

COMPREENDENDO AS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA NO OLHAR DA ETNOMETODOLOGIA: PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO INTERPRETATIVA¹

Kristiane Cêra Carvalho²

Edmundo Escrivão Filho³

RESUMO

O objetivo do artigo é construir uma orientação interpretativa para estudo das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa. O Paradigma Interpretativista diverge e desafia o Paradigma Funcionalista dominante em Sociologia, Teoria das Organizações e nos Estudos Administrativos. A proposta é considerar a etnometodologia como quadro teórico de análise. Etnometodologia é a ciência dos etnométodos, isto é, dos métodos ou procedimentos que as pessoas usam em suas práticas cotidianas. O referencial teórico sobre estratégia se baseia nas dez escolas de pensamento estratégico apresentadas no livro *Safári de Estratégia*. As escolas foram agrupadas em três níveis de análise: liderança, com as escolas que têm uma abordagem individual e interna à organização; organização, com escolas cuja abordagem é coletiva e interna à organização; e ambiente, com as escolas de abordagem externa à organização. Os três conceitos juntos formam um sistema de administração estratégica, assumindo a visão sistêmica, onde os elementos interagem entre si produzindo um resultado, sendo que qualquer alteração em um dos elementos causará mudança nos outros. Para se compreender as práticas estratégicas da pequena empresa, é fundamental reconhecer suas especificidades organizacionais e administrativas, que podem ser compreendidas mediante três dimensões: dirigente (questão da racionalidade), organização (estrutura administrativa simples) e ambiente (forma de inserção na estrutura de mercado). A proposta de orientação interpretativista baseada na etnometodologia possibilita compreender como os dirigentes da pequena empresa mostram na linguagem cotidiana sua “racionalidade prática”, teorizando e agindo estrategicamente. A contribuição é uma orientação alternativa ao funcionalismo dominante nos Estudos de Administração, pouco adequado em revelar as ações estratégicas do dirigente da pequena empresa.

Palavras-chave: Estratégia, Prática. Etnometodologia.

ABSTRACT

The objective of this article is to build an interpretative guidance to study the strategic practices of the small business leader. The interpretive paradigm diverges and challenges the dominant Functionalist paradigm in Sociology, Organizational Theory and Management Studies. The proposal is to consider ethnomethodology as a theoretical framework for analysis. Ethnomethodology is the science of etnomethods,

¹ Recebido em 26/04/2016.

² Pontifícia Universidade Católica de Campinas. kris@telan.com.br

³ Universidade de São Paulo. edesfi@sc.usp.br

that is, methods or procedures that people use in their everyday practices. The theoretical framework of strategy is based on the ten strategic schools of thought presented in the Strategy Safari book. Schools were grouped into three levels of analysis: leadership, the schools that have individual and internal approach to the organization; organization, with schools whose approach is collective and internal to the organization; and environment, with schools of external approach to the organization. The three concepts together form a strategic management system, taking a systemic view, where the elements interact with each other producing a result, and any change in one element will cause change in others. To understand the strategic practices of small business, it is essential to recognize their organizational and administrative specificities that can be understood through three dimensions: leadership (issue of rationality), organization (single administrative structure) and environment (form of insertion in the market structure). The proposed interpretive guidance based on ethnomethodology allows understanding how small business leaders show in everyday language a "practical rationality", theorizing and acting strategically. The contribution is an alternative to the dominant functionalism orientation in Management Studies, barely adequate to reveal the strategic actions of the small business leader.

Keywords: Strategy, Practice. ethnomethodology

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discutir uma proposta para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa no olhar da etnometodologia. Para se compreender estas práticas, propõem-se adotar uma postura epistemológica subjetivista, que pode ser considerada interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006).

Ao final da década de 1970, Burrell e Morgan escreveram um livro seminal para a Teoria das Organizações e os Estudos em Administração. Desenharam a produção dessas duas áreas por meio de quatro paradigmas com fundamentação sociológica e filosófica: funcionalista, interpretativista, humanista e estruturalista radical. Os autores apresentaram o paradigma funcionalista como a corrente de pensamento dominante.

Há uma continuidade da dominação do paradigma funcionalista na década de 1980 (GIOIA; PITRE, 1990) e "é indiscutível que o funcionalismo continuou a expandir sua hegemonia até hoje no campo de estudos organizacionais" (CALDAS; FACHIN, 2005, p. 46).

