador procurar entender não apenas “o que” os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia de tentar promover meios de evitar problemas gerenciais e pessoais devido a essa sobrecarga exigida por um mercado em constante estado de transformação (VIANA; SILVA; BRITO, 2013).

Nesse ponto, alguns autores apontam que a disseminação do conhecimento em Teoria Crítica pode ser peça fundamental para resolução desse e outros problemas. Para Alvesson e Deetz (2004) a principal finalidade da Teoria Crítica nos estudos de gestão tem sido conceber sociedades e condições de trabalho livres de dominação, em que às necessidades de produção não venham de encontro com as necessidades humanas. A Teoria Crítica é muito útil à Administração em geral e, ao campo dos estudos organizacionais em particular, pois trata-se de um dos caminhos para emancipação do homem na busca de uma sociedade mais justa (VIEIRA; CALDAS, 2007). É preciso promover novas configurações gerenciais a partir de achados da realidade empresarial. “Nessa concepção, um enfoque na atividade cotidiana é fundamental, porque as práticas devem ser entendidas como a própria realidade, embasadas ontologicamente na teoria e empiricamente na duração prática” (VIANA; SILVA; BRITO, 2013, p.7). Diante disso, entendeu-se que para uma melhor compreensão do que acontece no âmbito gerencial das MPE's quanto às práticas administrativas seria necessário utilizar um roteiro de entrevista com algumas questões relacionadas a esse interesse de pesquisa. Para tanto, foi utilizado como principal referência para realizar essa pesquisa: Mintzberg (1985) que, através dos mitos e fatos associados a algumas questões que o mesmo elaborou para os gestores colocarem para si próprios, deram suporte na coleta de dados dos entrevistados.

Assim sendo, este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar os discursos dos gestores de micro e pequenas empresas de João Pessoa-PB a partir do contexto da Teoria Crítica, verificando e discutindo aspectos dos discursos dos entrevistados que condizem com os mitos e fatos defendidos por Mintzberg e, está dividido na seguinte estrutura: resumo, introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão e por fim, as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Importância da ciência da administração: teoria e prática

Apesar de a organização dos seres humanos para o alcance de seus objetivos comuns ser uma prática desde a antiguidade, apenas recentemente é que se tem desenvolvido uma

ciência da administração onde a percepção da importância de qualificar as pessoas dessa área para os dias atuais e que virão, está sendo reconhecida (KOONTZ; O'DONNEL; WEHRICH, 1986).

O gerente pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização ou por uma de suas unidades. Além de presidentes, essa definição pode incluir vice-presidentes, enfermeiras-chefes, treinadores de hóquei, entre outros (MINTZBERG, 1985). No entanto, administrar organizações num mundo que respira mudanças ultrapassa os limites dos modelos taylorista e fordista (LE BOTERF, 2003). Com isso, é fundamental que os gestores percebam o quão importante são os estudos desenvolvidos pelos cientistas da administração em que comprovam a realidade dos fatos. Pois, um modelo teórico se constrói com um conjunto de hipóteses ou de argumentos utilizados para compreender fenômenos sociais (VIEIRA; CALDAS, 2007). De acordo com Megginson *et al* (1986) os gestores capazes de entender e reconhecer que a massa de conhecimento teórico que se tem produzido e estocado podem ser aplicados em inúmeras situações, tornam-se mais preparados para executar suas funções administrativas com maior eficiência. Pois, ao administrar, como em qualquer outra área, seja medicina, música, engenharia, etc., é necessário à utilização de conhecimentos organizados para auxiliá-los nas suas atividades práticas.

Porém, deve-se saber que a ciência não pode ser a única ferramenta do artista. (KOONTZ; O'DONNEL; WEHRICH, 1986). Pois “ao tratarmos de teoria estamos nos referindo a conhecimento, já a prática consiste na ação que transforma esse conhecimento e a realidade” (BORELLI, 2004, p.3). Portanto, é interessante utilizá-las de forma combinada, pois são duas fontes de conhecimento que podem proporcionar a um gestor ou a quem utilizá-las um melhor resultado final. Não se trata de negar que teoria e prática são momentos distintos, mas sim reconhecer que devem ser considerados conjuntamente, porque se abstrair uma coisa da outra, tem-se apenas uma parte do que significa conhecer ou uma parte do que significar agir (NOBRE, 2012). Segundo Habermas (1989) é importante fazer com que ideologias do saber científico funcionem na prática, pois o conhecimento científico é o entendimento da realidade e deve ser dialética e não imposta entre os indivíduos e o seu contexto social.

## 2.2 Mitos e fatos gerenciais

Com o passar do tempo, a problemática gerencial tem abordado questões sobre o que realmente os gestores fazem nas mais diferentes situações de seus cotidianos. Se perguntarmos a um gestor o que ele faz, ele provavelmente dirá que planeja, organiza, coordena e controla suas atividades, mas depois atentem nos seus atos e não se surpreendam se não conseguirem reconhecer neles as palavras por ele ditas. (MINTZBERG, 1985).

Partindo dessa perspectiva, há quatro mitos que não o serão tanto se atentarmos cuidadosamente aos fatos (MINTZBERG *et al*, 2005).

**Primeiro mito:** o gestor é um homem que elabora os planos após uma reflexão aturada e de forma sistemática. **Fato:** os gestores têm um ritmo de trabalho obstinado, suas atividades se caracterizam pela concisão, variedade e descontinuidade (MINTZBERG *et al*, 2005). É possível perceber que os administradores por muitas vezes, limitam-se a apenas reagir diante das pressões impostas em suas responsabilidades. Apesar do que diz a literatura tradicional, o trabalho de gestão não cria planejadores de profundo poder de reflexão, o gestor responde em tempo real a estímulos, é um indivíduo condicionado pelo seu trabalho e prefere uma ação com risco a uma ação diferida (MINTZBERG, 1985).

