



ANDRÉ LUIZ DE LIMA SILVA

***TURNAROUND* ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÕES
PARA O GESTOR DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

ANDRÉ LUIZ DE LIMA SILVA

***Turnaround* organizacional e implicações para o gestor da
micro e pequena empresa**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a) Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2021

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp

S578t

Silva, André Luiz de Lima

Turnaround organizacional e implicações para o gestor da micro e pequena empresa / André Luiz de Lima Silva. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2021.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Gestor. 2. Crise. 3. Autoconhecimento. 4. MPE. 5. *Turnaround*. I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD: 658.4056

ANDRÉ LUIZ DE LIMA SILVA

***Turnaround* organizacional e implicações para o gestor da micro e
pequena empresa**

Dissertação de Mestrado aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Marco Antonio Conejero
UFF

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus queridos pais, o Sr. João Rodrigues da Silva e a Sra. Maria Madalena de Lima Silva, que sempre me apoiaram, incondicionalmente, na estrada da vida.

À minha amada esposa Maisa Nicolai Silva, com toda a minha gratidão pelos seus cuidados, doce presença, incentivo e companheirismo que sempre me fortalecem.

Ao meu maior presente, meu filho Miguel Nicolai Silva, com quem aprendo e a quem ensino a nobre arte de amar.

A todos que me incentivaram a enfrentar os desafios dos estudos acadêmicos, meus mais sinceros agradecimentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida pela vida, pela proteção e pela esperança que me conduziram nesta caminhada.

Ao Banco do Brasil S.A. onde, através do Programa de Educação Continuada da Universidade Corporativa Banco do Brasil, de sua Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas, forneceu bolsa de estudo para participação e conclusão deste programa de Mestrado.

Aos meus amigos André Rodrigues e Renato Bassile, com quem tanto debati assuntos relevantes e irrelevantes em nosso trajeto até a UNIFACCAMP.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado Profissional da UNIFACCAMP, pelos ensinamentos repassados em suas aulas, especialmente aos professores doutores: José Osvaldo de Sordi, Reed Elliot Nelson, Maria Aparecida Sanches, Marco Antônio Silveira, Renato Machado Costa, Djair Picchiali (*in memoriam*) e João Eduardo Prudêncio Tinoco, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores Dr. Marco Antônio Conejero e Dr. Wanderlei Lima de Paulo, que participaram da banca de qualificação e proporcionaram melhorias através de seus comentários, orientações e excelentes sugestões que contribuíram positivamente para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Agradeço, em especial, à minha orientadora Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi que, mesmo diante dos desafios dos encontros à distância, acolheu-me com todo seu conhecimento, sua paciência e sua atenção para a finalização da dissertação. Pelas suas contribuições e orientações, minha gratidão.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas *stricto-sensu* brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

EPÍGRAFE

“É urgente eliminarmos da mente humana a ingênua suposição de que seja possível sairmos da grave crise em que estamos mergulhados, usando o mesmo pensamento que a produziu.”

Albert Einstein

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: Muitos gestores de MPEs passam por momentos difíceis e, mesmo assim, conseguem enfrentar as crises, retomar o crescimento e se reinventar; passando por decisões importantes neste trajeto. A forma como se administra este momento delicado é fundamental para sua recuperação.

Objetivo: Diante desse processo de crise e retomada do crescimento surge o *turnaround* organizacional. Este trabalho estuda quais características pessoais e administrativas dos gestores de micro e pequenas empresas se modificam durante esse processo.

Abordagem metodológica: Utilizou-se uma amostra de vinte gestores de MPEs localizadas na Baixada Santista, que tivessem, como pré-requisito, passado por um processo de declínio. Por meio de questionários junto a esse público, avaliou-se as características desses gestores, antes e depois da crise em suas MPEs, a fim de comparar se houve ou não alterações em suas características pessoais e gerenciais.

Resultados Alcançados: Constatou-se que houve mudanças de valores pessoais nos gestores da amostra, porém não foi percebida, significativamente, mudança na tomada de decisão, mesmo depois destes gestores terem passado por um processo de *turnaround*.

Implicações Práticas: Este trabalho trouxe a dinâmica de um *turnaround* organizacional em MPEs, onde seus gestores puderam refletir sobre si próprios e pode contribuir para a própria mudança e de seus negócios.

Contribuições Teóricas: Este estudo contribui para uma reflexão, sobre as atitudes e tomadas de decisões dos gestores de MPEs em situação de *turnaround*.

Palavras-chave: Gestor. Crise. Autoconhecimento. MPE. *Turnaround*.

Organizational turnaround and objective for the micro and small business manager

ABSTRACT

Context: *Many managers from micro and small enterprises (MSEs) are going through tough moments and, even so, manage to face the crisis, recapture growth and reinvent themselves, having to make important decisions on this way. How to conduct this delicate moment is primordial on its recovery.*

Research Objective: *In face of this process of crises and growth recovery, comes the organizational turnaround. This paper studies which personal and administrative characteristics from MSE managers changes during this process.*

Methodological Approach: *A sample of twenty MSEs managers, from the Santos City area was used, having as a requirement a former decay process. Through questioning, characteristics of this managers were analysed before and after the crisis in their companies. Aiming to understand if there were changes on their managing and administrative skills.*

Achieved Results: *It was found that personal values changed in the individuals from the sample, although a significant alteration on decision making was not noticed, even after a turnaround process.*

Practical implications: *This study brought the organizational turnaround dynamics in MSEs, where their managers were able to reflect about themselves and contribute to the changing in their businesses.*

Theoretical Contributions: *This study contributes to a reflection about managers behaviour and decision making in a turnaround situation.*

Key Words: *Manager. Crisis. Self-knowledge. MSE. Turnaround.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Representação do ciclo de gestão	23
Figura 2	Habilidades necessárias para o gestor	24
Figura 3	As dimensões da competência gerencial baseada no conhecimento e habilidades	24
Figura 4	Competências como fonte de valor para o indivíduo.....	32
Figura 5	Estrutura Circular dos Valores segundo Schwartz (1992)	35
Figura 6	Saldo Líquido de empregos gerados em janeiro/2019	45
Figura 7	Dinâmica da empresa durante um processo de <i>Turnaround</i>	51
Figura 8	Integração dos conceitos	57
Figura 9	Mapa de abrangência da Baixada Santista	60
Figura 10	Gráfico da quantidade de funcionários.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características do Processo de Gestão	22
Quadro 2	Aptidões do Gestor	26
Quadro 3	Principais ensinamentos de competências gerenciais apontadas neste trabalho.....	28
Quadro 4	Dimensões e Competências Gerenciais.....	29
Quadro 5	Modelo de Competências Gerenciais de Spencer e Spencer (1993)	31
Quadro 6	Comparativo entre os autores Rokeach (1967, 1968, 1973, 1981), Schwartz e Bilsky (1987, 1990) e Schwartz (1992)	34
Quadro 7	Valores Terminais em ordem alfabética	37
Quadro 8	Valores Instrumentais em ordem alfabética	38
Quadro 9	Principais ações em um processo de <i>turnaround</i> , adaptado para uma MPE	53
Quadro 10	Pré-questionário para qualificar a empresa	61
Quadro 11	Questionário da Pesquisa – Perfil Demográfico	62
Quadro 12	Inventário de Valores Terminais.....	63
Quadro 13	Inventário de Valores Instrumentais	64
Quadro 14	Questionário sobre perfil e atuação do gestor	65
Quadro 15	Matriz de amarração	70
Quadro 16	Itens Avaliados, Resultados e Percepções	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação dos Estabelecimentos.....	44
Tabela 2	Setores de Atividade	72
Tabela 3	Tempo que Vivenciou a Crise.....	73
Tabela 4	Estágios da Empresa	74
Tabela 5	Setor Econômico e Estágios do <i>Turnaround</i>	77
Tabela 6	Panorama dos Setores de Atividade da Amostra <i>versus</i> Estágio do <i>Turnaround versus</i> tempo que vivenciou a Crise.....	79
Tabela 7	Formação Escolar	80
Tabela 8	Formação Específica no Negócio	80
Tabela 9	Tempo no Cargo / Função na Empresa.....	81
Tabela 10	Valores Pessoais Terminais	83
Tabela 11	Valores Pessoais Instrumentais.....	87
Tabela 12	Funções do Gestor	90
Tabela 13	Estágios do <i>Turnaround</i> por Segmento	92
Tabela 14	Competências do Gestor.....	93
Tabela 15	Tomada de Decisão	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DOU	Diário Oficial da União
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MGE	Média e Grande Empresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPME	Micro Pequena e Média Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
RVS	<i>Rokeach Value Survey</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às MPE

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Objetivo Geral.....	17
1.2.	Objetivos Específicos	17
1.3.	Justificativa	17
1.4.	Estrutura do Texto	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1.	Gestor: funções, competências e características pessoais	19
2.1.1.	Principais funções de um gestor	21
2.1.2.	Competências do Gestor	23
2.1.3.	Valores Pessoais	33
2.1.4.	Tomada de Decisão nas MPEs.....	39
2.2.	As Micro e Pequenas Empresas	43
2.3.	O Gestor das MPE.....	47
2.4.	<i>Turnaround</i> e suas Principais Características	48
2.4.1.	O processo de <i>turnaround</i>	51
2.4.2	<i>Turnaround</i> e a Mudança Organizacional	54
2.5	Modelo Teórico.....	56
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1.	Paradigma de Pesquisa.....	58
3.2.	Objetivo de pesquisa	59
3.2.1.	Objetivo geral	59
3.2.2.	Objetivos específicos.....	59
3.3.	População e Amostra da Pesquisa	59
3.4.	Instrumentos de Coleta.....	61
3.5.	Procedimentos de Coleta de dados	67
3.6.	Análise e tratamento de dados	68
3.7.	Validade e Confiabilidade dos dados	70

4.	RESULTADOS E ANÁLISE	72
4.1.	Atuação e Perfil das MPEs	72
4.2.	Perfil Demográfico	80
4.3.	Análise dos Valores Pessoais.....	82
4.4.	Análise do Perfil Administrativo.....	90
4.5.	Análise Consolidada	96
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS.....	102

1. INTRODUÇÃO

As MPEs sempre desempenharam um papel muito importante na economia local e mundial. São protagonistas de grandes avanços econômicos em vários países. No Brasil não é diferente, em abril de 2020 foi registrada a abertura de mais de 10 milhões de MEIs, um aumento de 10,6% de novos microempreendedores individuais em comparação ao final de 2019. Porém, neste mesmo período, houve o fechamento de 9,43 milhões de MEIs (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

Para que haja um crescimento sustentável nas MPEs, é importante que seja ponderada essa alta taxa de mortalidade, pois segundo pesquisa SEBRAE (2015) mais de 45% não sobrevivem até os quatro anos de existência. Sendo assim, para se conseguir sanar esse grande número de MPEs fechando, é fundamental a existência de um gestor qualificado e preparado para estar à frente dos negócios, fazendo uso de ferramentas apropriadas para gerir processos, pessoas e saber mensurar os resultados produzidos.

Desse modo, o papel do gestor nas MPEs se destaca cada vez mais, como ressalta Zacharakis *et al.* (1999), que analisa o gestor como responsável pela condução dos negócios na organização, precisando adaptar, tanto o seu negócio, quanto suas características pessoais e seus comportamentos às mudanças internas e externas, que podem influenciar no direcionamento para o sucesso ou insucesso do seu empreendimento. Nessa linha, o SEBRAE (2004) indica a falta de conhecimento, de planejamento, de assessoria, os custos (mais elevados que o esperado) e as dificuldades na administração do caixa como determinantes para o fechamento dos negócios.

Ainda dentro dessa ponderação, Leone (1999) ensina que as MPEs possuem um nível de maturidade organizacional muito baixo, sendo que suas estratégias de funcionamento são pouco desenvolvidas, caracterizando uma informalidade muito grande e, por consequência, muitos gestores tomam decisões importantes sem o preparo necessário ou sem os instrumentos adequados. De acordo com estudos do SEBRAE (2016), cerca de 66,7% dos negócios em geral fecharam por planejamento deficiente.

Dessa forma, o gestor que apenas reage às variações e aos fatos relacionados ao mercado econômico não consegue garantir o progresso de seu empreendimento. Por outro lado, se combinados fatores como planejamento, liderança, boas práticas de gestão e orientação de especialistas é mais possível se chegar a resultados efetivos para manutenção e até para o crescimento da empresa.

Este trabalho estuda o processo de recuperação das MPEs que se encontram em situações críticas de declínio, e conseguem se reestabelecer, ou seja, passam por um processo denominado de *turnaround*, que, segundo Dalla Valle (2010), significa o declínio ocorrido em uma empresa e, posterior, uma recuperação no seu desempenho.

Sobre esse tema, com facilidade são encontrados estudos a respeito de MGEs que passaram pelo processo de *turnaround*, ou seja, que se reergueram e se reestabeleceram no mercado no qual estão inseridas, porém, não é comum uma MPE ser objeto de estudo de seu processo de *turnaround*, principalmente, levando em consideração suas características estruturais mais simples em relação às MGEs, ou, até mesmo, pelo desconhecimento desse processo em empresas desse porte. Isso se comprova em buscas nas bibliotecas Proquest, Ebsco e Google Acadêmico, nas quais não se encontram muitos ensinamentos acadêmicos sobre o assunto, mas tão somente sobre processo de *turnaround* em MGEs, tais como estudos de Robbins e Peace (1992); Schendel, Patton e Riggs (1976); Pascale e Rohlen (1983); Balgobin e Pandit (2001); Smith e Graves (2005); Zimmerman (1989).

Para se chegar à recuperação empresarial e à retomada do crescimento muitos aspectos pessoais e administrativos dos gestores estão envolvidos, como os valores pessoais, as competências do gestor, suas principais funções dentro da empresa e sua forma de tomada de decisão.

É exatamente nesse contexto das MPEs que se percebe a grande importância do presente estudo, pois é em empresas desse porte que está focado, principalmente, com objetivo de estudar as mudanças que ocorrem no gestor na condução e administração de suas MPEs em um momento instável e de grande estresse, levando em consideração condições pessoais e administrativas. Assim surge a pergunta

fundamental deste trabalho: *Como são alteradas as características pessoais e administrativas de um gestor de MPE que passa por um “turnaround” organizacional?*

1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é responder a essa questão, verificar se o gestor de uma MPE modifica ou não suas características pessoais ou administrativas e, modificando, como se dão essas transformações depois que passa pela experiência de desafio e de estresse do processo de *turnaround*.

1.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar em qual estágio do processo de *turnaround* a MPE se encontra;
- b) Identificar alteração nos valores individuais do gestor no processo de *turnaround*;
- c) Destacar a principal função do gestor antes e depois do processo de *turnaround*;
- d) Verificar as competências gerenciais destacadas pelo gestor antes e depois do processo de *turnaround*;
- e) Verificar alterações no processo decisório do gestor das MPEs antes e depois do *turnaround*.

1.3. Justificativa

Existem na literatura diversos ensinamentos do processo de *turnaround* em médias e grandes empresas, porém, dentro do contexto da MPE, não é amplamente encontrado este estudo sobre a recuperação empresarial nas MPEs nas bases de busca acadêmica Proquest, Ebsco e Google Acadêmico. Dessa forma, este trabalho se diferencia por estar voltado para o estudo do *turnaround* no segmento das MPEs,

complementando, ainda, o objetivo principal sobre a investigação se há ou não mudanças nas características pessoais de seus gestores dentro desse contexto de *turnaround*, suas atitudes e ações em um momento de estresse para recuperar a empresa.

1.4. Estrutura do texto

Este trabalho está construído em cinco capítulos, sendo primeiro a introdução, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa e a estrutura do texto. O segundo capítulo se refere à fundamentação teórica, na qual se descreve o gestor de MPE, suas principais funções, competências, valores pessoais e tomada de decisão. Além disso, também se refere ao processo de *turnaround* em MPE e a mudança organizacional. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, no qual é descrita a caracterização da pesquisa, amostra de estudo e o processo de coleta e tratamento dos dados. Já no quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, sob o aspecto das mudanças nas características pessoais e administrativas do gestor, bem como identificar qual estágio do processo de *turnaround* encontra-se a MPE. E, por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está focado em discutir assuntos relacionados à figura principal do gestor de micro e pequena empresa, destacando o conceito de gestor, suas funções e competências, valores pessoais e a sua tomada de decisão, além de ressaltar a gestão em uma MPE. Inclui assuntos fundamentais como as MPE no cenário atual, seu gerenciamento e sua importância para geração de empregos. Para finalizar, há estudos sobre o *turnaround* e seu respectivo processo em uma MPE, incluindo pontos relevantes dentro de uma mudança organizacional.

Importante detalhar que para a construção do respectivo referencial teórico, foram utilizadas consultas a repositórios de textos científicos, como Proquest, Ebsco, Spell, Scielo e Google Scholar, bases de teses e dissertações, bibliotecas de instituições universitárias e *sites* de entidades.

2.1 Gestor: funções, competências e características pessoais

Cunha (1982) traz a definição de gestor destacando a origem latina da palavra “*gerere*”, que significa conduzir, dirigir ou governar.

Já Drucker (1981) complementa que gestor é um profissional atuante, com capacidade de adaptar-se a novas situações constantemente. Deve ser capaz de postar-se no lugar de todas as pessoas envolvidas em seu objetivo e poder, nessa análise, observar os rumos de seu trabalho. Sendo assim é fundamental que o gestor exerça uma função de autoridade, sem abusos, com o intuito em garantir a coordenação e organização dos processos, e com o objetivo de garantir bons resultados econômicos. Faz, porém, uma ressalva, dizendo: a autoridade administrativa sobre os colaboradores e seus interesses que forem além daquela que provém de sua responsabilidade no desempenho empresarial é autoridade usurpada. Sendo assim, o gestor deve buscar o equilíbrio entre seus colaboradores.

Com o mesmo pensamento e uma visão holística do tema, Andrade (1999) ressalta que o gestor deve estar atento para ir além da mecanicidade sistematizada

oferecida pela profissão, deve ser uma pessoa com grande habilidade interpessoal, sensível e, de certa forma, sentimental. Capaz de compreender sua equipe, mesmo quando os problemas extrapolam a fronteira do trabalho.

Já Raynal (1996) traz o conceito de gestor fundamentado na personalidade de cada pessoa, ou seja, as pessoas gestoras já carregam, em sua formação cotidiana, essa característica do lado humano mais aguçado, pois o gestor deve saber ouvir, analisar situações, traçar itinerários, fixar etapas, criar métodos, encontrar novos recursos, animar a equipe, adquirir respeito não através de autoritarismo, mas de planejar. E, a fim de complementar o conceito, destaca-se Camara *et al.* (2007) ressaltando que o gestor deve pautar por uma boa administração e deve estar atento às mudanças, só assim conseguirá ser eficaz e eficiente.

Um outro conceito muito interessante encontrado neste contexto refere-se ao líder, onde Bianchi *et al.* (2017) especificam que o estudo sobre líder é mais contemporâneo, mais amplo do que o estudo sobre gestores e mais suportada por ciências diversas, principalmente quando relacionado à temática de recursos humanos.

Para tanto, a liderança é um tema que faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Esse campo envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos, bem como da própria estrutura e do campo da organização (SIQUEIRA, 2002).

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles (BASS, 1990 pp. 19-20).

Alguns autores unificam a definição de gestor e líder. Torres (1999) se posiciona no sentido de que qualquer gestor gerencial que orienta um grupo em torno da realização de objetivos pode ser considerado um líder. Os dois conceitos podem ser utilizados alternadamente.

Um líder não é considerado como um gerente, no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Portanto, tudo que se aplica ao líder se aplica ao gerente (REDDIN, 1970).

Para melhor distinguir o líder e o gestor, Bennis e Nanus (1985) definiram alguns pontos entre estes termos. Para eles há uma diferença muito sutil entre ambos

na teoria, ressaltando que os gestores são pessoas que fazem as coisas bem e os líderes são pessoas que fazem as coisas certas. Já Rost (1991) reforça uma diferença entre líder e gestor, os líderes trabalham em conjunto para criar mudanças, enquanto os gestores e os subordinados unem forças para vender bens e serviços.

Assim Messias *et al.* (2013) complementam que a diferença entre gestores e líderes está focada em destacar o papel dos gestores no sentido de construir um ambiente de entusiasmo e motivação na força de trabalho, enquanto o papel dos líderes em assegurar que o comportamento do colaborador está alinhado com os objetivos organizacionais.

Portanto, com o intuito em aproximar o estudo empírico à prática, este trabalho destaca características apontadas por Raynal (1996), Andrade (1999) e Druker (1981), em que o gestor já detém, em sua formação diária, a percepção humana em conjunto com as qualidades intrínsecas do seu cotidiano, no qual ele deve ter grande habilidade interpessoal, ser capaz de compreender sua equipe, mesmo quando os problemas extrapolam a fronteira do trabalho, para isso, deve se adaptar a novas situações constantemente, com grande exercício de empatia dentro de sua equipe.

2.1.1. Principais Funções de um Gestor

Houve muitas modificações na compreensão da função do gestor, ao longo do tempo. Atualmente, é necessário, além de ajustar-se à mudança interna e externa, promovê-la em sua organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis. Deixar de ser o chefe, aquele que apenas ordena e é autoritário, para atuar como alguém que prepara e dá poderes a sua equipe, compartilhando informações e estratégias para que objetivos sejam alcançados (ROBBINS, 2002).

Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013) ensinam que, para se chegar aos objetivos propostos e atingir os resultados esperados, o processo de gestão é constituído por quatro funções, sendo elas as funções de planejamento, de organização, de direção e de controle, conforme demonstra o quadro 1:

Quadro 1: Características do processo de gestão

Funções	Especificações
Planejar	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os objetivos; - Formular o plano de ação, dividindo em planos estratégicos, táticos e operacionais;
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> - Associar os recursos humanos em conjunto com os recursos materiais;
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir e coordenar os recursos materiais; - Motivar o grupo; - Detectar eventuais conflitos; - Resolver as possíveis discrepâncias e os possíveis conflitos que venham a surgir;
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar tudo o que correu bem ou não, a fim de corrigir eventuais desvios que possam ter ocorrido dentro do processo.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013).

Drucker (2008) também compartilha do mesmo pensamento de Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013) e destaca que, o planejamento e a organização das tarefas são os fatores mais importantes do processo de gestão. Isso se dá porque o desenrolar das diferentes atividades devem ter uma lógica, sendo necessário procurar adequar as pessoas às tarefas, uma vez que, uns apresentam maior facilidade e maior capacidade para desempenhar determinadas tarefas em relação às outras pessoas.

Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013) complementam que controle, direção, planejamento e organização, são quatro funções fundamentais e não devem ser observadas de forma independente e isolada, uma vez que estão ciclicamente relacionadas e que a passagem à função seguinte só é possível quando a anterior estiver realizada, conforme especificado na figura 1.

Figura 1: Representação do ciclo de gestão



Fonte: Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013).

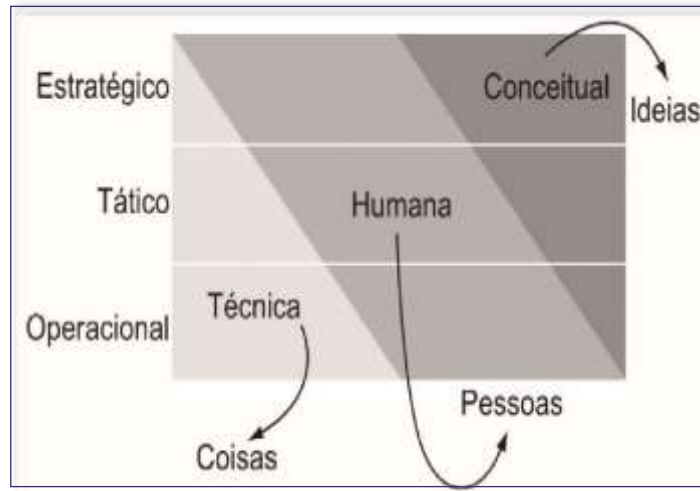
Com base nos autores Sotomayor *et al.* (2013), Reis e Silva (2012) e Teixeira (2011), percebe-se que o processo de gestão é cíclico e repetitivo, o que faz com que seja permanente e contínuo. Como se pode verificar na figura 1, todas as funções interagem entre si, sendo uma influência para as outras, logo é um processo interativo.

Este ciclo resulta de uma sequência de funções e não pode ser analisado só por uma delas, deve ser interpretado como um todo, sendo necessário conhecer cada uma.

2.1.2. Competências do Gestor

Katz (2009) ensina que, para a atuação de um gestor, são necessárias três habilidades fundamentais: técnica, humana e conceitual. À medida que se eleva o nível administrativo, são mais requeridas as habilidades conceituais, e, à proporção que se reduz o nível hierárquico, requer-se mais habilidades técnicas. Já o nível intermediário requer praticamente a mesma proporção de habilidades técnicas, humanas e conceituais, conforme demonstrado na figura 2:

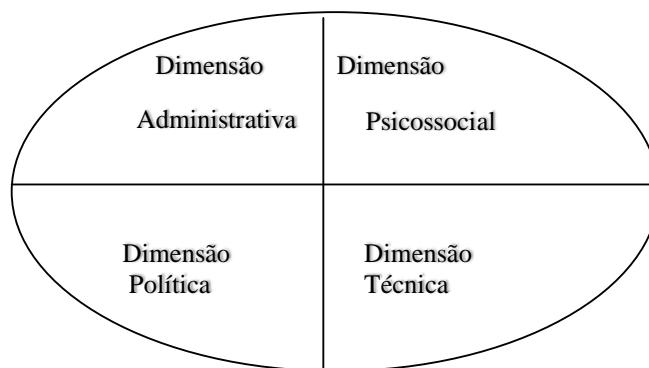
Figura 2 - Habilidades necessárias para o Gestor



Fonte: Lopes *et al.* (2010).

Há outros autores que trazem conceitos baseados nas habilidades e no conhecimento individual. Mattos (1991) ensina que o desempenho da função gerencial exige conhecimentos e habilidades em 04 dimensões, que se inter-relacionam, conforme detalhado na figura 3:

Figura 3 – As Dimensões da competência gerencial baseada no conhecimento e habilidades



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Mattos (1991).

- **Dimensão técnica** apresenta como características o conhecimento específico do próprio trabalho gerenciado, como um todo; divulgação técnica; habilidade para lidar com a tecnologia.

- **Dimensão administrativa** tem como características, planejar, organizar, controlar, coordenar, avaliar, administrar e desenvolver recursos.
- **Dimensão Psicossocial** apresenta características principais como recursos psicológicos próprios do empresário, inteligência emocional, habilidade para lidar com grupos e fenômenos interpessoais, mobilização dos talentos individuais, administração do clima psicológico.
- **Dimensão Política** traz características, conhecimentos e habilidades de negociação, conquista de espaços decisórios, administração de conflitos, acesso às lideranças organizacionais e comunitárias.

Além das habilidades necessárias, Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013) complementam que, para o gestor estabelecer o equilíbrio entre a eficácia e eficiência deve possuir três tipos de aptidões fundamentais e necessárias para desenvolver a sua função, conforme demonstrado no quadro 2:

De acordo com o dicionário *online* de português, a palavra aptidão, do latim “*aptitudine*”, significa “capaz de”. Ter aptidão é reunir um conjunto de características indicativas das habilidades próprias do indivíduo, que o torna capaz de adquirir algum conhecimento específico. É a capacidade de aprender, também relacionada à habilidade, considerando a agilidade, o equilíbrio, a coordenação, a potência e o tempo de reação a um estímulo, também está relacionada à habilidade, considerando a agilidade, o equilíbrio, a coordenação, a potência e o tempo de reação a um estímulo.

Quadro 2: Aptidões do gestor

Aptidões do Gestor	Especificações
Conceitual	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar e aprender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas; - Visualizar e agir na organização como um todo, inteirando-se da sua complexidade; - Perceber como todas as funções da organização se interagem; - Perceber a relação da organização com o meio envolvente;
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar os seus conhecimentos e procedimentos específicos para a execução do serviço;
Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os subordinados e obter a sua colaboração; - Interagir e comunicar com eles e entender as suas atitudes e comportamentos; - Trabalhar como um membro integrado de uma equipe.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013).

Segundo a definição de Lahy (2016), aptidão trata-se de uma disposição natural para exercer corretamente uma tarefa. Enquanto habilidade é a capacidade para fazer alguma coisa, a destreza para a realização de determinada ação.

A fim de indicar um contexto mais abrangente em relação às habilidades e aptidões, aponta-se outro aspecto muito importante e fundamental para os gestores: suas competências, nas quais retratam uma mudança de comportamento do indivíduo com destaque em seus conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em se tratando de competências, McClelland (1973) foi o primeiro a destacar seus trabalhos para a importância das competências no desempenho humano. Ele propôs a substituição dos antigos testes de aptidão e inteligência na avaliação de estudantes, uma vez que estes não seriam capazes de prever o sucesso em situações

de vida fora da escola, por não ter sido observada correlação entre o resultado indicado nesses testes e o desempenho no trabalho (McCLELLAND, 1973).

Draganidis e Mentzas (2006) também reforçam o conceito de competências relacionadas a habilidades, incluindo capacidades mensuráveis relacionadas ao ser humano, dentro de um contexto específico de negócio.

Os ensinamentos trazidos por Fleury e Fleury (2001) complementam o conceito de competência como sendo a capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades nas atitudes gerenciais. Dando grande ênfase à agregação de valor econômico e social ao indivíduo ao afirmar que, ao desenvolver competências gerenciais, o indivíduo não só enriquece a organização, como também a si próprio, profissionalmente e civilmente.

Em uma definição mais direta, Brandão (2009) ressalta o conceito de competências com foco nos objetivos práticos que se desejam alcançar. Este autor ainda ressalta a existência de diversas tipologias e possibilidades de classificação, entretanto, de modo geral, as competências podem ser classificadas em individuais e organizacionais (grupos).

No tocante ao conceito de competência, Camara *et al.* (2007) ressalta um aspecto bastante interessante, no qual o gestor deve possuir competências de acordo com suas funções e deve ter a capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipe de trabalho direcionada para aquilo que são os valores e objetivos institucionais. Ainda, segundo Camara *et al.* (2007), entende-se por competência o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa.

Já para o tratamento e estudo das competências gerenciais, este trabalho está pautado nos pensamentos de alguns autores, conforme apresentado no quadro 3, trazendo seus principais pontos sobre o assunto.

Quadro 3 – Principais ensinamentos de competências gerenciais apontadas neste trabalho

Autor	Ano	Principal Aspecto
Spencer e Spencer	1993, 2003	Defende a generalização do perfil e habilidades dos gerentes, com isso criou modelo de gestor genérico, que engloba 12 competências genéricas, que um gestor deve possuir;
Brito	2007	Destaca <i>Richard Bovatizis</i> que, em 1982 trouxe 21 competências gerenciais, que deveriam compor o perfil ideal de um gestor;
Camara et al.	2007	Ensina que o gestor deve se voltar às necessidades institucionais, ressaltando as competências de acordo com as funções desempenhadas pelo gestor;
Cardoso	2009	Traz os gestores como sendo peças fundamentais, sem eles não há o perfeito funcionamento das organizações, independentes de suas características e/ou competências.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências citadas.

O termo “competências gerenciais” foi utilizado pela primeira vez por *Richard Bovatizis*, em 1982, quando publicou seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, no qual esse autor trouxe o conceito das 21 competências relativas ao exercício da gestão empresarial, com elas organizadas em 6 dimensões. Essas competências gerenciais deveriam, pensando em um modelo ideal, compor o que seria o perfil de um gestor (BRITO *et al.*, 2012), conforme demonstrado no quadro 4:

Quadro 4: Dimensões e competências gerenciais

Dimensões	Competências	Descrição
Metas e Gestão pela Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação eficiente - Produtividade - Diagnóstico - Preocupação com impactos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar assertivamente; - Aumentar o resultado com o mínimo de recursos; - Identificação pontual; - Preocupar com a disseminação dos resultados;
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconfiança - Uso de apresentações orais - Pensamento Lógico - Conceitualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar em si mesmo; - Expor as ideias; - Ter uma sequência de pensamento; - Refere-se clareza e definições das ideias;
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de poder socializado - Otimismo - Gestão de grupo - Autoavaliação e Senso Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> - Influenciar o grupo; - Ver o lado bom ; - Controlar o desempenho do grupo; - Avaliação do indivíduo em si próprio e observar, questionar antes de concluir;
Direção dos Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de outras pessoas - Uso de poder unilateral - Espontaneidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir extrair o máximo de produtividade de cada um; - Refere-se a ordenar; - Ser natural nos acontecimentos;
Foco em Outros Grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrole - Objetividade - Adaptabilidade - Preocupação com relacionamentos próximos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter calma e paciência; - Ter foco; - Adaptar-se a novos cenários; - Dar importância nos relacionamentos próximos;
Conhecimento Especializado	<ul style="list-style-type: none"> - Memória - Conhecimento especializado 	<ul style="list-style-type: none"> - Lembrar de ideias, situações, ocasiões; - Entender determinado assunto.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Brito *et al.* (2012).

As definições para competências gerenciais, assumidas na atualidade, sofreram influências de vários estudos e teorias, uma vez que a temática gerencial acompanha a Teoria Geral da Administração desde os primórdios de seus estudos. Vale neste estudo destacar que, mesmo antes das competências gerenciais começarem a ser consideradas um fenômeno específico, vários autores já tratavam de aspectos gerenciais, servindo esses estudos de base para os atuais (LOPES *et al.*, 2010).

Cardoso (2009) dá uma atenção muito especial às competências gerenciais dentro de uma organização e completa que os gestores são considerados elementos fundamentais na concretização das estratégias administrativas destas respectivas organizações.

Spencer e Spencer (1993) relacionam as competências gerenciais de acordo com o contexto em que a organização atua, com o objetivo de promover o desenvolvimento e o crescimento desta organização. Com isso, estes autores destacam, em especial, as competências gerenciais, ressaltando que é fundamental o desenvolvimento destas competências pelo gestor a fim de conseguir traduzir atitudes em resultados junto à equipe.

Ainda compartilhando os ensinamentos de Spencer e Spencer (1993), a categoria de gerente, de todos os tipos e níveis, compartilha o mesmo perfil de habilidades em geral. Com isso, criou-se o modelo de gestor genérico, que engloba doze competências gerenciais genéricas, as quais um gestor deve possuir.

O quadro 5 apresenta essas competências gerenciais trazidas por Spencer e Spencer.

Quadro 5 – Modelo de competências gerenciais de Spencer e Spencer (1993)

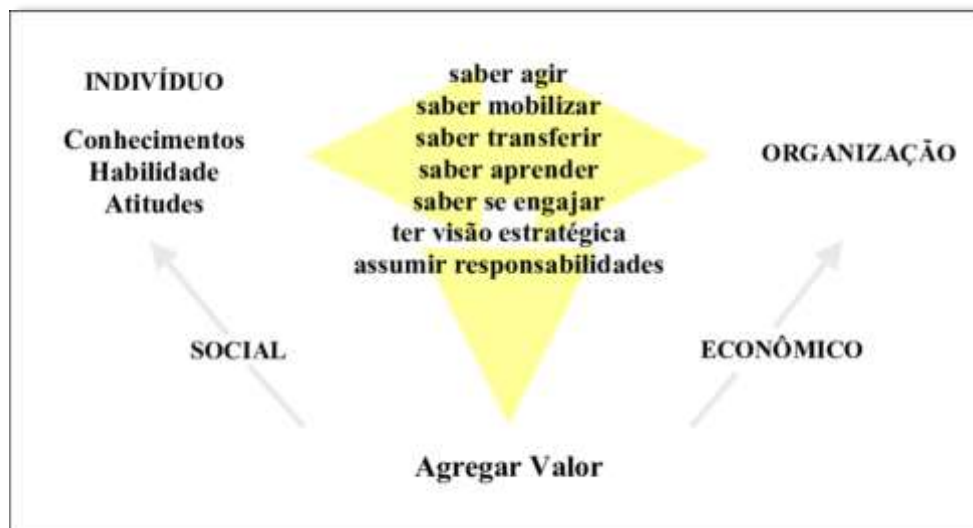
Competência	Definição
Impacto e Influência	Evidência da intenção de persuadir, influenciar, convencer ou impressionar os outros a fim de obter seu apoio aos interesses do locutor ou buscar um impacto concreto nos outros.
Orientação para a realização	Inclui aspectos como a medição do desempenho, a melhoria da eficiência ou eficácia, o estabelecimento de objetivos, o cálculo de custos e benefícios para os subordinados ou para si próprios.
Trabalho em equipe e cooperação	Implica um desejo sincero de trabalhar com os outros, fazer parte de uma equipe, de trabalhar juntos na busca de objetivos específicos.
Pensamento analítico	Compreender uma situação desde sua fragmentação em várias partes menores. Saber organizar um problema ou situação de forma sistêmica; estabelecer prioridades com base racional, identificar sequências temporais e relações de causa-efeito, analisar e organizar dados numéricos.
Iniciativa	Orientar seja em ações imprevistas ou esperadas. A iniciativa está fazendo mais do que o exigido ou esperado no trabalho. Implica em uma busca ativa por novas oportunidades de fazer melhor, de forma diferente ou saber encontrar novas oportunidades.
Desenvolvimento de outras pessoas	Ensinar ou estimular o desenvolvimento de uma ou mais pessoas. A essência desta competência é alcançar o desenvolvimento ao invés de cumprir uma função formal.
Autoconfiança	Acreditar em seu potencial para realizar uma tarefa. Ter confiança pessoal para enfrentar situações muito exigentes, tomar decisões ou opinar e administrar erros de forma construtiva. Demonstrar atitudes voltadas para o desenvolvimento da carreira profissional.
Seja diretivo / assertivo	Fazer com que os outros realizem o que deseja. O comportamento gerencial tem um componente de "dizer às pessoas o que fazer". A eficácia é típica do gerente. Use de forma assertiva o poder de ter uma determinada posição para obter bons resultados.
Busca de informação	Nesta competência está uma profunda curiosidade, um desejo de saber mais sobre as coisas, as pessoas. Isso incentiva a busca por informação. Essa busca implica esforço para reunir mais informações, não se contentar com o que já possui.
Liderança de equipe	Manifesta intenção de assumir o papel de líder de uma equipe ou grupo de pessoas. A liderança de equipe é, geralmente, mas nem sempre, associada a uma posição formal de autoridade. Normalmente é combinada com a competência do trabalho em equipe. Deve ser exercida com responsabilidade, ou seja, em prol dos interesses da organização, mesmo em detrimento de interesses pessoais.
Pensamento conceitual	Entender uma situação ou um problema a partir de várias peças soltas e ver sua globalidade. Saber identificar modelos e conexões entre situações que não são óbvias, identificando os aspectos-chave de situações complexas;
Especialista	Ser um especialista envolve tanto ser um mestre em um corpo de conhecimento relacionado ao trabalho, quanto estar motivado para expandir, usar e entregar esse conhecimento relacionado ao trabalho para as pessoas.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Spencer e Spencer (1993).

Diante dos modelos de competências gerenciais de Brito *et al.* (2012) e de Spencer e Spencer (1993), há um destaque maior no segundo modelo, o qual sugere que as competências gerenciais envolvam alguns segmentos conceituais de competências que têm como objetivo principal a constituição de uma organização e seu desenvolvimento. Sugere um campo bastante amplo nos estudos e na aplicabilidade prática dentro de uma MPE, contexto mais detalhado e trabalhado em relação à Brito *et al.* (2012).

Sob o ponto de vista social e econômico, Fleury e Fleury (2001), ressaltam certas competências essenciais do indivíduo, a fim de se agregar valor naquilo que se emprega, conforme Figura 4:

Figura 4 – Competências como fonte de valor para o indivíduo



Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Diante da figura 4, pode-se perceber que há cada vez mais direcionamentos das competências do indivíduo, com o intuito em agregar valor para as pessoas e para a organização, a fim de que se resulte na manutenção e/ou ampliação de um diferencial competitivo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Nota-se que há muitos autores trazendo conceitos e classificações de competências e competências gerenciais. O presente trabalho concentra o conceito

de competências definidas por Fleury e Fleury (2001), que se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, relacionando-os com o desempenho profissional desse mesmo indivíduo. Sendo que o objetivo dessas competências, segundo Spencer e Spencer (1993) e Camara *et al.* (2007), é promover o desenvolvimento e o crescimento da organização em que atua, para tanto, deve transformar suas atitudes em resultados, tendo a capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipe de trabalho direcionada para aquilo que são os valores e objetivos institucionais.

Já o modelo de competências gerenciais está baseado principalmente na publicação de Spencer e Spencer (1993), que traz uma definição bastante detalhada e completa, com ramificações de competências que, agrupadas e identificadas no gestor, podem ser trabalhadas para melhorar as práticas processuais, pessoais e de resultados, sendo possível conciliar a gestão dos recursos disponíveis com experiência e conhecimento.

2.1.3. Valores Pessoais

No Dicionário das Ciências Sociais, Birou (1976) destacou a palavra “valor” como sendo a capacidade que um objeto (coisa, ideia ou outra pessoa) tem em satisfazer um desejo, uma necessidade ou uma aspiração humana. Ensina que a atribuição de valor significa o reconhecimento de que a realidade propicia um bem, e que refletir sobre os valores é refletir sobre o que é um bem, quer em nível social, quer em nível pessoal, como vemos em Schwartz e Bilsky, (1987):

Os valores humanos são definidos como princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância (SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551).

Quando se refere a valores pessoais, Oliveira e Tamayo (2004) os considera como sendo indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização.

Este trabalho compara os conceitos e ensinamentos de alguns autores sobre valores pessoais, conforme demonstrado no quadro 6:

Quadro 6 – Comparativo entre Rokeach (1967, 1968, 1973, 1981), Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992)

	Principal aspecto referente a Valores Individuais	Manifestação	Principal Ensino
Rokeach (1967, 1968, 1973, 1981)	Algo que transcende a realidade específica dos indivíduos.	Tem fundamento na cultura, na sociedade e na personalidade.	Escalas de Valores Terminais e Instrumentais.
Schwartz e Bilsky (1987)	Fundamenta-se em pressupostos de três necessidades humanas universais: biológicas, interação social e necessidades socioinstitucionais.	Princípios e crenças do indivíduo.	Canaliza seus ensinamentos no bem-estar e sobrevivência de forma coletiva.
Schwartz (1992)	Está relacionado ao comportamento das pessoas, e representada por uma estrutura considerada universal.	Está fundado no comportamento das pessoas elevada ao estado motivacional.	Propôs uma tipologia universal de valores, conforme Figura 4.

Fonte: elaborado pelo autor com base nas citações acima.

