



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIANA GRAPEGGIA

HABILIDADES EMPREENDEDORAS À LUZ DO CICLO DE VIDA
ORGANIZACIONAL

Florianópolis

2008

MARIANA GRAPEGGIA

**HABILIDADES EMPREENDEDORAS À LUZ DO CICLO DE VIDA
ORGANIZACIONAL**

Tese de doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) ao curso de Engenharia de Produção, com área de concentração em Inteligência Organizacional para obtenção do Título de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2008

Mariana Grapeggia

HABILIDADES EMPREENDEDORAS À LUZ DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutora em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de agosto de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Osni Hoss, Dr.
Universidade Tecnológica do Paraná

Prof. Tomas Daniel Menéndez Rodríguez,
Dr.
Universidade Federal de Porto Velho

Prof^a. Alessandra Tonelli, Dra.
Centro Universitário Municipal de São José

Prof. Anacleto Ângelo Ortigara, Dr.
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Dedicatória

*Existem pessoas que fazem a
diferença em nossa vida, contribuem
para nossa formação moral e
profissional, mostram a importância
dos sonhos e nos instigam a realizá-
los.*

*Dedico este trabalho aos dois
grandes homens que serviram de
exemplo até aqui: Álvaro por sua
sapiência e apoio, minha
gratidão e carinho; e Gentil (meu
pai), por seu empreendedorismo e
sua constante dedicação meu
amor.*

A vocês minhas reverências.

Agradecimentos

Agradeço a DEUS pelos presentes agraciados ao longo desta vida.

Ao meu orientador, Prof. Álvaro Lezana, pela amizade, pelo desprendimento demonstrado, indicando-me como docente em curso de capacitação da UNINDUS e do SESI-Pr, por proporcionar enorme aprendizado no desenvolvimento de projetos junto ao seu laboratório de empreendedorismo, pela persistência em contribuir com minha evolução profissional e pessoal e por todo conhecimento, humildemente, compartilhado. Também por sua valiosa ajuda e paciência para tirar minhas dúvidas, argumentar contra minhas teimosias e, ainda, sugerir alternativas para enriquecer o trabalho, sem o que esta tese não teria sido concluída.

Ao CNPQ pelo auxílio financeiro.

A UNINDUS/IEL, em especial ao amigo Eduardo Fayet que acreditou na idéia do modelo e possibilitou sua aplicação nos cursos de capacitação empresarial.

A Margarita Bosch, Edson Cabral e João Gratuliano, por suas contribuições na construção do modelo teórico, em especial a Edson que com seus questionamentos, ensinamentos e conversas durante os cursos e sessões de coaching muito me ensinou.

Aos membros da comissão examinadora, tanto da qualificação como da defesa final, professores: Edson Pacheco Paladini, Alessandra Tonelli, Sérgio Luiz da Silva, Anacleto Ortigara, Tomás Daniel Rodriguez e Osni Hoss, por terem aceitado participar da banca e pelas valiosas sugestões para o enriquecimento do trabalho.

Agradeço, de modo especial, a Sérgio Luiz da Silva, amigo que leu e releu o trabalho sempre questionando-me e indicando o caminho para obter melhores resultados, além da inestimável orientação na forma de pensar metodologicamente, e, ao Prof. Tomas Daniel Rodriguez que abdicou de uma parte de suas férias em Florianópolis para me orientar na correlação dos dois modelos.

Ao “colega” Anacleto Ortigara por me convidar para a realização de pesquisa e co-autoria de um livro.

Ao amigo Paulo da Cruz por ser sempre solícito na busca de alternativas para o desenvolvimento da pesquisa e a tabulação dos dados.

À Luciane Camilotti que me recebeu de braços abertos em sua casa no início do

doutorado, compartilhou aprendizados, afetos, alegrias e tristezas, sempre de forma sincera e desinteressada.

À Janaína Garcia, Josiane Minuzzi e Paula Gargioni, colegas de disciplinas e de trabalhos no laboratório de empreendedorismo, pelo companheirismo e amizade.

Ao professor Rogério Cid Bastos pelas indicações de material para auxiliar na análise dos dados.

A Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade concedida.

E aos meus grandes afetos: João Vitor e Ana Julia (filhos), Gentil e Leia (pais), Josiane, Francielli e Junior (irmãos), que sempre incentivaram meus estudos, apoiaram minhas decisões e acreditaram em mim.

A Jussara Gross que cuidou dos meus filhos com carinho e por sua dedicação a nós três.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

GRAPEGGIA, Mariana. *Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional*. 2008. 143f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A evolução das organizações pode ser explicada por modelos chamados de Ciclo de Vida das Organizações, enquanto o entendimento do papel das habilidades que tornam os indivíduos competentes para superar as crises empresariais tem sido estudado sob diversos aspectos do conhecimento. Neste sentido, constata-se uma lacuna com relação a modelos teóricos que descrevam, ao mesmo tempo, o crescimento e desenvolvimento das empresas e as habilidades gerenciais. Desta forma, o objetivo geral desta tese consistiu em construir um modelo para identificar as habilidades empreendedoras nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional com base nos modelos de Larry Greiner e Robert Quinn e colaboradores. A metodologia utilizada é descritiva, desenvolvida com procedimentos de pesquisa bibliográfica, levantamento e pesquisa de campo, cujos dados foram analisados por meio de critérios qualitativos e validados com critérios quantitativos (tabulados e testados com uso da técnica de análise multivariada). A construção do modelo final pautou-se nos resultados da elaboração de um modelo teórico, por especialistas nos temas centrais desta tese, e de um modelo empírico resultante da pesquisa de campo com empreendedores e gestores de empresas.

Palavras-chave: Ciclo de vida. Empreendedor. Habilidades. Competências.

ABSTRACT

GRAPEGGIA, Mariana. *Entrepreneur abilities to the light of the organizational life cycle. Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional*. 2008. 143f. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Course of Post-Graduation in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

The evolution of the organizations can be explained by models called Life Cycle of the Organizations, while the understanding of the abilities role that make the individuals competent to overcome the companies' crisis have been studied by different aspects of knowledge. Therein, it can be verified a gap in relation to theoretical models that describe, at the same time, the growing and development of the companies and management abilities. In this way, the general aim of this thesis consisted in building a model to identify the entrepreneurs' abilities at the different phases of the organizational life cycle based in the models of Larry Greiner and Robert Quinn and contributors. The used methodology is descriptive, developed with procedures of bibliographic research, survey and field research, of which data has been analyzed by means of qualitative criteria and validated with quantitative criteria (arranged and tested with the use of multivariate analyses technique). The construction of the final model was guided in the results of the elaboration of a theoretical model, by specialists in the central themes of this thesis, and in the empirical model resulted of the field research with entrepreneurs and companies managers.

Key-words: Life Cycle. Entrepreneur. Abilities. Competence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Desenvolvimento da pesquisa	20
FIGURA 2. Estrutura da tese.....	21
FIGURA 3. Modelo de CVO segundo Greiner.....	28
FIGURA 4. CVO segundo Churchill e Lewis	30
FIGURA 5. Quatro modelos de critérios de eficácia.....	34
FIGURA 6. Modelo Funcional.....	37
FIGURA 7. Relação de problemas dominantes nos estágios de crescimento organizacional.....	39
FIGURA 8. Modelo de intervenção adaptado.....	42
FIGURA 9. O ciclo de vida organizacional segundo Adizes.....	44
FIGURA 10. Evolução do pensamento sobre empreendedorismo.....	53
FIGURA 11. Síntese das principais perspectivas e estudos de competências individuais	63
FIGURA 12. O conceito de competência individual.....	65
FIGURA 13. Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	67
FIGURA 14. As competências, habilidades e papéis gerenciais.....	71
FIGURA 15. Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos.....	72
FIGURA 16. Passos metodológicos desta tese.....	77
FIGURA 17. Elementos essenciais para o desenvolvimento de novos produtos	78
FIGURA 18. Localização dos cursos no Estado do Paraná, por ordem de implantação	80
FIGURA 19. As etapas da pesquisa de campo	86
FIGURA 20. Intervenção durante o ciclo de vida	90
FIGURA 21. Notas dos especialistas sobre as competências gerenciais em cada fase do ciclo de vida organizacional	92
FIGURA 22. Fase 1 - Ciclo de vida <i>versus</i> competências.....	93
FIGURA 23. Fase 2 - Ciclo de vida <i>versus</i> competências.....	94
FIGURA 24. Fase 3 - Ciclo de vida <i>versus</i> competências.....	95
FIGURA 25. Fase 4 - Ciclo de vida <i>versus</i> competências.....	96
FIGURA 26. Fase 5 - Ciclo de vida <i>versus</i> competências.....	97

FIGURA 27. Média e dispersão das respostas dos diagnósticos sobre competências individuais.....	109
FIGURA 28. Método Hierárquico Aglomerativo – Dendograma	111
FIGURA 29. Sobreposição dos gráficos do modelo teórico e resultados da pesquisa.	120
FIGURA 30. Modelo proposto: habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida das organizações.....	122
FIGURA 31. Sequência de habilidades a serem desenvolvidas ao longo do CVO .	123

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Quantidade de participantes da pesquisa quanto ao gênero.....	100
GRÁFICO 2. Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	101
GRÁFICO 3. Áreas dos cursos de graduação escolhidos pelos participantes..	102
GRÁFICO 4. Percentual de proprietários e empregados.....	103
GRÁFICO 5. Motivo que levou a constituir a empresa.....	104
GRÁFICO 6. Porte das empresas pesquisadas quanto ao critério número de empregados	105
GRÁFICO 7. Fases do Ciclo de Vida Organizacional das empresas.....	109
GRAFICO 8. Evolução dos papéis de competências por fase do CVO.....	111
GRÁFICO 9. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na primeira fase do CVO.....	114
GRÁFICO 10. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da primeira para a segunda fase do CVO.....	115
GRÁFICO 11. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na segunda fase do CVO	116
GRÁFICO 12. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da segunda para a terceira fase do CVO	117
GRÁFICO 13. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na terceira fase do CVO	118
GRÁFICO 14. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da terceira para a quarta fase do CVO	119
GRÁFICO 15. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na quarta fase do CVO	120