**Segundo mito:** o gestor eficaz não desempenha funções de rotina. Diz-se constantemente aos gestores que devem dedicar mais do seu tempo a planejar e delegar poderes e menos tempo a receber clientes e realizar negociações, visto que estas não são, no

fim das contas, as suas verdadeiras atribuições. (MINTZBERG *et al.*, 2005). **Fato:** além de ter que lidar com as exceções, o trabalho do gestor implica o desempenho de certas funções regulares e desvinculadas à sua real função, incluindo a recepção de clientes e fornecedores, a exploração de informações informais que ligam a empresa ao mundo que a rodeia, entre outras (MINTZBERG, 1985). Ainda de acordo com Mintzberg (1985) um estudo sobre o trabalho dos diretores gerais de pequenas empresas provou que eles se dedicam a atividades de rotina porque a empresa não pode suportar os custos de uma equipe de especialistas, com isso, tem um quadro efetivo de pessoal tão reduzido que a ausência de um só funcionário tem de ser suprida pelo gerente.

**Terceiro mito:** a gerência precisa de informações resumidas que só um sistema formal de informações de gestão lhe pode oferecer. Se nos prendermos à imagem clássica do gestor, que nos apresenta um homem colocado no topo de um sistema codificado e hierarquizado veremos que esse gestor realmente deve receber todas as informações importantes de um sistema de informações de gestão (MINTZBERG *et al.*, 2005). **Fato:** os gestores preferem o estilo oral, como o telefone e as reuniões, se atentarmos na forma como os gestores tratam a informação hoje em dia, as coisas ficam muito claras, eles têm à sua disposição alguns meios de comunicação, como: notas escritas, o telefone, as reuniões programadas e as imprevistas e as visitas de inspeção que dão satisfatoriamente conta do recado (MINTZBERG *et al.*, 2005).

**Quarto mito:** a gestão é ou pelo menos caminha a passos largos para ser uma ciência e uma profissão (MINTZBERG, 1985). No entanto, se uma profissão implica o conhecimento de um domínio de estudo ou de ciência, a partir da utilização de processos e de programas sistematizados e analiticamente determinados, como é que podemos prescrevê-los com base numa análise científica se nem sequer sabemos quais são os processos utilizados pelos gestores na realização de suas atividades administrativas? **Fato:** os programas dos gestores como organizar o seu tempo, tratar a informação, tomar decisões, etc., são coisas que se mantêm no mais recôndito do seu cérebro (MINTZBERG *et al.*, 2005). Diante disso, faz-se necessário promover um “*link*” entre a organização mental e aplicação prática dos indivíduos, pois são aspectos que devem trabalhar em sinergia com as necessidades organizacionais. Como alternativa para essa realidade estão os pesquisadores da área, que, segundo Micklethwait e Wooldridge (1998) são capazes de modelar organizações, promover novas configurações gerenciais, reinventar a linguagem e, conseqüentemente, reorganizar a vida das pessoas. Reconhecendo assim, que as práticas são ações sociais que vão se reproduzindo de acordo com o contexto e estruturas sociais em que se relacionam (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Cury *et al* (2006) ressalta que por serem respondentes, em tempo real, das pressões do cargo, é preciso promover meios de se repensar tal realidade e amenizar o ritmo em que são submetidos.

### 2.3 A Teoria crítica e suas reflexões no âmbito organizacional

A escola de Frankfurt é o principal núcleo de desenvolvimento da Teoria Crítica, onde Marx iniciou sua ideologia voltada para o fim da exploração do homem e a sua superação perante o sistema. Contudo, o primeiro a utilizar o termo Teoria Crítica foi Horkheimer no livro “Teoria Tradicional e teoria crítica”, nele o autor deixa explícito que “produz teoria crítica todo aquele que quer continuar a obra de Marx” (VIEIRA; CALDAS, 2007, p. 61). Porém, vale ressaltar que mesmo reconhecendo a importância de Marx, essa visão de só e somente só quem produz conhecimento nessa perspectiva é quem deseja continuar sua obra é um tanto parcial e excludente, pois, não necessariamente isso ocorre em toda sua forma (VIEIRA; CALDAS, 2007).

Se comparada com outras abordagens teóricas, a Teoria Crítica ainda é relativamente nova nos estudos organizacionais, além disso, produções nessa abordagem têm de enfrentar

muitas barreiras disciplinares tradicionais (ALVESSON; DEETZ, 2004). Isto se deve ao fato de argumentar que “não somos neutros, temos nossa posição e percepção de mundo, da teoria e do nosso campo, subordinadas a nossas posições sociais e contextos” (VIEIRA; CALDAS, 2007, p. 292). Portanto, vai de encontro a algumas abordagens predominantes que são vistas por ela como “tentativas de mera descrição de fenômenos, desprovidas do mundo, desconectadas da vida, insossa e pretensamente sem cores, são absolutamente insuficientes para dar conta desses reclamos” (IUDÍCUBUS, *et al*, 2011, p.281).

Apesar disso, nos últimos anos tem-se visto surgir inúmeros debates sobre a atualidade e o papel da Teoria Crítica, pois o desenvolvimento teórico acerca dessa perspectiva tem passado ao longo do tempo por preocupações relacionadas à pesquisa social e empirismo (SIMÕES, 2012). O enfoque empírico tem tratado questões sobre como os indivíduos agem nos contextos organizacionais, enquanto que no enfoque teórico se enfatiza as relações de compressão entre as ações que as pessoas têm e seus estilos de vida social, sendo o papel dessa perspectiva tornar prática a produção da realidade social (VIANA; SILVA; BRITO, 2013). Trata-se, então, de desenvolver uma ciência social útil, no sentido de que seja impulsionadora de melhorias das condições de vida dos indivíduos (IUDÍCUBUS, *et al*, 2011, p.281). Diante disso, a Teoria Crítica tem ganhado uma atenção maior no âmbito da produção de conhecimento organizacional, não porque é nova, mas porque é capaz de proporcionar aos indivíduos caminhos diferentes e importantes para melhor compreender as organizações e a sua administração (ALVESSON; DEETZ, 2004). Segundo Vieira *et al* (2002, p.2) “na administração, a Teoria Crítica tem tido forte impacto, fazendo com que publicações específicas tenham surgido com a finalidade de disseminar este discurso, influenciando os estudos organizacionais e a própria educação de administração.