Schwartz e Bilsky (1987) ensinam que os valores são demonstrações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e necessidades socioinstitucionais, visando ao bem-estar e sobrevivência do grupo.

Já para Schwartz (1999), valores pessoais são definidos como critérios ou metas que transcendem certas situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo.

Há muitos estudos com base nos valores pessoais, destaca-se Schwartz (1992) que os relaciona ao comportamento das pessoas. Traz uma representação destes valores dentro de uma estrutura considerada universal, sendo validada por várias pesquisas empíricas de acordo com seu inventário de valores acima. Este mesmo autor revisou os estudos de Schwartz e Bilsky (1987, 1990) e, então, propôs uma tipologia universal de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos.

Para Schwartz (1992), os tipos motivacionais propostos são:

- Universalismo: bem-estar voltado a todos, inclusive da natureza;
- Benevolência: preocupação com a satisfação de pessoas próximas;
- Conformidade: objeções quanto atitudes que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas;
- Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião;
- Segurança: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si próprio;
- Poder: preservação de uma posição social dentro do seu ambiente;
- Realização: busca do sucesso pessoal por meio de demonstração de suas competências;
- Hedonismo: prazer e gratificação para si mesmo;
- Estimulação: novidade e estimulação na vida;
- Autodeterminação: liberdade e determinação de ação e pensamento.

Esta tipologia universal de valores está configurada na figura 5, onde se demonstra a Estrutura Circular dos Valores de Schwartz (1992), apresentada em duas dimensões totalmente opostas entre si.

Figura 5: Estrutura Circular dos Valores segundo Schwartz (1992)



Fonte: Schwartz (1992).

Os ensinamentos de Schwartz (1992) detalham que a primeira dimensão representa a mudança em oposição à estabilidade, expressando a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos desafiando a preservação de um estado de segurança de seus relacionamentos. No outro extremo desta dimensão, encontram-se os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, com valores ligados à inovação, criação, autonomia e abertura a desafios nas várias áreas da vida. No outro extremo desta dimensão, encontram-se os tipos motivacionais de segurança, conformidade e tradição, em que os indivíduos têm motivação na busca de estabilidade, segurança, ordem social, autocontrole e respeito à tradição.

A segunda dimensão representa, de um lado, a autotranscendência em oposição à autopromoção, determinando extremos entre a busca dos interesses próprios e os interesses dos outros. Na autotranscendência, estão os tipos motivacionais universalismo e benevolência, determinados por valores voltados aos resultados coletivos, do grupo, da organização, promovendo o bem-estar dos outros. No outro polo, a autopromoção, há um destaque muito grande quanto aos próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos.

Importante ressaltar neste trabalho, os estudos de Rokeach (1967, 1968, 1973, 1981), que define atitudes como algo que se relaciona a uma determinada realidade, enquanto valores como algo transcendendo realidades específicas. Para citar que uma pessoa 'tem certo valor' significa que ela tem uma forte crença no sentido de que um determinado modo de conduta ou um determinado estado terminal são preferíveis aos modos de conduta, ou estados terminais alternativos. Um sistema de valores seria uma disposição hierárquica, uma classificação ordenada ao longo de um contínuo de importância.

De uma forma mais simples, Rokeach (1981) sintetiza valor como sendo uma crença única e duradoura, em que a forma de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal. Completa, ainda, que os valores não são apenas rótulos que podem ser aplicados, mas antes de tudo são registros das atitudes plenamente consideradas que se sustentam, segundo as crenças das pessoas diante de uma determinada situação. Os valores podem expressar sentimentos e até mesmo objetivos de vida. Para esse autor, a cultura, a sociedade e a personalidade

antecedem os nossos valores e as nossas atitudes, sendo nosso comportamento a sua maior consequência.

Para tanto, Rokeach (1967) desenvolveu uma escala para mensuração de valores, a Escalas de Valores Terminais e a Escala de Valores Instrumentais, sendo que ambas as escalas contêm 18 termos-valores, dispostos em ordem alfabética, conforme quadro 7 e quadro 8.

Quadro 7 – Valores terminais em ordem alfabética

VALORES TERMINAIS		
Número	Valores	Significado
1	Amor maduro	Intimidade de relacionamento
2	Autorrespeito	Conhecer seus próprios limites
3	Equilíbrio interior	Livre de conflito interno
4	Felicidade	Contentamento
5	Igualdade, Fraternidade	Oportunidade igual para todos
6	Liberdade, independência	Refere-se à livre escolha das pessoas
7	Mundo de beleza	Beleza da natureza e das artes
8	Mundo de paz	Mundo livre de guerras e conflitos
9	Prazer	Refere-se a harmonia, contentamento
10	Reconhecimento social	Respeito, admiração
11	Sabedoria	Compreensão, amadurecimento da vida
12	Salvação	Relaciona-se à vida eterna
13	Segurança da família	Cuidar dos seres amados
14	Segurança nacional	Proteção contra-ataques
15	Sentimento de realização	Contribuição duradoura
16	Verdadeira amizade	Refere-se a preocupar com outrem
17	Vida confortável	Vida próspera
18	Vida excitante	Vida estimulante

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Rokeach (1967).

Quadro 8 – Valores instrumentais em ordem alfabética

VALORES INSTRUMENTAIS		
Número	Valores	Significado
01	Alegre	Divertido
02	Ambicioso	Refere-se a pretensão de se conquistar algo
03	Amoroso	Afetuosos, carinhoso
04	Capaz	Competente, eficiente e eficaz
05	Controlado	Reservado, autodisciplinado
06	Corajoso	Defendendo sua convicção
07	Honesto	Pessoa digna, confiável
08	Imaginativo	Refere-se a ser criativo
09	Independente	Seguro de si, autossuficiente
10	Intelectual	Inteligente
11	Limpo	Vida sem mistérios
12	Lógico	Ser coerente, racional
13	Obediente	Cumpridor do dever
14	Perdoar	Refere-se a esquecer, desculpar
15	Polido	Extremamente educado
16	Prestativo	Trabalhar para ajudar os outros
17	Responsável	Responder pelos seus próprios atos
18	Tolerante	Desculpar por certas falhas

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Rokeach (1967).

Sendo assim, desde que Rokeach (1967) trouxe as primeiras publicações das escalas, elas têm sido empregadas tanto como instrumento para determinar mudanças de valores individuais, quanto como critério para estabelecer

discriminações e alterações coletivas, portanto, diante de sua completude, este modelo serve de base para este respectivo trabalho.

2.1.4. Tomada de Decisão nas MPEs

A tomada de decisão pode ser definida como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e tem como ponto final um compromisso específico privilegiando dada linha de ação (SANTOS *et al.*, 2015).

Levando em consideração alguns aspectos da tomada de decisão, esta fundamenta-se na experiência, julgamento ou na intuição do dirigente, haja vista que, por muitas vezes, toma as decisões a curto prazo, sem uma convicção do problema e sem uma leitura de horizonte e progresso dentro da organização (LEONE, 1999).

Para melhorar o entendimento, Huang (2009) relata dois tipos básicos de decisão: as programadas e as não programadas. As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos. As decisões não programadas são novas e desestruturadas, cujas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividades de pesquisa dos gerentes para encontrar a solução; elas permitem adaptação a mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis (SANTOS *et al.*, 2015).

Já Liberman *et al.* (2010) traz outra classificação para a tomada de decisão. Propõem três padrões aplicáveis, principalmente, às microempresas:

- a) decisões intuitivas, baseadas em conhecimentos tácitos e experienciais;
- b) decisões racionais, baseadas na reunião de informações obtidas a partir de fontes externas à empresa, podendo ser de ordem formal e informal, e das relações sociais com pessoas que fazem parte do convívio social dos dirigentes; e
- c) decisões baseadas nas redes de relações pessoais mais amplas.

Em se tratando de decisões de caráter estratégico para as MPEs, Harrison (1993) complementa que os padrões de tomada de decisão citados por Liberman *et al.* (2010) podem ser a escolha ideal nas decisões estratégicas, haja visto que terão consequências de longo prazo. No entanto, cada decisão deve levar em conta determinados aspectos e interesses, também perceber que não há um padrão constante a se aplicar na resolução dos problemas; mas sim, estudar que cada caso é um caso.

Ainda no tocante à tomada de decisão, Socea (2012) alerta que, antes de efetivar a ação, o gestor deve ter contato com todas as informações necessárias para o processo decisório, no qual essa informação reduz incertezas, facilitando as ações para um melhor desempenho. Sua visão deve estar voltada à construção de resultados a longo prazo, levando em consideração à estrutura das MPE e sua estrutura de investimento de capital.

Santos *et al.* (2015) concluem que o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação.

Todavia, para Silva e Baptista (2009), o processo de tomada de decisão envolve situações em que, nem sempre, consegue-se sucesso em atingir aquilo que foi planejado, em virtude de falta de clareza e compreensão das metas, informações insuficientes dos gestores para a escolha do melhor curso de ação, carência de compartilhamento de conhecimento acumulado de outros processos bem-sucedidos ou não e, ainda, a ocorrência de erros sistemáticos que podem prejudicar um processo decisório.

Lacerda (2006) é mais um autor que converge com os posicionamentos de Harrison (1993), Socea (2012) e Santos *et al.* (2015), e que acrescenta a existência de um desafio muito grande aos gestores de MPEs na tomada de decisão, pois, a maioria destes gestores tem, como característica marcante, a quase total ausência de instrumentos gerenciais, sendo necessário toda habilidade, experiência, intuição e improvisação dos gestores para direcionar o melhor caminho a se seguir.

Lima e Imoniana (2008) convergem para essa mesma linha de pensamento e complementam que a falta de aprimoramento dos gestores e o desconhecimento de instrumentos gerenciais têm contribuído para inibir o crescimento das empresas, pois o gerenciamento nas MPEs geralmente é realizado de forma intuitiva. Também são poucas as empresas que se utilizam da análise de dados como apoio ao planejamento e à tomada de decisão.

A ausência de instrumentos gerenciais e facilitadores também foi apontado por Ekanem (2005) e apresentou evidências de que os gestores de pequenas empresas tomam decisões com base em suas experiências passadas e/ou das experiências de outros dentro de sua rede de contatos.

Outros autores também apontam que a ausência de instrumentos gerenciais é uma das principais características das MPE, como é o caso de Santos *et al.* (2015), que considera que o processo de tomada de decisão dos gestores se baseia na experiência, intuição e improvisação, acordando com os apontamentos no contexto de Lacerda (2006), Lima e Imoniana (2008) e Ekanem (2005).

Callado e Pinho (2014) também concordam que a falta de utilização de instrumentos adequados para a tomada de decisão ocasiona decisões centralizadas em apenas uma pessoa e, geralmente, sem a participação de importantes atores do processo.

Um ponto controverso no processo da tomada de decisão é apontado por Rodrigues *et al.* (2015), para eles a tomada de decisão não pode ser subsidiada por intuição, a principal aptidão peculiar ao bom administrador é a capacidade de transforma as informações em ações. A grande quantidade de informações em relatórios e planilhas geram projeções para o cumprimento e alcance das metas estabelecidas.

Diversos autores trazem pontos relevantes no assunto da tomada de decisão, com o fundamento intuitivo, racional, familiar ou até mesmo com base em instrumentos gerenciais. No entanto, é importante mencionar o modelo comportamental da racionalidade limitada de Simon (1979), na qual fornece explicações de como os indivíduos tomam as decisões sob o aspecto racional e suas restrições. Para tanto, Simon (1979) cita que a racionalidade limitada assume a

existência de um “mundo único” composto por milhões de variáveis que, em princípio poderiam afetar-se mutuamente, mas que não o fazem na maior parte do tempo. Esta suposição tem implicações diretas sobre a análise da relação entre alternativas e consequências. Complementa, ainda, que homem somente foi capaz de se desenvolver num mundo extremamente complexo porque conseguiu elaborar procedimentos bem definidos para a tomada de decisão, conforme transcrição de Simon (1979):

A limitação da racionalidade reside no fato de que, ao tomar decisões administrativas, é preciso escolher continuamente premissas cuja veracidade ou falsidade não se conhece claramente e nem se pode determinar com segurança à luz das informações e do tempo disponível (SIMON, 1979, p. 53).

De forma mais simples, Miller *et al.* (2004), descrevem que, limitados pela complexidade das organizações modernas e por suas próprias capacidades cognitivas limitadas, os tomadores de decisão são incapazes de operar em condições de racionalidade perfeita. A questão sobre a qual se decide, provavelmente não é clara ou pode ser objeto de diversas interpretações; informações sobre alternativas podem não estar disponíveis, ou mesmo incompletas ou mal apresentadas. Além disso, o tempo e a energia disponíveis para os tomadores de decisão buscarem maximização de resultados são limitados e finitos.

Uma solução prática trazida por Tell e Gabrielsson (2013) em relação aos gestores, refere-se às suas experiências práticas, no sentido de adquirir os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de sua função, suas habilidades e suas competências necessárias para viabilizar a sobrevivência e o sucesso no longo prazo das empresas que eles gerenciam. Entretanto, esses mesmos autores advertem que, analisando-se a prática do dia a dia do gestor das pequenas empresas, verifica-se que a sua rotina é caracterizada por constantes interrupções, que demandam grande parte do seu tempo para atuar em aspectos operacionais, sobrando quase nada para as reflexões, análises e tomada de decisões estratégicas. Entretanto, esta rotina, beneficia o gestor pela rica experiência do seu trabalho diário, que desenvolve a sua capacidade de solucionar problemas diversos, rápida e simultaneamente. Por outro lado, esta rotina o mantém mais distante dos outros públicos de interesse, que não estão envolvidos diretamente nos problemas do dia a

dia. Essa rotina diária do gestor pode reduzir a sua capacidade e habilidade de aprender e melhorar a sua gestão, mesmo tendo uma rica experiência prática.

Considerando a rotina profissional e a falta de preparo de muitos gestores, muitas decisões tomadas têm um perfil bastante diferente do que é descrito pelas teorias econômicas tradicionais. Os pesquisadores de Finanças Comportamentais buscam uma aplicação da perspectiva econômica ortodoxa por meio da adição de dados sobre o comportamento humano dos chamados agentes econômicos (FERREIRA, 2007).

Diante de algumas definições aqui estudadas, este trabalho tem como foco o conceito de tomada de decisão trazido por Santos *et al.* (2015), que apontam para a tomada de decisão constituída pelo conjunto de ações e fatores que iniciam a partir da identificação de um estímulo. De acordo com Liberman *et al.* (2010), são classificadas como intuitiva, racionais e de relacionamento pessoal, ponderadas pela limitação da racionalidade de Simon (1979).

2.2. As Micro e Pequenas Empresas

As MPEs possuem características próprias e exclusivas, isto é, contribuem com uma significativa participação nacional na geração emprego e renda, exercendo papel fundamental para o desenvolvimento e para o crescimento do país (CHER, 1990).

Segundo SEBRAE (2018), as MPEs e as Empresas de Pequeno Porte são extremamente importantes para o país, sendo que representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas e impactam cerca de 27% do PIB. São responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país.

Observa-se que existem muitas definições dadas à classificação de Micro e Pequena Empresa. A Lei Complementar Nº123 de 14 de dezembro de 2006 concedeu a esse nicho de empresas um tratamento diferenciado, o que têm contribuído para crescimento das empresas desse porte e, certamente, para o aumento de suas taxas de sobrevivência e competitividade. Enquanto a Lei Complementar 155/2016 de 27 de outubro de 2016 trouxe a classificação,

considerando microempresa a sociedade empresarial com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Enquanto a EPP é classificada de acordo com a receita bruta maior que R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.00,00.

Outro critério de classificação utilizado, segundo o SEBRAE (2013), é pelo número de empregados, que embasa pelo setor econômico e a faixa de empregados das empresas, sendo que microempresa detém até 9 pessoas empregadas nos setores de comércio e serviço, e até 19 empregados para a indústria. Já as pequenas empresas são as que empregam de 10 a 49 pessoas no caso de comércio e de serviço; e de 20 a 99 pessoas para a indústria, conforme tabela 1:

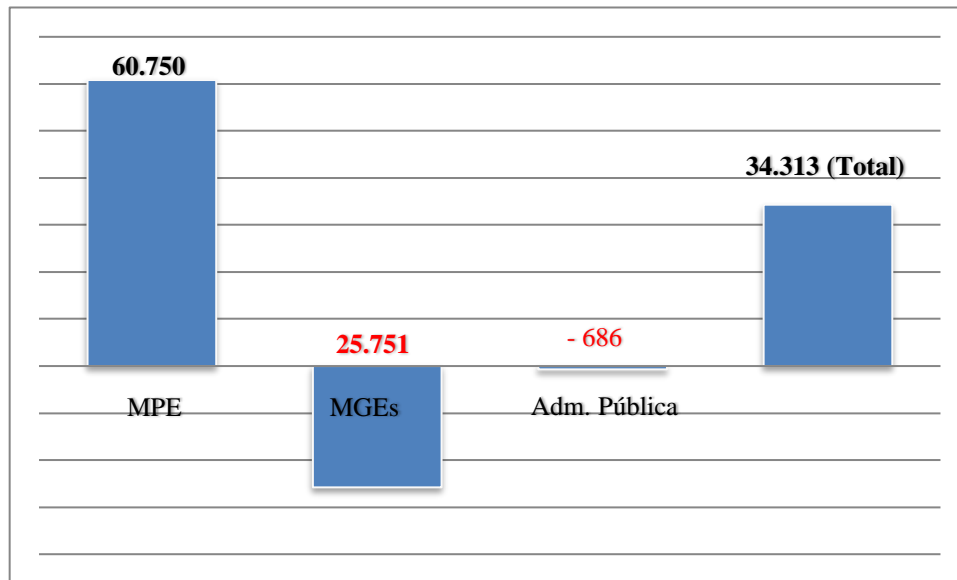
Tabela 1 – Classificação dos estabelecimentos

Porte	Setores	
	Indústria e Construção	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas empregadas	de 50 a 99 pessoas empregadas
Grande empresa	500 pessoas empregadas ou mais	100 pessoas empregadas ou mais

Fonte: o autor, adaptado de SEBRAE (2013, p. 17).

As MPEs são fundamentais na economia nacional. Segundo SEBRAE (2019) em janeiro de 2019, no Brasil, foram gerados cerca de 60,7 mil empregos nas MPEs com carteira assinada; enquanto as médias e grandes empresas (MGEs) extinguíram cerca de 25,7 mil empregos, e a administração pública extinguiu 686 empregos, somando esses saldos foram gerados um total de 34,3 mil empregos no país, sendo assim as MPEs sustentam a geração de empregos na economia, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 - Saldo líquido de empregos gerados em janeiro/2019



Fonte: SEBRAE (2019).

As MPEs, no Brasil, alcançam a cada ano uma maior participação na economia, ficando próximo dos 99% do total de empresas e se destacam como grandes geradoras de emprego e renda. Contribuem, assim, de forma crescente para o aumento do produto interno bruto (PIB) e representam, ainda, quase 52% dos postos de trabalho com carteira assinada (SEBRAE, 2015).

Entretanto, fatores inerentes à economia de mercado, situações criadas pelos governos ou pela própria forma de gestão são responsáveis por um número ainda acentuado de falências prematuras de empresas no Brasil. A tendência é que esses fatores afetem MPEs estabelecidas tanto em grandes cidades quanto em cidades de pequeno porte (GAVA e MARTINS, 2016).

Como citado por Chiavenato (2008), em novos negócios, o fechamento prematuro das MPEs é muito elevado, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam.

Destacam-se, como fatores condicionantes à cessão das atividades das pequenas empresas, problemas particulares dos sócios, crise econômica, ambiente de negócios desfavorável, forte concorrência e alta carga tributária (SALES *et al.*, 2011).

Moreira *et al.* (2013) destaca que as MPEs apresentam altos índices no encerramento de suas atividades, sobretudo nos dois primeiros anos de funcionamento.

Santos e Veiga (2014) colaboram com a importância dos dados e trazem uma excelente reflexão nos desafios das MPEs, destacando um número muito expressivo da falência no Brasil e apontando como sendo os principais motivos:

- Falta de uma gestão adequada e/ou preparo dos gestores;
- Falta ou dificuldade em obter crédito nas instituições financeiras;
- Problemas de ordem fiscal ou tributária.

Uma ferramenta bastante importante para se evitar o fechamento das empresas é o planejamento estratégico. Stoner e Freeman (1995) ensinam que planejamento estratégico está relacionada com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a visibilidade ou a direção das empresas. Quando não se tem um planejamento estratégico ou ele não é bem executado, na maioria das vezes, as MPE chegam à falência; por isso, as empresas vêm dando muita atenção para a estratégia empresarial.

Mendes e Raiser (2009) concordam na importância do planejamento estratégico e o consideram uma ótima ferramenta que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa.

Souza e Qualharini (2007) mostra uma outra vertente muito prejudicial às MPE, a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão. Como parte da solução para essa deficiência sugere um eficiente programa de planejamento estratégico.

2.3. O Gestor das MPEs

O sucesso das MPE, segundo Resnik (1990) e Filion (1991), está baseado em uma boa administração empresarial, sendo que esta administração é realizada por um gestor responsável e comprometido com o desempenho e com os resultados.

Hambrick e Mason (1984) afirmam que o gestor é o principal responsável pela adoção das políticas que regem as atividades da organização, na qual toma suas decisões baseado sempre em um aspecto comportamental, pois suas características pessoais podem, geralmente, influenciar a respectiva tomada de decisão, com impacto direto no desempenho empresarial (MARCH e SIMON, 1976). Isto porque o desempenho da empresa é o resultado de como os gestores administram o negócio (BEUREN *et al.*, 2014).