Para fazer uma ruptura com o pensamento dominante nos Estudos de Administração, este artigo se propõe a fundamentar-se no paradigma interpretativista.

Tal opção não é tão somente um ato de rebeldia, mas uma crença de seus autores que para determinados temas e objetivos de pesquisa, a orientação conceitual do funcionalismo é inadequada, como é o caso do estudo da ação estratégica do dirigente da pequena empresa. O funcionalismo é uma boa opção técnica conceitual para estudar a estrutura social, mas inapropriada para estudar os atores e suas práticas.

Wilhelm Dilthey, Max Weber e Edmund Husserl podem ser identificados como os teóricos mais influentes que contribuíram para as fundações intelectuais da sociologia interpretativa (BURRELL; MORGAN, 1979). Apesar de o paradigma interpretativo ter raízes intelectuais no idealismo alemão, é um fenômeno do século XX devido à influência dos trabalhos destes estudiosos.

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

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

ETNOMETODOLOGIA COMO QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE

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

Harold Garfinkel é o fundador da abordagem e quem cunhou o termo “etnometodologia”. Os etnometodologistas se interessam por identificar as suposições tomadas como certas que caracterizam toda situação social e as maneiras em que os membros, com uso de práticas diárias, fazem suas atividades “racionalmente responsáveis”. De acordo com os etnometodologistas, cada homem é seu próprio sociólogo, comprometido com a compreensão de sua vida cotidiana (BURRELL; MORGAN, 1979).

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

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

Segundo a etnometodologia, é possível desenvolver uma acurada descrição do que fazemos para organizar nossa existência social, mediante a análise das práticas ordinárias situadas sempre localmente “aqui e agora” da interação. Qualquer grupo social pode se compreender, se comentar e se analisar. Esta abordagem é, portanto, diferente da definição durkheimiana de Sociologia fundamentada na ruptura com o senso comum (COULON, 1995).

Projeto científico da etnometodologia

é analisar os métodos, ou os procedimentos, que as pessoas usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas diárias.

Etnometodologia é a análise dos métodos ordinários que as pessoas usam para realizar suas ações ordinárias (COULON, 1995).

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

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

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

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

PROPOSIÇÃO DE UM MAPA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA ESTUDOS DA PEQUENA EMPRESA

A Teoria sobre Estratégia surgiu na Teoria das Organizações e o início da teorização sobre estratégia em negócios nas décadas de 50 e 60, quando surgem as escolas prescritivas: Design, Planejamento e Posicionamento (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O início da teorização sobre estratégia em negócios repousava sobre os fundamentos da recém-inaugurada Teoria Estruturalista-Sistêmica em Teoria das Organizações, a qual recebeu ataques de grupos marxistas, humanistas e interpretativistas. Tais críticas atingiram a área de estratégia. Do próprio interior do paradigma funcionalista também surgiram críticas, mas esta orientação demonstrou uma capacidade de renovação, em transformar as críticas ao funcionalismo em novas

proposições (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Apesar dos ataques ao modelo prescritivo sobre estratégia, ele sobreviveu, ignorando algumas críticas e incorporando outras.

O modelo descritivo surge como crítica ao modelo prescritivo, deliberado e racional, identificando nos processos emergentes a compreensão da criação da estratégia. Henry Mintzberg pode ser considerado o principal nome nesta oposição. Este modelo é um amontoado de novas perspectivas em estratégia, que tentam ganhar relevância mostrando aquilo que é bom e justo, tendo pouca audiência no mundo dos negócios (ESCRIVÃO FILHO, 2006). “Somos cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão de enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e ‘prosseguiu em total ignorância’ a respeito do restante” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 13).

Assim, os autores indicam a existência de dez escolas que apresentam diferentes processos de formulação de estratégias e que estão divididas em três grandes grupos. O primeiro grupo, de natureza prescritiva, se preocupa em como as estratégias *devem* ser formuladas e não na maneira como elas *são* formuladas. Neste grupo se encontram a Escola do Design (processo de concepção), a Escola do Planejamento (processo formal) e a Escola do Posicionamento (processo analítico) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O segundo grupo considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se baseia em sua *descrição*. Este grupo é constituído pela Escola Empreendedora (processo visionário), Escola Cognitiva (processo mental), Escola de Aprendizado (processo emergente), Escola do Poder (processo de negociação), Escola Cultural (processo coletivo) e Escola Ambiental (processo reativo) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, o terceiro grupo, constituído por apenas por uma escola – a Escola de Configuração – que combinaria as demais, visando integrá-las. Esta escola vê a formulação da estratégia como um processo de transformação. Cada escola tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A partir do debate entre modelo prescritivo e modelo descritivo em estratégia, pode-se entender que a criação de estratégias é em parte um processo planejado e formal e, em parte, de aprendizado e informal. Dessa maneira, houve uma redefinição do conceito de estratégia para teorizar e investigar conjuntamente os dois modelos.