Para Degenhardt (2005, p. 102) “as organizações fazem parte de nossa vida, tornando necessário estudá-las para poder compreender e descobrir novas maneiras de trabalhar com os problemas organizacionais, e, assim, os teóricos da administração têm ganhado cada vez mais espaço na mídia”. Com isso, cresce a expectativa de se conseguir criar pontos de intersecção entre essas diferentes dimensões: organizacionais e humanas (NOBRE, 2012). Portanto, como ressalta Vieira e Caldas (2007, p. 294) “a base da Teoria Crítica está, pois, no seguinte postulado: é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser”. Isto significa que a Teoria Crítica tem perguntar-se sob quais condições sociais ou dentro de quais relações de reconhecimento os atores podem formar e exercer suas capacidades reflexivas (CELIKATES, 2012).

Essa perspectiva traz consigo o desafio de formular juízos sobre situações inerentes não só aos dilemas pessoais e intrínsecos, mas também ao mundo do trabalho que devem ser superadas e transformadas (IUDÍCUBUS, *et al*, 2011). É importante ressaltar que essa teoria não se confunde com utopia, pois ela tenta enxergar na realidade os elementos que impedem a realização dos potenciais que promovem condições melhores. Desta forma, impulsionando à busca da realização desses potenciais, identificando e enfrentando obstáculos para alcançá-los (VIEIRA; CALDAS, 2007). “Alguns autores afirmam que as organizações propiciam ambiente de sofrimento, de tédio, de desespero e desconforto existencial” (DEJOURS, 1992 *apud* DEGENHARDT, 2005, p. 107). Essa influência reflete de tal forma que o ser humano ao longo do tempo foi conseguindo adiar certas necessidades em detrimento do desejo de plena realização, o que requer ainda mais doação à estrutura em que faz parte (DEGENHARDT, 2005). Diante disso, “a tarefa é a de estabelecer quais seriam as formas de amenizar esse conflito para que essa situação não prejudique a organização nem o indivíduo” (DRAGO, 1992, p.63).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um roteiro de entrevista elaborado por Mintzberg (1985) sobre questões gerenciais no âmbito organizacional, em que permite compreender a ação dos gestores em relação as suas funções profissionais e analisá-las mediante a perspectiva da Teoria Crítica. Para atender o objetivo desse estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que consiste numa relação intensa entre a realidade e o sujeito, isto é, uma ligação direta entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo do indivíduo que não pode ser representada por números (SILVA e MENEZES, 2005). A interpretação de tais fenômenos e significados é característica da pesquisa qualitativa, portanto, fez-se uma pesquisa de campo no local de trabalho dos gestores para conseguir as informações necessárias para a realização da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro de entrevista desenvolvido por Mintzberg (1985), que apresenta alguns questionamentos sobre o que fazem os gestores em seu cotidiano empresarial. Sendo assim, a escolha foi técnica foi de entrevistas semi-estruturadas por ter um caráter pessoal e aberto de se entrevistar, sem que necessite seguir uma ordem exata dos questionamentos. A partir disso, decidiu-se o uso de alguns recursos para lidar com as informações que iam sendo repassadas, tais como: gravação e anotações manuscritas. A observação também se fez presente durante as entrevistas, como a finalidade de verificar se o que estava sendo respondido a partir do roteiro realmente estava condizente com as perguntas e a realidade dos gestores.

Para realização desse estudo, identificou-se como universo os gestores de micro e pequenas empresas (MPE's) de João Pessoa-PB. Considerando que, para se caracterizar MPE o número de funcionários deveria variar entre 01 a 49 funcionários (SEBRAE, 2006). Já com relação à amostra, foram utilizados três grupos distintos de entrevistados: o grupo 1 são gestores graduados em administração, o grupo 2 são gestores com outra formação superior e grupo 3 são os gestores sem curso superior. Após a seleção desses três grupos, foram estruturados e divididos igualmente por perfil, ou seja, 4 gestores de cada grupo, totalizando 12. Foram geradas informações por meio de análises de conteúdo balizadas na perspectiva da Teoria Crítica estudada nesse trabalho. Cada entrevista levou cerca de 18 minutos, totalizando aproximadamente 3 horas e 36 minutos de entrevistas gravadas e em seguida transcritas.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de alcançar os propósitos deste trabalho, foram colhidas informações dos gestores de micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa-PB. Assim sendo, três grupos distintos de gestores foram escolhidos para realização da pesquisa e estruturados na seguinte forma: gestores com graduação no curso de administração (grupo 1), gestores com graduação em outro curso superior (grupo 2) e gestores sem curso superior (grupo 3), totalizando 12 entrevistas semi-estruturadas.

#### 4.1 Obtenção e utilização das informações

Nessa parte da entrevista discutiu-se sobre as informações que mais circulam dentro da empresa, bem como se haveria alguma outra pessoa capaz de realizar esse processo no lugar dos gestores.

**GRUPO 1:** “Bom, das informações necessárias assim, geralmente eu solicito a secretária, né, ou ao estagiário. Quando é alguma coisa que posso obter, uso a internet e-mails ou sites também, normalmente seria isso”.

**GRUPO 2:** “A maioria das informações passam diretamente pela gente e, as que não passam pela gente, a gente recebe um feedback de quem manipulou essas informações, a questão dos demais dados a gente faz backup”.

