

## As Implicações das Ciências Sociais no Cotidiano dos Gestores dos Pequenos Negócios

**Bruna Kerolayne de Oliveira** – [brunakerolayne14@hotmail.com](mailto:brunakerolayne14@hotmail.com)

Universidade Federal de Uberlândia

### Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar e levantar a associação entre a formação social do administrador e seus reflexos nas práticas e no cotidiano de 15 gestores de pequenos negócios da cidade de Uberlândia-MG. Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa e em se tratando dos objetivos, ela foi qualificada como exploratória e descritiva. Por meio dos resultados obtidos, conclui-se que apesar de existirem alguns traços de gestão social nos pequenos negócios, os gestores não os reconhecem ou não conseguem relacioná-los com precisão aos conteúdos da área de ciências sociais vistos durante a graduação.

Palavras-chave: Gestão social; Formação social; Pequenas empresas.

### 1. Introdução

Em meio a um contexto dinâmico e de constantes mudanças no mundo dos negócios, os gestores estão atentos para uma nova realidade na qual a qualificação é um elemento primordial. Dentro desse cenário, dominar as técnicas gerenciais não é o suficiente. É preciso que os gestores disponham de um conjunto de competências que abrange habilidades conceituais, técnicas e humanas. (MORAES; LIMA, 2000).

Entendendo que a qualificação necessária para a atuação dos administradores advém de investimentos feitos em sua formação, o período de graduação se constitui então como um pontapé inicial e importante para que esses indivíduos consigam desenvolver as competências exigidas pelo mercado. Nesse âmbito, as universidades exercem um papel fundamental no que diz respeito ao processo de detenção e disseminação do conhecimento. (BUSS, 2006).

Assim, a função das IES (Instituições de Ensino Superior) é propagar a verdade e formar cidadãos críticos. Não obstante, além de contribuir para a formação do homem como pessoa, as universidades devem prover treinamentos necessários para que os gestores consigam satisfazer as demandas sociais, uma vez que a própria sociedade tem cobrado esse posicionamento dos profissionais de administração e também das organizações. Nota-se então que há uma necessidade de que a educação básica seja fundamentada, antes de tudo, no ensino humanístico, que possibilita o desenvolvimento do pensar humano. (BUSS; REINERT, 2008; BUSS, 2006).

Devido à atuação do paradigma funcionalista e o pensamento linearizado do método científico moderno que permeia o ensino em administração, várias são as dificuldades enfrentadas para expandir a produção e a reprodução dos estudos relacionados à área das ciências sociais dentro desse curso. (LOPES, 2006). Por consequência, é notório o fato de que disciplinas como filosofia, sociologia e psicologia ocupam um espaço insignificante dentro das propostas curriculares dos cursos de administração, o que leva a crer que os universitários estão

recebendo uma “formação insuficiente para o enfrentamento das práticas sociais”. (ALVES; REINERT, 2006, p. 02). Assim sendo, denota-se uma fragilidade na formação do administrador, pois, somente o conhecimento sobre as técnicas não é o bastante.

Enaltecendo a importância dessa formação humanista e social, destaca-se, mais uma vez, que a apropriação do papel social tem se tornado uma exigência. Assim sendo, para uma atuação eficaz, o administrador precisa incorporar em sua gestão ações que atendam as demandas sociais internas e externas. (MELO; NETO; FROES, 1999). E, ao contrário do que se pensa, esse comportamento não é requerido apenas dos gestores das grandes empresas, mas também dos pequenos negócios.

Previdelli e Meurer (2005) deixam claro que o papel social que as pequenas empresas exercem tem se tornado cada dia mais relevante, frisando que o número de micro e pequenos negócios têm crescido de maneira progressiva e, devido a esse patamar de representatividade econômica alcançado, a questão social passou a ser vista como uma variável importante na relação dessas empresas com o mercado.

No Brasil, os pequenos negócios são fundamentais para a estrutura econômica uma vez que contribuem, de maneira consistente, para a criação de novos empregos e geração de renda. De acordo com dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) os pequenos negócios já somavam, em 2015, mais de 6,8 milhões do total de estabelecimentos existentes, sendo responsáveis por gerar 6,1 milhões de novos postos de trabalho. (SEBRAE, 2017). Além disso, mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro advém das atividades dessas empresas. (SEBRAE, 2015)

Diante de tal posicionamento, um dos desafios impostos a essas empresas é a adoção de práticas gerenciais que cooperem para o alinhamento organizacional a fim de que elas consigam manter-se no mercado por longo prazo. Desse modo, é de fundamental importância que os gestores dos pequenos negócios encarreguem-se de suas obrigações para com o público interno e externo por meio da adoção de práticas de gestão social, pois, a adesão dessas práticas favorece o desempenho dos pequenos negócios e o enfoque social auxilia na resolução de problemas de diversas naturezas. (VOGEL; WOOD JR, 2012). Para assumir tal incumbência, é preciso que os administradores recebam, durante o período da graduação, instruções de como atender a essas demandas mediante o aprendizado de conteúdos sólidos e aplicáveis, em especial aqueles relacionados à formação social e humanística.

Posto isso, a presente pesquisa foi elaborada com a finalidade de apresentar como os conteúdos das ciências sociais influenciam no cotidiano e nas práticas dos gestores dos pequenos negócios como um reflexo de sua formação social e humanística. Por meio da análise das diretrizes curriculares do curso de administração, de matrizes curriculares selecionadas e do estudo de campo, espera-se contribuir para o debate sobre a relevância das ciências sociais tanto na formação do administrador como também no dia-a-dia da empresa, evidenciando suas implicações na rotina organizacional.

## **2. Revisão da literatura**

O intuito desse tópico foi trazer à luz teorias e contribuições de autores que vêm debatendo a cerca do tema proposto nesse trabalho.

### **2.1. Os fundamentos da ciência administrativa e seus reflexos na formação do administrador**

As bases históricas da administração apontam para o fato de que o funcionalismo é a fonte hegemônica dessa ciência social aplicada, porém, ao decorrer dos anos, vertentes contrárias foram surgindo com o intuito de criar resistência a essa tendência, combatendo e questionando as verdades consideradas absolutas, arraigadas na doutrina funcionalista. Assim,

após os anos 1960, a ortodoxia funcionalista-sistêmica foi contestada através do surgimento de modelos alternativos, do qual se destaca o interprecionismo e os referenciais críticos e pós-modernos. (VERGARA; CALDAS, 2005).