Os cinco P's da Estratégia (plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto) e as dez escolas do pensamento estratégico explicam a criação de estratégias como um processo parte deliberado e parte emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As dez escolas de pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) podem ser agrupadas em três níveis de análise: liderança, com as escolas que têm uma abordagem individual e interna à organização (Design, Empreendedora, Cognitiva e Aprendizado); organização, com escolas cuja abordagem é coletiva e interna à organização (Planejamento, Cultural, Aprendizado e Poder micro); e ambiente, com as escolas de abordagem externa à organização (Posicionamento, Ambiental e Poder macro) (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

As escolas do Design, Planejamento e Posicionamento são claramente prescritivas; as escolas Cognitiva, Aprendizado, Ambiental e Poder são claramente descritivas; as escolas Empreendedora e Cultural ficam em um meio termo.

Os três conceitos juntos - liderança, organização e ambiente - formam um sistema de administração estratégica, assumindo a visão sistêmica, onde os elementos interagem entre si produzindo um resultado, sendo que qualquer alteração em um dos elementos causará mudança nos outros.

O “mapa” desenvolvido tem como objetivo ajudar a “ler” os fatores centrais de uma administração estratégica. “O estrategista, pela argumentação aqui em desenvolvimento, precisa conceber a criação de estratégia como um sistema formado pela orientação do líder, pelas relações da organização e pelas forças do ambiente” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 152).

Os fatores devem se combinar de maneira coerente, havendo algumas combinações possíveis. No modelo prescritivo, a liderança assume as concepções da Escola do Design, a organização é projetada e operada pela Escola do Planejamento e o ambiente organizacional é desenhado pela Escola do Posicionamento. Estes elementos estão ajustados, pois as três concepções são racionalistas e enfatizam a elaboração da estratégia como uma proposição do líder e/ou de planejadores com forte análise do ambiente. Com a mudança na combinação dos fatores liderança, organização e contexto, outros sistemas de administração estratégica são possíveis para representar a realidade das organizações; no entanto, as combinações não são

infinitas, pois as limitações organizacionais concretas reduzem as possibilidades para alguns casos (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A teoria do ciclo de desenvolvimento das organizações sugere que as empresas novas, as pequenas e as inovadoras podem ser congruentes com a administração empreendedora, enquanto que as empresas maduras são compatíveis com a administração prescritiva.

Portanto, o sistema de administração estratégica empreendedor pode ser adequado para a compreensão da estratégia na pequena empresa: “visão empreendedora (da liderança) - a questão para os funcionários é seguir o líder; a organização é formada por valores culturais decorrentes da visão; e a crença na igualdade de concorrência no ambiente - ecologia das organizações, os mais entusiasmados vencem” (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 154).

No esforço de introdução da perspectiva interpretativista, o mais adequado seria denominar o sistema de administração estratégica empreendedor de mapa estratégico, ao invés de sistema. Ao contrário da perspectiva funcionalista que utiliza a orientação estratégica como algo acabado antes da investigação empírica, apenas para confirmar, ou não conceitos pré-determinados, a orientação interpretativista constrói e modifica os conceitos em interação com a realidade, no contato com a realidade. Então, mapa expressa essa visão e será mais bem abordado mais adiante.

PROPOSIÇÃO DE DIMENSÕES PARA OS ESTUDOS DAS ESPECIFICIDADES DA PEQUENA EMPRESA

Para se compreender as práticas estratégicas da pequena empresa, é fundamental reconhecê-la como um objeto de estudo diferente da corporação, pois ela não é uma grande que ainda não cresceu: tem características próprias que as distinguem das grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981).

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

Para teorizar a gestão da pequena empresa, é fundamental reconhecer especificidades organizacionais e administrativas. A partir de reflexão sobre o conceito

de organização e da discussão de características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional e à forma de inserção, conclui-se a importância de considerar três dimensões: dirigente, organização e ambiente (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2012). Esta classificação é coerente com as discussões de outros autores (JULIEN, 1997; LEONE, 1997).