**GRUPO 3:** “É, eu procuro muito escutar as outras pessoas também, que tem até mais experiência do que eu, isso me auxilia muito... a gente não deve fazer as coisas sozinho”.

A partir dessas respostas podemos observar que o primeiro grupo foca sua preferência em buscar essas informações com as pessoas em que têm um contato, como secretária e estagiário. No caso do grupo 2, informam buscar tais informações com quem as manipula, se forem questões burocráticas: o contador; se for sobre material: o auxiliar geral. Já o terceiro grupo foca suas respostas nas pessoas com mais experiência no setor, sejam familiares ou pessoas que conhecem o mercado e podem fornecer-lhes ajudar. No mais, percebeu-se uma característica comum entre todos os grupos, trata-se da auto-responsabilidade dos mesmos em ir atrás das informações quando necessário. Diante disso, é possível perceber através de Feldman e Orlikowski (2011) que as práticas são ações sociais que vão se reproduzindo de acordo com o contexto e estruturas sociais em que se relacionam e mesmo que se possa parecer independente, de certa forma sempre dependerá de algo ou alguém.

#### 4.2 Distribuição e conservação de informações

Essa parte da entrevista refere-se à que informações os gestores distribuem para os seus colaboradores no ambiente de trabalho, como também, quais são as que eles consideraram que centralizam demais seus poderes e sobre alguns outros aspectos relacionados às informações que circulam na empresa.

**GRUPO 1:** “Informações relativas à qualidade, a atenção com os clientes, informações sobre pontualidade... eu tento distribuir junto com a secretária pra todos, ou seja, são as informações mais ligadas ao funcionamento da empresa em si”.

**GRUPO 2:** “Todo conhecimento novo é compartilhado entre a equipe pra poder ter um serviço adequado, as atividades relacionadas ao que a gente oferece para os clientes realmente elas são bem disseminadas, a gente passa tudo para não ficar engessado só na gente”.

**GRUPO 3:** “Praticamente tudo aqui a gente sabe, né? Produto que vai chegar, valores dos produtos, às vezes questões de pagamento de fornecedor, isso aí fica aberto aqui pra gente, até pra um lembrar o outro... não fica concentrado só em uma pessoa não”.

A partir dessas informações é possível perceber algumas diferenças entre os grupos pesquisados, como por exemplo: o primeiro grupo prefere promover um fluxo de informações dentro da empresa mais relacionado ao seu “interesse final”, que são os clientes, ou seja, tudo que está ligado aos mesmos, desde modo de atender até o que acharam do serviço e ou produto. Com relação ao segundo grupo, observa-se uma forma de gerir mais flexível, onde a ideia principal é não deixar informações totalmente exclusivas para determinado setor da empresa. Já o terceiro grupo, busca um ciclo de informação mais funcional, isto é, do que acontece e do que eles precisam fazer para manter um funcionamento estável da empresa.

#### 4.3 Gestor e colaborador: relação com as informações

Esse questionamento faz uma relação mais próxima entre o gestor e seu subordinado, questionando o gestor se há de sua parte hesitação em obter informações dos funcionários para agir de acordo com as mesmas ou preferem mantê-las recolhidas.

**GRUPO 1:** “Sim, no ambiente de trabalho me sinto à vontade para solicitar informações ou outras coisas aos meus funcionários”.



**GRUPO 2:** “Todas informações passam por nós (sócios) e a gente vai atuando de acordo com as atividades e prazos a cumprir, as outras informações que precisamos a gente recebe *feedbacks* da equipe”.

**GRUPO 3:** “Tudo, tudo. Aliás, no meu dia-a-dia eu peço muito ajuda tal, opinião, sempre... aos funcionários, sempre aos meus funcionários, que são eles que tão trabalhando comigo e que acho que se faz necessário um conjunto, trabalhar em conjunto”.

De modo geral, todos os grupos demonstraram ter um canal de comunicação em que as informações fluem para os dois lados, seja com relação às solicitações no ambiente de trabalho ou até mesmo para sugerir e ou acatar algo que por ventura venha a ser proposto por uma das partes. Este tópico é bem importante para as relações do dia-a-dia, pois pode dar direcionamentos para o cultivo de um bom clima organizacional.

#### 4.4 O Sistema de mudanças na empresa

Essa parte da entrevista está direcionada ao entendimento de como ocorre uma mudança no âmbito organizacional, se há uma análise prévia sobre o impacto dela no futuro da empresa, bem como se comunicam aos funcionários antes de realizá-las.

**GRUPO 1:** “Quando é uma mudança vai envolver todos de alguma forma a gente divide com os funcionários, quando é uma coisa mais específica, alguma coisa com relação a faturamento, fica só com as pessoas da gerencia mesmo”.

**GRUPO 2:** “A gente avisa, claro. Mas, a gente não tem uma preparação por ser uma empresa muito pequena, por a gente estar iniciando agora a gente muda e avisa, mas não necessariamente nessa ordem. Há uma conversa informal”.

**GRUPO 3:** ”Como eu trabalho com família, são meus filhos que estão aqui, a gente tá sempre passando tudo, já é planejado entre todos”.

Sobre o questionamento acima, os gestores nos propôs uma ideia de relatividade, ou seja, que apesar de existir um bom canal de comunicação entre todos os dentro da empresa, depende de qual mudança seja para que seja informado aos demais ou não.

#### 4.5 Propostas: ouvir, analisar, decidir

Trata-se da abertura dos gestores para ouvir propostas, críticas, sugestões de seus subordinados, ou seja, se dão luz verde a esses aspectos que de certa forma são de fora pra dentro da gerência. Além disso, se após tais propostas serem feitas, há realmente uma análise antes julgar e tomarem a decisão de acatar ou não. Vejamos abaixo:

**GRUPO 1:** “[...] hoje você tem que ter seu funcionário como parceiro, ele tem que tá satisfeito, feliz, motivado, então é de fundamental importância que o funcionário dê sugestão, dê dicas [...] aí eu analiso antes de acatar ou não”.