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Diferenças entre descentralização e delegação	25
QUADRO 2 Características das fases do ciclo de vida das organizações	29
QUADRO 3. O Modelo Gerencial.....	41
QUADRO 4. Elementos que compõem as pesquisas dos modelos de ciclo de vida apresentados neste estudo.....	48
QUADRO 5. Desenvolvimento do termo empreendedor sob a ótica da economia ...	50
QUADRO 6. Desenvolvimento do termo empreendedor sob a ótica da ciência do comportamento.....	51
QUADRO 7. Características da pesquisa com um estudo qualitativo	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Problema de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Importância do Trabalho	17
1.5 Procedimentos metodológicos.....	19
1.6 Limitações da pesquisa.....	20
1.7 Estrutura do Trabalho.....	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional	22
2.1.1 Modelo de Larry Greiner	23
2.1.2 Modelo de Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis	29
2.1.3 Modelo de Robert Quinn e Kim Cameron.....	33
2.1.4 Modelo de Mel Scott e Richard Bruce	36
2.1.5 Modelo de Kazanjian	38
2.1.6 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth	40
2.1.7 Modelo de Ichak Adizes.....	42
2.1.8 Características comuns dos modelos de CVO	46
2.2 Empreendedor.....	49
2.3 Habilidades e Competências.....	55
2.3.1 Habilidades	56
2.3.2 Competências.....	60
2.4 Coaching.....	72
2.5 Considerações do Capítulo.....	74

3 METODOLOGIA.....	76
3.1 Procedimentos Metodológicos	76
3.2 Levantamento.....	77
3.3 Pesquisa de campo.....	79
3.3.1 Critérios de seleção e características dos sujeitos de pesquisa.....	79
3.3.2 Métodos de coleta de dados.....	81
3.3.3 O processo de coleta e análise dos dados.....	82
3.4 Análise dos dados.....	86
3.5 Dificuldades encontradas na realização da pesquisa.....	87
4 MODELO TEÓRICO.....	89
5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	98
5.1 Perfil dos participantes (pessoas e empresas)	98
5.2 <i>Coaching</i> dos participantes	105
5.3 Perfil do Ciclo de Vida das Organizações e das Competências individuais	106
5.4 Modelagem empírica.....	109
5.5 Análise comparativa	120
5.6 Modelagem final	121
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
6.1 Conclusões.....	124
6.2 Recomendações.....	125
REFERÊNCIAS.....	126
ANEXO 1. FORMULÁRIO DE CVO.....	133
ANEXO 2. EXEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE CVO	136

ANEXO 3. FORMULÁRIO DE COMPETÊNCIA.....	137
ANEXO 4. EXEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS	138
ANEXO 5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL - PDI.....	139

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que as transformações da nova economia se manifestam, acelerou a busca das pessoas por conhecimento, numa tentativa de desenvolver competências que auxiliem na gestão organizacional. Outro fator que tem influenciado as organizações neste novo cenário é a influencia do tempo, ou melhor das experiências advindas das mudanças decorrentes do processo de crescimento de um empreendimento que caracterizam seu ciclo de vida. Assim é possível afirmar que os esforços para prolongar o sucesso de uma organização devem estar fundamentados em dois pilares básicos: o empreendedor e seu negócio.

Este trabalho apresenta as habilidades dos empreendedores e sua influência sobre o ciclo de vida das organizações como forma de estudar a empresa, o empreendedor e as competências destes indivíduos.

1.1 Contextualização

As organizações passam por várias etapas e processos de desenvolvimento ao longo de sua existência. Os empreendedores e gestores têm exercido papel fundamental neste processo, uma vez que direcionam os caminhos a serem seguidos pelas empresas. Quando as decisões atendem às necessidades dos clientes (externos ou internos), e tornam seus processos produtivos e de gerenciamento mais ágeis, a existência do negócio poderá ser prolongada. Por outro lado, decisões erradas, que não visem a satisfação dos consumidores ou não ofereçam resultados financeiros positivos, irão dificultar a permanência da organização no mercado. Fatores que fogem ao controle do empreendedor, como mudanças nas preferências dos consumidores, política econômica e social, também podem afetar o sucesso das organizações.¹

A busca do conhecimento sobre o funcionamento das organizações tem gerado pesquisas em diferentes áreas das ciências: administração, sociologia, psicologia, engenharia de produção, entre outras. Isto prova a complexidade do tema e também sua relevância para a sociedade em geral.

¹ Nesta tese as palavras: organização, empresa, negócio são utilizadas como sinônimos.

Albuquerque, Hastreiter e Lima (2005) propõem analisar as organizações por meio de uma associação de imagens, classificadas em metáforas, como por exemplo um organismo vivo, que para sobreviver precisa interagir com o meio ambiente. Esta metáfora facilita a compreensão dos estágios de crescimento das organizações, ou seja, explicam a evolução das empresas e os diferentes papéis desempenhados por seu fundador.

Neste sentido Macedo (2003, p.31) evidencia que “nenhuma organização é estática, todas são dinâmicas e são comparadas aos organismos vivos”. Assim, é possível afirmar que com o crescimento do empreendimento, seu proprietário terá que modificar a sua postura em relação ao negócio, para poder atender às novas exigências, assim como os organismos vivos se adaptam ao ambiente e o influenciam, promovendo mudanças. Então, as habilidades dos empreendedores devem ser modificadas na medida em que a organização evolui como reação das alterações no ambiente.

Segundo Feuerschütte (2006) estas mudanças se refletem nas relações intra-organizacionais, ou seja, na exigência de uma nova configuração do perfil e das competências de quem trabalha, ou mesmo na arquitetura organizacional.

De acordo com Lezana (1995), para intervir na evolução das organizações é preciso conhecer as diferenças existentes em cada fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Em seu trabalho o autor propôs um modelo para simplificar ações de intervenção nas empresas de pequeno porte, que pudessem promover as mudanças necessárias. Tal modelo propõe integrar os enfoques tradicional e gerencial de CVO, considerando fases relativamente estáveis com características bem definidas, e fases transicionais, contemplando crises gerenciais, para aumentar as chances de vida dessas empresas. Embora os fatores sejam os mesmos nas diferentes fases, a intervenção, por conta das diversas intensidades com que se apresentam, deve ser diferente em cada uma delas.

Com base na abordagem dinâmica e multidimensional que o conceito de Ciclo de Vida das Organizações propicia, o presente estudo trata dos problemas relacionados à gestão organizacional do processo gerencial do ponto de vista das habilidades do empreendedor.

1.2 Problema de Pesquisa

De acordo com as pesquisas do CVO, as fases ou etapas de crescimento são seguidas por crises (de acordo com Greiner, 1972 e 1998), ou problemas gerenciais (conforme Kazanjian, 1988), que podem resultar no crescimento e permanência da organização no mercado ou no seu fracasso, dependendo da percepção dos seus dirigentes, das medidas tomadas para resolver as crises e das mudanças no estilo gerencial.

Após 20 anos de pesquisas e experiências pedagógicas Quinn *et al.* (2003) publicaram os resultados de um delineamento inicial do estilo gerencial, também denominado pelo autor como competências de gestão, que teve origem em estudos sobre os critérios de eficiência durante o CVO. Neste trabalho foram relacionadas às competências de gestão, consideradas pelos autores, características das fases do ciclo.

Nos estudos sobre competências gerenciais nas fases do CVO, Quinn *et al.* (2003), apontaram estilos de gestão predominantes em quatro fases de crescimento organizacional. Por outro lado Greiner (1972, 1998) propôs um modelo de CVO focado em fases de crescimento e fases críticas.

O que se constata na literatura é a existência de alguns modelos que explicam a evolução de uma organização e de outros que associam à evolução dos estilos de gestão ou competências necessárias para superar as crises enfrentadas por elas. No entanto, há uma carência no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades empreendedoras para o acompanhamento e a superação das fases evolutivas dos empreendimentos. Isto é, durante o desenvolvimento de uma empresa, as pessoas que a gerenciam enfrentam desafios que exigem o desenvolvimento de novas habilidades, num processo de aprendizado.

A partir destes fundamentos se apresenta como problema de pesquisa:

Quais habilidades os empreendedores necessitam desenvolver para acompanhar o ciclo vida da sua organização?

1.3 Objetivos

Para superar o problema anteriormente exposto no presente trabalho se

formulam o objetivo geral e os específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um modelo para identificar as habilidades empreendedoras nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

a) pesquisar na literatura modelos de ciclo de vida organizacional que associem a evolução da empresa ao papel do empreendedor e modelos de competências que expliquem o papel do empreendedor na organização;

b) levantar a opinião de especialistas sobre as competências necessárias em cada fase do ciclo de vida das organizações;

c) construir o modelo empírico com a aplicação de instrumentos de pesquisa em empreendedores.

1.4 Importância do Trabalho

Os resultados de pesquisa sobre a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil (SEBRAE, 2007), apontam que 22,0% das empresas com até dois anos de existência encerram suas atividades. Este número cresce para 35,9% nas empresas com até quatro anos de existência. Nesta pesquisa, com empresas abertas entre 2003 e 2005, os estados do sul do Brasil apresentam uma taxa de mortalidade de 23,9% antes de dois anos de vida e 36,3% antes de quatro anos.