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

A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:

1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,
3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa de dar ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática) (WEBER, 1999, p. 139).

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

A partir daí, a racionalidade do dirigente da pequena empresa é a primeira questão considerada.

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

A ação racional com relação a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Atos ou indivíduos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou indivíduos, contribuem para a consecução de um objetivo predeterminado. Na racionalidade funcional não se mede propriamente a

qualidade intrínseca das ações, mas a sua maior ou menor concorrência, entre outras, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que elas possam ter (MANNHEIM, 1962).

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

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

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

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

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

racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (MANNHEIM, 1962). De acordo com Weber, a ação humana se orienta por tais valores em grau muito diverso e na maioria dos casos bastante modesto.

Voltando à estrutura conceitual formada por dirigente, organização e ambiente, foi discutido acima o conceito de racionalidade do dirigente. Agora, será discutida a questão da organização, ou seja, da classificação da pequena empresa e a importância dos critérios qualitativos no reconhecimento das diferenças organizacionais e administrativas entre grandes e pequenas empresas. Para compreender as características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional foram revisados alguns estudos (CHURCHILL; LEWIS, 1983; DRUCKER, 1981, GREINER, 1998).

Apesar da grande heterogeneidade das pequenas empresas (JULIEN, 1997; LEONE, 1999), pode-se considerar que um indicativo do “tamanho” é o grau de complexidade da estrutura administrativa.

Dessa maneira, a pequena empresa se diferencia do negócio pessoal ou da microempresa porque exige um nível administrativo entre o dirigente e os funcionários. A supervisão não é direta como na microempresa, é indireta (supervisão de supervisores). Na pequena empresa, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Aliás, ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por alguns setores. Assim, a maior parte do tempo do dirigente é utilizada em uma ou mais áreas funcionais, parte do tempo ele dedica à direção da empresa e pouco tempo às atividades operacionais (DRUCKER, 1981).

Por fim, o estudo do ambiente, abordar a forma de inserção da pequena empresa na estrutura de mercado (SOUZA; MAZZALI, 2008) pode trazer compreensão de algumas de suas especificidades.

Pode-se usar uma tipologia para diferenciar as pequenas empresas de acordo com a forma de inserção na estrutura de mercado: em mercados competitivos tradicionais, em estruturas industriais dinâmicas, em redes de pequenas empresas, em redes comandadas por grandes empresas (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Em mercados competitivos tradicionais, pouco oligopolizados, há predominância de pequenas empresas “independentes” que cumprem uma importante função social e econômica, relacionada principalmente à oferta de

empregos de pouca qualificação. Nesta estrutura, há acentuada concorrência em preços e baixas barreiras à entrada (e saída). Existe, portanto, um alto índice de mortalidade-rotatividade de pequenas empresas neste segmento (SOUZA; MAZZALI, 2008).

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

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

Dessa maneira, três dimensões são fundamentais para compreender as especificidades da pequena empresa (CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, 2012):

1. Dimensão dirigente: Predomina nas ações e decisões administrativas a racionalidade instrumental ou a racionalidade substantiva? (GUERREIRO RAMOS, 1983; MANNHEIM, 1962; WEBER, 1999);

2. Dimensão organização: Qual é o grau de complexidade de sua estrutura administrativa? (CHURCHILL; LEWIS, 1983; DRUCKER, 1981; ESCRIVÃO FILHO, 2006; GREINER, 1998);

3. Dimensão ambiente: Como ela está inserida na estrutura de mercado? (SOUZA; MAZZALI, 2008).

PROPOSIÇÃO DE OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA ETNOMETODOLÓGICA

Coerente com a postura epistemológica subjetivista, interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006), a pesquisa para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa deve ter natureza qualitativa.

Pesquisas empíricas de cunho subjetivista contemplam a visão de mundo dos sujeitos. Partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. São definidas amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são obtidos mediante técnicas pouco estruturadas e são tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Estas pesquisas não buscam a generalização dos resultados. O pesquisador é o principal “instrumento” de pesquisa (HAGUETTE, 2007).

A proposta é desenvolver um olhar etnometodológico, que tem como essência o saber do senso comum. De acordo com essa perspectiva, o saber do senso comum é passível de ser descrito e apresentado como racional (*accountability*). As atividades práticas e a linguagem cotidiana refletem no social, construindo e reconstruindo a realidade (reflexividade).