**GRUPO 2:** “Tanto de funcionários, como os nossos parceiros, a gente tá sempre aberto pra escutar as sugestões, a gente escuta e analisa, mas todo mundo aqui opina, frequentemente. [...] se é uma proposta viável ou não, analisa a viabilidade dela”.

**GRUPO 3:** “Sim, as criticas sempre são boas, o lado que seja positivo, né? Pra que depois fazer uma análise geral, eu escuto e analiso os prós e os contras, as coisas boas e ruins, eu posso estar errando e às vezes isso me favorece, eu vou analisar né?”.

Esse foi um questionamento que podemos dizer que os grupos se homogeneizaram, tendo respostas semelhantes e confirmando a relevância de tomar decisões baseadas não só no

conhecimento pessoal, como também daqueles que estão diariamente trabalhando junto deles e de suas empresas.

#### 4.6 A Gestão da empresa

Refere-se a uma análise do próprio gestor sobre como está à gestão de sua empresa, abordando fatores como: planejamento, organização, direção e controle. Esta pergunta os fez pensar sobre a relação entre o que se planeja fazer e o que realmente sai da mente para a realidade da empresa.

**GRUPO 1:** “Planejamento geralmente é bem feito, mas com relação à organização eu to deixando um pouco a desejar, poderia ser mais organizado, ter um controle maior, principalmente na parte financeira. Eu sei como executar, eu só não to tendo tempo devido a questões pessoais, por que eu sou só, eu não tenho assessor, eu não tenho nada”.

**GRUPO 2:** “O que a gente vê hoje, é que a nossa formação contábil é uma questão mais técnica e, devido o tempo na administração seria mais interessante que tivesse outra pessoa para administrar para que a gente pudesse se dedicar mais a parte técnica e saber exatamente o que tá acontecendo”.

**GRUPO 3:** “O que eu penso é que tá dentro do perfil do microempreendedor, estou gerindo do modo que está dando certo, apesar de tá pouco tempo no mercado, eu sinto que tá dando certo, então quanto a gestão eu acho que tá sendo satisfatória”.

O grupo 1 revelou que apesar de o negócio estar dando certo, eles ainda precisam melhorar a sua gestão, principalmente na parte de controle. Já os gestores do segundo grupo nos propicia um modo de gerir mais técnico, nos fazendo visualizar a influência de seu conhecimento mais específico em outra área sendo incorporado na administração, o que pode ser uma possível causa das falhas que ocorrem quanto ao modo de gerir. Por fim, o grupo 3 apresenta um estilo de gerir mais “acomodado” pois veem o desempenho atual de sua empresa como critério para único para avaliar o modo como estão administrando as empresas.

#### 4.7 A meu ver, como meus subordinados veem minha gestão?

É uma reflexão da parte dos gestores sobre o que acreditam que seus colaboradores pensam sobre os seus modos de gerir suas empresas. Os entrevistados pararam por alguns segundos para responder esta questão, talvez, se perguntando: “Essa pergunta poderia ser feita para eles”, mas não. Pois o propósito desse questionamento é promover uma autocrítica sobre “o que eu penso que pensam”, ou até mesmo para que os próprios gestores se coloquem no lugar de seus subordinados.

**GRUPO 1:** “Eu acredito que eles têm a mesma linha de pensamento nosso, né? Que ainda precisa melhorar na parte de gestão, controle, né? É difícil, tá caminhando, mas às vezes a gente vê o quanto é complicado promover algo significativo que façam eles perceber de verdade, de vez em quando a gente tem que dar uma motivação extra pra eles”.

**GRUPO 2:** “Posso lhe dizer tranquilamente, por que a gente recebe constantemente feedback do nosso funcionário, certo? A gente tem uma vinculação muito boa entre funcionário e empresa, acaba que a gente às vezes diz até assim “tu é quase nosso sócio”.

**GRUPO 3:** “Às vezes tem um lado meio que autoritário, né? [...] Eles já me conhecem, o perfil da pessoa. As pressões existem, tem que ter um equilíbrio e como eu trabalhei na área como gerente de loja e tudo, então eu procuro determinar metas”.

O grupo 1 acredita que seus funcionários seguem a mesma linha de pensamento deles, ou seja, sempre é preciso melhorar. Além disso, reconhecem a dificuldade em agradar

integralmente a expectativa de todos, afirmando, inclusive, ser algo impossível. Já o grupo 2 procuram promover uma gestão interativa e baseada numa relação saudável com seus funcionários, criando um vínculo que vai além do profissional. Com relação ao grupo 3, afirmam que de certa forma o modo de gerir vai de acordo com a situação e as necessidades da empresa, no entanto, tentam deixar isso claro e manter um equilíbrio sobre as exigências e o reconhecimento.

#### 4.8 As relações externas da empresa

Refere-se às relações que os gestores como empresa têm com as partes interessadas, sejam fornecedores, parceiros, órgão de apoio, entre outros. Ou seja, com quem mais a empresa se relaciona externamente e se percebem que deveriam conhecer melhor alguma outra categoria.

**GRUPO 1:** “O SEBRAE tá dando um incentivo muito grande, por conta do projeto que eles implantaram por causa da copa, né? Mas a gente tá buscando agora a Abrasel, nosso pensamento é a Abrasel, que é a associação brasileiras de bares e restaurantes”.

**GRUPO 2:** “Nós nos relacionamos muito com os órgãos de classe, então tem o sindicato das empresas de contabilidade, conselho regional de contabilidade, participamos e estamos integrando o conselho federal de contabilidade, então esses órgãos de classe sempre tá organizando eventos, oficinas e mecanismos pra nos apoiar nesse sentido”.