A pesquisa também abordou as causas do sucesso e do fracasso. Segundo os empresários, os fatores mais significativos para o sucesso são: bom conhecimento do mercado onde atua, escolha de um bom administrador, boa estratégia de vendas, uso de capital próprio e criatividade do empresário. As causas de fracasso, apontadas pelos empresários de empresas extintas, mais relevantes

foram: propaganda inadequada, formação inadequada de preços, dificuldades de acesso a informações, logística deficiente e desconhecimento de mercado. O mesmo estudo aponta como áreas de conhecimento mais importantes, na opinião dos empresários: planejamento, organização empresarial, marketing e propaganda, vendas e relações humanas.

Por outro lado, Beverland & Lockshin (2001) apontam que o valor de entender o ciclo de vida organizacional, para os empreendedores e intraempreendedores, está na identificação das mudanças que acontecem com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Embora existam estudos sobre CVO e habilidades/competências de gestão, este trabalho apresenta uma outra abordagem, que mostra as competências gerenciais requeridas ao longo do processo evolutivo das organizações, de forma a minimizar a incidência de fracasso.

Assim, justifica-se a importância deste estudo por proporcionar suporte para melhorar a longevidade organizacional, evitar o desperdício e manter, ou até mesmo elevar, o nível de emprego e renda da população.

Também justifica-se por acrescentar ao mundo científico um novo modelo que explica quais habilidades precisam ser desenvolvidas em cada fase do CVO com vistas a aumentar as chances de sucesso. Além disto, mostra a utilidade dos estudos para diagnosticar, propor soluções, orientar atividades de *coaching* e caracterizar as necessidades decorrentes do processo de desenvolvimento organizacional.

Em soma, a tese se caracteriza por:

- **Ineditismo:** na literatura consultada não foram encontrados modelos que expliquem a evolução das organizações e, ao mesmo tempo, associem à esta estilos de gestão ou competências gerenciais.
- **Contribuição para a área do conhecimento:** o modelo proposto avança tanto na modelagem do CVO quanto das habilidades e poderá ser replicado por outros pesquisadores em diferentes regiões e utilizado por empreendedores como orientação para o desenvolvimento de novas habilidades.

- **Não-trivialidade:** se relaciona com a complexidade conceitual do tema, que reúne, além dos aspectos teóricos colhidos da literatura consultada, elementos empíricos derivados da consulta a especialistas e de uma pesquisa realizada junto a um grupo de empreendedores.

Justificado o tema, explicitado o problema de pesquisa, estabelecidos os objetivos geral e específicos, a seção subsequente discorre sobre os parâmetros metodológicos que nortearam a execução do trabalho.

1.5 Procedimentos metodológicos

As pesquisas constituem-se em um processo de criação do conhecimento e para efetivá-las os pesquisadores se utilizam de ferramentas e/ou meios contidos nos métodos e técnicas metodológicas. A produção científica constitui-se num instrumento inovador a serviço da sociedade e da ciência (LAKATOS e MARCONI, 2002), e são os pesquisadores os responsáveis pelo crescimento deste arcabouço, buscando soluções para desvendar a realidade, integrando o conhecimento teórico com a prática social.

Quanto à natureza, o estudo aqui descrito foi aplicado, desenvolvido por meio de critérios qualitativos e validado com critérios quantitativos.

Após o levantamento bibliográfico foram promovidos encontros com um grupo de especialistas e pesquisadores em CVO e competências gerenciais, para levantar suas considerações a respeito das características do processo evolutivo das organizações e das possíveis habilidades necessárias para a superação de cada fase do ciclo de vida.

Estas informações e a base teórica encontrada na literatura, foram discutidas com especialistas no CVO e nas competências que os empreendedores utilizam em sua prática profissional, para constituir os fundamentos do modelo teórico proposto. Depois de elaborado o modelo foi validado com a aplicação de questionários, sobre ambos os temas, em empreendedores e gestores organizacionais com poder de decisão.

O trabalho culminou com a análise dos resultados e a elaboração de sugestões para trabalhos futuros. Este processo está representado na figura 1.

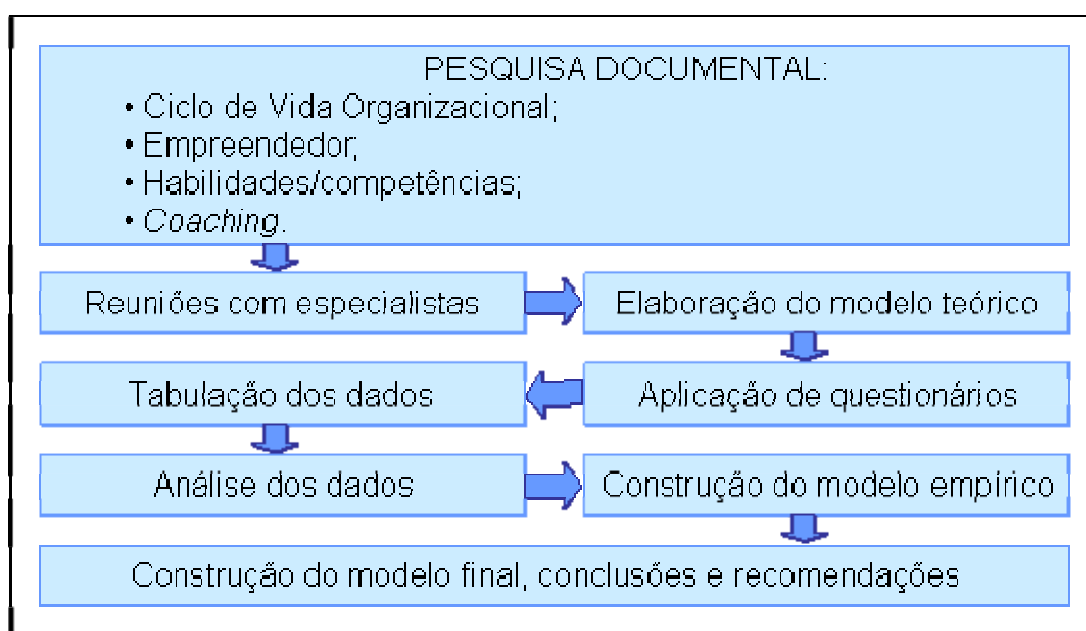


FIGURA 1. Desenvolvimento da pesquisa

1.6 Limitações da pesquisa

Foram duas as limitações verificadas durante a realização desta pesquisa. A primeira foi não ter se considerado as diferenças entre os setores de atividades das empresas (indústria, comércio e serviços), pois os resultados poderiam ter sido diferentes, uma vez que cada setor tem suas particularidades. A segunda refere-se ao universo dos respondentes da pesquisa de campo ter se restringido aos participantes de cursos de capacitação, além de se ter realizado em um único estado brasileiro (Paraná).

1.7 Estrutura do Trabalho

Esta tese se apresenta em seis capítulos conforme apresentado na figura 2.

No primeiro capítulo descreve-se o contexto, a definição do tema, do problema, dos objetivos de pesquisa, a sua justificativa e um breve relato dos procedimentos metodológicos.

O segundo capítulo contempla os resultados da pesquisa bibliográfica, que apresenta fundamentos sobre CVO, empreendedor e competências.

O terceiro capítulo contempla a definição dos procedimentos metodológicos

utilizados.

O capítulo seguinte contempla o modelo proposto nesta tese, elaborado com base nos fundamentos teóricos e no resultado de reuniões com especialistas.

A apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo e consequente validação do modelo estão no quinto capítulo.

No capítulo seis o trabalho é concluído e são apresentadas algumas recomendações para trabalhos futuros são apresentadas.

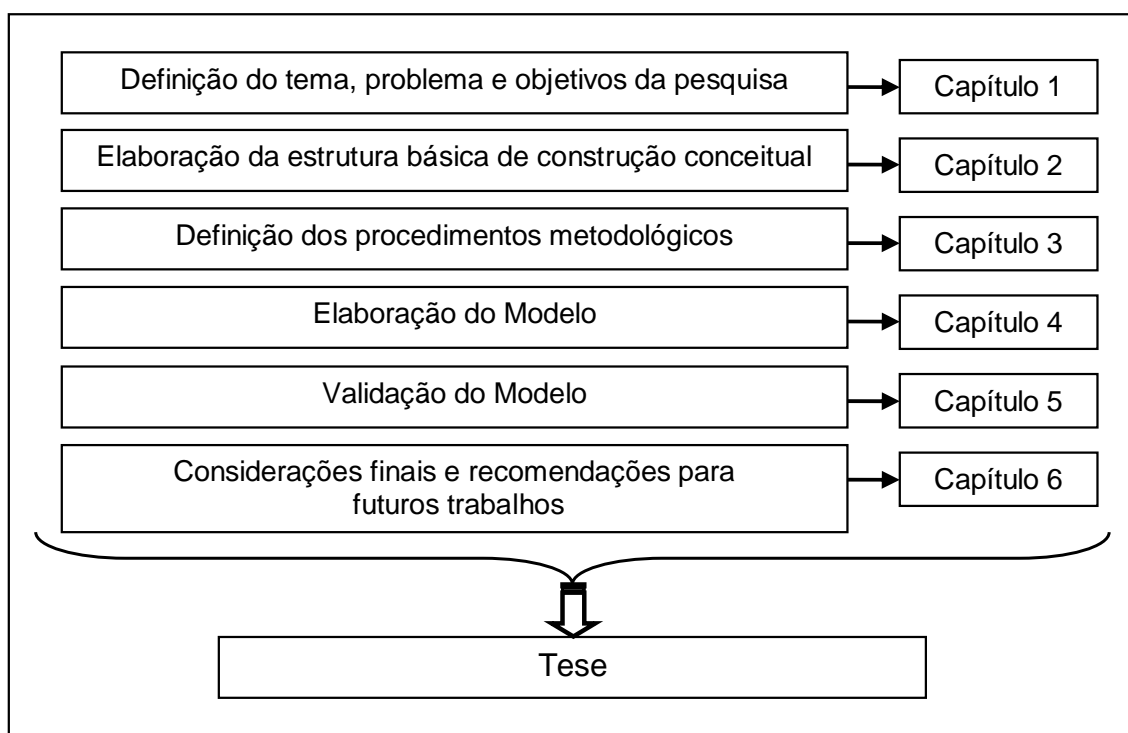


FIGURA 2. Estrutura da tese

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo explicitar os resultados da pesquisa bibliográfica e para tal encontra-se dividido em três seções. A primeira reúne informações sobre os diferentes modelos de ciclo de vida organizacionais; a segunda procura caracterizar o indivíduo empreendedor, aquele que inicia novos negócios; e por fim, a terceira seção reúne informações sobre as competências gerenciais.