Porém, mesmo diante do surgimento desses modelos alternativos, a ciência da administração conservou-se na forte tradição do funcionalismo e, uma vez que o paradigma funcionalista-sistêmico foi consolidado na produção científica dessa área, esses conceitos continuaram influenciando diversos profissionais desse campo. (LEMOS; BAZZO, 2011).

Dentro dos estudos organizacionais, Frederick Taylor foi o pioneiro da administração científica, a qual destacava o uso de métodos científicos para encontrar a maneira mais eficiente de realizar o trabalho, tendo como premissa a padronização dos processos, a divisão do trabalho e a observação minuciosa dos tempos e movimentos a fim de mensurar a produtividade do trabalhador e definir o modo mais eficaz de executar as tarefas. (MORGAN, 1996).

Diante desse fato, fica nítido que, inicialmente, a administração científica colocava a organização em uma esfera onde prevalecia o enfoque instrumental e mecânico, o que impedia o desenvolvimento das capacidades humanas, uma vez que a empresa tinha por finalidade tornar-se eficiente, não visando fins sociais. (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Foi apenas no início do século XX que o paradigma da ciência social foi incorporado oficialmente à administração, dando abertura para novas interpretações funcionalistas baseadas em estudos antropológicos e sociológicos. A partir disso, deu-se uma ênfase nas funções que as organizações exercem na sociedade bem como suas influências no âmbito individual e coletivo. Contudo, a teoria organizacional possui suas raízes no padrão funcionalista, o que contribuiu para que as discussões sobre as temáticas sociais mantivessem o cunho fundamentalmente racional. (LEMOS; BAZZO, 2011). Contestando tal realidade, Flores (2007) destacou a importância de impor limites na racionalidade dentro dos estudos da administração como uma ciência social aplicada.

Ao comparar a essência das ciências sociais e da administração, Naves (2011) aponta que há um choque na ênfase dada em cada uma dessas duas vertentes. Sobre isso, Flores (2007, p. 10) afirma que, “as ciências sociais ao teorizarem em nível micro, ou no nível organizacional, libertaram-se dos desígnios da razão que constituíram sua motivação primeira e orientaram-se por uma determinação estritamente instrumental e econômica”. Assim sendo, é perceptível que as práticas da administração voltaram-se exclusivamente para atender os interesses do negócio, o que contribuiu para que os imperativos econômicos e instrumentais prevalecessem, e ainda mais, fossem reproduzidos através da educação legítima da administração. (AKTOUF, 2004).

Mas, uma vez que o estudo das ciências sociais passou refletir no ambiente acadêmico uma nova visão sobre as interações entre o indivíduo e a sociedade (BAZZO *et al.*, 2003), levantou-se no âmbito das questões curriculares do ensino em administração, a crítica de que os componentes que o constitui não poderiam limitar-se apenas aos aspectos técnicos e científicos, mas “deveriam possuir uma abordagem que possibilitasse convergir o ensino técnico com aspectos humanísticos”. (BUSS; REINERT, 2008, p. 224). Dentro dessa ótica, as matérias abordadas durante a formação do administrador devem auxiliar o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades genéricas do estudante, a fim de que ele adquira “fundamentos para uma prática social coerente, não só com informações técnicas ou destrezas específicas, mas com capacidade analítica e consciência crítica”. (ALVES; REINERT, 2006, p. 07).

Devido a sua difusão, as ciências sociais foram especializando-se e criando compartimentos. (CHASE, 1964). Por consequência disso, o que se percebe então é que, conforme exposto por

Anastasiou (2004) houve uma fragmentação das ciências, o que possibilitou o desenvolvimento de áreas especializadas de conhecimento e estas, do mesmo modo, estão separadas em disciplinas nas propostas curriculares de diversos cursos, a constar, no de administração. Sobre esse assunto, Covre (1991) defende que houve, ao decorrer dos anos, “um processo de maior especialização dos cursos, ao mesmo tempo em que se intensificou o nível formativo, em termos de matérias da área de ciências sociais”. (COVRE, 1991, p. 104). Assim, por meio dessa integração interdisciplinar, abriu-se um horizonte para o ensino em administração, possibilitando o debate de múltiplas questões e incentivando a “existência de inter-relações sob uma perspectiva histórica e contextualizada da realidade”. (SILVA; SILVA; FREITAS, 2013, p. 07).

Segundo Teixeira, Silva e Mafra (2011), mesmo que os conteúdos da administração assumam um caráter tecnicista, eles devem dar abertura para o levantamento de discussões sociais, uma vez que estas fazem parte do cotidiano no qual os administradores estão inseridos. Corroborando com isso, Aktouf (2005) expõe que além da técnica, os conteúdos da administração devem compreender objetivos sociais, a fim de atingir uma visão coletiva e comunitária. Assim sendo, para formar futuros profissionais com identidade de verdadeiros agentes de mudanças, as IES's e, principalmente os professores, precisam incentivar a formação social, despertando no graduando a consciência sobre o ambiente no qual ele está inserido e as possibilidades que tal contexto lhe impõe. (SÁ; MOURA, 2008).

Desse modo, para que os profissionais da administração atuem de maneira eficaz, é necessário equilibrar a formação técnico/profissional e a formação humanista/cultural. (GOERGEN, 1998). Essa formação equilibrada, entretanto, deve englobar um aprendizado efetivo e não um amontoado de conteúdos que não servirão de base para os futuros administradores, pois, conforme colocado por Moraes e Lima (2000) os conhecimentos adquiridos durante o período da graduação só podem ser considerados válidos e suficientes se puderem ser aproveitados pelos indivíduos em seu dia-a-dia.

Assim sendo, para além da formação tecnicista, a ênfase que se dá é que a formação humanística dos administradores é um fator essencial para a construção do papel social e emancipação desses profissionais, acentuado ainda pela crescente demanda e exigências do mercado por mão de obra que, além da técnica, possua comprometimento com o social.