Nesta construção, é fundamental compreender o contexto da interação, porque a linguagem cotidiana apresenta um alto grau de indicialidade.

Dessa maneira, sugere-se que o material de pesquisa para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa seja coletado através de observação participante, conversações cotidianas e entrevistas (FRANCIS; HESTER, 2004; GASKELL, 2002; HAGUETTE, 2007; KERBRAT-ORECCHIONI, 2006; MYERS, 2002; TEM HAVE, 2004).

A seleção das empresas estudadas deve ser feita por tipicidade (devem ser boas representantes do segmento das pequenas empresas) e acessibilidade (é fundamental que os seus dirigentes estejam dispostos a participar da pesquisa, para que o pesquisador tenha acesso às conversações cotidianas).

Durante e após a coleta, o material de pesquisa deve ser analisado para construção e desenvolvimento do “mapa” das práticas do dirigente relacionadas ao processo estratégico da pequena empresa.

Como pesquisa qualitativa, o objetivo não é buscar generalização dos resultados para outras pequenas empresas, mas sim entender as particularidades de uma pequena empresa, e depois de outra e outra, para construir um “mapa”, no sentido weberiano de “tipo-ideal”. O mapa é uma forma de entender a realidade, um esquema de interpretação.

A escolha da “técnica” para análise do material coletado em campo deve ser coerente com quadro teórico de análise da pesquisa, a etnometodologia. Propõem-se

a análise da conversação (FRANCIS; HESTER, 2004; KERBRAT-ORECCHIONI, 2006; MARCUSCHI, 2007; MYERS, 2002; PRETI, 2001; SPINK; FREZZA, 2004; TEN HAVE, 2004). As análises neste campo focam os métodos ou procedimentos pelos quais os participantes sociais ordinários conduzem os seus negócios interacionais (HERITAGE, 1999). Ela pode ser empregada para explorar os tipos de categorias pressupostas pelos participantes, e não aquelas do pesquisador (MYERS, 2002).

Uma das três amplas tradições teóricas da análise de discurso é aquela que foi influenciada pela teoria do ato da fala, etnometodologia e análise da conversação (GILL, 2002). Essas perspectivas partilham da rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e da convicção da importância central do discurso na construção da vida social.

Pode-se reconhecer duas correntes analíticas da linguagem: a que focaliza as trocas linguísticas (etnometodologia e análise de conversação) e a que focaliza o discurso; a análise de conversação é uma derivação metodológica da etnometodologia (SPINK; FREZZA, 2004).

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

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

Na busca dessa meta, três pressuposições são feitas:

Primeiro, supõe-se que a interação é organizada por referência a procedimentos institucionais que, para efeitos analíticos, podem ser tratados como estruturas por si mesmas (...). Segundo, supõe-se que as contribuições para a interação tanto são moldadas pelo contexto, que as ações não podem ser adequadamente compreendidas sem referência ao contexto das ações precedentes às quais geralmente se admite que elas respondem, quando são renovadoras do contexto, no sentido de que cada ação corrente irá propor uma definição corrente aqui-e-agora da situação para a qual a conversação subsequente se orientará. Finalmente, (...) supõe-se que as ações sociais funcionam em *detalhe* e, portanto, que os pormenores específicos da interação não podem ser simplesmente ignorados como não-significativos sem afetar as perspectivas de análises coerentes e eficazes (HERITAGE, 1999, p. 371-372).

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

A análise da conversação requer registro em áudio e transcrição cuidadosos. Uma análise atenta do material é demorada, mas pode permitir compreensão mais clara sobre as categorias dos participantes (MYERS, 2002). Para a análise da conversação é fundamental que as entrevistas registradas em áudio sejam transcritas. Dessa maneira, é importante que se planeje o local onde elas serão realizadas de tal modo que permita uma boa gravação e que se reserve uma grande quantidade de tempo para a transcrição (MYERS, 2002). A transcrição tem como objetivo reproduzir as conversações, apresentando detalhes não apenas verbais, mas entonacionais, paralinguísticos e outros (MARCUSCHI, 2007; MYERS, 2002).

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

Podem ser consideradas as seguintes etapas para a análise da conversação (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006; MARCUSCHI, 2007; MYERS, 2002; PRETI, 2001):

- 1) Ouvir a gravação e ler a transcrição das conversações sucessivas vezes, a fim de chegar a uma “impregnação” do material. Retomar os registros do “Diário de Campo”. Compreender o contexto da fala (indicialidade).