2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

Os primeiros estudos sobre a evolução das organizações datam do início da década de 1950. Por semelhança à evolução dos seres vivos, o processo de desenvolvimento denominado Ciclo de Vida das Organizações (CVO), tem sido descrito por meio de diversos estágios seqüenciais vivenciados pelas empresas e que ocorrem progressivamente, caracterizando-se por um conjunto específico de habilidades, conhecimentos e atitudes dos empreendedores, gerentes e colaboradores que resultam em estruturas organizacionais próprias de cada fase.

Pesquisas para representar o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações por meio de modelos de CVO têm sido realizadas desde o início da década de 70 do século passado. De acordo com Quinn *et al.* (2003) modelos são representações de uma realidade complexa e costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos. Por afetarem o que se passa nas empresas, considera-se importante examinar modelos de ciclo de vida organizacional, pois descrevem fases, etapas ou estágios por que passam as organizações durante seu crescimento.

Esta seção da revisão bibliográfica reúne descrições de modelos de ciclo de vida organizacional, resultado de pesquisas de diferentes escolas européias e americanas, desenvolvidos pelos seguintes autores: Larry Greiner (1972 e 1998); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Scott e Bruce (1987); Kazanjian (1988); Mount, Zinger e Forsyth (1993) e Adizes (2001).

Na seqüência apresentam-se as características dos modelos pesquisados,

com o objetivo de circunscrever os estágios de desenvolvimento e identificar os principais estilos de gestão em cada um deles.

2.1.1 Modelo de Larry Greiner

O modelo de CVO proposto por Larry Greiner (1972), considerado um clássico em estudos deste gênero, visa explicar a história e a evolução de uma organização com base em suas experiências e em estudos de psicólogos sobre o comportamento humano frente às modificações do ambiente. Segundo Faria e Fischer (2001), Greiner ressalta a importância dos eventos e experiências vividas pela organização na caracterização de suas possíveis mudanças.

Esse modelo usa dois conceitos para descrever os períodos de desenvolvimento das organizações: (i) períodos de evolução – usados para descrever períodos prolongados de crescimento, ou crescimento estável; e (ii) períodos de revolução – usados para descrever as épocas tumultuadas na vida da organização, caracterizados por uma crise de gerenciamento.

Na construção do seu modelo (GREINER, 1972) e em sua revisão (GREINER, 1998), o autor enfatiza os seguintes elementos: idade, tamanho, taxa de crescimento da indústria, foco gerencial, estrutura organizacional, formalização, estilo da alta administração, sistemas de controle e recompensas relativas aos níveis gerenciais.

No modelo são identificadas cinco fases de desenvolvimento, cada uma com um período de evolução (ou crescimento), marcado por um estilo dominante de gestão e caracterizado por um conjunto de possíveis práticas, descritas na seqüência. Essas fases terminam com um período de revolução (ou crise), relacionado com problemas dominantes de gestão. Somente após superar o problema herdado da fase anterior, a organização avança com sucesso para um estágio seguinte.

De acordo com Faria e Fischer (2001), o modelo de Greiner considera que cada fase é consequência da que a precedeu e causa da que a sucederá, ou seja, o estilo dominante de gestão de cada fase de desenvolvimento organizacional é, ao mesmo tempo, oriundo da crise do período de revolução precedente e causa do

próximo período de evolução.

As características das cinco fases citadas por Greiner (1972), e das crises relativas a cada fase são:

1ª Fase – **início**: período em que a dedicação do empreendedor e de seus poucos colaboradores, concentra-se em duas questões: a primeira diz respeito à criação de um bem (produto ou serviço) e à identificação do mercado, enquanto a segunda refere-se ao provisionamento dos recursos financeiros. A estrutura organizacional é mínima, o trabalho é intenso e os salários modestos, mas existe uma promessa do fundador aos colaboradores, de participação na empresa. A comunicação interna é freqüente e informal. Os sistemas de gestão são rudimentares e pouca coisa é documentada. O controle das atividades é baseado em informações recolhidas no mercado, conforme a reação dos clientes.

A crise da primeira fase, que aparece nos seus últimos momentos, é uma crise de liderança, pois à medida que a empresa cresce, requer conhecimentos de eficiência produtiva (conduta mais racional e mais industrial), o que traz um aumento do número de colaboradores. Logo, o dirigente não pode mais gerenciar por métodos de comunicação informais, pois os colaboradores não se motivam apenas pela intensa dedicação ao produto ou à organização. É necessário que o empreendedor se comporte como líder e já é preciso um gerente administrativo.

2ª Fase – **sobrevivência**: a preocupação central é com a organização das atividades da empresa. Cria-se uma estrutura empresarial com a separação das tarefas de comercialização e produção, o que acaba por tornar os cargos mais especializados e definir formas de delegar autoridade e responsabilidade operacional. É quando se faz necessário o uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção, e ainda, se adotam incentivos e normas técnicas de trabalho. A comunicação torna-se mais impessoal, mais formalizada.

A crise da segunda fase é de autonomia. À medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade, as técnicas administrativas adotadas inicialmente se

tornam inadequadas. As pessoas começam a desejar que as tarefas e as responsabilidades sejam mais bem definidas e a reclamar por mais autonomia na tomada de decisões. Isso obriga o empreendedor, que até então era o responsável por todas as decisões importantes da empresa, a iniciar um processo de descentralização de tarefas. Ao conceder autonomia o fundador permite que as pessoas aperfeiçoem suas habilidades.

Faz-se aqui um parêntese para diferenciar descentralização e delegação, uma vez que estes conceitos são utilizados não apenas no modelo de CVO desenvolvido por Larry Greiner, mas em outros modelos abordados na seqüência deste capítulo. Atkinson *et al.* (2000, p.613) caracterizam como empresa descentralizada aquela que “reserva o poder da tomada de decisão para os níveis de administração seniores”. A responsabilidade descentralizada, para os autores, é entendida como aquela que “permite aos gerentes locais tomarem decisões rápidas, com base no livre acesso a certas informações de seus superiores sobre oportunidades e ameaças locais”.

Segundo Lima (2001), o conceito de delegação está relacionado à atribuição a outrem da execução de tarefas, enquanto que o conceito de descentralização é pertinente a atribuir às pessoas o poder de decidir sobre o que deve ser feito.

Neste sentido descentralização é “a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos” (OLIVEIRA, 2007, p.192). Isto acontece quando são outorgados poderes e responsabilidades de acordo com a autoridade funcional de profissionais nas unidades de negócios da empresa. O quadro 1 apresenta as diferenças entre descentralização e delegação.

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
1. Ligada ao cargo	1. Ligada à pessoa
2. Geralmente, atinge vários níveis	2. Atinge um nível hierárquico
3. Caráter mais formal	3. Caráter mais informal
4. Menos pessoal	4. Mais pessoal
5. Mais estável no tempo	5. Menos estável no tempo

QUADRO 1. Diferenças entre descentralização e delegação
 Fonte: OLIVEIRA, 2007, p.194.

3ª Fase - **sucesso/decolagem**: nesta fase a empresa alcança um bom nível

de rentabilidade e o empreendedor deve decidir se aproveita a situação para crescer ou permanecer com a organização pequena e rentável. Se decidir pelo crescimento, deverá buscar financiamento e, ao mesmo tempo, desenvolver as capacidades gerenciais necessárias para dar suporte ao crescimento esperado.

Greiner (1972) afirma que o empreendedor deve delegar responsabilidades de gestão e poder aos gestores e concentrar-se na implantação de sistemas de gestão por centros de lucro, o que atualmente é conhecido na administração como gerenciamento por unidade estratégica de negócio. O sistema de controle na terceira fase é fundamentado em relatórios periódicos oriundos das gerências. A comunicação informal passa a ser menos freqüente.

A crise tem origem na perda de controle e da convergência das atividades da empresa, uma vez que os gerentes começam a imprimir um estilo próprio. Para lutar contra essas forças divergentes a direção tenta resgatar o controle total da empresa ocasionando conflitos com relação a decisões importantes. A solução, geralmente, está na utilização de técnicas de coordenação estruturadas, que atendam as necessidades da organização, possibilitando agilidade nas respostas às mudanças nos processos produtivos ou nos procedimentos gerenciais.

4ª Fase – **expansão**: durante esta fase o período evolutivo é caracterizado pelo uso de sistemas formais para conseguir maior coordenação e para que a alta administração assuma a responsabilidade pela manutenção e gestão dos novos sistemas. Conforme o autor os exemplos dos novos sistemas são: sistemas formais de planejamento e gerenciamento, valorização das pessoas com a distribuição de lucros aos empregados, novos investimentos cuidadosamente planejados, atividades de tecnologia de informação passam a ser centralizadas na sede da empresa, os produtos são gerenciados de acordo com seu retorno. Os novos sistemas de coordenação estimulam os gerentes de cada área a olhar as necessidades da organização como um todo, já que os projetos e tarefas passam a ser coordenados entre todos os departamentos a fim de manter a coesão da empresa (GREINER, 1998).