## **2.2. A aplicação das ciências sociais no panorama organizacional**

Lemos e Bazzo (2011) reconhecem que, como uma ciência social aplicada, a administração precisa, necessariamente, abordar questões sociais em seus programas de ensino, para que assim, sua essência seja preservada. Logo, é preciso fortalecer disciplinas como psicologia, sociologia e ética, e determinar suas funcionalidades para a atuação dos administradores. (LEMO; BAZZO, 2011).

Com o propósito de tornar mais claro a aplicabilidade dos conteúdos pertencentes às ciências sociais no cotidiano dos administradores, nos próximos parágrafos foram feitas análises das especificidades de algumas disciplinas e suas interações com a administração, a começar pela psicologia. Visando “descrever, explicar e prever o comportamento humano” (AGUIAR, 2005, p. 144), a psicologia ganha destaque no plano organizacional uma vez que o próprio conceito de organização envolve a noção de agrupamentos sociais. (BASTOS, 1999). Acrescentando essa definição, o autor supracitado indica que as organizações são reconhecidas como “criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas”. (BASTOS, 1999, p. 85).

Assim, a psicologia envolve uma análise interna e multidimensional da organização, aonde é possível examinar e prever o comportamento dos indivíduos de acordo com as diversas situações diárias. Além disso, é pertinente considerar, dentro desse contexto, os efeitos que as

condições de trabalho operam sobre o desempenho, as relações interpessoais e as questões psicológicas que englobam a seleção e o desenvolvimento das pessoas, as técnicas de liderança, motivação e o trabalho em equipe. Sobre esse assunto, Bergamini (2015, p. 192) adverte que

Todo esse aspecto que diz respeito à psicologia do comportamento humano na empresa precisa, necessariamente, ser de conhecimento de todos os executivos, independente da área que dirige ou do nível hierárquico no qual se encontram. Necessário se faz reconhecer quando um empregado não está mais em condições de produzir satisfatoriamente, ou, ainda, não é capaz de atingir o tipo e as características de comportamento que seriam desejáveis.

Desse modo, a Psicologia organizacional, de acordo com Fiorelli (2007), concentra-se nos estudos que envolvem a interação entre indivíduos e/ou grupos, abrangendo as diversas áreas da empresa. Atuando em conjunto com a psicologia, pode-se destacar outra disciplina: a sociologia. Para Castro (2003) só é possível estudar o homem em sua totalidade por meio da integração entre essas duas ciências sociais. Assim, a sociologia aplicada possui uma interface com a psicologia organizacional na medida em que considera as manifestações em grupos uma conjunção de comportamentos individuais.

A antropologia, do mesmo modo, possui grandes contribuições para o mundo dos negócios. A começar pelas análises realizadas a despeito da cultura organizacional, que foca em interpretar a realidade das organizações admitindo as diferenças existentes a partir do pluralismo cultural. A cerca desse assunto, Wood Jr. (2009) alega que ao observar a interação dentro dos agrupamentos humanos, o antropólogo social ou organizacional deve realizar investigações profundas a fim de entender as percepções e ações dos indivíduos. Segundo Barbosa (2006) a partir da consideração à questão cultural, é possível entender como se dá a construção do contexto organizacional e a influência que os diferentes agentes exercem nesse processo.

Por fim, é pertinente ressaltar a aplicabilidade dos conteúdos filosóficos no cotidiano dos administradores, como por exemplo, a ética. Santos e Mazzei (2010) salientam que “a ética deve ser aplicada a todo instante em qualquer atividade. Na administração, a mesma possui fundamental importância uma vez que suas ações são refletidas na sociedade”. (SANTOS; MAZZEI, 2010, p. 109). Desse modo, manter a conduta ética é um diferencial que fará com que o profissional [e a organização como um todo] se destaque dos demais e permaneça no mercado.

Em virtude da representatividade das ciências sociais e suas esferas de atuação na administração, Pizza Junior (2010) sugere que os administradores dominem os principais conteúdos relacionados às ciências sociais, que ora proporcionará uma formação mais robusta como também contribuirá para que erros nas rotinas administrativas sejam reduzidos. Assim, o administrador tem possibilidades de adquirir conhecimentos sobre conceitos essenciais, dentro das ciências sociais, que contribuirão para a abrangência de seus saberes.

### **2.3. As práticas de gestão social nos pequenos negócios**

De acordo com a classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) em consonância com a Lei Geral das Micro e pequenas empresas nº 123/2006, os pequenos negócios podem ser divididos em microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e pequeno produtor rural. O critério adotado nessa categorização é o faturamento anual, que segundo Lemes Júnior e Pisa (2010) envolve a receita bruta operacional. Porém, outros métodos também são utilizados pelo SEBRAE para diferenciar o porte das empresas, como por exemplo, a classificação pelo número de empregados. (SEBRAE, 2017).



Em conformidade com a fala de Previdelli e Meurer (2005, p. 28) os pequenos negócios “representam a maioria dos estabelecimentos existentes no Brasil”, e mesmo que tal afirmação tenha sido anunciada há alguns anos atrás por esses autores, o que se percebe é que essa tendência tem se confirmado até os dias atuais, fato este que pode ser facilmente observado através de análises aos resultados das pesquisas publicadas anualmente pelo SEBRAE sobre o panorama dos pequenos negócios no Brasil. (SEBRAE, 2017).

Mesmo diante da representatividade das MPE's, destaca-se que a taxa de mortalidade desses negócios ainda é elevada. Para Previdelli e Meurer (2005) as justificativas para esses teores encontram-se no fato dessas empresas terem em si uma série de deficiências que abrange questões gerenciais, financeiras, operacionais e outras. Logo, identifica-se a necessidade da adoção de práticas que cooperem para o alinhamento organizacional, a fim de que essas empresas consigam manter-se no mercado por longo prazo, pois, de acordo com Vogel e Wood Jr (2012, p. 119) “o sucesso e a competitividade das empresas dependem em certa medida das práticas gerenciais”.

Por práticas gerenciais ou modo/método de gestão entende-se como um conjunto de ações que são executadas pelos gestores para atingir os objetivos organizacionais. (DAVEL; VASCONCELOS, 1995). Dentro dessa temática, Vogel e Wood Jr (2012) defendem também a adoção de práticas de gestão social explicando que as práticas favorecem o desempenho dos pequenos negócios e o enfoque social auxilia na resolução de problemas de diversas naturezas.