Dentro da importância do gestor na administração das MPEs, Cher (1991) destaca alguns pontos fundamentais como o gerenciamento de pessoas, o *marketing*, a gestão financeira da empresa, a inovação com novas tecnologias e conhecimento das legislações tributária e trabalhista.

Concordando com o pensamento de Hambrick e Mason (1984) e Cher (1991), Politis (2005) ressalta que os gestores nas MPEs têm uma responsabilidade muito grande quando se fala nas decisões e estratégias, para tanto, constantemente, tomam suas decisões com base em suas experiências. Isto ocorre, por muitas vezes, devido à falta de informações preexistentes e/ou a ausência de objetivos mais claros. Essa experiência anterior do gestor oferece conhecimento tácito, facilitando sua tomada de decisão.

Pereira *et al.* (2009) observa que o gestor tomador de decisão necessita conhecer todos os processos que ocorrem na empresa, para que ele possa planejar e avaliar as possibilidades de problemas existentes, a fim de decidir a melhor opção e o melhor caminho a seguir. E para que esse gestor tome uma melhor decisão, é fundamental que todas as informações estejam disponíveis, para que assim ele possa apresentar uma solução satisfatória e não se arrepender dessa decisão.

Um outro ponto de sucesso na gestão das MPEs é relatado por Bittar *et al.* (2018), que destacam a grande capacidade de inovação e tecnologia em processos

dentro das MPEs, sendo que este respectivo processo evolui de acordo com o grau de conhecimento do gestor, associado com as características sociais e econômicas da empresa. Completam que a prática da inovação é bem característica de empresas desse porte, realizada através de processos informais diários e restritos, porém sob condução desse gestor responsável.

Importante observar que nem todos os autores convergem no profissionalismo dos gestores e na maneira de gerir seus negócios. Rodrigues *et al.* (2015) definem que os gestores de microempresas focam, completamente, a parte operacional, mostrando uma administração do negócio pouco profissional. Complementa, ainda, que estes gestores tomam suas decisões baseadas somente na intuição, haja vista não possuírem conhecimento de técnicas matemáticas e planejamento.

Portanto, para melhor aproximar-se da prática profissional, este estudo toma-se como ponto focal a definição de Cher (1991) combinado com as características de Fleury e Fleury (2001), na qual o gestor de micro e pequena empresa deve ter o foco para uma boa gestão empresarial, ter direcionamentos voltados à gestão de pessoas, ao *marketing*, à gestão financeira da empresa, à inovação com novas tecnologias e ao conhecimento das legislações tributária e trabalhista, com o intuito de agregar valor. Levando em conta, segundo Politis (2005), uma responsabilidade muito grande nas decisões estratégicas e nos rumos negociais, haja vista que, o gestor é o principal responsável pela adoção das políticas que regem as atividades da organização (HAMBRICK e MASON, 1984).

2.4. Turnaround e suas principais características

Uma das primeiras definições de *turnaround* foi utilizada por Schendel *et al.* (1976) que definiam *turnaround* como “declínio e uma recuperação de desempenho”, sendo que, o desempenho é medido pela relação lucro líquido x Produto Interno Bruto.

Com a evolução dos estudos houve novos conceitos sobre *turnaround*, desvinculando a ideia do PIB e aprofundando no contexto empresarial, como fez Schmitt (1996) que trouxe a definição de *turnaround* com o significado de recuperar

uma empresa de determinada situação que afeta seu desempenho, sua competitividade e sua rentabilidade, realizando mudanças profundas e radicais, para transformá-la em uma empresa rentável.

A definição de uma situação de *turnaround* é utilizada para se referir à empresa onde o desenvolvimento econômico-financeira está indicando a falência futura, a menos que um planejamento razoável, com ações urgentes, sejam introduzidas. Não se refere, apenas, a empresas que enfrentam, especificamente, crises econômicas, mas sim, empresas que enfrentam crises internas e externas Slatter e Lovett (2009), reforçando o conceito trazido de Schmitt (1996), que engloba a figura da empresa.

Conceitos mais recentes também convergem para a definição de *turnaround* similar a Smitt (1996), Slatter e Lovett (2009), como trata do assunto Aguilera e Lazarini (2009), onde destacam que a renovação corporativa ou *turnaround* significa mudar substancialmente a performance de uma empresa, não raro tirando-a de uma rota de declínio para colocá-la em crescimento. Trata-se de mudança de rumo, ou seja, redirecionamento para a obtenção de resultados superiores aos da média do mercado, de forma sustentável.

Galeassi (2019) relata uma definição bastante importante sobre o conceito de *turnaround* e sua diferenciação entre reestruturação empresarial. Para ele *turnaround* é um processo de transformação em que uma empresa, que apresenta resultados operacionais deficitários constantes e em estado de crise financeira, reverte a situação e volta ao lucro. Enquanto reestruturação se baseia em profundas mudanças nas organizações que necessitam se adequar a uma nova realidade de mercado, buscando ganhar mais competitividade. É um processo menos imediatista, embora também exija celeridade e determinação.

Em se tratando de recuperação, Dalla Valle (2010) ensina que é apenas uma fase do *turnaround* e que esta é, somente, uma das etapas da reestruturação. Para tanto, ressalta que a falta de uma definição clara e padronizada desses termos pode gerar diversos equívocos de interpretação. Complementa que, nos Estados Unidos, é comum a utilização do termo *restructuring* para caracterizar um processo mais amplo do que *turnaround*.

Detalha, ainda, que a reestruturação é mais que recuperação: é transformação. O *turnaround* deve ser visto como um meio para se chegar à reestruturação, ou seja, pode-se tratar o *turnaround* como um processo de recuperação, que se inicia na análise do declínio, avança com ações de redução de recursos (*downsizing*) e se completa com a fase de recuperação do desempenho. Reestruturar uma empresa é mais que recuperar os seus resultados, é reinventar, renovar e revitalizar até se chegar a uma transformação (DALLA VALLE, 2010).

Entretanto, nem todos os autores convergem para a mesma conclusão. Aguilera e Lazarini (2009) ensinam que *turnaround* não significa, obrigatoriamente, uma intervenção traumática. Empresas saudáveis e lucrativas também podem optar por fazer uma grande mudança de rota para passar a funcionar em condições mais confortáveis, isso em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional, com diferentes crises e novos desafios.

Smith e Graves (2005) ressaltam a falta de consenso entre acadêmicos em relação ao que constitui uma situação de *turnaround*. Diante disso, este estudo tem como foco trabalhar o *turnaround* como sendo um processo de transformação conforme ensina Galeassi (2019), que se inicia com o declínio empresarial mencionado por Dalla Valle (2010), através de crises internas e externas de Slatter e Lovett (1999), que conseguem uma recuperação de desempenho, conforme Schmitt (1996) ressalta, e voltam a ter um crescimento sustentável e duradouro.

2.4.1. O Processo de *Turnaround*

Bibeault (1982), Aragyaswamy *et al.* (1995), Freeman e Cameron (1993) concordam que o respectivo processo é constituído de etapas e se inicia quando a empresa está em declínio. Defendem a mudança de gestão como passo inicial em decorrência das transformações necessárias que são motivadas ao iniciar um processo de *turnaround*. Para eles o *turnaround* está contido em duas etapas:

1. Encolhimento - *retrenchment* - também chamado de *downsizing* ou *downscoping*: trata-se de uma resposta da empresa a uma instabilidade do ambiente externo, que consiste em ações de redução de custos e/ou

redução de ativos visando minimizar as causas do declínio e evitar a falência, pois são atividades indispensáveis que se estendem às atividades características das estratégias de recuperação para restabelecer a lucratividade em situações de declínio.

2. Recuperação – *recovery*: que se trata de ações de crescimento focadas em lucratividade e crescimento sustentável frente aos objetivos básicos da empresa de sobrevivência e lucratividade.

Platt (1995) destaca que o processo de *turnaround* é comum em diversas empresas que apresentam dificuldades e, geralmente, começa com um longo período de declínio na empresa, atingindo um estágio de crise. Neste momento, exige intervenção para alcançar a recuperação e crescimento sustentável, conforme sequência apresentada pela figura 7:

Figura 7: Dinâmica da empresa durante um processo de *Turnaround*



Fonte: elaborado pelo autor com base em Platt (1995).

Dentro da dinâmica dos acontecimentos na empresa durante um processo de *turnaround* descrito conforme a figura 7, a intervenção inicia o processo de retomada da empresa com o objetivo de cessar a crise e iniciar a retomada crescente e sustentável, reforçando que o *turnaround* tem como ponto inicial o declínio.

Para melhor entendimento, a crise pode ser a “plena manifestação do risco” e, por isso, as Nações Unidas entendem as crises como emergências, ou melhor, trata-

se de uma manifestação de risco que requer uma ação urgente (ISDR, 2009, p. 13), certamente porque os limiares normais foram ultrapassados.

Por seu lado, Faugeres (1990, p. 53) considera que ocorre uma crise quando:

1. As defesas ou tentativas de reestabelecer o funcionamento anterior se tornam inoperantes;
2. Certos limiares são ultrapassados;
3. É iniciado uma escalada;
4. O curso dos fenômenos em causa não pode ser previsto ou controlado, o que, de certo modo, ajuda a um melhor enquadramento das diferentes crises.

Um aspecto fundamental para se caracterizar o início do processo de *turnaround* é seu declínio. Para tanto, Weitzel e Jonsson (1989) e Santos (2016) destacam que o declínio empresarial se caracteriza pela falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar, ameaças internas e externas à sobrevivência no longo prazo, trazendo resultados opostos ao desejados, como queda no crescimento de vendas ou lucratividade.

Bibeault (1982) traz o mesmo ensinamento que Slatter e Lovett (2009) defendendo que as causas do declínio se dividem em internas e externas à empresa, sendo que as causas externas estão relacionadas com a falha da empresa em identificar mudanças às exigências do mercado ou dos clientes por alterações sociais ou por ação dos concorrentes; enquanto as internas, em parte, devem-se à ineficiência da gestão ou alguma causa derivada desta, agravada por outros fatores comportamentais da equipe.

Desde a sua constituição, qualquer empresa tem o risco de falhar; entretanto, intervenções adequadas e em tempo oportuno são fatores cruciais para permitir um *turnaround* eficiente, com o objetivo de garantir a continuidade das atividades, evitando situações de problemas mais sérios (BARKER e DUHAIME, 1997).

Quanto ao processo e sistemática inicial de um *turnaround*, Aguilera e Lazarini, (2009) atribuem dois fatores determinantes: urgência, relacionado ao tempo mais longo ou mais curto em que as mudanças precisam ser efetuadas; e a gravidade da ação, ou seja, a natureza do problema organizacional.

Aguilera e Lazarini (2009) convergem com os estágios do processo de *turnaround* indicado por Platt (1995) quando citam o declínio, a crise, a intervenção, a recuperação e o crescimento. Para tanto, diante deste trabalho, o autor adapta as principais ações de *turnaround* fundamentada em uma MPE, conforme detalhado no quadro 8. Ressalta ainda que o primeiro passo a ser dado é a realização de um diagnóstico estratégico-operacional para identificar os maiores problemas e oportunidades de negócio. Em seguida, elabora-se um plano de trabalho e, depois, concretiza-se o plano.

Quadro 9 – Principais ações em um processo de *turnaround*, adaptado para uma MPE

Estágios	Principais Ações
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade da mudança de gerenciamento
Crise	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de caixa e custos para o processo total • Avaliação e construção de um plano • Diagnóstico de forças e fraquezas da organização • Mapeamento de recursos disponíveis • Diálogos com credores, empregados, consumidores, vendedores e fornecedores • Desenvolvimento de um plano estratégico detalhado
Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do fluxo de caixa com reestruturação dos débitos e redução de custos • Demissões ou redução na folha de pagamento • Melhoria no capital humano como treinamentos • Reestruturação nas linhas de produção
Recuperação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilização • Aprimoramento na visão de futuro • Retorno dos investimentos e volta a rentabilidade
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno a rota normal de crescimento • Investimento em propaganda com lançamento de novos produtos • Financiamentos de longo prazo

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Aguilera e Lazzarini, 2009 e Platt, 1995.

Este trabalho complementa as principais ações ensinadas por Aguilera e Lazarini, (2009) a serem tomadas dentro dos estágios de *turnaround*, indicado por Platt (1995). No entanto, esta dinâmica se adapta à realidade prática de cada empresa, necessitando incluir ou excluir algumas ações.

2.4.2. *Turnaround* e a Mudança Organizacional

Logo que se iniciaram os estudos sobre mudança organizacional, o maior problema relacionava-se a como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente, sendo que, atualmente, as teorias sobre mudança organizacional são complexas e de difícil apreensão, devido à variedade de dimensões organizacionais e de perspectivas de análise (CHAVES *et al.*, 2005).

Entretanto Collins (2018) enfatiza que a mudança organizacional pode e deve ser gerenciada, com a finalidade de direcionar a empresa para um caminho de alto desempenho organizacional e preconiza que, a melhor direção para essa mudança é adotar um processo gradual, com determinação, empenho e envolvimento de todos.

Johann *et al.* (2015) consideram mudança organizacional o conjunto de transformações que impactam significativamente a empresa, com iniciativa e planejamento da própria empresa, sendo alguns possíveis tipos de mudança organizacional, conforme descreve:

1. Absorção de nova tecnologia pela empresa, no sentido de alcançar melhores resultados organizacionais;
2. Busca de melhoria nos processos operacionais, configurando esforço continuado de redução de custos, agilidade operacional, melhor qualidade nos serviços e produtos;
3. Incorporação de outras empresas, atendendo a interesses estratégicos de obtenção de ganhos de escala de produção, ampliação de mercado, diversificação no portfólio de produtos e serviços e propósitos assemelhados;
4. Reorganização ou reestruturação da organização, para dotá-la de maior racionalidade nos macroprocessos e controles, intensificar a agilidade na comunicação interna, reduzir quadro funcional e maximizar o uso dos recursos à disposição da empresa.

Diante dessa mesma prerrogativa de mudanças organizacionais, Gagliardi (1995) descreve três tipos, sendo eles:

1. Mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar a cultura;
2. Revolução cultural, quando os novos valores que vigoravam na cultura se descontextualizaram ao longo do tempo, exigindo nova abordagem;
3. Incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando o leque de alternativas de soluções de problemas.

Apesar de existirem diversas tipologias de mudança organizacional, é consenso entre os autores que as mudanças geralmente são focadas nas seguintes variáveis: (i) tecnologia, (ii) estrutura e (iii) pessoas, sendo que essas três variáveis representam significativamente os alvos das mudanças. Lembrando que os esforços de mudança organizacional podem ser mais fortes em algumas variáveis que em outras (BARON e GREENBERG, 1989).

Pereira e Fonseca (1997) advertem que a mudança provoca rupturas traumáticas, porque a aquisição e a manutenção da estabilidade são vitais para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que atinge a identidade do ser. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

Por mais aceitação que haja no ambiente de trabalho, os resultados de uma mudança organizacional são percebidos, no aspecto de sua implementação, em processos complexos, não calmos e seguros (MOTTA, 1997).

Fonseca (2000) destaca que muitas vezes em que se propõe uma mudança no ambiente de trabalho, esta é vista como uma ameaça à rotina já organizada. Tal percepção provoca um desequilíbrio interno na organização, que dispara certas reações imediatas para retornar ao estado de equilíbrio prévio. Portanto, o gerenciamento de mudança envolve o entendimento do contexto organizacional, bem

como a habilidade de agir e de mobilizar recursos para promovê-la. Quando necessário, as mudanças rápidas e de impacto não são consensuais e geram pouco comprometimento. Além disso, para que produzam um efeito mais rápido, deverão ser quase sempre traumáticas, resultando em grande resistência.

Funcionários com percepções negativas em relação as mudanças são importantes para a organização porque eles podem revelar alguns problemas que os gerentes podem não identificar (BORGES, 2009).

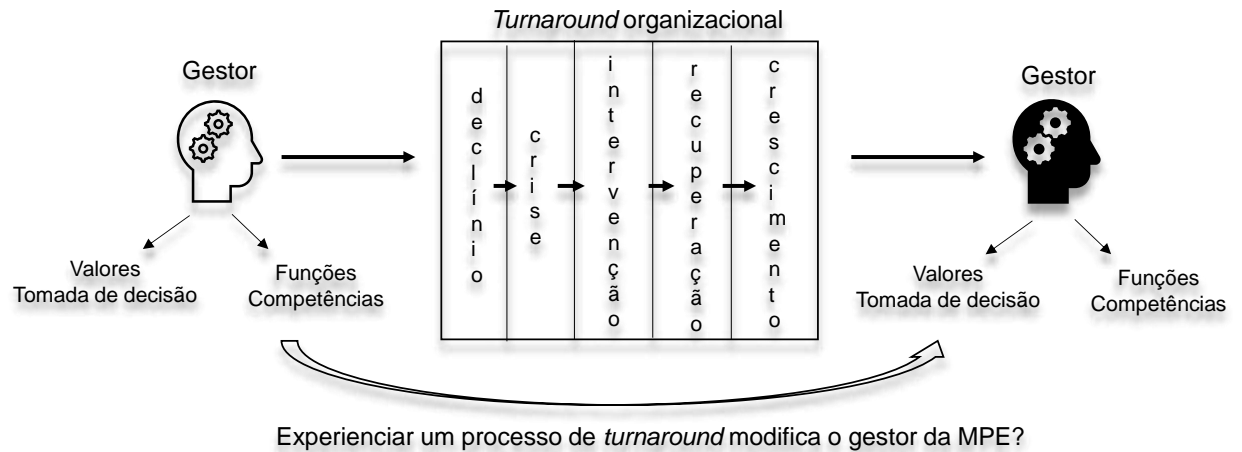
Dentro do conceito de Gagliardi (1995), percebem-se algumas características do *turnaround* na mudança organizacional, principalmente quando destaca a revolução cultural e o incrementalismo cultural, haja visto que o *turnaround* é uma fase para o processo de transformação empresarial.

Diante de todos os estudos, o *turnaround* se apresenta como uma ramificação da mudança organizacional, sendo que esta pode acontecer a qualquer tempo, não dependendo do momento e da situação da empresa. Quando se fala de *turnaround*, parte de um pressuposto fundamental, o declínio, com radicalização nas ações e no gerenciamento. Contrariando essa ideia, alguns autores, entre eles Aguilera e Lazzarini (2009), defendem o *turnaround* em empresas sadias e lucrativas.

2.5. Modelo Teórico

Neste trabalho foram trazidos conceitos sobre aspectos pessoais e administrativos de gestores da MPE, relacionados à tomada de decisão dentro de um processo de estresse e tensão, chamado de *turnaround*. Em se tratando de um detalhado processo empresarial, tornou-se fundamental a integração dos conceitos para facilitar a compreensão da integração das variáveis do estudo e a clarificação do foco da pesquisa. A Figura 8 demonstra a respectiva integração dos conceitos teóricos e a ênfase da pesquisa apresentada neste trabalho.

Figura 8 : integração dos conceitos



Fonte: elaborado pelo autor.

É comum as MPEs passarem por processos de crise e dificuldades de gestão, ocasionados tanto por fatores externos quanto fatores internos. A maneira como os gestores destas MPEs conduz seus negócios diante desses processos e a forma como eles fazem a gestão de seus negócios é fator de estudo neste trabalho.

O processo de *turnaround* caracteriza-se, principalmente, com o declínio e a crise que ocorre na MPE. Este trabalho ressalta a forma como o gestor administra e como ele age diante dessas dificuldades, com o objetivo de buscar a recuperação e o crescimento da MPE.

Diante disso, foi relevante destacar se houve ou não mudanças de valores pessoais, mudanças em padrões do processo decisório e, se houve mudanças nas competências destes gestores que passaram por um processo de *turnaround*, comparando suas ações e atitudes antes e depois do respectivo processo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, abordando o paradigma da pesquisa, os objetivos a serem tratados, a estratégia de investigação adotada, a população e a amostra de interesse, bem como os instrumentos e procedimentos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados. Completa-se com a apresentação da validade e confiabilidade das pesquisas, bem como as delimitações e limitações do presente estudo, finalizando com os resultados esperados.

3.1. Paradigma de pesquisa

O paradigma de pesquisa é muito mais abrangente que uma teoria, haja visto que, como engloba algo muito maior, fornece ao pesquisador uma outra estrutura com aspectos, teorias, métodos, instrumentos de coleta de dados, fontes de coleta de dados e maneira de definir dados (DE SORDI, 2017).

Um paradigma pode ser definido como uma constelação de crenças, valores e técnicas compartilhadas pelos membros de uma determinada comunidade científica (GROF, 1987).

O presente trabalho mostra-se próximo ao paradigma baseado na concepção pragmática, devido à natureza da questão e do objetivo de pesquisa, cuja reflexão sugerida ao gestor de micro e pequena empresa pode ajudá-lo a aplicar os princípios de gestão administrativa, principalmente em momentos de crise, tendo em vista a melhor tomada de decisão para o desempenho da empresa.

Em se tratando das principais estratégias de investigação, este trabalho encontra-se mais aderente à estratégia de investigação qualitativa, devido à natureza da sua proposta que busca compreender as ações e atitudes do gestor nas MPE, em face da seleção de variados instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados aplicados.