**GRUPO 3:** “Tirando os fornecedores da gente, não tem. Teríamos interesse em ter uma parceria com o SEBRAE, justamente pra melhorar essa questão da gestão, principalmente gestão financeira e os outros”.

Diante do que foi questionado, vemos que os gestores dos três grupos, em linhas gerais mantém suas relações externas principalmente com os clientes e fornecedores que são os que se envolvem rotineiramente, quando se trata específicas procuram os órgãos de que os apoiam como área de atuação ou sobre questões gerenciais, como o SEBRAE.

#### 4.9 Organizo meu tempo ou reajo às pressões do momento?

Trata-se da reflexão dos gestores sobre se realmente sistematizam a organização de seu tempo, se delimitam bem suas atividades ou se realmente vão resolvendo as coisas de acordo com o que vai surgindo no dia-a-dia na empresa.

**GRUPO 1:** “Assim, eu procuro planejar, mas nem sempre ela acontece de forma planejada, por conta que vai surgindo muitas coisas [...], imprevistos que surgem no dia-a-dia, né?”.

**GRUPO 2:** “O que pode ser planejado, a gente planeja de acordo com a urgência, a gente trabalha muito com prazo. Então a nossa organização trabalha de acordo com esses prazos que vão ser cumpridos, surge também muita coisa que tá fora desse planejamento, então dependendo da urgência do que surgir, é priorizado”.

**GRUPO 3:** “Vou agindo de acordo com o que vai surgindo... gente até tenta organizar de uma forma que fique melhor, mas às vezes tem coisas que aparecem no dia-a-dia que não estão previstas, ai acaba atropelando o que a gente queria fazer”.

Quanto ao grupo 1, afirmou tentar fazer um planejamento para realização de suas atividades, porém, citam as dificuldades em seguir o que foi pensado, pois, há um meio termo quanto a atenção dada na realização das atividades planejadas e das atividades inesperadas. O grupo 2 também ressalta a prioridade dada as questões urgentes que podem surgir durante o dia, com isso, a dificuldade para se organizarem e reagir apenas ao que vai acontecendo é inevitável. Com relação ao grupo 3, percebeu-se que são mais convictos quanto a essa

impossibilidade de seguir corretamente o que foi organizado, tratando essa questão como uma dos maiores desafios a serem vencidos.

#### 4.10 Tarefas demais x consequências da sobrecarga

Será que os gestores acham que tem tarefas demais? Se sim, quais seriam as consequências dessa sobrecarga de trabalho? Estes são alguns questionamentos que serão respondidos pelos gestores nessa parte da entrevista.

**GRUPO 1:** “Não é que eu tenha tarefas demais, o problema é que a gente que trabalha nessa área, a gente também trabalha na parte operacional [...] então eu tenho que tirar meu foco mais da operação pra parte de gestão, então é isso que eu acho que deveria mudar”.

**GRUPO 2:** Nem tanto, tarefa tem que ter... agora lógico que tem períodos como o final de ano que a gente fica sobrecarregada, por que a demanda é maior. E se eu achar que eu não to conseguindo, eu não tenho problema nenhum aqui em pedir pra que outra pessoa ajude, entendeu?”.

**GRUPO 3:** “Eu acredito que já to bitolado a isso há muitos anos e não tenho muitos problemas quanto a tarefas não. Dividir eu só posso se eu ver que não vou conseguir cumprir, eu já dou tarefas, já determinados pessoas pra ser responsáveis por seus setores”.

Diante de um contexto mercadológico cada vez mais agressivo, essa questão trouxe algumas respostas surpreendentes. No primeiro grupo, foi afirmado que ao pé da letra não consideram ter tarefas demais, o que acontece é uma confusão sobre o que é para o seu cargo e o que deveria ser feito por outras pessoas. Os gestores do grupo 2 percebem que a função principal de seus cargos é a de solucionador de problemas, em que tem que estar ali pra fazer o que for necessário apesar de sobrecarregar ou não. Já o grupo 3, reconhecem ficar responsáveis por muitas coisas ao mesmo tempo, mas que isso já está dentro do previsto e que só dividem mais quando percebem que pode ser prejudicial para empresa. Como ressaltou Drago (1992) isto se trata do reflexo de uma sociedade e um mercado atual que direciona nossos comportamentos, nos fazendo abrir mão de certas necessidades básicas, para centralizar nossos esforços nesse sistema.

#### 4.11 Atividades: superficialidade, interrupções, mudanças

Este tópico refere-se às eventualidades que surgem durante as atividades que os gestores desempenham diariamente, se quando estão realizando algo tem que parar e começar outra, se conclui mais rapidamente sem maiores cuidados e se mudam as atividades que tem para realizar frequentemente em prol de outras.

**GRUPO 1:** “Todo instante. É como eu falei, a gente encaixa a parte de gestão no horário do atendimento, entre um intervalo e outro, às vezes a gente começa a fazer uma coisa e vai terminar depois e assim vai dando continuidade”.

**GRUPO 2:** “Temos muitas atividades no nosso trabalho, tanto da parte de administração como da parte mais técnica, se o trabalho precisar mais tempo para poder cumprir, a gente passa para poder realizar o serviço”.

**GRUPO 3:** “Exatamente, acontece muito, praticamente todos os dias. Acaba que vai sendo feito assim, o que é mais importante, pra o que pode ser deixado pra ser feito depois, assim, a grande maioria a gente conclui, mas algumas acabando ficando despercebidos”.

Todos os gestores do grupo 1 afirmaram que têm de mudar constantemente o cronograma das tarefas, adaptando, priorizando e encaixando as questões gerenciais em dentro das circunstâncias, ou seja, nos momentos que convém. Já o grupo 2, queixam-se da

dificuldade de dar conta das atividades administrativas quando se tem formação em questões mais técnicas, porém, tentam adaptar e ir realizando nem que tenham que se doar um pouco mais no local de trabalho. Quanto ao grupo 3 também enfatizam a dificuldade de lidar com esses “conflitos de interesses”, portanto que muitas das coisas que são deixadas para realizar depois, acabam não sendo concluídas.