- 2) Examinar a organização da fala, interpretar cada turno, as falas dos participantes, como respondem no turno seguinte, como decidem quem vai falar e como cada turno se relaciona com o anterior. Observar as relações entre os turnos

adjacentes, como cada fala foi exatamente feita, especialmente em questões de tempo, tais como pausas, sobreposições e interrupções.

3) Identificar os tópicos da fala, como o tema é tratado em determinado trecho da conversação e como se dividem em subtópicos. Como eles são construídos cooperativamente, como são negociados e discutidos pelos participantes da interação. Identificar os marcadores conversacionais.

4) Deduzir categorias da fala dos participantes. Compreender as categorias como estratégias linguísticas, como elas organizam a linguagem.

5) Compreender os etnométodos e a teorização das práticas dos participantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Portanto, é preciso compreender a importância de estudá-la de maneira diferente da grande empresa; ela não é uma “pequena grande empresa” (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981), tem natureza diferente e, por isso, é um objeto de estudo diferente.

É preciso “tirar os óculos das grandes empresas” (DANDRIDGE, 1979) e, mediante investigações empíricas, olhar a pequena empresa de maneira diferente.

Dessa maneira, este artigo pretendeu discutir a importância de se assumir uma postura subjetivista/interpretativa para conseguir compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa. A proposta é considerar a etnometodologia como quadro teórico de análise.

A pesquisa etnometodológica tem a pretensão de analisar os métodos ou procedimentos - os chamados “etnométodos” - que as pessoas usam em suas práticas cotidianas. Para isso, é preciso desenvolver uma pesquisa de natureza qualitativa bastante envolvente. O pesquisador deve ser um observador participante do dia-a-dia da empresa, deve compreender o contexto das práticas para compreender o que elas

significam. A observação do cotidiano de trabalho e das relações entre as pessoas será fundamental para compreender a fala dos dirigentes e, portanto, os seus etnométodos.

Como pesquisa de natureza estritamente qualitativa, o objetivo não deve ser de buscar generalização dos resultados para outras pequenas empresas, mas sim entender as particularidades de uma pequena empresa para construir um “mapa” no sentido weberiano de “tipo-ideal”.

Etnometodologia pode ser um caminho fundamental para que os pesquisadores da pequena empresa deixem o referencial teórico de lado - a “grade da descrição científica” baseada no funcionalismo - para que possam compreender as práticas dos dirigentes, o raciocínio prático. Os dirigentes das pequenas empresas teorizam suas práticas através da linguagem cotidiana. Nós, pesquisadores, precisamos desenvolver um “olhar etnometodológico” para conseguirmos compreender essa teorização.

REFERÊNCIAS

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, M.P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, abr./jun., 2005.

CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Reconhecendo especificidades organizacionais e administrativas da pequena empresa: três questões fundamentais*. In: XVII Reunião Anual de La Red Pymes Mercosur, 2012, São Paulo – SP. XVII Reunião Anual de La Red Pymes Mercosur, 2012.

CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v.61, n.3, may-jun, 1983, p.30-50.

COULON, Alain. *Ethnomethodology*. California: Sage Publication, 1995.

DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grow-ups”: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, Apr. 1979, v.17, n.2, p.53-57.

DRUCKER, P. F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.

ESCRIVÃO FILHO, E. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. *Tese de Livre Docência*. Universidade de São Paulo, 2006.

FRANCIS, D.; HESTER, S. *An invitation to ethnomethodology: language, society and social interaction*. London: Sage Publications, 2004.

GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Prentice-Hall, 1967.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIOIA, D.A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, v.15, n.4, 1990.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v.76, n.7, may-jun, 1998, p.55-67.

GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2007.

HERITAGE, J. C. Etnometodologia. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

JULIEN, P. A. *Les PME: bilan et perspective*. Quebec, Les Presses InteerUniversitaires, 1997.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. Análise da conversação: princípios e métodos. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, nº2, p.91-94, abril/junho, 1999.

MANNHEIM, K. O homem e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MARCUSCHI, L. A. *Análise da conversação*. 6ed. São Paulo: Ática, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MYERS, G. Análise da conversação e da fala. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

PRETI, D. (org.) Análise de textos orais. 5ed. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP (Projetos Paralelos: V.1), 2001.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretacionismo, hermenêutica e construtivismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.15, n.3, p.591-603, set-dez. 2008.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

TEN HAVE, P. *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. London: Sage Publications, 2004.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32, 1981.