3.2. Objetivo da pesquisa

O objetivo da pesquisa corresponde à sua finalidade e pode ser decomposta em objetivos específicos, que correspondem às metas que devem ser alcançadas, sem as quais o objetivo geral não pode ser alcançado (DE SORDI, 2013).

3.2.1. Objetivo geral

Verificar as alterações das características pessoais e administrativas de um gestor de MPE que passa por um *turnaround* organizacional.

3.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar em qual estágio do processo de *turnaround* a MPE se encontra;
- b) Identificar a alteração nos valores individuais do gestor no processo de *turnaround*;
- c) Destacar a principal função utilizada na percepção do gestor, antes e depois do processo de *turnaround*;
- d) Verificar as competências gerenciais destacadas pelo gestor, antes e depois do processo de *turnaround*;
- e) Verificar alterações no processo decisório do gestor da MPE, antes e depois do *turnaround*.

3.3. População e Amostra da Pesquisa

Exclusivamente, a critério de conveniência, a amostra do trabalho está concentrada em 20 gestores de MPEs que passaram por um processo *turnaround* e não chegaram ao ponto de fechar a empresa. Entende-se por MPE a classificação trazida pela Lei Complementar 155/2016 de 27 de outubro de 2016, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Importante ressaltar, também, que os gestores respondentes da pesquisa podem ser o proprietário da empresa ou, até mesmo, um profissional que exerça a função de administrador.

3.4. Instrumentos de coleta

Os instrumentos de coleta de dados são peças extremamente importantes, em que o pesquisador seleciona no momento que idealiza a forma de como vai coletar os dados para o estudo. É fundamental que sejam selecionados os instrumentos mais apropriados para o objetivo desejado e que se definam as regras para a medição do fenômeno revestida de validade, confiabilidade e precisão (SANTOS, 2016).

Costa e Costa (2009) lembram que esta é a fase em que o pesquisador entra em campo, utilizando-se de boas práticas para a coleta dos dados, buscando sempre uma aproximação com as pessoas da área de estudo selecionada; apresentando e discutindo a proposta de estudo com o grupo a ser estudado e, principalmente, adotando uma postura ética.

Como forma inicial da pesquisa, foi utilizado um prequestionário para qualificação da amostra, conforme quadro 9, por ser imprescindível que o entrevistado seja um gestor que tenha passado pelo processo de crise dentro.

Quadro 10 – Pré-questionário para qualificar a empresa (se é ou não público da pesquisa)

PRÉ-QUESTIONÁRIO – QUALIFICAÇÃO		
1	A empresa passou por um processo de crise (risco emergente de queda faturamento /clientes e não momentâneo)	() Sim () Não
2	Quanto tempo faz que a empresa passou pela crise?	() Menos de um ano () De um a três anos () Mais de três anos
3	Faturamento aproximado da empresa:	() Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 () Acima de R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
4	Qual a quantidade de funcionários da empresa:	() Um funcionário () De dois a cinco funcionários () De cinco a dez funcionários () De dez a vinte funcionários () Acima de vinte funcionários

Fonte: elaborado pelo autor.

Posterior ao pré-questionário do quadro 10, houve prosseguimento e continuidade à coleta de dados, utilizando, como próximos instrumentos de pesquisa, um questionário quanto ao perfil demográfico, outro questionário envolvendo os valores pessoais e, finalizando, um questionário focado no perfil e atuação do gestor.

Como o foco principal da pesquisa se refere às mudanças nas características pessoais do gestor nas MPEs, seus entrevistados foram denominados como respondentes e participantes. Não houve exposição de seus nomes, a fim de garantir a confidencialidade das informações pesquisadas. Portanto, os respondentes foram identificados com a utilização do alfabeto, em maiúsculo, por exemplo, respondente A, respondente B, e assim sucessivamente.

Quadro 11 - Questionário da Pesquisa - Perfil demográfico

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS	
	Empresa: Respondente A, B, C ...
1	Respondente () Proprietário () Administrador
2	Idade:
3	Estado Civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a) () Viúvo (a)
4	Formação Escolar: () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Completo () Pós-graduação Completa
5	Tempo de trabalho nesta empresa: () Até um ano () De um a dois anos () De dois a cinco anos () De cinco a dez anos () Mais de dez anos
6	Tempo de trabalho neste cargo/função () Até um ano () De um a dois anos () De dois a cinco anos () De cinco a dez anos () Mais de dez anos
7	Tem formação específica no negócio? () Sim () Não
8	Quanto ao ramo de atividade, a empresa atua: () Comércio () Serviços () Indústria

Fonte: elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta de dados quanto ao perfil demográfico reforça a identificação da amostra de estudo da presente pesquisa, bem como completa os dados coletados a partir das informações dos respondentes do prequestionário da pesquisa, a fim de melhor enquadrar o presente estudo com seus objetivos propostos.

Diante do processo proposto, a próxima etapa do instrumento de coleta tratou dos valores pessoais dos gestores, seguindo os ensinamentos de Rokeach (1967), que classificou os valores em duas categorias: valores instrumentais e valores terminais, conforme quadros 12 e 13, colocados a seguir, na perspectiva de antes ou depois da situação de crise, respectivamente, sobre os valores pessoais terminais, bem como os valores de caráter instrumental:

Quadro 12: Inventário de Valores Terminais

	VALORES TERMINAIS	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE
1	Intimidade no relacionamento		
2	Conhecer seus limites		
3	Não ter conflitos internos		
4	Ser feliz		
5	Ter oportunidade igual a todos		
6	Ter liberdade de escolhas		
7	Apreciar beleza da natureza		
8	Ter um mundo livre de conflitos		
9	Ter harmonia		
10	Ter respeito		
11	Ter amadurecimento da vida		
12	Salvação quanto à vida eterna		
13	Segurança da família		
14	Segurança nacional		
15	Sentimento de realização		
16	Verdadeira amizade		
17	Vida confortável		
18	Vida excitante		

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Rokeach (1967).

Quadro 13: Inventário de Valores Instrumentais

	VALORES INSTRUMENTAIS	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE
19	Alegre		
20	Ambicioso		
21	Amoroso		
22	Capaz		
23	Controlado		
24	Corajoso		
25	Honesto		
26	Imaginativo		
27	Independente		
28	Intelectual		
29	Límpo		
30	Lógico		
31	Obediente		
32	Perdoar		
33	Polido		
34	Prestativo		
35	Responsável		
36	Tolerante		

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Rokeach (1967).

O primeiro conjunto se volta às condições de existência desejáveis, ou seja, as metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. Enquanto o outro conjunto, chamado de valores instrumentais, contém os modos preferenciais de comportamento, ou melhor, os meios para se chegar às metas dos valores terminais, representando os meios pelos quais o indivíduo prefere atingir seus objetivos (ROKEACH, 1967).

Finalmente a última etapa da coleta de dados refere-se, efetivamente, ao perfil e atuação do gestor de micro e pequena empresa. Para isso, foram elaboradas algumas questões fechadas e abertas que foram realizadas na entrevista com os respondentes, a fim de que o gestor pudesse detalhar suas experiências, sua administração, suas ideias e sua forma de condução na MPE, conforme quadro 14:

Quadro 14 - Questionário sobre perfil e atuação do gestor

QUESTIONÁRIO PRINCIPAL – MPE e GESTOR		
Cap. 2.2 – MPE		
1	Considerando os últimos doze meses, a empresa:	() Contratou () Dispensou () Não alterou o quadro
2	Comente a resposta anterior	
3	A empresa faz um planejamento?	() Sim () Não
4	Comente a resposta anterior	
Cap.2.4 - Turnaround e suas principais características		
5	O que ocasionou a crise na empresa?	
6	Em qual momento foi percebido a necessidade de uma mudança?	
7	Atualmente, em qual estágio a empresa se encontra?	() Está analisando que a empresa precisa de uma mudança com melhor controle nos processos, no caixa e nos funcionários () Está fazendo algum levantamento de dados sobre a receita das vendas, o custo de mercadorias, o salário dos funcionários () Está implementando algumas mudanças nos processos da empresa, como maior controle no caixa, mudando funcionários, melhorando os preços de vendas () Passou o pior e a empresa voltou a vender bem e está com planos para crescimento () Está fazendo algum investimento na empresa, como aumento no estoque, reforma no estabelecimento, aumento de vendas com internet
8	A empresa contou com apoio de especialistas externos?	() Sim () Não
9	Comente a resposta anterior	
10	Olhando para trás, havia alguma forma de não deixar a empresa ter entrado em crise?	() Sim () Não
11	Comente a resposta anterior	
12	Houve colaboração do(s) funcionário(s) durante o processo de crise?	() Sim () Não
13	Comente a resposta anterior	
14	Qual a perspectiva da empresa para os próximos 12 meses:	() A empresa vai crescer () Vai se manter igual () A empresa está propensa a fechar
15	Comente a resposta anterior	
Cap. 2.1.1 Principais Funções de um Gestor. Cap. 2.1.2. Competências do Gestor. Cap. 2.1.4 Tomada de Decisão		
16	Dentre as diversas funções necessárias para um gestor, qual você considerava mais importante antes da crise?	() Executar, com plano objetivo, ações de curto, médio e longo prazo () Construir uma lógica nos processos da empresa () Saber motivar o grupo e solucionar possíveis conflitos

		() Analisar o que ocorreu de bom e ruim, a fim de corrigir as falhas
17	Comente a resposta anterior	
18	E depois da crise, qual destas funções acha mais importante?	() Executar, com plano objetivo, ações de curto, médio e longo prazo () Construir uma lógica nos processos da empresa () Saber motivar o grupo e solucionar conflitos () Analisar o que ocorreu de bom e ruim, a fim de corrigir as falhas
19	Comente a resposta anterior	
20	Antes da crise, quais competências achava mais importante? (assinale até 3 respostas)	() Convencer as pessoas com seus argumentos () Controlar o desempenho dos funcionários de sua equipe () Trabalhar em equipe, sem conflitos () Identificar pequenas soluções de melhorias para resolver um problema maior () Ter iniciativa para resolver os problemas da empresa () Ajudar as outras pessoas a se desenvolver () Confiar em si próprio para enfrentar as dificuldades () Orientar corretamente as pessoas no que é importante fazer () Aprimorar o conhecimento dos processos e das pessoas dentro da equipe () Liderar dentro da equipe () Implementar correções na empresa a partir de sua experiência e de seu conhecimento individual () Conhecer profundamente o problema
21	Comente a resposta anterior	
22	Depois da crise, quais competências acha mais importante? (assinale até 3 respostas)	() Convencer as pessoas com seus argumentos () Controlar o desempenho dos funcionários de sua equipe () Trabalhar em equipe, sem conflitos () Identificar pequenas soluções de melhorias para resolver um problema maior () Ter iniciativa para resolver os problemas da empresa () Ajudar as outras pessoas a se desenvolver () Confiar em si próprio para enfrentar as dificuldades () Orientar corretamente as pessoas no que é importante fazer () Aprimorar o conhecimento dos processos e das pessoas dentro da equipe () Liderar dentro da equipe () Implementar correções na empresa a partir de sua experiência e de seu conhecimento individual () Conhecer profundamente o problema
23	Comente a resposta anterior	
24	Antes da crise as decisões eram tomadas:	() De acordo com a prática diária e a experiência do gestor () Baseadas em informações externas e/ou levando em consideração a opinião de pessoas mais próximas () Influenciadas por opiniões de pessoas que não faziam parte do dia a dia da empresa, porém detinham o conhecimento do assunto envolvido
25	Comente a resposta anterior	
26	Depois da crise as decisões são tomadas:	() De acordo com a prática diária e a experiência do gestor

		() Baseadas em informações externas e/ou levando em consideração a opinião de pessoas mais próximas () Influenciadas por opiniões de pessoas que não faziam parte do dia a dia da empresa, porém detinham o conhecimento do assunto envolvido
27	Comente a resposta anterior	

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Diante do referido questionário foi possível identificar a importância da função do gestor em micro e pequena empresa, bem como determinar se ocorreu ou não alguma mudança no perfil e na atuação do entrevistado nesse movimento do processo *turnaround*.

3.5. Procedimentos de Coleta de dados

Com base nos instrumentos de coleta de dados mencionados no capítulo 3.4, o foco seria a realização de entrevistas presenciais junto aos gestores nas MPE, para que, caso houvesse alguma dúvida do respondente, essa dúvida já poderia ser sanada no ato da entrevista. Não foi, porém, possível cumprir esse procedimento na íntegra, pois houve o fechamento provisório de muitos estabelecimentos empresariais por conta da decretação de medidas restritivas de circulação de pessoas sancionadas pelos órgãos governamentais durante a pandemia. Portanto, a captação dessa amostra ocorreu presencialmente para 60% dos entrevistados, com a visita do entrevistador de porta em porta em seus estabelecimentos abertos. Sendo que, os outros 40% dos respondentes, o pesquisador utilizou-se de entrevista remota através de plataformas ZOOM e TEAMS, selecionados pela conveniência e pela proximidade junto ao pesquisador, sendo agendada data e horário para a entrevista.

Inicialmente, por se tratar de um estudo processo *turnaround*, todos os gestores contatados cumpriam o pré-requisito de ter passado por uma crise empresarial. A partir daí, foi apresentado um novo questionário com informações referentes ao perfil demográfico. Posterior a este processo, foi realizado o questionário relacionado aos

valores individuais do entrevistado. Em seguida foram realizadas as vinte e sete questões referentes à MPE e à experiência administrativa do respondente, contendo perguntas abertas e fechadas, sendo que o entrevistado relatou suas experiências, seu contexto de vida e informações pontuais de seus negócios perante a crise.

Houve uma percepção do pesquisador que os entrevistados presencialmente ficaram mais à vontade nas questões abertas. Por outro lado, houve uma percepção de que os entrevistados nas plataformas virtuais procuraram ser mais objetivos e sucintos em suas respostas.

A entrevista durou, em média, uma hora, tanto na maneira presencial quanto à distância, acontecendo, assim, conforme previsto inicialmente. Também, foi solicitada a autorização para gravação em áudio da entrevista, com o intuito de facilitar a transcrição das respostas das perguntas realizadas, porém 80% dos respondentes não se sentiram à vontade, principalmente àqueles que responderam virtualmente.

Os participantes presenciais assinaram o termo de livre consentimento de participação, informados sobre o objetivo da pesquisa e confidencialidade das informações prestadas. Porém, para àqueles que responderam à pesquisa de forma virtual, houve a leitura do respectivo termo e a anuência dos respondentes para a continuidade da pesquisa.

3.6. Análise e Tratamento de dados

Creswell (2010) descreve que o processo de análise dos dados está relacionado a preparar e conduzir diferentes análises, cada vez mais se aprofundando na compreensão e entendimento dos dados coletados.

O respectivo trabalho contém perguntas abertas, nas quais os entrevistados dessa amostra tiveram a oportunidade de relatar livremente o tema discutido em cada uma das questões. Após essa coleta das respostas, essas questões foram tratadas, detalhadamente, cada conteúdo selecionado, utilizando-se também do material gravado e das anotações registradas pelo pesquisador no momento das entrevistas.

Relativamente a esse aspecto, Godoi *et al.* (2010) ressalta que a fase de recuperação das anotações, bem como a transcrição do que foi gravado e anotações preliminares são fatores preponderantes na análise de entrevistas realizadas.

Também ocorreram perguntas fechadas nos questionários, as quais foram tratadas com uma análise exploratória dos dados por elas levantados (em forma de estatística descritiva) e análise de frequência, com uso de diversas tabelas, quadros e gráficos.

A respectiva análise dos dados foi precedida de uma cuidadosa organização do material. O quadro 15, colocado na página a seguir, demonstra uma matriz de amarração para maiores esclarecimentos sobre o processo de coleta, tratamento e análise dos dados.

O presente trabalho também fez uso da triangulação entre os dados coletados em conjunto com a teoria, destacando que este tratamento de dados pode ser caracterizado como uma estratégia de pesquisa baseada no uso de variadas técnicas de investigação que visa levar a uma análise mais abrangente do objeto em estudo em questão, conferindo maior validade e confiabilidade (COLLIS e HUSSEY, 2005).

A matriz de amarração pode ser utilizada como um instrumento basicamente focalizado na questão da aderência e da compatibilidade entre o modelo de pesquisa, seus objetivos, bem como das técnicas de análise planejadas para, posterior, tratamento dos dados dentro de um enfoque em termos qualitativos (TELLES, 2001).

Quadro 15 – Matriz de amarração

Questão de Pesquisa	Objetivos		Coleta de Dados		População e Amostra	Tratamento e Análise dos Dados
	Geral	Específicos	Procedimentos	Instrumentos		
Como são alteradas as características pessoais e administrativas de um gestor de MPE que passa por um <i>turnaround</i> organizacional?	Verificar as alterações das características pessoais e administrativas de um gestor de MPE que passa por um <i>turnaround</i> organizacional.	Identificar em qual estágio de um processo de <i>turnaround</i> a MPE se encontra.	20 gestores de MPE localizados na região da Baixada Santista (litoral de São Paulo), que passaram por um processo <i>turnaround</i> . Sendo uma amostra escolhida através do critério de conveniência.	Pré questionário para qualificar a empresa na amostra	20 gestores de MPE localizados na região da Baixada Santista (litoral de São Paulo), que passaram por um processo <i>turnaround</i> . Sendo uma amostra escolhida através do critério de conveniência.	<p>Perguntas abertas: recuperação das entrevistas gravadas e anotações registradas.</p> <p>Perguntas fechadas: análise exploratória dos dados (estatística descritiva) e análise de frequência, com uso de tabelas, quadros e gráficos.</p>
		Identificar a alteração nos valores individuais no gestor no processo de <i>turnaround</i> .		Questionário contendo o inventário de valores individuais de Rokeach (1967).		
		Destacar a principal função utilizada pelo gestor antes e depois do processo de <i>turnaround</i> .		Questionário principal contendo informações referentes a MPE e ao gestor, com perguntas fechadas e abertas.		
		Verificar as competências gerenciais destacadas pelo gestor antes e depois do processo de <i>turnaround</i> .				
Verificar alterações no processo decisório do gestor da MPE antes e depois do processo de <i>turnaround</i> .				<p>Análise exploratória com a triangulação entre os dados coletados e a teoria.</p>		

Fonte: elaborado pelo autor.

3.7. Validade e Confiabilidade dos Dados

Creswell (2010) observa que a validação dos resultados deve ocorrer em todos os passos do processo de pesquisa.

Em complemento a essa observação, Gibbs (2007) descreve que a validade qualitativa significa que o pesquisador verifica a precisão dos resultados empregados em alguns procedimentos e que a confiabilidade qualitativa indica que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e diferentes projetos, sugerindo vários procedimentos de confiabilidade:

1. Verificar as transcrições para se assegurar de que elas não contêm erros óbvios cometidos durante a transcrição.
2. Certificar que não há um desvio na definição dos códigos, uma mudança no significado durante o processo de codificação. Isto pode ser realizado comparando-se constantemente os dados com os códigos, fazendo anotações sobre estes códigos e suas definições.
3. Coordenar a comunicação entre os codificadores, em relação à pesquisa em equipe, por meio de reuniões regulares documentadas e por meio do compartilhamento da análise.
4. Realizar verificação cruzada dos códigos desenvolvidos por diferentes pesquisadores, pesquisando resultados que não são derivados independentes.

A amostra foi qualificada através de um questionário prévio, justamente para dirimir quaisquer desvios do público-alvo, focando, exclusivamente, nas MPEs que passaram por processo de crise e conseguiram retomar suas atividades e crescimento.

Toda construção dos instrumentos de coleta de dados se fundamentou nas pesquisas realizadas e descritas em todo o referencial teórico, sendo que os resultados das entrevistas foram processados a partir de um tratamento revisional de todo o seu conteúdo.

Cabe ressaltar, ainda, que é sempre importante o pesquisador dirimir as ameaças potenciais que venham ocorrer e que podem colocar em dúvida seus experimentos, de tal modo a não permitir o surgimento delas ou minimizá-las, caso surjam (CRESWELL, 2010).

Com isso, a pesquisa foi conduzida sempre diante do pesquisador e entrevistado, tanto na forma presencial quanto na forma a distância, justamente com o intuito em enriquecer a entrevista através de um canal direto com o público da amostra, descartando quaisquer ruídos de comunicação ou até mesmo esclarecendo quaisquer dúvidas pontuais que venham ocorrer durante o processo de entrevista.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A partir dos procedimentos já descritos, este capítulo traz os resultados e análises referentes às percepções da amostra de estudo com base nas respostas obtidas dos proprietários ou administradores das MPEs.

Neste capítulo, foram abordados assuntos referentes ao perfil das MPEs, o processo de *turnaround* e aspectos relacionados aos gestores das MPEs, incluindo os valores pessoais, principais funções, suas competências e a tomada de decisão. Finalizando, uma análise consolidada dos dados.

4.1 Atuação e perfil das MPEs

A amostra de 20 respondentes englobou três setores de atividade. Por conveniência, 70% dessas MPEs são do setor de comércio, 20% setor de serviços e 10% indústria, conforme trazidos na tabela 2.