Para Chanlat (2000) a eficiência de uma empresa não é mensurada apenas por indicadores financeiros, mas também, pelo atendimento às exigências sociais. Melo Neto e Froes (1999) reforça que, para uma atuação eficaz, é vital que a empresa incorpore em sua gestão ações que atendam demandas sociais internas e externas. No nível interno da organização, a preocupação é direcionada aos funcionários e seus dependentes, enquanto que na dimensão externa, a atenção volta-se para o desempenho do papel social empresarial, que abrange ações no campo da saúde, educação, assistência social e ecologia.

Conforme proposto por Melo Neto e Froes (1999), as atividades de gestão social interna visam o bem estar e a qualificação do funcionário. Tais práticas podem ser desdobradas e mais bem compreendidas a partir do quadro 01.

<b>Ações voltadas para o bem estar do funcionário</b>	<b>Ações voltadas para a qualificação do funcionário</b>
Programas de remuneração	Programas de treinamento e desenvolvimento
Participação nos resultados	Programas de capacitação
Assistência social	Programas de educação
Benefícios em geral	Financiamento de cursos externos
Segurança no trabalho	

QUADRO 01 - Ações de Gestão interna. Fonte: Melo Neto e Froes (1999).

Além dessas, Silva e Scheffer (2015) indicam outras ações que envolvem as práticas de gestão social, como a liderança participativa, engajamento, comunicação e o reconhecimento dos funcionários. A partir disso, entende-se que, para além das preocupações econômicas, é essencial que as organizações, independentemente do porte, pensem sobre as questões sociais que compreende o mundo dos negócios. (PREVIDELLI; MEURER; 2005). Para diminuir essa distância entre pensamento econômico e social, Chanlat (2000) sugere que haja abertura disciplinar e o resgate de dimensões ignoradas, como as humanas, sociais, afetivas e éticas.

### **3. Aspectos metodológicos**

Para analisar empiricamente a associação entre a formação social do administrador e seus reflexos nas práticas e no cotidiano dos gestores de pequenos negócios, foi necessário empregar um conjunto de ferramentas que nortearam e possibilitaram a realização deste

trabalho. Para descrever o tratamento metodológico utilizado nesta pesquisa, foi considerada a natureza do estudo, os objetivos, a forma de abordagem do problema e os procedimentos técnicos (SILVA; MENEZES, 2005).

Com relação à natureza, esta pesquisa pode ser qualificada como aplicada uma vez que objetivou promover a reflexão sobre a aplicabilidade dos conceitos e teorias do campo da administração na prática cotidiana dos gestores de pequenos negócios. No que tange aos objetivos, este trabalho categorizou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, haja vista que procurou explorar e buscar informações efetivas sobre a formação dos administradores e como esta influencia as práticas gerenciais, e fornecer uma visão a cerca do assunto estudado, tomando como referência a descrição das experiências vivenciadas por um grupo de gestores. (GIL, 2008).

Quanto à forma de abordagem do problema, essa pesquisa classifica-se essencialmente como qualitativa, que de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. Uma vez que procurou interpretar, através da leitura dos discursos dos entrevistados e da análise de todo o material já disponível e os coletados, de que forma os conteúdos das ciências sociais são aplicados no cotidiano dos gestores de pequenos negócios, esse estudo assume o caráter qualitativo por utilizar-se da descrição analítica dos dados a fim de interpretar uma realidade social.

Entende-se por fontes de pesquisa todos os meios pelos quais é possível extrair os dados necessários para a realização de um estudo científico. (SANTOS, 2011). Dentro dessa perspectiva, os recursos técnicos adotados nesse trabalho como fontes para captação dos dados foram a pesquisa bibliográfica, a documental e o estudo de campo. (PÁDUA, 2006; GIL, 2008).

Portanto, em se tratando dos caminhos metodológicos, inicialmente, foi feita uma pesquisa exploratória bibliográfica em artigos científicos, livros e na internet com fins em dar embasamento teórico. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória documental, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo para explicitar e descrever os conteúdos das ciências sociais presentes nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e para mensurar e comparar o número de disciplinas que compõe a formação social e humanística em três matrizes curriculares distintas do curso de administração de instituições de ensino superior localizadas na cidade de Uberlândia-MG. Logo, utilizou-se das entrevistas episódicas para coletar as informações em campo.

Segundo Bauer e Gaskell (2008) a entrevista episódica é um instrumento de coleta dentro da ciência social, sendo o seu uso indicado para estudos em que se deseja analisar a estrutura narrativa do conhecimento e da experiência de grupos sociais e o significado que o tema discutido tem para a vida cotidiana do entrevistado. Com tais características, a entrevista episódica vem ao encontro do propósito desse estudo na medida em que possibilita a análise do conhecimento cotidiano dos gestores e identifica o uso dos conceitos do campo da administração na prática.

A unidade de análise foi um grupo de 15 gestores de pequenos negócios, onde estão inclusos microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, que concluíram a graduação em Administração em universidades particulares ou pública há, em média, 10 anos.

Para este trabalho adotou-se ainda uma amostragem não probabilística e por conveniência, uma vez que foram selecionados para a presente pesquisa apenas os gestores que o pesquisador teve acesso. (GIL, 2008). Para tanto, foram visitados diversos pequenos negócios localizados em centros urbanos da cidade de Uberlândia, na busca por empresas e gestores que atendessem aos critérios de participação. Nessa caçada, foi empregada também a técnica

do Snowball, igualmente conhecido como bola de neve, na qual são usadas cadeias de referência para localizar pessoas com o perfil necessário para a pesquisa. (VINUTO, 2014). Assim, os próprios entrevistados iam indicando novos gestores que atendessem aos requisitos para participação.

As entrevistas foram norteadas pelos seguintes tópicos guias:

- a) Questionamento sobre as práticas de gestão dos gestores entrevistados;
- b) Instigação sobre os conteúdos abordados durante a formação dos entrevistados;
- c) Relato de como os conteúdos aprendidos são utilizados no cotidiano;
- d) Indução às práticas e a formação social, se necessário.