Estas ações asseguram a especialização das tarefas e a coordenação entre os diferentes departamentos, assegurando a consecução do crescimento através da melhor alocação dos recursos da empresa.

É característica dessa fase, também, a criação de programas de controle para gerentes, ou seja, os procedimentos tomam, pouco a pouco, mais importância do que os objetivos finais da empresa. Embora eles continuem com poder de tomada de decisões, precisam justificar mais cuidadosamente à alta gerência suas ações, o que pode limitá-las. Esta coordenação resulta em um alto nível de burocracia, que responde pela crise do período.

O autor também descreve uma falta de confiança entre diretoria e gerências, fazendo com que as habilidades desenvolvidas na resolução destes problemas sejam de grande valia para a próxima fase.

5ª Fase – **maturidade**: Greiner (1972) afirma que, quando o empreendimento alcança este período de evolução já se transformou numa grande empresa, onde a cooperação entre todos os departamentos estão bem organizadas, possibilitando o trabalho conjunto em qualquer situação. Os problemas estarão relacionados à manutenção e controle dos resultados e à busca de mecanismos para manter o espírito empreendedor. O foco da fase envolve a solução de problemas por meio da ação conjunta entre as unidades de negócios, e o direcionamento de esforços para o desenvolvimento de mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal, a fim de superar a crise de burocracia da fase anterior.

A capacidade de inovação torna-se a principal qualidade; a prioridade passa a ser a rápida solução dos problemas por meio de ação de grupos, os antigos sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos; são utilizados programas de formação e educação; surgem sistemas de tempo real para os processos decisórios do cotidiano; a experimentação de novas práticas é encorajada pela organização.

Nesta fase, os recursos humanos e a sua capacidade de aprendizado aparecem como elemento motor da ação organizacional. A crise está muito relacionada com o estresse e a sobrecarga de trabalho sobre o *staff*. A figura 3 apresenta o modelo de Ciclo de Vida Organizacional desenvolvido por Larry Greiner.

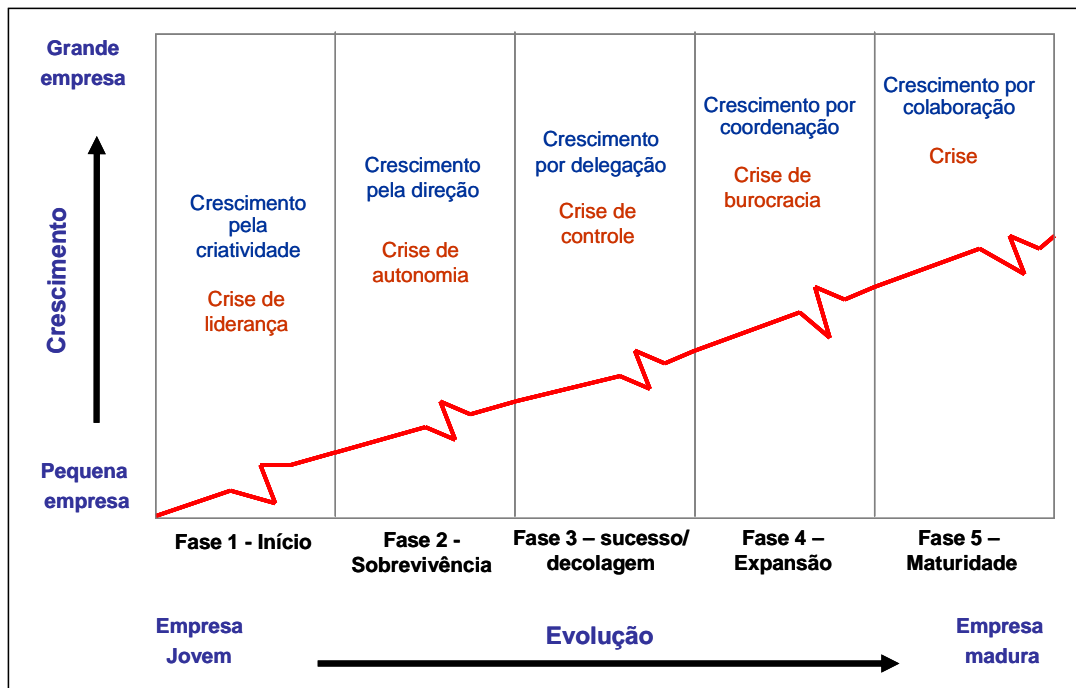


FIGURA 3. Modelo de CVO segundo Greiner
 Fonte: adaptado de GREINER, 1998, p. 402.

Quando o autor desenvolveu o modelo, afirmou tratar especificamente do CVO de pequenas empresas industriais. Anos mais tarde Greiner (1998) publicou os resultados de novos estudos, que comprovaram a aplicabilidade do modelo a outros tipos de organizações, especialmente as prestadoras de serviços. Na publicação dos resultados desse trabalho foram ressaltados quatro pontos básicos sobre o modelo:

a) A duração das fases do CVO das empresas em crescimento varia entre 3 a 15 anos, mas as características de estrutura, sistemas e liderança são similares em cada fase.

b) As transições entre fases do CVO não acontecem naturalmente, mesmo com o empenho da alta administração. As organizações passam por revoluções e resistências a mudanças, o que pode conduzir a falhas ou fracassos.

c) Os gestores têm dificuldades para entender que uma solução adotada em determinada fase dará início à crise da mesma.

d) A maior resistência à mudança aparece na alta direção, devido ao fato de que as fases de revolução, freqüentemente, significam mudanças no papel do fundador e dos gestores. Isto explica porque muitas organizações contratam executivos externos e porque gestores antigos deixam as organizações. Estes

executivos não vão embora por serem despreparados mas porque não se ajustam aos novos rumos que a empresa precisa percorrer.

As principais características de cada uma das fases propostas por Greiner (1998), enfatizando o foco da gerência, estrutura da organização, estilo da alta administração, sistema de controle e ênfase da remuneração gerencial são descritos no quadro 2:

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco da Gerência	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da Organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da Alta Administração	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Observador	Participativo
Sistema de Controle	Resultados das vendas	Padrões e centros de custo	Relatórios e Centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
Ênfase da Remuneração Gerencial	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individuais	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para times (equipes)

QUADRO 2 Características das fases do ciclo de vida das organizações

Fonte: Greiner (1998)

Finalmente Greiner (1998) constatou que poucas organizações passam por todas as fases de crescimento. À medida que a organização se desenvolve, é possível ainda, observar vestígios de outras fases (anteriores ou posteriores à atual fase da empresa). Superar as dificuldades encontradas na evolução das empresas depende da atenção do empreendedor aos instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências.

2.1.2 Modelo de Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis

Churchill e Lewis (1983) descrevem um modelo com cinco fases fundamentais para o crescimento, ou destruição das organizações. De acordo com autores “proprietários que conseguirem avaliar o estágio em que suas companhias se encontram podem utilizar a estrutura de trabalho para melhor compreender os

problemas existentes e antecipar desafios futuros” (p.30).

O modelo explica as diferentes fases com base em dois elementos chaves: diversidade e complexidade (empresa jovem a madura) e tamanho (pequena a grande), que contemplam os seguintes fatores gerenciais: estilo gerencial, estrutura organizacional, alcance de sistemas formais, metas estratégicas principais e o envolvimento do proprietário no negócio.

A figura 4 apresenta o modelo de Churchill e Lewis, cujos estágios estão representados no eixo das abscissas e a intensidade com que as habilidades de gestão são requeridas estão no eixo das ordenadas. Os autores consideram as seguintes capacidades: de realização; de aquisição de recursos; de gerenciar pessoas, de planejar e desenvolver sistemas; e de delegação.

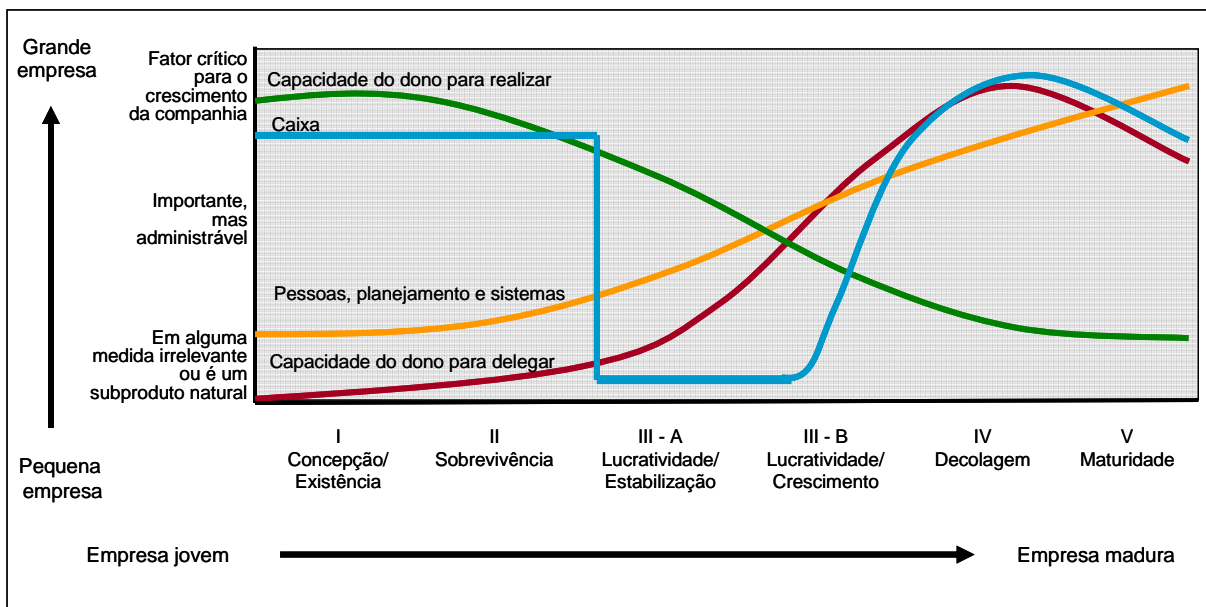


FIGURA 4. CVO segundo Churchill e Lewis
Fonte: adaptado de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.42.