Tabela 2 – Setores de Atividade

Setores de Atividade	Frequência	Percentual (%)
Comércio	14	70,00
Serviços	4	20,00
Indústria	2	10,00
Total	20	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Para caracterização do processo vivido pelas empresas, foi proposta uma questão aos gestores perguntando-lhes há quanto tempo começaram a vivenciar a crise, haja vista que, lembrando Platt (1995) e Aguilera e Lazarini (2009), a crise é um indicativo de que as empresas passaram por um processo de declínio ocasionado, de alguma forma, pela inadequação em sua gestão, necessitando uma análise de caixa e de custos para funcionamento do processo total da empresa; um diagnóstico de forças e fraquezas da organização; um mapeamento dos recursos disponíveis; o

estabelecimento de diálogos com credores, empregados, consumidores, vendedores e fornecedores; e, diante de tudo isso, uma reavaliação geral para construção de um novo plano de ação.

A tabela 3 tabula os resultados dessa questão, demonstrando que a maioria dessas empresas, 60% delas, começou a atravessar o período de crise há um ano ou mais.

Tabela 3 – Tempo que vivenciou a crise

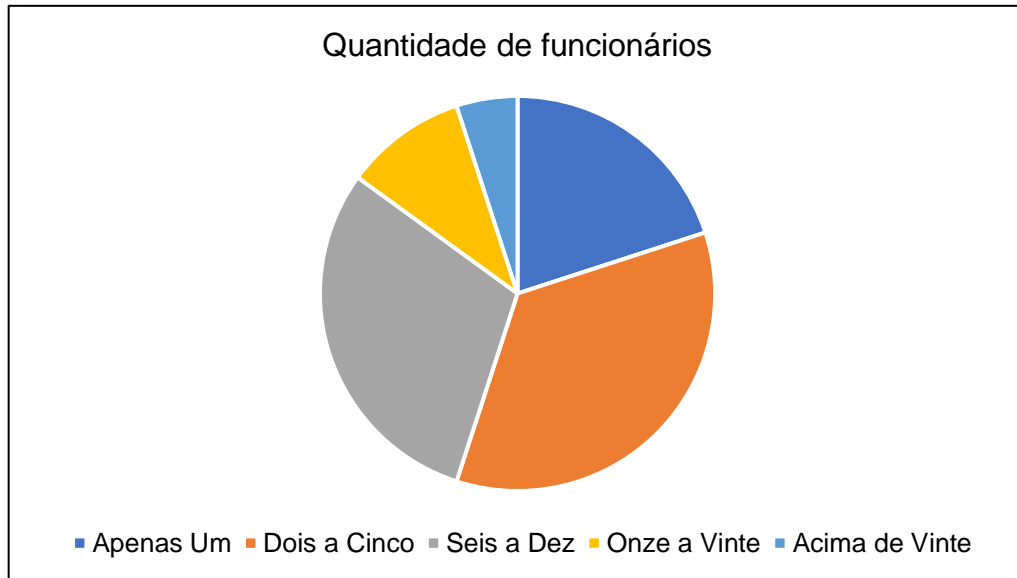
Período em que vivenciou a crise	Quantidade	Percentual (%)
Menos de um ano	8	40,00
De um a três anos	11	55,00
Mais de três anos	1	5,00
Total	20	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Em seus depoimentos, todos os gestores entrevistados mencionaram que houve o agravamento da crise com o advento da pandemia do Covid19, com grande impacto sobre a situação de suas empresas e sobre o mercado em que atuavam. Por outro lado, considerando-se a cronologia dos acontecimentos, pode-se observar que a maior parte da amostra de empresas pesquisadas, 60% delas, já atravessa um período de crise antes mesmo da pandemia. Dessas empresas, apenas uma respondente declarou que já vivenciava a crise há mais de três anos, alegando que a falta de políticas econômicas sustentáveis para as MPEs foi responsável pelas dificuldades enfrentadas por ela.

Para confirmar a caracterização das empresas pesquisadas como MPEs, pesquisou-se, o número de empregados, pois, segundo o SEBRAE (2013), esse é um critério de classificação de uma empresa como micro ou pequena, conforme demonstrado na Figura 10, que apresenta um gráfico da quantidade de funcionários das empresas.

Figura 10 – Gráfico da Quantidade de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Acima de dez funcionários a amostra pôde contar com, pelo menos, uma empresa de cada setor econômico, ou seja, uma empresa do setor de comércio acima de dez funcionários, uma de serviços e uma do setor industrial.

Outro aspecto levado em consideração nesta pesquisa, conforme destacado na tabela 4, foi identificar em qual estágio do processo de *turnaround* cada MPE se encontrava.

Tabela 4 - Estágios da Empresa

Estágios da Empresa	Frequência
Melhoria nos processos, no caixa e funcionários	5
Levantamento de dados sobre receitas e despesas	3
Implementando mudanças nos processos	4
Pior já passou e a empresa voltou a vender bem	6
Está fazendo algum tipo de investimento	2
Total	20

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Analisando os estágios das empresas à luz de Aguilera e Lazzarini (2009) e Platt (1995), pode-se perceber que as empresas da amostra se encontravam em diversos estágios, não havendo uma predominância marcante de um estágio ou de outro no processo de *turnaround*.

Um marco inicial que caracteriza o início do processo de *turnaround* é o declínio da empresa. Para Weitzel e Jonsson (1989), e Santos (2016), o declínio empresarial se dá pela falha dos gestores em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar, ameaças sejam elas internas ou externas. O resultado do declínio é a queda no crescimento de vendas ou lucratividade. Corroborando essa tese da falha dos gestores em reconhecer mudanças no cenário externo, temos a fala do Respondente 'F' que atua no setor de serviços e se encontrava na fase de declínio: "*No começo não acreditei que esta pandemia fosse prejudicar meu negócio, quando percebi, já era tarde e comecei a passar apertado em meu negócio*".

Segundo Aguilera e Lazzarini (2009), e Platt (1995), no processo *turnaround*, o passo seguinte ao declínio é a crise, que representa uma "plena manifestação de risco à sobrevivência da empresa". Para ser revertido esse risco, o gestor deve tomar um conjunto de ações urgentes (ISDR, 2009, p. 13). Esta sequência do processo foi percebida nas palavras do respondente B, setor de serviços, que já se encontrava no estágio da recuperação no processo de *turnaround*: "*No começo precisei parar e repensar meu negócio, montei uma estratégia e um plano de ação, replanejei mão de obra e redefini prioridades e rentabilidade*".

Ainda de acordo com Faugeres (1990, p. 53), uma crise ocorre sempre que as defesas ou as tentativas de reestabelecer o funcionamento anterior se tornam inoperantes; certos limiares são ultrapassados; inicia-se uma escalada de acontecimentos que fogem ao antigo controle; e o curso dos acontecimentos não pode ser previsto ou controlado.

No enfoque do enfrentamento da crise, Barker e Duhaime (1997) ressaltam que, desde sua constituição, qualquer empresa tem risco de falhar, contudo intervenções adequadas e em tempo oportuno são fatores cruciais para permitir um *turnaround* eficiente, com o objetivo de garantir a continuidade das atividades, evitando situações de agravamento da crise e até o fechamento das empresas. Esta

tese foi percebida em 8 respondentes, sendo 4 respondentes do setor de comércio, 2 de serviços e outros 2 da indústria.

A tabela 4 mostra justamente esses estágios de enfrentamento da crise vivido pelas empresas e seus gestores. Nesse sentido, com base em Platt (1995), dentro da dinâmica dos acontecimentos na empresa durante um processo de *turnaround*, a intervenção inicia o processo de retomada da empresa. O estágio da **melhoria nos processos, no caixa e recursos humanos** tem como objetivo fazer cessar a crise e iniciar uma retomada crescente e sustentável. O **levantamento de dados sobre receitas e despesas** é fundamental para sobrevivência da empresa e a prepara para uma adequada intervenção, que deve vir com a **implementação de mudanças nos processos**. Esse conjunto de ações que caracteriza o estágio *turnaround* de intervenção necessária para o gestor superar o ciclo da crise.

Ainda de acordo com Platt (1995), ao responderem que **o pior já passou e que a empresa voltou a vender bem**, os respondentes indicam o estágio *turnaround* da curva de recuperação, ou seja, as ações implementadas na intervenção surtiram efeito.

As empresas que já **estão fazendo algum tipo de investimento** demonstram o retorno à rota normal de crescimento, pois, para um crescimento sustentável, é necessário investimento em propaganda e tecnologia, lançamento de novos produtos e busca de novas formas de trabalhar com seus respectivos mercados consumidores. As palavras do Respondente 'B' caracterizam esse estágio do processo: *“Acho que o pior já passou e agora reformulei todo meu negócio. Com isso consegui visualizar o que é mais rentável pra mim”*. Justamente a reformulação do negócio é uma ação que pode garantir o desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, apesar da coleta de dados das MPEs ter ocorrido dentro do mesmo cenário econômico e social do país que gerou ou intensificou a crise da empresa, mais da metade da amostra se encontrava em um movimento de intervenção, recuperação ou de crescimento, sinalizando que houve efetivamente um movimento de aprendizagem e mudança na sua forma de atuação. Confirmando esse cenário temos as palavras do Respondente 'C': *“Nunca ficou tão difícil meu negócio quanto este último ano. Já tenho bastante experiência neste ramo e, mesmo*

assim, passei por grandes dificuldades. O bom disso é que a empresa voltou a vender bem”.

A tabela 5 apresenta, organizada por setor, o estágio do *turnaround* em que se encontra cada amostra pesquisada:

Tabela 5 – Setor Econômico e Estágios do *Turnaround*

Setor	Estágios do <i>Turnaround</i>					Total
	Declínio	Crise	Intervenção	Recuperação	Crescimento	
Comércio	3	3	4	3	1	14
Serviços	2	0	0	1	1	4
Indústria	0	0	0	2	0	2
Total	5	3	4	6	2	20

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Segundo dados do Observatório Socioeconômico para Covid19 (2021), em se tratando do setor de Comércio e Serviços, a pandemia COVID-19 teve um impacto sem precedente e ainda não há perspectivas de retomada nesses setores a curto prazo, sendo imprevisíveis suas consequências para as MPEs. Fato este percebido na tabela 5, na qual seis respondentes do setor de comércio, em conjunto com mais dois respondentes do setor de serviços, ainda não visualizaram saída efetiva para retomada dos negócios. De acordo com a amostra (tabela 5), a maior parte do setor de comércio ainda não chegou à curva de recuperação, confirmando os efeitos imprevisíveis da crise e da pandemia nesse setor. O depoimento coletado do respondente ‘A’ que é do setor de comércio, expressa essas dificuldades enfrentadas: “[...] *então, não consegui achar respostas para fugir desta crise e parece que cada vez mais estou enroscado*”.

Ainda segundo dados do Observatório Socioeconômico para Covid19 (2021), tal contexto, em vista dos acontecimentos e da evolução da pandemia no Brasil, faz com que o setor de comércio, que representam uma faixa substancial da economia do país, seja extremamente prejudicado pela pandemia. Sugerindo, assim, o que

todos os entrevistados se referem à pandemia como sendo a própria crise. Ilustram essa forma de percepção as palavras do respondente 'E', também do setor de comércio: “[...] me parece que enquanto houver pandemia, estou lascado”.

Mesmo com uma representatividade reduzida na amostra, a indústria, em sua totalidade, refletiu crescimento em seu setor. Esses dados coletados nesta pesquisa confirmaram o que foi apontado pelo IBGE, que assinalou crescimento de 1,3% nos dois primeiros meses de 2021 (IBGE, 2021). Desse modo, as indústrias pesquisadas já se encontravam em fase de recuperação, ou seja, retomando sua produção e suas vendas.

Reportando ao cenário da empresa e ao gestor na condução de seus negócios, 90% dos respondentes perceberam uma necessidade de mudança logo no início do período crítico, replanejando gastos, redesenhando seus focos e elencando novas prioridades. Perceber, portanto, a necessidade é relevante quando, a partir dessa percepção, o gestor, precisando mudar a condução do seu negócio, consegue se adaptar, mudar seu comportamento diante da crise interna ou externa.

No caso da amostra deste estudo, mesmo que uma parte das empresas, no momento da pesquisa, ainda não tivesse chegado à curva de recuperação, nenhuma delas declarou estar em vias de encerrar suas operações. Aliás, nos questionários, dezessete desses entrevistados responderam ter feito algum planejamento para condução de sua empresa, pois a crise trouxe necessidade de repensar seus negócios para enfrentamento e continuidade nas vendas, caso contrário, poderia ter ocorrido o fechamento.

Essa tomada de decisão dentro de um processo de estresse e tensão gerado pela crise é chamado de *turnaround*. As palavras do Respondente 'G' reforçam esse processo de crescimento do próprio gestor: “*Minha empresa passou pela crise de maneira bastante consciente. Consegui renovar todo meu negócio e agora replanejei custos e melhorei meu lucro*”.

Por outro lado, quinze respondentes relataram que não contaram com ajuda de especialistas pré ou pós-crise. Esses dados confirmam o que pesquisou Leone (1999), que descreveu que as pequenas e médias empresas possuem características

marcantes de baixa maturidade organizacional e seus processos de planejamento e controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados.

Ainda sobre o auxílio de especialistas, apenas cinco dos entrevistados buscaram ajuda externa para ultrapassar a crise. A maioria dos gestores alegou, como justificativa para não buscar essa espécie de ajuda, a falta de recursos financeiros para investir em uma mão de obra especializada e, até mesmo, a falta de conhecimento para buscar informação. Esse fato reforça o que Leone (1999) trouxe em sua pesquisa, descrevendo que os proprietários-dirigentes tomam suas decisões baseadas apenas em seu aprendizado e suas experiências, descartando a busca de opiniões externas ou a troca de informações com especialistas. Esse comportamento dos gestores demonstra ignorar que o conjunto de informações e de experiências disponíveis, anteriormente ao estágio de declínio e de crise, precisam ser ampliados para que se possam chegar de maneira mais eficaz a novas ações, a uma intervenção adequada, à recuperação e ao crescimento.

A tabela 6 representou um panorama dos setores de atividade da amostra frente ao estágios do *turnaround* e ao tempo em que se vivenciou a crise.

Tabela 6 – Panorama dos Setores de Atividade da Amostra versus Estágio do *Turnaround* versus Tempo que vivenciou a crise

Segmento	Estágio do <i>Turnaround</i>	Tempo que vivenciou crise
Comércio	Declínio / Crise / Intervenção	Menos que 1 ano
Indústria	Recuperação / Crescimento	De 1 a 3 anos
Serviços	Não houve predominância	De 1 a 3 anos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como 10 respondentes do setor de comércio descreveram dificuldades no seu ramo de atividade, e apenas 4 respondentes já se encontravam na curva ascendente do *turnaround*, percebeu-se uma predominância crítica no segmento de comércio (declínio, crise ou intervenção). Ao passo que, os respondentes do segmento industrial, com 100% dos entrevistados, descreveram que o pior da crise foi superado,

visualizando melhorias em seus negócios ou, até mesmo, investindo capital para incremento de receitas.

Ainda, de acordo com a tabela 6, os respondentes dessa pesquisa pertencentes aos setores da indústria e serviços começaram a vivenciar a crise há mais tempo do que os do setor de comércio. Como consequência disso, refletem um estágio de *turnaround* mais favorável frente ao que sinalizaram em suas respostas os gestores do setor de comércio.

4.2 Perfil demográfico

Dos respondentes, 60% reportaram ter superior completo ou pós-graduação, e 65% relataram ter algum tipo de formação específica para gerir seu negócio, dados que podem ser percebidos nas tabelas 7 e 8:

Tabela 7 - Formação Escolar

Formação	Frequência	Percentual (%)
Ensino Fundamental Completo	1	5,00
Ensino Médio Completo	7	35,00
Ensino Superior Completo	9	45,00
Pós-graduação Completa	3	15,00
Total	20	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 8 - Formação Específica no Negócio

Formação específica	Frequência	Percentual (%)
Tem	13	65,00
Não tem	7	35,00
Total	20	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Os dados da amostragem apresentados nas tabelas 7 e 8 superaram os dados apontados pelo anuário SEBRAE, 2018, que descreveu que apenas 44% dos dirigentes de MPE ou EPP possuíam algum tipo de formação para exercer suas funções, seja ela em alguma formação específica, curso superior completo ou pós-graduação.

Por sua vez, segundo o anuário SEBRAE 2020, a falta de capacitação em gestão empresarial e/ou a falta de gestão do negócio em si estão entre os principais fatores por que ocorre a mortalidade das MPEs.

Por outro lado, no tocante às empresas aqui pesquisadas, cuja maioria dos gestores (60% deles) apresenta formação superior ou pós-graduação, temos um cenário positivo frente ao apresentado pelo SEBRAE (2018 e 2020), sugerindo, ainda, que este fator relativo à formação dos gestores pode ter colaborado positivamente para que as empresas da amostra não tivessem cessado suas atividades.

Na análise do fator experiência na liderança na gestão dos negócios, a tabela 9 demonstra que 60% dos entrevistados já estava na empresa há mais de cinco anos.

Tabela 9 - Tempo no cargo / função na empresa

Tempo no cargo / função	Frequência	Percentual (%)
Menos de um ano	1	5,00
De um a dois anos	3	15,00
De dois anos a cinco anos	4	20,00
De cinco anos a dez anos	7	35,00
Mais de dez anos	5	25,00
Total	20	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Apesar de mais da metade dos gestores/proprietários terem considerável grau de instrução e trabalharem há mais de cinco anos na posição, todas as empresas da amostra passaram por crise, sugerindo que outros fatores contingenciais internos e

externos puderam afetar a situação das empresas. Contudo, considerando a experiência e a formação dos gestores entrevistados nessa amostra, percebeu-se que conseguiram atravessar até aquele momento a crise, sem que nenhum deles respondesse que a empresa estava propensa a fechar. Destacando que esta informação foi coletada nos questionários aplicados, sendo que, apenas oito deles relataram que a empresa iria permanecer sem alterações em seu quadro de funcionários ou em seu faturamento, enquanto doze deles declararam que a empresa iria crescer.

Confirmando a importância do aspecto da qualificação dos gestores no enfrentamento do cenário de crises, temos o depoimento do Respondente 'B', atuante no setor de serviços, que disse: *“Para eu enfrentar essa crise e muitas outras, foi fundamental ter formação específica no negócio, pois me ajudou a saber o rumo que tomar”*.

O depoimento do Respondente 'K', que, por sua vez, atua no setor de comércio, trouxe um reforço frente à questão da importância da formação acadêmica: *“Na minha família tudo foi difícil, mas sempre tivemos apoio para os estudos, tanto que tenho uma pós graduação e uma formação específica para meu negócio [...]”*.

4.3 Análise dos Valores Pessoais

No que se refere aos valores pessoais dos entrevistados, utilizou-se a escala de Rokeach (1967), com valores pessoais terminais e valores pessoais instrumentais.

De acordo com o levantamento dos questionários, os respondentes apresentaram o seguinte panorama de respostas em relação aos Valores Pessoais Terminais conforme Tabela 10:

Tabela 10 – Valores Pessoais Terminais

Valores Pessoais Terminais	Respondentes	Respondentes
	Antes da Crise	Depois da Crise
Intimidade no relacionamento	1	1
Conhecer seus limites	8	11
Não ter conflitos internos	1	4
Ser feliz	12	13
Ter oportunidade igual a todos	4	4
Ter liberdade de escolhas	8	4
Apreciar beleza na natureza	5	3
Ter um mundo livre de conflitos	1	6
Ter harmonia	3	2
Ter respeito	8	7
Ter amadurecimento na vida	5	4
Salvação quanto à vida eterna	4	3
Segurança da família	10	16
Segurança nacional	4	3
Sentimento de realização	8	8
Verdadeira amizade	7	5
Vida confortável	7	5
Vida excitante	4	1
Total dos itens selecionados	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Nesse ponto da pesquisa, cada respondente selecionou cinco valores terminais que considerava mais importantes antes e depois da crise, sendo que todos os itens foram citados em ambos os momentos. Para se compreender a transformação pessoal vivida pelos gestores no processo *turnaround*, podemos estabelecer um parâmetro de variação de três ou mais pontos, para mais ou para menos, no que se

considerava mais relevante e o que depois passou a ser mais valorizado. Para análise, ainda com base em Rokeach (1967), destacamos algumas dessas variações mais contrastantes:

- **Conhecer os limites (variação para mais de 8 para 11):** tem a ver com autorrespeito. É possível que, fora do período de crise, os limites possam até passar despercebidos e o custo dos erros na gestão não terem tanto impacto; mas, dentro da crise, aumenta a necessidade que se tenha muita precisão em cada aspecto da administração da empresa, destaque para os entrevistados do setor de comércio, onde, no antes da crise constou com 6 respondentes e posterior a crise apareceu nas respostas de 9 respondentes, refletindo uma mudança de percepção e limitação posterior a crise.
- **Não ter conflito interno (variação para mais de 1 para 4):** significa o equilíbrio interior do gestor, a importância de não se desanimar ou se precipitar diante das dificuldades. As respostas apontam para uma busca maior, a partir de si e de suas atitudes, do ponto de reequilíbrio na forma de administrar a situação da crise.
- **Liberdade de escolhas (variação para menos de 8 para 4):** relaciona-se em expressar opiniões e traçar caminhos; nesse caso, diante dos desafios gerados pela crise, mais do que ter liberdade de escolhas, a situação pede que se façam escolhas mais assertivas. Mais uma vez, os respondentes do setor de comércio se destacaram nesse item, pois, antes da crise, figurava em 6 respondentes, posterior, apenas 1 citou a liberdade de escolhas. Essa mudança pode refletir maior amadurecimento ou, até mesmo, significar maior enrijecimento de suas opiniões.
- **Ter um mundo livre de conflitos (variação para mais de 1 para 6):** o mundo de paz, que é geralmente definida como um estado de calma ou tranquilidade,

uma ausência de perturbações, ou seja, o oposto da crise, representa a retomada da normalidade. Nesse sentido temos o depoimento do Gestor 'C', do setor de serviços: *“Mais importante que a segurança de nossa família é a segurança de um todo, ou seja, a segurança nacional é fundamental em tempos de crise”*. Neste ponto os respondentes do setor de comércio saíram de 1 respondente nesse item para 5 no pós-crise. Essa mudança sugere que a crise foi marcante para estes respondentes, que teriam passado por momentos difíceis e não desejariam que se repetissem.