É preciso destacar que os gestores interrogados ficaram a vontade para falarem sobre suas experiências cotidianas de maneira generalista, e posteriormente, foi feito um filtro dos dados de natureza social pertinentes para o assunto em pauta. O registro das informações coletadas nas entrevistas foi feito através da gravação, que de acordo com Duarte e Barros (2008) é um recurso vantajoso, pois, permite o registro integral das informações. Uma vez gravadas, as entrevistas foram transcritas e analisadas.

Após a análise dos resultados, seguiu-se com sugestões de novas pesquisas para que seja despertada a importância desse assunto tanto para os graduandos, no sentido de valorizar a formação humanística durante o período de sua graduação, como para os gestores, levando-os a constatar que os conteúdos das ciências sociais possuem aplicações diretas no cotidiano.

#### 4. Análise dos resultados

Nesta seção, os resultados obtidos por meio dos documentos e das entrevistas são apresentados e analisados.

##### 4.1. As diretrizes curriculares nacionais e as matrizes curriculares do curso de Administração

Em sua base, integrando os conteúdos de formação básica, as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração instituída pelo Conselho Nacional de Educação através da Câmara de Educação Superior por meio da Resolução N°4, de 13 de Julho de 2005, ampara disciplinas de cunho social e humanista como antropologia, sociologia, filosofia, psicologia e ética, indo ao encontro com o que foi ressaltado por Buss e Nogueira (2010) que, antes do ensino profissionalizante, o administrador deve preparar-se com uma formação básica, de essência humanística. Além dessas, outras matérias também integram esse ensino primário como política, comportamental, economia, contábeis e demais conteúdos relacionados a ciências jurídicas e tecnologias da comunicação. Logo, vê-se que há uma articulação nas diretrizes curriculares entre as disciplinas técnicas e as de caráter social, assim como recomendado por Goergen (1998).

Em se tratando das matrizes curriculares selecionadas para este estudo, a tabela 01 traz informações sobre a presença das disciplinas de formação social dentro dos cursos de administração da cidade de Uberlândia. Vale ressaltar que, dentre as IES's separadas para essa análise, uma pertence à rede pública de ensino (Instituição 01) e as demais à rede privada (Instituições 02 e 03).

TABELA 01- Presença de disciplinas de formação social nas matrizes de Uberlândia

	Instituição 01	Instituição 02	Instituição 03
Nº de disciplinas de formação social e humanística	08	15	08
Nº de disciplinas técnicas	36	37	33
Total de disciplinas	44	52	41

Fonte: Elaboração própria.



É possível identificar, por meio da tabela 01 que as IES's analisadas oferecem um número considerável de disciplinas que compõe a formação social, porém, infero, quando comparada a quantidade de disciplinas técnicas que são ofertadas. Essa constatação só reforça a noção de que as disciplinas sociais ocupam um espaço insignificante dentro das propostas curriculares dos cursos de administração. (ALVES; REINERT, 2006).

Mediante esses pareceres, percebe-se então que as disciplinas de cunho social e humanista estão presentes tanto nas DCN's como nas matrizes curriculares dos cursos de administração da cidade de Uberlândia. Além disso, elas encontram-se fragmentadas em áreas especializadas de conhecimento, conforme explicado por Anastasiou (2004). Ainda, a proposição feita por Chase (1964) sobre a especialização e o fracionamento das ciências sociais também pode ser constatada mediante a análise desses dois documentos.

Uma vez confirmada a existência desses conteúdos nas DCN's e nas matrizes, deduz-se que há abertura para a convergência de ensinamentos técnicos e humanistas, de acordo com o que já havia sido proposto por Buss e Reinert (2008). Observa-se ainda uma receptividade para o levantamento de discussões sociais durante a formação do administrador, como também fora sugerido por Teixeira, Silva e Mafra (2011).

#### **4.3. A formação social dos gestores e suas implicações no cotidiano dos pequenos negócios**

Na tabela 02 estão elencadas apenas as ações de cunho social que foram identificadas pelo pesquisador através dos discursos dos entrevistados. Essas ações foram estruturadas em blocos de atividades de gestão social interna e externa, adaptando ao contexto do presente estudo o modelo de divisão dessas práticas utilizado por Mello Neto e Froes (1999). As atividades de gestão social interna envolvem ações voltadas para a qualificação, para o bem estar e para a integração do funcionário. Já nas atividades de gestão social externa estão as ações voltadas para o público externo. Os percentuais de indicação, organizados em ordem decrescente, revelam o quanto essas condutas foram mencionadas entre as pessoas que participaram do estudo.

TABELA 02 - Práticas de Gestão Social

<b>AÇÕES VOLTADAS PARA A INTEGRAÇÃO DO FUNCIONÁRIO</b>	<b>Percentuais de Indicação</b>
Liderança	60,0%
Relacionamento interpessoal e em grupo	60,0%
Gestão de conflitos e das diferenças culturais	53,3%
Comunicação	46,7%
Delegação de atividades e tarefas	40,0%
Reuniões e feedbacks	40,0%
<b>AÇÕES VOLTADAS PARA A QUALIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO</b>	<b>Percentuais de Indicação</b>
Treinamentos	40,0%
Seleção e recrutamento	33,3%
Desenvolvimento das habilidades e competências	20,0%
<b>AÇÕES VOLTADAS PARA O BEM ESTAR DO FUNCIONÁRIO</b>	<b>Percentuais de Indicação</b>
Motivação	33,3%
Continua...	

Conclusão.	
Valorização e reconhecimento	26,7%
Respeito aos direitos dos funcionários	26,7%
Benefícios em geral	26,7%
Flexibilidade	20,0%
Satisfação	13,3%
Preocupação com as condições físicas de trabalho	13,3%
Programas de remuneração	13,3%
Preocupação com o padrão mental dos funcionários	6,7%

<b>AÇÕES VOLTADAS PARA O PÚBLICO EXTERNO</b>	<b>Percentuais de Indicação</b>
Ética e relacionamento com o público externo	20,0%
Projetos sociais de inclusão	6,7%

Fonte: Dados das entrevistas.