O primeiro estágio refere-se à **concepção/existência**, período no qual a organização não existe formalmente, ou pela ausência de clientes ou por problemas de produção. O proprietário é o negócio, realiza todas as tarefas importantes e é o principal fornecedor de energia, direção e capital, por isso sua capacidade para realizar é um fator crítico (representado pelas linhas verde e azul da figura). A organização é simples, sendo o proprietário aquele que faz tudo, que supervisiona pessoalmente os subordinados (quando os tem) o que justifica a linha vermelha da figura ser a menos crítica. Os sistemas e o planejamento formal são mínimos ou inexistentes o que confere a característica de medida irrelevante (linha laranja). A

estratégia é simplesmente manter a empresa.

No segundo estágio, **sobrevivência**, a organização provou que é viável, possui clientes e responde às suas necessidades, avança na linha entre empresa jovem a madura e também na do crescimento. Seu problema central reside no equilíbrio entre as receitas e despesas. A organização continua simples, com poucos empregados, supervisionados por um gerente de vendas ou encarregado geral, mas as decisões continuam centralizadas no dono da empresa, fatores que contribuem para explicar a pouca alteração no crescimento das linhas laranja e vermelha. Além disso, o desenvolvimento de sistemas continua mínimo e o planejamento formal limitado a previsões de caixa. A meta principal é ainda a sobrevivência e o proprietário ainda é sinônimo do negócio, por isso as linhas verde e azul continuam altas, representando que tais fatores ainda são críticos.

O empreendimento pode crescer em tamanho e lucratividade e prosseguir ao próximo estágio, ou continuar no estágio de sobrevivência por algum tempo, ganhando retornos marginais sobre o tempo e capital investidos, e, por fim, fechar as portas quando o proprietário desiste ou se aposenta.

O terceiro estágio, **sucesso**, subdivide-se em dois sub processos (A - lucratividade e B - estabilização). De acordo com Birkley e Muzyka (2001, p. 163):

É possível manter-se neste estágio indefinidamente, desde que mudanças no ambiente não destruam o seu nicho de mercado ou uma administração ineficiente reduza as suas capacidades competitivas (Birkley e Muzyka, 2001, p.163).

Ou seja, para manter sua posição no mercado é preciso adaptar-se às mudanças ambientais. A organização já tem gerentes e inicia-se o processo de delegação de responsabilidades conforme a evolução do negócio, por isso a linha vermelha caminha em direção ascendente, tornando-se uma capacidade importante. O mesmo ocorre com a linha laranja, pois o número de empregados aumenta, e os sistemas básicos de gerenciamento (financeiro e de produção) passam a ser desenvolvidos e implantados, enquanto o planejamento volta-se para orçamentos operacionais a fim de dar suporte à delegação de funções.

O dinheiro torna-se abundante e a principal preocupação reside em evitar uma fuga de capital em decorrência de períodos turbulentos, razão pela qual a linha azul se mantém como fator irrelevante. Além disso passam a participar do corpo

gerencial da empresa profissionais especializados, por isso a capacidade do dono para realizar diminui a intensidade como fator crítico.

Segundo os autores (CHURCHILL e LEWIS, 1983, p. 34) “o amadurecimento do negócio possibilita que o proprietário se afaste da empresa, seja para realizar atividades externas, outros negócios, ou alguma atividade social”.

Muitas organizações podem continuar por longos períodos neste estágio, desde que mudanças no ambiente não destruam seu nicho de mercado ou o gerenciamento ineficiente reduza suas habilidades competitivas. Mas se não conseguir se adaptar às mudanças externas, como foi o caso de muitos revendedores de automóveis no final da década de 70 e começo da década de 80, podem fechar ou voltar a ser uma companhia sobrevivente.

No quarto estágio, **decolagem**, todas as capacidades passam a ser fatores críticos ou importantes para o crescimento da organização. Será necessário buscar recursos financeiros (crescimento na linha azul), delegar poder aos gerentes para melhorar a eficiência administrativa (linha laranja) conduzindo a organização à característica de descentralizada. Já os sistemas tornam-se mais refinados e extensos e são realizados planejamentos, operacional e estratégico, por gerentes específicos.

O proprietário e a empresa se tornam, razoavelmente, separados, pois a presença do proprietário ainda é dominante. Os autores acreditam que este é um fator que pode influenciar no crescimento da organização, por isso a capacidade do dono para realizar (linha verde) se mantém como um subproduto natural.

Por outro lado a empresa pode ser vendida ou pode-se tentar fazê-la crescer rapidamente. Tanto os recursos financeiros como a incapacidade de delegar com eficiência podem levar a companhia a continuar trabalhando ou conduzi-la ao fracasso. Há ainda a possibilidade de recuar e continuar como uma companhia característica do estágio anterior.

O último estágio, **madureza**, caracteriza a busca da consolidação da organização, manter ganhos e melhorar a flexibilidade nas respostas. A administração é descentralizada e flexível, realizada por profissionais, por isso a linha vermelha decresce. Os sistemas estão disseminados internamente e são bem desenvolvidos. São realizados planejamento estratégico, gerência por objetivos e sistemas de gerenciamento de custos, por isso a linha laranja continua crescendo.

Os rumos da organização dependem da sua capacidade de preservar o

espírito empreendedor. Caso contrário pode retornar ao estágio anterior ou ser vendida.

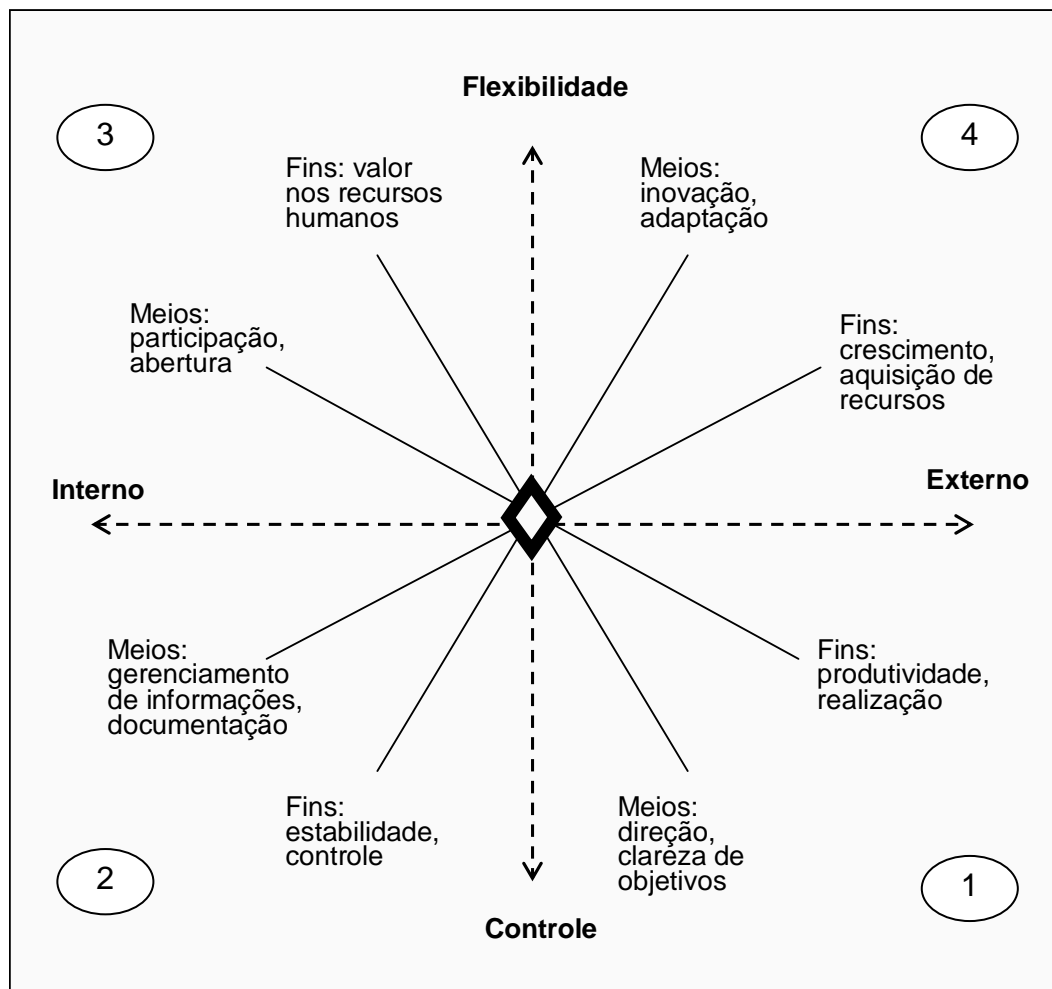
2.1.3 Modelo de Robert Quinn e Kim Cameron

O modelo dos autores considera o ciclo de vida e estilos de gestão. Sua proposta teve origem em estudos preliminares, em que Quinn e Rohrbaugh (1981) elaboram uma lista de variáveis de eficácia organizacional, com base em pesquisa teórica e na opinião de especialistas no assunto para uma compilação dos critérios, de forma a relacioná-los ao desempenho organizacional.

A análise resultante possibilitou a descoberta de que os indivíduos fazem avaliações sobre a eficácia das organizações baseadas em três dimensões: (i) foco interno versus foco externo; (ii) interesse na flexibilidade versus interesse no controle; e (iii) interesse para os fins versus interesse para os meios. A partir destas dimensões são organizadas oito combinações de critérios de eficácia, conforme representado na figura 5 (pg 34).