- **Segurança da família (variação para mais de 10 para 16):** parece ser um reforço ou um aumento de percepção de que é importante valorizar e se preocupar com a estabilidade da família. Nesse sentido, temos três depoimentos:

“Minha crise originou-se pela pandemia. Com isso fui obrigada a repensar muitas coisas em minha vida, inclusive minha família.” (Respondente 'H', do setor comércio)

“Antigamente valorizava muito mais o esforço, trabalho, lucro e deixava muito as questões pessoais e familiares de lado, com essa crise, repensei minha vida e meu trabalho.” Respondente 'P', do setor de comércio

“Questões familiares sempre vieram antes das questões profissionais e, com essa pandemia, isso só reforçou meu pensamento.” (Respondente 'R', também do setor de comércio)

Segurança da família foi o valor pessoal mais citado, principalmente posterior a crise, na qual o setor de comércio também ganhou destaque. Saindo de 6 respondentes para 12 respondentes nesse item. Sugerido, nesse ponto, uma conexão dessas escolhas com o valor **mundo livre de conflitos**,

complementando o protecionismo frente à família com a percepção da necessidade de calma e segurança.

- **Vida excitante (variação para menos de 8 para 4):** uma vida cheia de estímulos. Dentro do contexto da crise, essa redução na escolha desse item pode representar a preocupação em resolver as coisas que se apresentam ou se recuperar o funcionamento normal da empresa. Este ponto refletiu muito, novamente, o setor de comércio, pois, no período pré-crise 4 respondentes do setor de comércio mencionaram este valor, contra apenas 1 no pós-crise. Sugere que deixaram de lado o imediatismo e a euforia para um momento mais reflexivo, tendo conexão com a citação **familiar**.

Dentre os 18 itens referentes aos valores pessoais terminais, destacou-se que nenhum dos respondentes permaneceu exatamente com as mesmas respostas pré e pós-crise, sendo que 90% dos respondentes mudaram, pelo menos, dois itens ou mais. Esse processo de transformação dos líderes que atravessaram o momento de crise empresarial pode ser comprovado através das palavras do respondente 'K', do setor de comércio: “[...] sendo esta crise passageira ou não, serviu para eu repensar minha vida e minha profissão, dar realmente valor ao que importa nesta vida”.

Segundo Rokeach (1967), esse primeiro conjunto de valores, apresentados na tabela 9, estão voltados para as condições de existência desejáveis, ou seja, as metas que os gestores pesquisados gostariam de atingir durante suas vidas. Essas metas vistas, porém, numa perspectiva de suas percepções antes e depois do processo da crise. As mudanças de escolhas desses valores terminais são indicativos de um processo de transformação pessoal advindo da lida com as situações da crise.

Quando mencionados os valores pessoais instrumentais, encontrou-se o panorama da entrevista demonstrado na tabela 11:

Tabela 11 – Valores Pessoais Instrumentais

Valores Pessoais Instrumentais	Respondentes	Respondentes
	Antes da Crise	Depois da Crise
Alegre	10	8
Ambicioso	2	3
Amoroso	5	5
Capaz	5	11
Controlado	5	7
Corajoso	2	5
Honesto	12	6
Imaginativo	4	5
Independente	5	8
Intelectual	4	4
Limpo	0	1
Lógico	3	2
Obediente	7	4
Perdoar	5	9
Polido	3	6
Prestativo	9	2
Responsável	11	6
Tolerante	8	8
Total dos itens selecionados	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Com relação à pesquisa dos valores pessoais instrumentais, que são aqueles empregados para se atingir os objetivos, adotamos o mesmo critério: cada respondente novamente selecionou cinco valores instrumentais que considerava mais relevantes antes e depois da crise. Também no sentido de compreender a transformação pessoal vivida no processo *turnaround*, estabelecemos um parâmetro de variação de três ou mais pontos, para mais ou para menos, no que se considerava

inicialmente mais importante e, depois, passou a ser mais valorizado. Destacamos algumas dessas variações mais contrastantes:

- **Variação para menos depois da crise:**

- **Ser prestativo (de 9 para 2):** tem o significado de trabalhar para ajudar os outros. Demonstrando uma tendência de focar primeiramente em suas próprias necessidades. Destacou-se os entrevistados do setor de comércio, que saíram de 5 respondentes para apenas 1 no pós-crise.

- **Ser responsável (de 11 para 6):** significa responder pelos próprios atos. Há nos depoimentos coletados verbalmente uma tendência considerável de culpabilizar a crise pelas dificuldades enfrentadas. As palavras do respondente 'H', do setor de comércio, exemplificam o que muito se ouviu: *“Minha crise originou-se pela pandemia. Com isso fui obrigada a repensar muitas coisas em minha vida, inclusive minha família”* Os entrevistados que aqui se destacaram foram os representantes do setor da indústria, com dois respondentes da amostra citando esse valor no pré-crise, porém, ambos não mantiveram essa escolha no pós-crise.

- **Ser honesto (de 12 para 6):** ser uma pessoa digna confiável. Essa desvalorização do 'ser honesto' demonstra o processo de desconfiança e incertezas vivido como fruto das dificuldades enfrentadas, fato este que refletiu muito nos entrevistados do setor do comércio, no qual, na pré-crise, 8 responderam este item, frente a apenas 4 no momento pós, reduzindo em 50% a intenção da honestidade. Conforme palavras do respondente 'A', do setor de comércio: *“Precisei repensar meus valores e minhas opiniões, mudando estas prioridades por conta do ocorrido”*. Também reforçado pela opinião do respondente 'B', do setor de serviços: *“A honestidade não deixou de existir, apenas houve mudanças de posicionamento depois do que a empresa passou”*.

- **Ser obediente (de 7 para 4):** cumpridor do dever. Aparentemente, o estresse e as dificuldades geradas pelo processo *turnaround*, juntamente com a falta de apoio governamental e fiscal, geraram uma descrença dos gestores com relação a ser obediente. Neste item, houve destaque para o setor de serviços em que, na pré-

crise, 2 respondentes selecionaram ser obediente como sendo fundamental, e, no pós-crise, nenhum desses respondentes selecionou esse item.

- **Varição para mais depois da crise:**

- **Capaz (de 5 para 11):** ser competente, eficiente, eficaz – trata-se de qualidades exigidas no enfrentamento das dificuldades administrativas. Chama atenção a mudança de escolha desse item, inicialmente, indicado por apenas 3 respondentes do setor de serviços, mas, posteriormente a crise, passando a 7 respondentes, que passaram a perceber esse valor como fundamental.

- **Corajoso (de 2 para 5):** defender suas convicções. De fato, não se sai vitorioso de um processo *turnaround* se não tiver coragem de enfrentar os desafios administrativos que se impõem: cortar gastos, mexer na equipe, ouvir novas ideias e buscar novos caminhos. Isso é reforçado pelo apresentado nas entrevistas. No pós-crise, esse item foi citado por, pelo menos, um representante de cada setor, sendo que antes apenas o setor de comércio o havia citado.

- **Independente (de 5 para 8):** ser seguro de si e autoconfiante. Existe nas empresas uma tendência a não se querer mudanças, mas a superação da crise exige necessariamente mudanças. É preciso, na função de gestor, conforme Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013), detectar tudo que ocorreu de certo ou errado a fim de corrigir desvios que possam ter ocorrido dentro do processo.

- **Perdoar (de 5 para 9):** ser capaz de esquecer e desculpar, como uma forma de caminhar para frente e de superação. Mais uma vez todos os respondentes dos três setores citaram esse item no pós-crise, sendo que, na pré-crise, apenas 4 respondentes do comércio e 1 do setor de serviços tinham-no mencionado.

- **Polido (de 3 para 6):** ser extremamente educado. Ainda de acordo com Teixeira (2011) e Sotomayor *et al.* (2013), deve fazer parte das aptidões dos gestores saber interagir e se comunicar com sua equipe, entendendo suas atitudes e seus comportamentos, para poder obter sua colaboração. Conforme palavras do respondente 'S', do setor de serviços: “[...] apesar desta crise ter vindo para muitas pessoas repensarem seus valores, o mais importante é termos empatia e levantar a cabeça, sempre”.

Ainda de acordo com Rokeach (1967), os chamados valores instrumentais, representam os modos preferenciais de comportamento indicados pelos gestores para atingirem suas metas, que, por sua vez, são representadas pelos valores terminais. Em consonância entre os valores terminais e os instrumentais (tabela 09 e 10), podemos observar que 100% da amostra pesquisada modificou suas indicações em ambos os valores depois da crise, indicando com isso transformações pessoais desses gestores advindas do processo *turnaround*. Essa observação é reforçada pelos depoimentos a seguir:

“[...] no entanto, esta crise veio para todos repensarem suas vidas, e eu repensei a minha”. (Informação verbal do Respondente ‘M’, do setor de comércio)

“[...] se esta terrível crise não foi para repensarmos em nossas ações e termos mais empatia um pelo outro, sinceramente, não temos mais salvação”. (informação verbal do Respondente ‘P’, do setor da indústria)

4.4 Análise do Perfil Administrativo

Diante do cenário de crise e de mudanças na empresa houve o momento de destacar a figura do gestor. Portanto, a entrevista trouxe indagações sobre os atributos do gestor em dois momentos distintos: o antes e o depois da crise.

Na tabela 12, estão apresentadas as respostas dos gestores de como eles viam suas funções em cada um desses momentos.

Tabela 12 - Funções do Gestor

Funções do Gestor	Respondentes Antes da Crise	Respondentes Depois da Crise
Executar ações a curto, médio e longo prazo	12	6
Construir de uma lógica nos processos	2	1
Motivar o grupo	3	1
Analisar os acontecimentos e corrigir falhas	3	12
Total	20	20

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Comparando o antes e o depois da crise, na percepção dos gestores pesquisados nesta amostragem, suas funções prioritárias mudaram. Verificando aqui essas alterações no processo decisório do gestor da MPE, podemos observar que a função de **executar ações a curto, médio e longo prazo** pressupõe uma rotina de trabalho, dentro de um cenário que apresenta uma relativa estabilidade na condução dos negócios, ou seja, em que as ações e processos podem ser programados e mantidos. Esse representa um cenário anterior às fases de declínio e de crise empresarial. Nesse contexto, o gestor atua como um executor de tarefas pré-estabelecidas.

Por outro lado, em outro contexto menos favorável, no qual surgem novos desafios e dificuldades, bem como situações não previstas sequer em curto prazo, para se chegar ao estágio da superação, faz-se necessária outra função do gestor, que é se ajustar à nova realidade do mercado, **analisar os (novos) acontecimentos e corrigir falhas**. Nesse contexto desafiador e de estresse, os gestores precisam encontrar novas respostas, mais do que apenas executar o que antes faziam, precisam ser um buscador, buscar novas informações e repensar sua atuação.

O depoimento do respondente 'C', do setor de comércio, reforça essa ideia de reaprender administrar sua empresa diante do declínio e da crise, sendo necessária e fundamental uma mudança na gestão e no foco administrativo: “[...] *precisei readequar minha administração para poder vencer*”.

O respondente 'R', do setor de comércio, comparando o antes e o depois da crise, também demonstra ter vivido um processo de aprendizagem: “*Hoje tenho muito mais consciência do meu negócio, do ramo de atividade que estou e dos meus clientes em comparação ao ano passado*”.

A tabela 13 apresenta, por segmento e por estágio do *turnaround*, os respondentes que, no pós-crise, apontaram que a principal função do gestor é **analisar os acontecimentos e corrigir falhas**.

Tabela 13 – Estágios do *turnaround* por segmento

Segmento	Estágios do <i>Turnaround</i>				
	Declínio	Crise	Intervenção	Recuperação	Crescimento
Comércio	1	2	2	2	2
Indústria				2	
Serviços	1				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Diante do que está apresentado na tabela 13, percebeu-se que não houve uma predominância de um setor ou de outro na mudança de opinião dos entrevistados, ou seja, não foi em função do segmento da empresa que se deu a mudança de opinião por parte dos respondentes quanto qual seja a principal função do gestor no enfrentamento das situações desafiadoras da crise, sugerindo haver outro fator preponderante desta mudança na escolha do que se destaca na função do gestor.

Entretanto, dentre esses doze respondentes, oito já haviam identificado o declínio empresarial, pois se encontravam nos estágios de intervenção, recuperação ou crescimento. Ainda dentro deste pequeno grupo de oito respondentes, sete deles possuíam formação específica no ramo de negócio ou detinham, pelo menos, curso superior completo. Sugerindo, assim, que, quanto mais qualificados sejam esses gestores, melhor eles se portaram durante esse período de crise, mudando sua principal atitude funcional, saindo da **execução** e focando mais na **análise** de seu negócio.

A tabela 14, colocada a seguir, trata das competências do gestor, com cada um dos pesquisados escolhendo três competências no período antes e depois da crise.

Tabela 14 – Competências do Gestor

Competências	Quantidade de Respostas Antes da Crise	Quantidade de Respostas Depois da Crise
Conversar com as pessoas com seus argumentos	0	6
Controlar o desempenho dos funcionários	1	4
Trabalhar em equipe	6	5
Identificar pequenas soluções de melhorias	8	10
Ter iniciativa para resolver problemas	9	4
Ajudar as outras pessoas a se desenvolver	3	2
Confiar em si próprio	4	6
Orientar corretamente os funcionários	4	5
Aprimorar o conhecimento processual	5	4
Liderar dentro da equipe	5	5
Implementar correções a partir da experiência	10	4
Conhecer profundamente o problema	5	5
Total das questões	60	60

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Observou-se, aqui, o movimento de mudança de escolhas antes e depois da crise. Assim, **conversar com as pessoas com seus argumentos**, que inicialmente não tinha sido uma competência escolhida passou a ter seis indicações, demonstrando uma necessidade vivenciada pelos gestores de buscar conhecimentos que fossem além de suas experiências até aquele momento anterior à crise, quando ainda baseavam seu processo de decisão apenas em suas próprias opiniões, reforçado pelas palavras do respondente ‘B’, do setor de serviços: “[...] *passei a conversar mais com minha equipe e ouvir opiniões. Me ajudou a enfrentar a crise e a ter novas ideias em minha empresa*”.

Por outro lado, **ter iniciativa para resolver problemas**, que havia sido uma competência indicada nove vezes, passou a apenas quatro indicações. Essa redução demonstra que o cenário do declínio e da crise exige dos gestores, mais do que apenas iniciativa centradas em uma visão pessoal, ou até mesmo uma impulsividade não racional. Ainda reforçando justamente esse aspecto temos a competência de **implementar correções a partir da experiência** com uma redução de dez indicações para apenas quatro.

Reforçado pelas palavras do respondente 'A', do setor de comércio: "*Tinha uma expectativa muito grande em expandir meus negócios, porém precisei estacionar meu desejo e enfrentar esta crise, pois já quebrei num tempo atrás e não queria repetir [...]*".

Analisou-se, ainda, as três competências mais indicadas depois da crise, onde observou-se que elas se cruzam e se complementam na atuação do gestor, pois **conversar com as pessoas (6)** e **confiar em si próprio (6)** são atitudes que auxiliam a **identificar pequenas soluções de melhorias (10)** e empreendê-las.

Considerando ainda que, "**Confiar em si próprio**" passou a ser indicada como uma competência necessária e desejável ao gestor no pós-crise e, está diretamente relacionada a um dos valores terminais mais indicados, que é **conhecer seus limites** (11 indicações), bem como com três dos valores pessoais com significativa relevância no pós-crise: **ser capaz** (11), **controlado** (7) e **corajoso** (5).

A justificativa pautada pelos entrevistados foi que pequenos detalhes na reavaliação da empresa durante a crise determinaram a mudança no foco de competências, conforme se percebe nas palavras do respondente 'B', do setor de serviços: "*Toda mudança faz a gente pensar e repensar, reposicionar nossos conceitos e aprender para melhorar*".

Assim a competência da **confiança**, destacada pelos respondentes no pós-crise, faz parte da dimensão da liderança. Segundo o modelo de competências gerenciais, proposto por Spencer e Spencer (1993), representa que o gestor, tendo enfrentado a crise, acredita em seu próprio potencial na condução da empresa, enfrentando situações muito exigentes e, diante delas, tomando decisões, opinando e administrando os erros de forma construtiva. Conforme depoimento do respondente

“O”, representante do setor da indústria, com 51 anos de idade e com mais de cinco anos na função: *“O trabalho que exerço requer muito cuidado e cautela. É difícil delegar muitos afazeres dentro da empresa, pois sei que quando eu faço, vai sair bem”*.

Nessa mesma linha de estudo de Spencer e Spencer (1993), a competência de **conversar com as pessoas** reside nas dimensões da liderança. Nessa competência de buscar informações, está o desejo de saber mais sobre as coisas e a percepção de que são necessários novos conhecimentos. Percebe-se a disposição para se esforçar e reunir mais informações, não se contentando com o que já possui. Diante disso pode-se trazer o depoimento do respondente “B”, do setor de serviços: *“Sempre fui uma pessoa comunicativa e pude perceber que eu me soltava muito mais com os clientes, mas com meus colaboradores deixava a desejar”*.

A competência de **identificar pequenas soluções de melhorias**, por sua vez, pode ser vista na dimensão do pensamento analítico. Na capacidade de compreender uma situação. Por meio dessa competência, o gestor ajuda assertivamente sua equipe, aumenta o resultado com o mínimo de recursos, identifica pontualmente os problemas e se ocupa com a disseminação dos resultados, conforme trouxe as afirmações do respondente “E”, do setor de comércio: *“[...], portanto, diante desta crise, precisei rever cada parte do meu negócio e ter uma resposta mais rápida em cada processo, seja no estoque, seja no balcão na hora da venda”*.

Os respondentes opinaram, sobre a tomada de decisão, em dois momentos, pré e pós crise, onde os resultados foram refletidos na tabela 15:

Tabela 15 - Tomada de Decisão

Tomada de Decisão	Respondentes Antes da Crise	Respondentes Depois da Crise
De acordo com a prática e experiência do gestor	17	13
Baseadas em informações e opiniões de pessoas próximas	3	6
Influenciada por opiniões de pessoas sem conhecimento específico	0	1
Total	20	20

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Comparando a forma como era a tomada de decisão, antes e depois da crise, a tabela 14 mostrou uma mudança pela qual os gestores passam a buscar informações e conhecimentos que vão além de suas próprias práticas e experiências. Entretanto, na percepção desses respondentes da amostra, como principal forma de tomada de decisão nas MPEs manteve-se a **prática e experiência do gestor** como sendo o principal embasamento para decisões, ratificando as pesquisas de Lacerda (2006), Harison (1993), Socea (2012) e Santos *et al.* (2015) que, mesmo diante de um desafio muito grande, os gestores das MPEs focam em itens como habilidade, experiência, intuição e improvisação para direcionar o melhor caminho a se seguir.

Também ratifica a opinião de Tell e Gabrielsson (2013), que fundamentaram a rotina diária do gestor ser fator prejudicial ao aprendizado e a melhoria administrativa na MPE, mesmo diante de uma rica experiência prática.

4.5 Análise consolidada

De acordo com a pesquisa realizada, em toda essa amostragem, que envolveu MPEs representativas de três segmentos: comércio, indústria e serviços, pode-se perceber que a crise gerou uma situação que comprometeu o desenvolvimento econômico-financeiro de todas elas exigindo que um planejamento estratégico razoável, seguido de ações urgentes fosse introduzido por seus gestores, que precisaram passar por um processo *turnaround*, cuja saída, ou seja, o pós-crise precisou ser a autossuperação de cada um deles.

Portanto, para realizar esse processo de recuperação e de crescimento de suas empresas, os gestores precisaram passar por um processo de mudança de valores pessoais terminais e instrumentais, na própria forma como atuavam como gestores antes da crise, buscando a aquisição de novas competências para responder aos novos desafios, pois as questões impostas pela crise ultrapassavam o conhecimento advindo de suas experiências anteriores ao momento crítico.