#### 4.12 Resolução de problemas e reflexão sobre desenvolvimento

Nesta parte da entrevista, verifica-se a atenção dos gestores com relação aos problemas que vão surgindo empresa e se estes são devidamente tratados com a atenção necessária. Ainda nesse ponto, faz-se um questionamento sobre o quanto os gestores procuram aperfeiçoarem seus conhecimentos nas suas áreas de atuação, sejam através de leitura, reflexão, cursos de férias, entre outros.

**GRUPO 1:** “Os problemas sérios são tratados com seriedade e responsabilidade [...]. Eu leio bastante, livros, participo de feiras, sempre quando tem esses eventos eu to participando, é fundamental, eles fazem refletir sobre o modo de gerir”.

**GRUPO 2:** “Toda vez que aparece um grande problema, paro tudo e a gente vai para aquele caso, porque tem que executar aquilo mais rápido, você tem que arrumar uma solução mais rápida [...]. Por mais que você leia, parece que tem sempre algo pra aprender”.

**GRUPO 3:** “Sim, os problemas que a gente enfrenta aqui, normalmente os maiores problemas são com cliente [...] e precisam respostas meio que imediatas. Quanto à leitura na minha área de atuação, acabo lendo mais coisas de gestão, mas não como eu gostaria”.

Observar-se que, todos enfatizaram a seriedade na qual os problemas que surgem são tratados em suas empresas. Além disso, percebe-se nos entrevistados dos três grupos distintos que eles ainda falham no aspecto de desenvolvimento pessoal e profissional, pois é pouco presente o envolvimento dos mesmos com tais “atividades”, priorizando coisas rotineiras e deixando para se aperfeiçoarem basicamente quando surge alguma oportunidade viável.

#### 4.13 A utilização dos meios de comunicação na empresa

Trata-se do uso dos diferentes meios de comunicação por partes dos gestores no âmbito empresarial, fazendo um questionamento se há uma utilização adequada dessas ferramentas, tanto para a parte interna como externa da empresa.

**GRUPO 1:** “E-mail, telefone, a gente tem uma página no facebook, rede social, pretendemos implantar um site, mas não agora, só quando a gente abrir o outro negócio e assim, como nós somos uma microempresa a gente não necessita de uma intranet, nada disso, dentro da empresa com os funcionários é só verbal mesmo”.

**GRUPO 2:** “Toda a comunicação da gente é feita via protocolo, seja protocolo físico ou protocolo digital, a gente troca muito e-mail por que já é uma forma de tá protocolada a informação, tanto internamente como externamente”.

**GRUPO 3:** “É o telefone, internet e o e-mail também, tanto pessoal como da empresa são os mais usados dentro da empresa para se relacionar com todos, seja funcionário ou clientes fora da empresa”.

Os gestores do grupo 1, afirmaram preferir ferramentas virtuais para atividades externas e o telefone e e-mail para se relacionar com as partes interessadas, não deixando a forma verbal, a mais utilizada por eles. Já o grupo 2 preferem usar os meios de comunicação que são mais adequados para cada situação, considerando como aspecto importante os que possibilitam registrar o que foi emitido por uma ou ambas as partes. Por fim, o grupo 3 utiliza

os meios de comunicação tradicionais que possibilitem uma maior agilidade no atendimento às suas necessidades, seja verbal ou virtual.

#### 4.14 O pessoal x o profissional

Refere-se à relação que os gestores fazem com os direitos e deveres pessoais com os profissionais, se há de um lado ou de outro um dispêndio maior de tempo, se há atropelamento de atividades do profissional para o pessoal e vice-versa.

**GRUPO 1:** “Tem uma mistura, fica difícil não ter, por que nós somos uma empresa familiar, então a gente procura dividir o tempo pra não sobrecarregar nenhum, não é? às vezes acabo vindo para cá, ou levando atividades para casa, são bem misturados mesmo”.

**GRUPO 2:** “Olha, para falar a verdade eu acho que levo mais da empresa para o lado pessoal. Querendo ou não, eu pego meu horário pessoal para resolver coisas da empresa, mas é como eu disse, eu acho assim, é comum...porque você tem que dar continuidade”.

**GRUPO 3:** “Levo obrigação de um lado para o outro e fica aquela mistura, é aquele famoso: ‘o empresário ele não tem férias’. Tô me organizando para dividir minhas tarefas, por que eu estou vendo que eu não estou aguentando. Para mim, ainda não existe essa diferenciação, eu me envolvo demais”.

Podemos observar que conciliar as necessidades pessoais com as profissionais praticamente é uma prática inexistente na realidade desses gestores, pois seus envolvimento são tão intensos que acreditam ser normal levar atividade do trabalho para casa, mas o contrário é inaceitável. O que evidencia como um reflexo de um trabalho alienado que possivelmente distanciará a felicidade do indivíduo no ambiente de trabalho (DRAGO, 1992). Além disso, vemos que exercer as funções administrativas como se deve não é tarefa simples e que todos podem enfrentar problemas, porém, uns mais que outros. No entanto, há um ponto de intersecção entre os mesmos, trata-se do reconhecimento da necessidade de uma aprendizagem continuada, bem como de destinar tempo para questões mais reflexivas, como por exemplo, seus modos de gestão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo contemplou uma análise crítica dos discursos de 12 gestores de micro e pequenas empresas de João Pessoa-PB. Foi possível revelar a importância das funções administrativas para os gestores, a realidade desses gestores mediante os mitos e fatos defendidos por Mintzberg e as características predominantes entre os três grupos de gestores abordados na pesquisa: o grupo dos gestores graduados em administração (grupo 1), o grupo dos gestores com graduação em outro curso superior (grupo 2) e o grupo dos gestores sem curso superior (grupo 3).