Quinn e Cameron (1983) realizaram um estudo sobre os critérios de eficácia ao longo do ciclo de vida organizacional. Estudaram nove modelos de ciclo de vida (Downs, 1967; Lippitt, 1967; Scott, 1971; Greiner, 1972; Torbert, 1974; Lyden, 1975; Katz and Kahn, 1979; Adizes, 1979; e Kimberly, 1979) com o propósito de:

- a) rever os modelos dos ciclos de vida para verificar estágios comuns de desenvolvimento entre eles;
- b) identificar os principais critérios de eficácia organizacional em cada um dos estágios de desenvolvimento, visando fornecer aos empresários subsídios para anteciparem-se às mudanças no negócio;
- c) integrar os estudos e apresentar a descrição de uma organização em seus estágios do ciclo de vida.



F
 IGURA 5. Quatro modelos de critérios de eficácia
 Fonte: Adaptado de QUINN e CAMERON, 1983, p.42.

Desta pesquisa concluíram que os nove modelos, embora baseados em diferentes fenômenos organizacionais (relacionados à estrutura da empresa, ao desenvolvimento individual ou a problemas funcionais), sugeriam que a evolução entre os estágios do ciclo de vida ocorre de maneira similar. Cada modelo apresenta um estágio empresarial (no início o fundador precisa das habilidades de inovação e criatividade para a formação de um nicho de mercado), um estágio de coletividade (coesão e compromisso elevado), um estágio de formalização e controle (estabilidade e institucionalização), e um estágio de elaboração e adaptação da estrutura (expansão e descentralização do controle).

De acordo com a pesquisa realizada por Quinn e colaboradores, os modelos estudados apresentaram diferenças nos critérios de eficácia (aqui entendidos como mudanças no estilo gerencial), os quais mudam com o tempo ou com o estágio do CVO no qual a organização se encontra.

Por suas pesquisas, Quinn e Cameron (1983) concluíram que as organizações perseguem as estratégias que foram eficazes em fases anteriores. No entanto, em novos estágios de desenvolvimento, aquelas estratégias e comportamentos tornam-se impróprios e ineficazes, e se o empreendedor não mudar pode acabar com a vida da organização.

Também para estes autores a utilização de estilos de gestão relacionados com o estágio do desenvolvimento da organização é importante para seu crescimento, pois pode guiar o sucesso do negócio.

Para os autores enquanto as organizações evoluem em seu ciclo de vida, os diferentes critérios de eficácia devem acompanhar as atividades e as mudanças características das organizações.

Com base nas características resumidas dos quatro estágios do ciclo de vida, o modelo destes autores, representado na figura 5, supõe graus diferentes de ênfase dos critérios de eficácia em cada um dos diferentes estágios, conforme descrito a seguir.

O primeiro estágio – **empresarial**: caracterizado pela inovação, criatividade e formação dos recursos, com ênfase nos critérios dos sistemas abertos da eficácia (parte 4 da figura 5). Isto é, o sucesso de uma organização tenderá a ser associado com flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos e desenvolvimento de suporte externo.

No segundo estágio – **coletividade**: a ênfase da gestão muda o foco para os critérios do modelo das relações humanas (parte 3 da figura). Segundo os autores o gestor utiliza a comunicação e uma liderança personalizada como meios para estimular a participação e abertura e assim obter o comprometimento das pessoas.

Embora com ênfase maior nos critérios do modelo das relações humanas, isto não significa que sejam os únicos critérios relevantes neste estágio, nem que os critérios destas relações não sejam importantes em outros estágios do CVO.

O terceiro estágio – **formalização**: é caracterizado pela eficiência produtiva (produtividade e realização), por meio do estabelecimento de regras e procedimentos (direção, clareza de objetivos), e pela busca da estabilidade e controle de tendências conservadoras (por meio do gerenciamento de informações e

documentação). Mudando o foco para o eixo do controle, tanto interno quanto externo, localizado nas partes 1 e 2 da figura.

A eficácia parece ser definida com base nos critérios dos processos internos e no modelo das metas racionais, isto é, pelo ajuste das metas à sua realização, à produtividade, ao processo de informações e de controle.

O quarto estágio – **elaboração da estrutura**: relaciona-se ao período em que a organização monitora o ambiente externo a fim de renovar e/ou expandir seu mercado. Ocorre, ainda, uma descentralização da estrutura, exigindo dos gerentes mais flexibilidade e menos controle no ambiente interno da organização (partes 1 e 4 da figura). Para Quinn e Cameron (1983) deve haver uma ênfase moderada nos critérios dos processos internos, das relações humanas e das metas racionais (partes 2 e 3). Ou seja, o modelo de sistemas abertos, que enfatiza a flexibilidade, aquisição de recursos e crescimento recebe a maior ênfase neste estágio, pois consideravam eficazes as organizações que conseguiam desenvolver-se em seus limites, monitorar e controlar o ambiente em que estão inseridas.

2.1.4 Modelo de Mel Scott e Richard Bruce

Dentre os modelos de CVO, talvez o mais conhecido seja o modelo funcional, desenvolvido por Scott e Bruce (1987). Segundo esses autores a evolução de uma organização pode ser descrita através de cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Lima (2001), lista os elementos destacados no modelo, quais sejam: idade, tamanho, taxa de crescimento, estágio da indústria, formalização de sistemas e controles, centralização e recursos financeiros, geração de caixa e investimentos.

O modelo de Scott e Bruce atribui grande importância às instabilidades que ocorrem nas transições entre cada uma das etapas. É nesses períodos que se origina, com maior frequência, o fracasso. Segundo Minuzzi e Grapeggia (2004) estas crises tendem a causar rupturas e os problemas com as mudanças podem ser minimizados se o gestor agir em busca do desenvolvimento das habilidades requeridas em cada fase. O modelo proposto por Scott e Bruce é representado na figura 6.

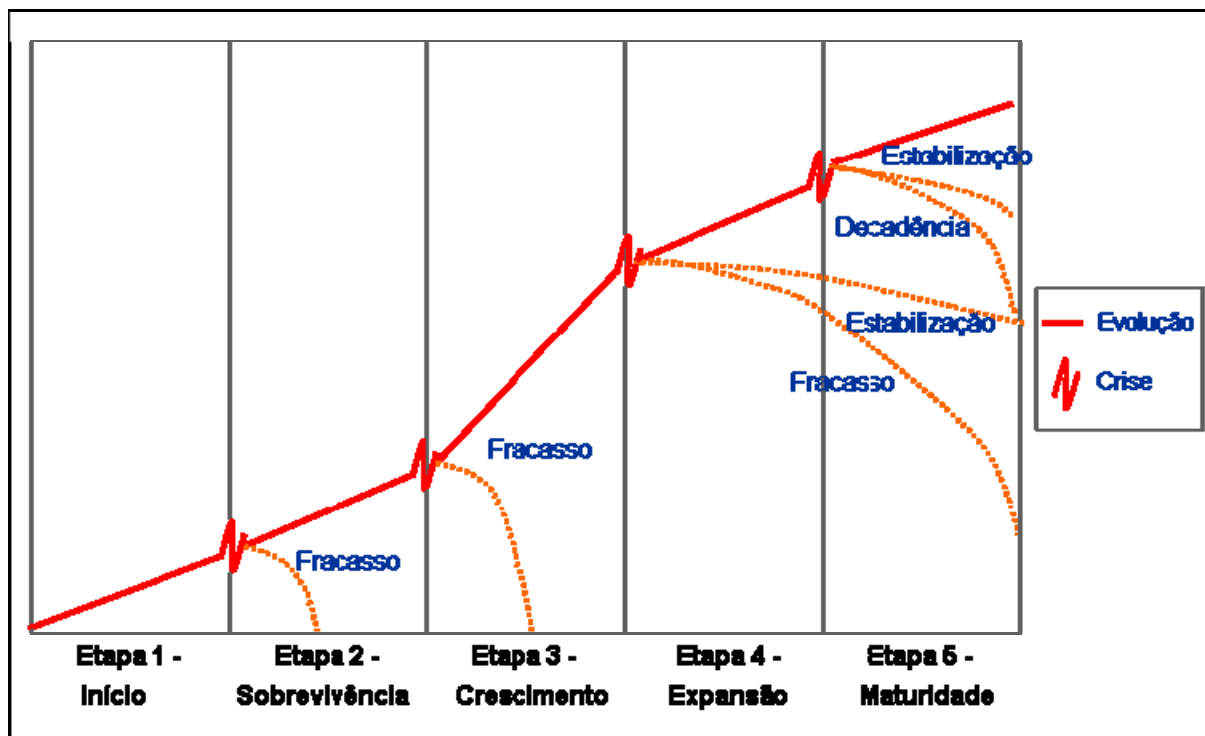


FIGURA 6. Modelo Funcional

Fonte: SCOTT e BRUCE, 1987, *apud* LEZANA, 2005, p.85.

Neste modelo a primeira etapa, denominada **início**, equivale à concepção da organização, desde o surgimento da idéia até a decisão de criar a nova empresa.

Na etapa seguinte, **sobrevivência**, os autores afirmam que os esforços se concentram na ocupação de um espaço no mercado, no teste dos bens e dos processos de fabricação, e por fim, em alcançar uma estabilidade relativa que permita planejar um futuro crescimento dos negócios (SCOTT E BRUCE, 1987). As características da fase conduzem à análise de que, nesta etapa, o gestor volta-se para o ambiente interno da organização, preocupando-se com seu dia-a-dia, em fazer com que o processo de produção seja capaz de fabricar produtos de boa qualidade e que sejam aceitos pelos clientes. O gestor cuida de todos os assuntos da empresa e persegue o equilíbrio financeiro nos negócios, pois para cobrir os custos dos produtos e da empresa precisa desenvolver a capacidade de adquirir recursos.