O quadro 16 apresenta uma análise geral dos aspectos que podem responder à pergunta: **Como são alteradas as características pessoais e administrativas de um gestor de MPE que passa por um turnaround organizacional?**

Quadro 16 – Itens avaliados, resultados e percepções

ITENS AVALIADOS	RESULTADOS DEPOIS DO <i>TURNAROUND</i>	PERCEPÇÃO DAS IMPLICAÇÕES
Valores Terminais	- Aumenta o anseio por um <i>mundo sem conflito</i> .	- Essa mudança indica uma transformação dos gestores, que anseiam pela superação do estresse da crise,
	- Cresce a preocupação com a <i>segurança da família</i> .	- A crise na empresa pode ser vista como um fator que ameaça a <i>segurança da família</i> .
Valores instrumentais	- Honestidade, presteza e responsabilidade perderam a importância de antes.	- A luta pela sobrevivência, na crise, muda os valores e a necessidade de sobrevivência se impõe a qualquer custo.
	- A coragem e a capacidade dos gestores são características que ganham mais importância.	- <i>Ser corajoso</i> representa autoconfiança diante das adversidade, e <i>ser capaz</i> é reunir qualidades e conhecimentos necessários aos gestores.
Funções	- <i>Analisar acontecimentos e corrigir falhas</i> passou a ser a função principal na percepção dos gestores.	- As falhas na administração são as ações que não estão de acordo com os acontecimentos e geram ou agravam a crise na empresa.
Competências	- Ganhou importância a equipe e a melhoria contínua nos processos.	- Como se o gestor virasse realmente um gestor, ligado a pessoas e processos.
	- Perdeu importância <i>ter iniciativa para resolver problemas</i> ou <i>resolvê-los a partir da experiência</i> .	- Os gestores passaram a perceber que a solução dos problemas exigia conhecimentos e informações que extrapolavam suas vivências
Tomada de decisão	- Houve pouca mudança, nesse processo, as decisões continuaram centradas no gestor.	- Apesar dos gestores reportarem mudanças, ao trazerem a tomada de decisão para si, talvez indiquem que essas mudanças ainda não estejam consolidadas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A análise desse quadro, responde à pergunta anterior: os gestores mudaram valores, fortalecendo aspectos pessoais e parecem, pelos resultados, estar ocupando melhor sua função na gestão de pessoas e de processos. Isso, contudo, ainda não está consolidado, indicando que uma crise superada pode não ser suficiente para mudar um gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se fez a partir de uma amostra de vinte MPEs localizadas na Baixada Santista de São Paulo. Nele, buscou-se compreender como se dá o processo *turnaround* em MPEs, pois as empresas desse porte, apesar de desempenharem um papel importante na economia, não costumam ser objeto desse tipo de pesquisa. Demonstrando a necessidade desse estudo, deve-se observar que 45% dessas empresas não sobrevivem aos quatro primeiros anos de existência (SEBRAE, 2015).

Na nossa amostra, constatou-se que todas as empresas se encontravam em diversos estágios do processo *turnaround*, não havendo entre elas uma predominância de um estágio ou de outro. Utilizada as escalas de Rokeach (1967), como instrumento para determinar mudanças de valores individuais depois da crise, observaram-se alterações nos valores pessoais dos entrevistados. Mesmo com relação ao que seria sua principal função na administração das empresas, as respostas indicaram uma mudança na forma de administrar e um movimento de busca de novas soluções para superação das dificuldades enfrentadas. Também mudou a percepção das competências gerenciais, após vivenciarem dificuldades na administração de suas empresas.

Por outro lado, foram pouco significativas as mudanças no processo de tomada de decisão, continuando a serem, predominantemente, decisões baseadas na própria experiência do gestor. Porém, no sentido de se favorecer o processo *turnaround* na recuperação das empresas, faz-se necessário que as decisões deixem de ser tão intuitivas e pessoais; e passem a ser baseadas na reunião de informações obtidas a partir de fontes internas ou externas à empresa, que podem ser buscadas nas redes de relações mais amplas e, inclusive, no conhecimento de especialistas favorecendo o enfrentamento das circunstâncias de crise.

Para que haja um crescimento sustentável das MPEs, faz-se necessário compreender como se dá esse processo de enfrentamento e superação das situações de crise. Nesse sentido, deve-se observar que essas empresas têm características específicas, que as distinguem das empresas de maior porte. Por outro lado, ainda segundo SEBRAE (2018), as MPEs são responsáveis por 54% dos empregos formais do mercado de trabalho brasileiro.

Para evitar que, anualmente, um grande número delas seja fechado, é fundamental que elas tenham à frente gestores bem qualificados e preparados para administrar os negócios, fazendo uso de ferramentas apropriadas para gerir os processos e as pessoas, bem como em condições de saber mensurar os resultados produzidos e, se necessário, corrigir falhas.

Por tudo isso, este estudo foca no papel dos gestores nas MPEs, como responsáveis pela condução dos negócios na organização. Essas pessoas que ocupam o papel de gestor precisam adaptar tanto o seu negócio, quanto suas próprias características e comportamentos às mudanças internas e externas, que podem prejudicar ou favorecer o crescimento sustentável do seu empreendimento.

As situações de crise impõem aos gestores a necessidade de superação da informalidade nos processos administrativos e requerem deles um planejamento estratégico bem elaborado e bem cumprido.

Este trabalho visa servir como material de apoio às MPEs, para que seus gestores consigam lidar com situações críticas pelas quais eventualmente possam passar suas empresas. Para tanto, procurou-se aqui, destacar o aspecto do processo de recuperação das MPEs que se encontram em situações críticas de declínio e conseguem se reestabelecer, ou seja, passam por um processo denominado de *turnaround*, que significa o declínio ocorrido em uma empresa e sua, posterior, recuperação.

Conforme visto nesse estudo, para se chegar à recuperação empresarial e retomada do crescimento muitos aspectos pessoais e administrativos dos gestores estão envolvidos, como seus valores pessoais, suas competências, suas principais funções dentro da empresa e sua forma de tomada de decisão.

A carência de mais materiais acadêmicos de estudos sobre o contexto do processo *turnaround* nas MPEs demonstra a necessidade do presente estudo, que está voltado a compreender as mudanças pessoais que ocorrem nos gestores na condução e administração das MPEs, em um momento instável e de grande estresse, representado pela crise nas empresas desse porte.

Concluindo, esse estudo, embora inove ao tratar do processo *turnaround* em MPEs, não visa esgotar o tema, mas contribuir para demonstrar sua importância como estratégia de apoio aos gestores de MPEs, para que esse segmento empresarial possa se desenvolver com sustentabilidade. Sabendo-se que, para tanto, é preciso que os gestores desenvolvam novas qualidades e mobilizem conhecimentos técnicos que lhes permitam agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa, levando em consideração a estrutura de suas MPEs, seu mercado, sua concorrência e sua estrutura de investimento de capital.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, J.C.; LAZARINI, L.C. (org.). **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas**. Instituto Chiavenato. São Paulo: Saraiva, 2009.

ANDRADE, R. **O coordenador gestor**. 1. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

APTIDÃO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aptidao/>. Acesso em: 13 set. de 2020.

AROGYASWAMY, K.; LII, V.L.B.; ARDEKANI, M.Y. Firm turnarounds: An integrative twostage model. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 32, n. 4, p. 493-525. 1995.

BALGOBIN, R.; PANDIT, N. Estágios do processo de recuperação :: O caso da IBM no Reino Unido. **European Management Journal**, v. 19, n. 3, pág. 301-316, 2001.

BARKER, V.L.; DUHAIME, I.M. Strategic Change in the Turnarounds Process: Theory and Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, Indian, v. 18, ed. 1, p. 13-38, Jan. 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X). Acesso em 10 out. de 2020.

BARON, R.A.; GREENBERG, J. **Behavior organizations: understanding and managing the human side of work**. London, England: Allyn and Bacon, 1989.

BASS, B.M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications.** 3rd. ed. New York: The Free Press, 1990.

BENNIS, W.G.; NANUS, B. **Leaders: The strategies for taking charge.** New York: HarperBusiness, 1985.

BEUREN, I.M.; SILVA, M.Z.; MAZZIONI, S. Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 8-25, 2014.

BIANCHI, E.M.P.G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P.G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BIBEAULT, D.G. **Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners.** 1st. New York: BeardBooks. 1982.

BIROU, A. **Dicionário das Ciências Sociais.** Tradução. de Alexandre Gaspar et al. 2. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

BITTAR, A. de V.; SERIO, L. C. D.; VASCONCELLOS, M. A. de. MPE inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 3, set./out. 2018. Disponível em: <http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/729>. Acesso em 13 set. de 2020.

BORGES, R.S.G. Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro. **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**, [S. l.]. v. 6, n. 3, p. 299–311, 2009. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=52884117&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em 1 set. de 2020.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia - Programa de Pós-graduação). Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da EPPs; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho [...]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 20 set. de 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 155**, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional [...]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp155.htm. Acesso em 20 set. de 2020.

BRITO, L.M.P. **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas.** 1. ed. Fortaleza: UFC, 2007.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CALLADO, A.A.C.; PINHO, M.A.B. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre MPE de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, Minas Gerais, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014.

CAMARA, P.B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J.V. **Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial**. 1. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CARDOSO, A.L.J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE**, Parana, v. 2, n. 2, p. 147-169, julho 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13451/12869>. Acesso em 09 set. de 2020.

CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, referências NACIONAL DE PÓS - GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., Brasília. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 1. ed. São Paulo. Editora Maltese, 1990.

_____. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2. ed. São Paulo. Editora Maltese, 1991.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer: porque algumas empresas alcançam a excelência e outras não**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, M.A.F.; COSTA, M.F.B. **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes Limitada, 2017.

_____. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, A.G. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DALLA VALLE, A. **Turnaround: Virando o Jogo, da Crise para a Recuperação**. 1. ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

DE SORDI, J.O. **Elaboração de pesquisa científica** : seleção, leitura e redação. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

_____. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DORION, E. C. H. **Reflexão sobre os Impactos da Pandemia ar-19 no setor de Serviços e Comércio e as Perspectivas de Retomada e Mudanças para a Sociedade**¹. Universidade Federal de Santa Maria – Observatório socio econômico da Covid19, 2021.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, UK, v. 14, n., p. 51-64, 2006.

DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração de Empresas**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **O essencial de Drucker**: Uma seleção das melhores teorias do pai da Gestão. 1. ed. Lisboa: Atual Editora, 2008.

EKANEM, I. 'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms. **The British Accounting Review**, London, v. 37, n. 3, p. 299-318, 2005.

FAUGERES, L. "la dimension des faits et la theorie du risque". Le Risque et la Crise, European Coordination Centre for Research and Documentation in Social Scienses, **Foundation for International Studies**. Malta, p. 31-60, 1990.

FERREIRA, V.R.M. **Psicologia Econômica**: origens, modelos, propostas. 2007. 327 f. Tese (Doutorado em Psicologia), São Paulo: PUC-SP, 2007.

FILION, L.J. The definition of small business as a basic element for policy making. **Small business, Marketing and Society Conference**. USSR, 1991.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Em Busca da Competência. **Encontro de Estudos Organizacionais** . [S. /], v. 1, p. 1–11, 2000.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n., p. 183-196, 2001.

FONSECA, J.A. **Comprometimento Organizacional**: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. 2000. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

FREEMAN, S.J.A; CAMERON A.S.A. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. **Organization Science**. Catonsville, v.1, n.1, p. 10-29,

1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.1.10>. Acesso em: 20 set. de 2020.

GAGLIARDI, P. **Le imprese come culture**. Nuove prospettive di analisi organizzativa. Torino: Utet Lebreria, 1995.

GALEAZZI, C. **Claudio Galeazzi sem cortes**: lições de liderança e gestão de um dos maiores especialistas do Brasil em salvar empresas. 1. ed. São Paulo: Portifolio-Penguin, 2019.

GAVA, V.C.; MARTINS, A. G. Caracterização e Causas da Falência Prematura de MPE em Venda Nova do Imigrante-ES. **Revista Científica Intelletto**. Espírito Santo, v.1, n.1, p.24-39, 2016.

GIBBS G.R. **Thematic coding and categorizing**. In: Analyzing Qualitative Data. London, England: SAGE Publications, Ltd, 2007.

GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GROF, S. **Além do cérebro**: Nascimento, morte e transcendência em psicoterapia. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, NY, v. 9, n. 2, p.193-206, 1984.

HARRISON, E.F. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision**. London, v. 31, n. 8, p. 27, 1993.

HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, UK, v. 3, n. 2, p. 87- 101, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17506140910963602>. Acesso em 13 set. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Mensal**. Rio de Janeiro, Fev. de 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/228/pim_pfbr_2021_fev.pdf. Acesso em 14 mai. de 2021.

ISDR – INTERNATIONAL STRATEGY FOR DISASTER REDUCTION (2009). **UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction**. UNISDR United Nations International Strategy for Disaster Reduction, Geneva, Switzerland, United Nations, p. 30, 2009. Disponível em: http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf. Acesso em 03 abr. de 2021;

ISTO É DINHEIRO. Em oito meses de alta, produção industrial sobe 41,8%. Economia. **Estadão Conteúdo**. Edição N. 1230. Fev. 2021. Disponível em:

<https://www.istoedinheiro.com.br/em-oito-meses-de-alta-producao-industrial-sobe-418-afirma-ibge/>. Acesso em 05 de jun. 2021.

JOHANN, S.L.; OLIVEIRA, A.A.L.; BECKERT, M.; MOREIRA, V.S.L. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KATZ, R. **Skills of an effective administrator**. 1st. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

LACERDA, J.B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S. l.], n. 160, p.39-53, 2006. Disponível em: <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/686>. Acesso em 10 set. de 2020.

LAHY, J. M. **O que é uma aptidão profissional?** *Laboreal*, 13 (1), pp. 97-99, 2017.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

LIBERMAN-YOCONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010. Disponível em: doi: 10.1111 / j.1540-627X.2009.00287.x. Acesso 11 set. de 2020.

LIMA, A.N.; IMONIANA, J.O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p.28-48, 2008.

LOPES, M. *et al.* Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000100010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 09 nov. de 2020.

MACHINE. SEBRAE: as principais causas de mortalidade das empresas. Disponível em: <https://machine.global/causa-de-mortalidade-das-empresas>. 12 de ago. de 2015. Acesso em 25 abr. de 2021.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. 1st. New York: Wiley, 1976.

MASON, M. Sample size and saturation in Phd studies using qualitative interviews. **Forum qualitative social research**, Berlin, v. 11, n. 3, p. 1-19, sep. 2010. Acesso em 28 abr. de 2021.

MATTOS, R. de A. **Gestão e Democracia na Empresa**. 1. ed. Brasília: Livres 1991.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 1973.

MENDES, O.; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Santa Catarina, v.15, n. 1, 2009. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>. Acesso em 05 nov. de 2020.

MESSIAS F.; MENDES, J.; MONTEIRO, I. O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. **Dosalgarves: A Multidisciplinary e-Journal**, Portugal no. 22 – 2013. Disponível em: <http://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/30/144>. Acesso em 20 set. de 2020.

MEUS DICIONARIOS. Significado de Habilidade. Disponível em: <https://www.meusdicionarios.com.br/habilidade/>. Acesso em 10 de fev. de 2020.

MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S.R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Acesso em 28 abr. de 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portal do Empreendedor**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/brasil-ultrapassa-a-marca-de-10-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>. Acesso em 05 nov. de 2020.

MOREIRA, R.L.; ENCARNAÇÃO, L.V.; BISPO, O.N.A.; COLAUTO, R.D.; ANGOTTI, M. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas MPE. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119>. Acesso em: 13 set. de 2020.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, Caps 3 e 6, 1997.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./maio/jun. 2004.

PASCALE, R.; ROHLEN, T. P. The mazda turnaround. **Journal of Japanese Studies**, v. 9, n. 2, pág. 219-263, 1983.

PEREIRA, M.J.L.B.; FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, M.F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M.L.; TRÊS, D.L. Fatores de Inovação para a Sobrevivência das MPE No Brasil. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>. Acesso em: 01 fev. de 2021.

PLATT, H.D. Teaching *turnaround* management and bankruptcy. **Financial Practice and Education**, [S. l.], Fall/Winter 1995. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=7379>. Acesso em 01 fev. de 2021.

POLITIS, D. **The Process of Entrepreneurial Learning**: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*. July. 2005. Disponível em: http://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/06/Politis-2005-Entrepreneurship_Theory_and_Practice.pdf. Acesso em: 11 set. De 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTOS. **Abertura de MPE cresce 60% em Santos nos últimos anos**. Disponível em: <https://www.santos.sp.gov.br/?q=content/abertura-de-microempresas-cresce-60-em-santos-nos-ultimos-anos#:~:text=O%20ano%20passado%20fechou%20com,acordo%20com%20o%20Sebrae%20DSP>. Acesso em 10 out. de 2020.

RAYNAL, S. **A gestão por projetos**. 1. ed. São Paulo: Instituto Piaget, 1996.

REDDIN, W.J. **Eficácia Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA. In: **Wikipédia**: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_Metropolitana_da_Baixada_Santista. Acesso em 13 set. de 2020.

REIS, F.L.; SILVA, M. J. R. **Princípios de Gestão**. 1. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

RODRIGUES, M. J.; LOPES, R. L.; CARLOS, W. S. de A. A informação contábil para gestão de MPes: limitações e desafios. **Diálogos em contabilidade**: teoria e prática, Franca, v. 1, n. 3, jan./dez. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1245>. Acesso em 13 set. de 2020.

ROBBINS, D. K.; PEARCE, J. A. Turnaround: Retrenchment and recovery. **Revista de gestão estratégica**, v. 13, n. 4, pág. 287-309, 1992.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROKEACH, M. **Value Survey**. Sunnyvale, CA, Halgren Tests, 1967.

_____. **Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1968.

_____. A theory of organization and change within value attitude systems. **Journal of Social Issues**, v. 24, ed. 1, p. 13-33, 1968.

_____. The Role of values in public opinion research. **Public Opinion Quarterly**, v. 32, ed. 4, p. 547-559, 1968.

_____. **The nature of human values.** New York: The free Press, 1973.

_____. **Crenças, atitudes e valores.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROST, J.C. **Leadership for the twenty-first century.** New York: Praeger, 1991.

SALES, R.L.; BARROS, A.A.; ARAÚJO, C.M.M.F. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 2, p. 38-55, 2011. Disponível em:
DOI: <https://doi.org/10.6034/130>. Acesso 11 set. de 2020.

SANTOS, E.A.; LIMA, E.; RODRIGUES, L.C. Aprendizagem Organizacional Em Microempresas: Seu Processo Na Tomada De Decisão De Equipes De Direção. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 17, n. 43, p. 72–85, 2015. Disponível em:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=112047381&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em 9 nov. de 2020.

SANTOS, F.; VEIGA, W.E. **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**, 12. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2016.

SÃO PAULO (SP). **Lei Complementar nº 815**, de 30 de julho de 1996. Cria a Região Metropolitana da Baixada Santista [...]. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 20 set. de 2020.

SCHARTZ, S.H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987. Disponível em: DOI: 10.1037 / 0022-3514.53.3.550. Acesso 13 set. de 2020.

SCHENDEL, D.; PATTON, G.R.; RIGGS, J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of General Management, London**, v.3, n.3, p. 3-11, spring 1976.

SCHMITT, G. **Turnaround**: a reestruturação dos negócios. 1. ed. Makron Books, 1996.

SCHWARTZ, S.H. **Universals in the content and structure of values**: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. 25 ed. [S. I.], Elsevier Published, 1992.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale**, Jerusalém, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>. Acesso 9 nov. de 2020.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em 20 set. de 2020.

_____. **Participação das MPE na economia brasileira (Relatório Executivo)**. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf). Acesso em 01 fev. de 2021.

_____. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Sebrae Nacional, Brasília 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20 set. de 2020.

_____. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%2018.pdf>. Acesso em 12 de jan. de 2021.

_____. **Análise do CAGED Janeiro / 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>. Acesso em 20 set. de 2020.

_____. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. 2019. Acesso em 20 set. 2020.

SILVA, L.M.T.; BAPTISTA, L.L. As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura: um estudo em uma organização familiar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 107-134, 2009.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1979.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. spe., p. 11-18, 2002. Disponível em: <http://doi:10.1590/S1413-294X2002000300003>. Acesso em 13 set. de 2020.

SLATER, S.; LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa**: a gestão da recuperação do valor e da performance. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, M.; GRAVES, C. Corporate turnaround and financial distress. **Managerial Auditing Journal**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 304-320, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02686900510585627>. Acesso em 13 set. de 2020.

SOCEA, A. Managerial decision-making and financial accounting information. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Amsterdã, v. 58, p. 47-55. 2012. Disponível em: https://ac.elscdn.com/S1877042812044394/1-s2.0-S1877042812044394-main.pdf?_tid=858d2f1e-d45a11e7-b1160000aacb35e&acdnat=1511887271_6d5b9e7e376d673229fc1d68075e2b2e. Acesso em: 11 set. 2020.

SOTOMAYOR, A.M.; RODRIGUES, J.; DUARTE, M. **Princípios de Gestão nas Organizações**. 1 ed. Oeiras: Letras e Conceitos, 2013.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas MPE. In: III workshop gestão integrada: Riscos e Desafios. 2007. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Senac. 2007. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=pratica+planejamento+eficiencia+micro+em+presas+&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em 10 out. de 2020.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

_____. **Competencias en el trabajo**. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formació Municipal, Barcelona, n. 57. 2003. Disponível em: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.PDF>. Acesso em 10 out. de 2020.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 1. Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil, 1995.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2 ed. Lisboa: Editora Dashofer Holding, 2011.

TELL, J.; GABRIELSSON, J. Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. **International Journal of Innovation Science**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 143–152, 2013.

TELLES, R. A Efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TORRES, C.V. **Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's Return Potential Model**. 133 f. Thesis (Dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology). San Diego Campus : 1999.

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: a literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 34, n. 1, p. 91-109, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392987>. Acesso em 04 jan. de 2021.

ZACHARAKIS, A. L., MEYER, G. D., DECASTRO, J. Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee, v. 37, ed. 3, p. 1-14, 1999. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/221009868?accountid=34749>. Acesso em 10 jan. de 2021.

ZIMMERMAN, F. M. Gerenciando uma recuperação de sucesso. **Planejamento de longo alcance** , v. 22, n. 3, pág. 105-124, 1989.