Os principais traços de gestão social examinados e ponderados estão associados, principalmente, aos conteúdos de psicologia, antropologia, filosofia e ética, sociologia e direito. (FIORELLI, 2007; BERGAMINI, 2015; CASTRO, 2003; WOOD JR, 2009; BARBOSA, 2006; SANTOS; MAZZEI, 2010). As práticas de gestão social mais frequente abrangem as ações voltadas para gerir e integrar os funcionários. São elas: liderança, gestão de conflitos e das diferenças culturais, comunicação, delegação de atividades e tarefas, reuniões e *feedback* e finalmente, o relacionamento interpessoal e em grupo, uma vez que os entrevistados são conscientes de que a interação entre indivíduos e/ou grupos é inevitável e inclui todas as áreas internas e também âmbito externo das organizações. (FIORELLI, 2007).

Investigando mais a fundo a realidade dessas empresas, foi possível identificar, na maior parte dos casos, que as ações de gestão social mais recorrentes têm por fim aumentar os índices de produtividade dessas organizações. Para corroborar com a afirmação de que existe uma instrumentalidade por trás dessas práticas com maiores índices de menções, foram selecionadas algumas falas dos entrevistados que dão consistência a essa colocação.

“Bom, meu relacionamento interpessoal, eu tenho que ter bom relacionamento com as pessoas para que eu consiga atingir as metas”. (ENTREVISTADA 01, 2017).

“Através de um *feedback* bem aplicado, eu consigo tirar mais coisas das pessoas, fazer elas produzir mais”. (ENTREVISTADA 02, 2017).

Os fragmentos acima revelam que o vínculo entre empregador-empregado é estabelecido com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais sejam cumpridos, não dando tanta atenção a essência dessas relações e intervenções de natureza social. Nessa linha, Aktouf (2004) e Flores (2007) concordam que determinadas práticas estão voltadas apenas para atender os interesses do negócio, o que contribui para que os imperativos econômicos e instrumentais prevaleçam.

No que diz respeito às ações que envolvem a qualificação do colaborador, o treinamento foi o mais citado entre os respondentes, também com tom utilitarista, pois, está voltado para apenas para execução do cargo. Outros traços de gestão social relacionados ao bem estar do funcionário também foram identificados, porém, em menores proporções como motivação, benefícios em geral, valorização e reconhecimento, programas de remuneração, preocupação com as condições físicas de trabalho, satisfação, entre outros. E por fim, destacam-se também as práticas de gestão social direcionadas ao público externo, que abrange os clientes, os fornecedores e a sociedade como um todo. Por serem aludidas por menos da metade dos

entrevistados, deduz-se que essas ações ocupam um grau de importância menor devido à desvalorização destas, por parte dos entrevistados ou pelo simples fato de que realmente não são aplicáveis na realidade dessas empresas.

É relevante ressaltar que existem barreiras enfrentadas pelos gestores para introduzir determinadas práticas sociais em seu cotidiano. A fala do entrevistado 04 ilustra bem essa situação vivenciada por esses negócios, principalmente devido à falta de recursos financeiros.

“Aqui não temos condições de dar além do salário, essa coisa de pagar um plano de saúde, cesta básica e tal”. (ENTREVISTADO 04, 2018).

Portanto, os administradores das pequenas empresas tendem a incorporar práticas de gestão que sejam compatíveis com as reais necessidades desses estabelecimentos o que, muitas vezes, os levam a adoção de modelos de gestão informais. E é exatamente nesse ponto da informalidade que se observa que os entrevistados têm negligenciado aspectos importantes, como a valorização, o reconhecimento e o desenvolvimento dos funcionários, conforme constatado nas entrevistas.

Todavia, os depoimentos abaixo indicam que há gestores que se preocupam com o bem estar, com as condições físicas de trabalho, com o padrão mental dos funcionários, que buscam reconhecê-los e que trabalham com projetos de inclusão, ou seja, que investem nas práticas de gestão social, mesmo que estes sejam em menor número.

“E o que eu tirei de ensinamento foi isso... É a preservação da condição física do funcionário, o bem estar dele, pra ele ter condições de trabalhar bem e ter satisfação de trabalhar”. (ENTREVISTADO 04, 2018).

“Eu tenho um projeto e eu desenvolvo esse projeto através das mídias sociais, e a própria escolha das funcionárias, das colaboradoras que trabalham conosco, foi uma escolha pontual, porque todas elas são mães”. (ENTREVISTADA 10, 2018).

Diante das falas dos entrevistados 04 e 10, depreende-se que o fato de existirem administradores que vislumbram essas questões já simboliza um pontapé inicial para a mudança dos paradigmas que permeiam os pequenos negócios.

Dando continuidade nas entrevistas, em um segundo momento, foi solicitado aos entrevistados que listassem todas as disciplinas que os mesmos recordassem de terem visto durante o período da graduação. As disciplinas sociais mais citadas espontaneamente foram, respectivamente, direito, economia, psicologia, antropologia, filosofia e sociologia.

Aos gestores que evocaram essas disciplinas de base social, foi pedido que expusessem como se dava o desencadeamento desses conteúdos em seu cotidiano. Houve, nesse instante, certa dificuldade por parte dos entrevistados em associá-las ao seu dia a dia. Os trechos abaixo foram retirados das entrevistas e expressam o ponto de vista dos entrevistados sobre a aplicabilidade desses conteúdos.

“Tem a parte da Psicologia que também dá para trabalhar, relacionamento interpessoal”. (ENTREVISTADA 01, 2017).

“Direito, que para mim, foi uma das matérias mais importantes porque tem aquela questão de funcionalismo público, dos impostos, das tributações. Nós temos uma série de legislações”. (ENTREVISTADA 10, 2018).

Destaca-se que mesmo lembrando disciplinas relacionadas às ciências sociais, alguns respondentes não conseguiram demonstrar de que forma elas são empregadas na prática, indicando assim que estes não reconhecem a importância ou, pelo menos, a utilidade dessas matérias no cotidiano. Fazendo uma leitura geral da fala de todos os entrevistados que citou

pelo menos uma disciplina pertencente à área das ciências sociais, depreende-se que esses conteúdos são mais comumente aplicados para:

1. Fortalecer o relacionamento com os grupos de interesse da organização, em especial, gestor-funcionário e,
2. Atender às exigências legais relacionadas à empresa e ao funcionário.