Os resultados obtidos nesse trabalho vão de acordo com o propósito do mesmo, ou seja, analisar os discursos dos gestores de micro e pequenas empresas de João Pessoa-PB a partir do contexto da Teoria Crítica. Pois diante de um contexto onde “a sociedade moderna é essencialmente totalitária e impregna o comportamento total dos indivíduos” (DRAGO, 1992, p.61). Abordar questões críticas e reflexivas acerca do que acontece no contexto social e organizacional dos indivíduos é essencial. Segundo Nobre (2006) trata-se de examinar o mundo sobre a perspectiva do que ele é e das possibilidades melhores que ele traz consigo, mas não são desencadeadas, questionando todo e qualquer processo de exploração e dominação.

Portanto, com esse trabalho pôde-se obter informações relevantes sobre o que acontece entre a teoria e as práticas administrativas desses gestores. A partir dessas informações, ficou

demonstrado que há características mais marcantes de um grupo para outro e outras que são praticamente homogêneas, como por exemplo: a característica de “auto-responsabilidade” dos mesmos em ir atrás das informações que necessitam e o fato de ouvirem e analisarem propostas, sugestões ou críticas dos funcionários, tornando o ambiente de trabalho um lugar mais agradável e aberto para discussões pertinentes aos interesses de todos. Outro aspecto importante dos achados é que apesar de os gestores afirmarem a consistente diferença entre a teoria e a prática, eles percebem que o conhecimento teórico, como leituras, pesquisas, palestras, etc., podem contribuir para o crescimento tanto do gestor como da empresa em si.

Vale ressaltar também algumas limitações do trabalho. O estudo torna-se restrito no que diz respeito a possíveis generalizações feitas no universo apresentado, uma vez que são consideradas apenas as interpretações das respostas expressas por gestores de algumas micro e pequenas empresas de João Pessoa-PB. Contudo, não ofusca sua relevância, pois os resultados podem servir para futuras pesquisas nessa perspectiva, ficando como sugestão a realização de estudos direcionados a um determinado setor de atuação organizacional ou de uma forma mais abrangente de um estado como um todo, envolvendo mais empresas e mais características culturais, o que aprofundaria ainda mais os conhecimentos nessa temática, que, pode nos fazer enxergar o mundo a partir de como ele poderiam ser e não é, sem se limitar a descrevê-lo, o que é uma visão apenas parcial da realidade.

Por fim, acredita-se que este estudo pôde oferecer contribuições que estimulem a continuidade de estudos e debates acadêmicos e que auxiliem o trabalho de reflexão crítica nas organizações através de seus gestores e de todos os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.)

BORELLI, J. **Pensando a relação teoria e prática na formação docente.** Disponível em: <[http://www.cce.ufsc.br/~clafpl/18\\_Julma\\_Borelli.pdf](http://www.cce.ufsc.br/~clafpl/18_Julma_Borelli.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2013.

CELIKATES, Robin. O não reconhecimento sistemático e a prática da crítica. In: **Dossiê Teoria Crítica.** Novos estudos. – CEBRAP, 93. São Paulo, Jul, 2012.

CURY, A. C. H, BRUNO, S. F., & Suzana, H.(2006). **O Trabalho do Gerente Executivo: Uma visão geral e crítica.** São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/189.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/189.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2013.

DEGENHARDT, Victor Werner. A teoria crítica e a estratégia empresarial: uma análise do processo de formulação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 2, mai-ago 2005, p. 102-108.

DRAGO, P. A. Teoria Crítica e Teoria das Organizações. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n.º 02, p. 58-64, 1992.

FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 3, Rio de Janeiro, Set. 2009.

FELDMAN. M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Practicing Theory and Theorizing Practice. Forthcoming. Martha S. Feldman and Wanda J. Orlikowski. **Organization Science**, Special Issue Perspectives on Organization Science: The First 20 Years, 2011.

HABERMAS, J. 1989. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.

IUDÍCIBUS, Sérgio; ET AL. **Uma reflexão sobre a contabilidade: caminhando por trilhas da “teoria tradicional e teoria crítica”**. In: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Out./dez, 2011.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. 1998. Os bruxos da administração. Rio de Janeiro, Campus.

MINTZBERG, H. **O trabalho do gestor: o mito e os fatos**. Havard Business Review, 1985. Disponível em: <<http://mgeiscee.files.wordpress.com/2010/01/b1-mintz-o-mito-e-os-factos-papeis.pdf>>. Acesso: 19 dez. 2012.

\_\_\_\_\_.(2001). **Managing Exceptionally**. Montreal, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3086046>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

\_\_\_\_\_., Ghospel, S., Lampel, J. & Quinn, B. (2005). **O Processo da Estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.**

NOBRE, Marcos. Teoria crítica: uma nova geração. In: **Dossiê Teoria Crítica**. Novos estudos. – CEBRAP, 93. São Paulo, Jul, 2012.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: EI-ME-EPP**. Santa Catarina, 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 de jul. 2014.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf)> Acesso em: 27 mar. 2013.

SIMÕES, Bruno. Teoria crítica e a pesquisa social: da dialética à reconstrução. In: **Dossiê Teoria Crítica**. Novos estudos. – CEBRAP, 93. São Paulo, Jul, 2012.

VIANA, Marcelo Ferreira; SILVA, Isabel Cristina da; BRITO, Mozar José de. Realismo Crítico aplicado à Estratégia como Prática Social – discussões teórico-metodológicas. In: VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, 2013. Anais... Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. p. 1-14.

VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.) **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 291-311.

VIEIRA, R. S. G.; DIAS, C. M. de; FILHO, J. R.; NETO, M. A. dos. O conhecimento de marketing sob os olhos da teoria crítica. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, 26, 2002.