Quanto aos gestores que não mencionaram disciplinas de caráter social, foi indagado, ao final da entrevista, se estes recordavam de terem visto, durante a graduação, disciplinas como psicologia, sociologia, filosofia e ética. Ao serem postas essas matérias, todos, sem exceção, confirmaram que, pelo menos uma destas, estava presentes em seus currículos. Em seguida, ao serem questionados sobre como esses conteúdos os auxiliavam na prática, mais uma vez, os gestores hesitaram quanto às suas utilidades. Alguns deles reconheceram que a psicologia é aplicável no tocante aos relacionamentos interpessoais. Mas, em se tratando das demais disciplinas, as respostas tomaram outros rumos, conforme observado abaixo.

“Não tem nada que você aplica. Eu não me lembro muito bem da matéria, mas das três, seria pedagogia, a ética e a sociologia a que menos se aplica”. (ENTREVISTADA 08, 2018).

“Onde a sociologia me falou isso e eu apliquei isso, eu não tenho assim pra te falar”. (ENTREVISTADA 05, 2018).

“Eu não sei se essas disciplinas fazem alguma diferença no dia a dia aqui do negócio”. (ENTREVISTADA 07, 2018).

Diante disso, é possível inferir que essas disciplinas foram colocadas de lado por alguns administradores entrevistados, os quais atribuem maior grau de importância àquelas matérias de formação técnica por estarem relacionadas ao contexto vigente, assim como foi constatado por Covre (1991) e Vogel e Wood Jr (2012). Essa valorização da formação técnica e profissional em relação ao desenvolvimento de saberes humanistas pode ser facilmente observada pelo fato dos gestores entrevistados não demonstrarem nenhuma complicação para especificar as implicações das disciplinas técnicas em seu dia a dia.

Outra possível explicação para o distanciamento e a dificuldade em caracterizar a presença dos conteúdos das ciências sociais no cotidiano pode ser atribuída às peculiaridades nos modelos de gestão informais adotados pelas pequenas empresas, tornando assim o processo de reconhecimento da importância e da internalização dessas questões sociais um tanto quanto insignificantes para esses negócios. Porém, Previdelli e Meurer (2005) salientam que o papel social que as pequenas empresas desempenham é relevante, mesmo que seus dirigentes ainda não tenham consciência disso.

Convém colocar também que, muitas foram às críticas levantadas pelos entrevistados com relação ao ensino dessas disciplinas, bem como a transmissão de conhecimentos no curso de administração.

“Como é que você vai gerir uma empresa? Sem nenhuma base, sem nada. Você está lá sentado na sala, olhando o professor, faz a prova e vai embora”. (ENTREVISTADA 13, 2018).

Mediante essa fala, coloca-se também em debate que essas dificuldades encontradas pelos gestores dos pequenos negócios em reconhecer a aplicabilidade desses conteúdos pode advir de uma formação social/humanista insuficiente para encarar as práticas de gestão, em especial, as sociais (ALVES; REINERT, 2006).

A maioria dos participantes, em algum momento da entrevista, deixou explícito o caráter teórico assumido pela ciência da administração e diante desse cenário, é verídica a constatação de que os ensinamentos relacionados às ciências sociais têm sido reproduzidos de

maneira mecânica e repetitiva, não ilustrando a realidade em que os futuros gestores irão atuar e as possibilidades que tal contexto lhe impõe. (SÁ; MOURA, 2008). Logo, o administrador precisa ser conscientizado, de maneira elementar, durante o período da graduação, sobre como esses conteúdos os servirão, sendo difundidos com exemplos práticos.

## 5. Conclusão

Após a execução desta pesquisa, os resultados apurados e interpretados demonstram o que segue. Tanto as diretrizes curriculares nacionais como as matrizes curriculares das instituições investigadas abrangem conteúdos próprios às ciências sociais, dando assim espaço para o debate de temas de cunho social durante o período da graduação.

As práticas de gestão sociais mais recorrentes que foram levantadas pelo pesquisador, embora sejam usadas para integrar e reduzir as diferenciações advindas das relações sociais dentro da empresa, estão direcionadas ao alcance de metas organizacionais, com objetivo de garantir a sobrevivência das MPE's, desprezando assim a natureza dessas ações. Em menores números, estão as intervenções que de fato prezam o funcionário. Assim, fala-se em instrumentalização das práticas de gestão social uma vez que o foco persiste na organização e não na importância que o papel social do administrador representa para a sociedade e até mesmo para a própria empresa.

A pesquisa evidenciou ainda que todos os entrevistados tiveram acesso à, pelo menos, uma disciplina de cunho social durante a graduação, o que remete a formação social. Apesar de existirem traços de gestão social nos pequenos negócios, principalmente relacionados à psicologia, os gestores não os reconhecem ou não conseguem relacioná-los com precisão aos conteúdos da área de ciências sociais vistos durante a graduação. As causas levantadas para tal situação dizem respeito ao:

1. Grau de importância atribuído, por parte dos gestores, às disciplinas de cunho social;
2. Dificuldade dos pequenos negócios em reproduzir as práticas de gestão social devido as suas peculiaridades e;
3. Formação social/humanista insuficiente.

Por fim, estudos posteriores sobre as práticas de gestão social são pertinentes para verificar se as constatações feitas aqui podem ser generalizadas para a população de pequenos negócios. Ainda, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, porém, com gestores de pequenas empresas que sejam recém-formados a fim de investigar se estes reconhecem a utilidade desses conteúdos em seu cotidiano. A partir dessa análise, será possível fazer um contraste com os resultados aqui apresentados e também examinar se os anos de formação é um fator influenciador para as práticas de gestão social dentro das organizações.

Por se entender que o grande dilema para o descrédito das disciplinas relacionadas às ciências sociais advém de um contexto educacional ainda defeituoso, recomenda-se igualmente que um estudo com alunos dos últimos períodos do curso de graduação em Administração seja executado com o intuito de captar o grau de relevância que os futuros administradores atribuem às disciplinas sociais e para descobrir também se eles reconhecem e possuem consciência a cerca de como essas matérias poderão ser aplicadas na prática.

## 6. Referências

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada a administração**: Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

AKTOUF, O. **Ensino de administração**: por uma pedagogia da mudança. Revista Organizações e Sociedade, v.12, n. 35, out./dez. p. 151-160, 2005. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10810/7757>>. Acesso em: 25 nov. 2016.



\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica:** a síndrome do Avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, F. M. S.; REINERT, J. N. **A Multidisciplinaridade no Curso de Graduação em Administração:** estudo de Caso da UFSC. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 24 a 26 de novembro de 2006, p. 02. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/36\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/36_pdf.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2016.

ANASTASIOU, L. das G. C.; ALVES L. P. **Processo de ensinagem na universidade:** pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. 3. ed. Joinville: UNIVILLE, 2004.

BARBOSA. L. **Igualdade e Meritocracia:** A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 2006, p. 194.

BASTOS, A. V. B. **Organização e cognição:** explorando um 'olhar' da psicologia sobre o os processos organizacionais. *Organ. Soc.* [online]. 1999, vol.6, n.15, pp.83-98. ISSN 1413-585X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92301999000200008>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** Um manual prático. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. 516 p.

BAZZO, W. A. *et al.* **Introdução aos Estudos CTS** (Ciência, Tecnologia e Sociedade). Cadernos de Ibero-América. Madrid: OEI, 2003.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada á Administração de empresas:** Psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 172-192.

BRASIL, Conselho Nacional de Educação; Câmara de Educação Superior (CNE/CES). Resolução Nº 4, de 13 jul. 2005. **Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais no curso de Graduação em Administração.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 13 Jul. 2018.

BUSS, R. N. **A formação humanista no curso de graduação em administração em relação aos demais cursos da universidade federal de Santa Catarina.** 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88569/230724.pdf?sequence>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

BUSS, R. N.; REINERT, J. N.; **O humanismo na formação do administrador:** caso UFSC. In: Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 217-234, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a11v14n1.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada á Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003, p. 36.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management:** reconciliando o econômico e o social. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHASE, S.. **Introdução às Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Sociologia e Política, 1956. Trad. Maria José U. Alves de Lima.

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991. 201 p.

DAVEL, E. P. B; VASCONCELOS, J. G. M de (Org.). **"Recursos" Humanos e subjetividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. 270 p.

DUARTE, J; BARROS, A (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007, p. 26.

FLORES, R. K. **Acerto de contas com a Administração: uma reflexão a partir de Tragtenberg, Motta e Guerreiro Ramos**. Cadernos Ebape.br, [S. L.], v. 5, n. 4, p.1-11, dez. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5052>>. Acesso em: 07 set. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOERGEN, P. **Ciência, Sociedade e Universidade**. Revista Educação e sociedade, v. 19, n. 63, p. 53-79. 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000200005>>. Acesso em: 12 nov.2017.

LEMES JÚNIOR, A. B; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEMO, D. C; BAZZO. W. **A administração como uma ciência social aplicada: integrando ciência, tecnologia e sociedade no ensino de administração**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3. Set./Dez. 2011, p. 1-14. Disponível em: <[www.uff.br/pae/pca/article/download/51/74](http://www.uff.br/pae/pca/article/download/51/74)>. Acesso em: 23 nov. 2016.

LOPES, P. C. **A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão**. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 27, n.2, p. 187-201, jul./dez. 2006. Disponível em: <[www.uel.br/Capa/v.27,n.2\(2006\)](http://www.uel.br/Capa/v.27,n.2(2006))>. Acesso em: 25 nov. 2016.

MELO NETO, F. P de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, p. 183-184.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MORAES, A. S. de F; LIMA, J. M. P. **Características culturais básicas na formação das competências e habilidades do administrador**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 81, n. 199, p. 464-477, set./dez. 2000. Disponível em: <[wwwhttp://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/962](http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/962)>. Acesso em: 23 nov. 2016.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2013.

NAVES, F. **Múltiplos movimentos, múltiplas possibilidades: Refletindo sobre as relações entre administração e as ciências sociais**. Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 219-236, Abr/Maio/Jun 2011. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/166>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

PIZZA JUNIOR, W. **Guerreiro Ramos Administração e Ciências Sociais**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, art. 11, p. 201-208, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/459/guerreiro-ramos--administracao-e-ciencias-sociais>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: Uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005. 244 p.

SÁ, M. G.; MOURA, G. L. **Crítica discente e reflexão docente**. Cadernos EBAPE.BR. v. 6, n. 4, dez, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/748/a-critica-discente-e-a-reflexao-docente>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

SANTOS, I.E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 8. ed. rev., atual. e ampl. - Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2011. 384 p.

SANTOS, M. A. E; MAZZEI, B. B. **A importância da ética e da responsabilidade social na formação do administrador, uma reflexão teórica**. In: Semana de Estudos Contábeis e de Administração - Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí, 26 a 29 de Outubro, 2010, p. 106-121.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Microe Pequenas empresas. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: Departamento Intersindical de estatística e estudos. 8. Ed. São Paulo: DIEESE, 2017.

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas empresas na economia Brasileira** – Relatório executivo. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

SILVA, E. L da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SILVA, I. C.; SILVA, K. A. T.; FREITAS, R. C.; **Ensino de Administração**: reflexões Críticas sobre a Formação do Administrador. IV encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF – 3 á 5 de Novembro, 2013, p. 02-07. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ122.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas**: comparando experiências. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.3, 2015, p. 87-115. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/189/pdf>>. Acesso em: 28 out. 2017.

TEIXEIRA, M. P. R.; SILVA I. C.; MAFRA, F. L. N. **Reflexões Sobre a Formação do Administrador**: uma Abordagem a partir da Inserção das Questões Sociais nos Conteúdos Disciplinares. Revista Symposium, 2011, p. 04. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ122.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ122.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. **Paradigma Interpretacionista**: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. Revista de Administração de Empresas. V. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000400006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400006.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa**: um debate em aberto. Revista Temáticas, Campinas, 22, (44), p. 203-220, Ago/Dez. 2014. Disponível em: <<https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/download/2144/1637>> Acesso em: 05 jul. 2018.

VOGEL, J; WOOD JR, T. **Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo**: um estudo exploratório. Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.L.], v. 1, n. 2, p.117-140, 8 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/34>>. Acesso em: 28 out. 2017.

WOOD JR, T (Coord.). **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328 p.