De acordo com a descrição dos autores, a etapa é concluída quando a empresa tiver alcançado certo equilíbrio e o gestor tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que lhe dêem suporte num crescimento futuro. A empresa que não souber tomar decisões apresentará dificuldades para aumentar o volume de

vendas praticado.

A terceira etapa é denominada **crescimento**. A gestão da empresa volta-se para a realização das previsões de vendas planejadas na etapa anterior. Uma vez atingida a capacidade de produção instalada, a empresa pode optar por continuar a crescer ou permanecer neste patamar de negócios. Segundo Lezana (2005), a decisão de continuar a crescer supõe o estabelecimento de estratégias de crescimento que poderão estar baseadas na diversificação dos produtos ou na expansão dos mercados pelo aumento da competitividade.

A etapa de **expansão** corresponde ao período no qual a empresa que conseguiu superar as etapas anteriores, implanta e põe em prática uma reorganização da estrutura inicial. Uma vez definida a estratégia, a organização deve oferecer suporte à introdução de novos produtos, ao aumento do volume de vendas ou à integração da cadeia produtiva. A implementação das estratégias conclui a quarta etapa. Segundo o modelo, para evoluir à última etapa o gestor precisa decidir sobre o futuro da sua empresa, se vai buscar crescer ainda mais ou se manter no porte atual. Independente da decisão, a atualização e a melhoria das práticas gerenciais se fazem necessárias.

A última etapa do Modelo Funcional é a **maturidade**, que corresponde à consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura. O foco passa ao planejamento, de forma ordenada, sobre o futuro da organização. De acordo com Lezana (2005), as políticas estabelecidas nesta fase podem conduzir a evolução da empresa para etapas de declínio, estabilização ou a uma nova etapa de crescimento.

2.1.5 Modelo de Kazanjian

O autor desenvolve sua pesquisa com base em estudos a partir de relatos de empreendedores de empresas de tecnologia, sobre o processo de crescimento organizacional e os problemas gerenciais associados ao risco inerente ou crises de cada estágio.

O modelo denominado quatro estágios (concepção e desenvolvimento, comercialização, crescimento e estabilidade) é representado na figura 7.

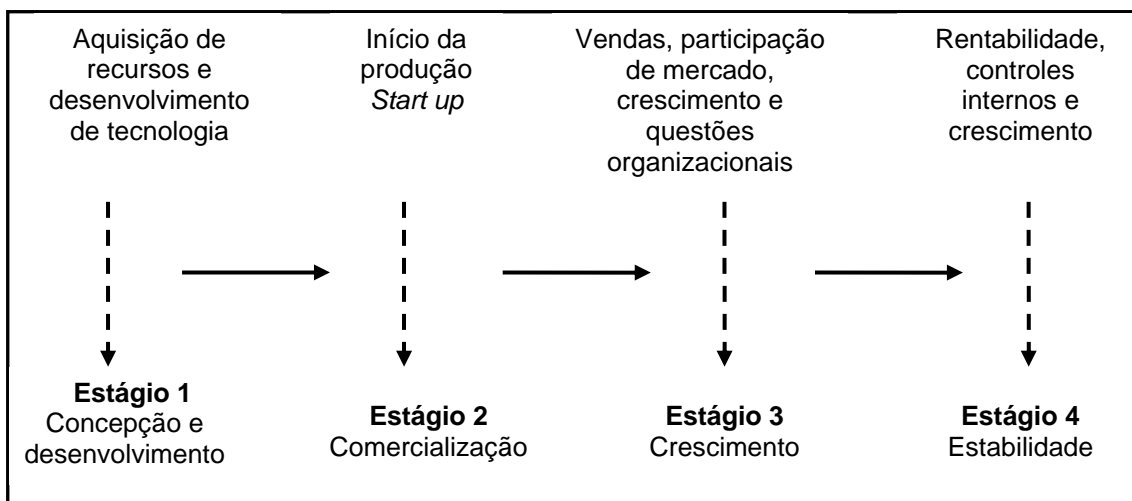


FIGURA 7. Relação de problemas dominantes nos estágios de crescimento organizacional

Fonte: KAZANJIAN, 1988, p. 262.

Primeiro estágio – **concepção e desenvolvimento**: refere-se ao período antes da criação formal do empreendimento e caracteriza-se pela incorporação de investimento financeiro. Nesta fase o foco do empreendedor está na invenção e desenvolvimento de um produto ou de uma tecnologia.

A estrutura e a formalização são inexistentes durante este estágio. Além da definição do produto ou serviço a ser ofertado, as organizações, neste momento, também precisam concentrar-se na venda do produto e nos recursos financeiros necessários à implantação.

Segundo estágio – **comercialização**: os novos riscos a serem vivenciados, segundo Kazanjian (1988), referem-se à aprendizagem sobre a qualidade do projeto (como fazer um bom produto) e a qualidade da produção (como produzi-lo). As funções organizacionais formalmente criadas são a produção e a engenharia; outras ainda encontram-se embrionárias.

Uma vez que um produto seja considerado praticável e consiga aceitação no mercado, a empresa vivencia um período de **crescimento**, alcançando o terceiro estágio. Os problemas principais são: produzir, vender, distribuir o produto ou serviço e evitar que seja considerado ineficaz ou ineficiente pelos clientes. O problema gerencial consiste em alcançar uma rentabilidade que garanta o crescimento futuro.

Neste estágio, as constantes mudanças representam um risco para o empreendedor. No início o fundador centraliza a tomada de decisão, mas o

crescimento resulta em aumento do número de pessoas, na substituição de sistemas simples de gerenciamento e em uma especialização funcional. Surge a necessidade de oferecer e buscar treinamento profissional ou contratar um administrador com experiência na função.

Quarto estágio – **estabilidade**: a taxa de crescimento torna-se mais moderada. Os problemas gerenciais são manter o crescimento e a posição do mercado. Para tal o foco está no desenvolvimento de novos produtos. Este estágio requer gerentes ou uma equipe profissional.

2.1.6 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth

O modelo proposto por Mount *et al.* (1993), denominado Gerencial, considera preponderante o papel desempenhado pelo proprietário da empresa, nas cinco fases do seu desenvolvimento, incluídas as etapas de transição como partes do ciclo evolutivo das empresas. As etapas do modelo são: (1) empresa operada pelo proprietário; (2) transição para uma empresa administrada pelo proprietário; (3) empresa administrada pelo proprietário; (4) transição para uma administração profissional; e (5) administração profissional.

A primeira etapa, **empresa operada pelo proprietário**, é focada na ação, na eficiência e na atenção aos detalhes. Segundo Lima (2001), a capacidade gerencial do proprietário não é o principal fator de sucesso, as habilidades como técnico e vendedor e sua experiência pessoal são mais importantes. A flexibilidade característica desta fase resulta numa estrutura simplificada, capaz de responder às demandas ambientais. A transição para a segunda etapa é resultado do crescimento e exige uma estrutura mais complexa.

Segundo Mount *et al.* (1993), na segunda etapa, **transição para uma empresa administrada pelo proprietário**, ocorre o crescimento do volume de vendas, que resulta na geração de mais postos de trabalho e exige mudanças no estilo gerencial. Esta mudança consiste em abandonar a posição de controle absoluto exercida na etapa anterior, substituindo habilidades técnicas por habilidades gerenciais.

A terceira etapa, **empresa administrada pelo proprietário**, caracteriza-se pelo aprimoramento das habilidades desenvolvidas na etapa anterior, com maior

descentralização na tomada de decisões e um estilo gerencial direcionado à delegação da autoridade, incorporação de tecnologia, implantação de serviços ao cliente ou a obtenção de informações adicionais para manter a competitividade. Lima (2001) acrescenta que o foco característico desta fase é a reorganização das atividades em busca da eficiência.

A quarta etapa corresponde à **transição para a administração profissional**. Até então toda a autoridade e responsabilidade administrativa estiveram nas mãos do proprietário, gestor e “dono absoluto”. De acordo com Mount *et al.* (1993), para possibilitar a expansão, o fundador deve delegar mais responsabilidades, disponibilizar informações. Isso incorre em modificações estruturais, maior ênfase nos processos administrativos e investimentos nos sistemas de suporte.

A quinta etapa, denominada **administração profissional**, é caracterizada pela presença de um diretor geral e uma equipe de direção composta por especialistas em áreas funcionais, que participam das decisões, compartilham a autoridade e a responsabilidade, trocam informações e organizam uma equipe de planejamento efetivo, de modo a sincronizar e coordenar as ações destinadas a alcançar os objetivos propostos. O Modelo Gerencial se apresenta resumidamente no quadro 3.

FASES DA EVOLUÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS				
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Início das atividades				
Operada pelo proprietário	Transição	Administrada pelo proprietário	Transição	Administrada profissionalmente
Proprietário como operador		Proprietário como gerente		Administração geral

QUADRO 3. O Modelo Gerencial
Fonte: adaptado de Mount *et al.*, 1993.

Segundo Mount *et al.* (1993), as etapas 1, 3 e 5 correspondem a períodos de relativa estabilidade. Nestas etapas o empreendedor/gestor pode planejar o futuro da empresa e preparar-se para as transições. Por outro lado, as etapas de transição se caracterizam pelo alto grau de instabilidade. Nestas fases se origina o fracasso. A superação dependerá, necessariamente, de uma preparação para as exigências da próxima fase.

Lima (2001) propõe um modelo cuja idéia central é que a intervenção deva ser realizada nas fases de transição, também chamadas de períodos de crises. Tais períodos caracterizam-se pela ênfase nas propostas de solução aos problemas atuais e futuros da organização, visualizados por meio de diagnósticos prévios e da posterior mudança de comportamento dos empreendedores.

O modelo, desenvolvido a partir das denominações do modelo gerencial de Mount *et al.* (1993), é demonstrado na figura 8.

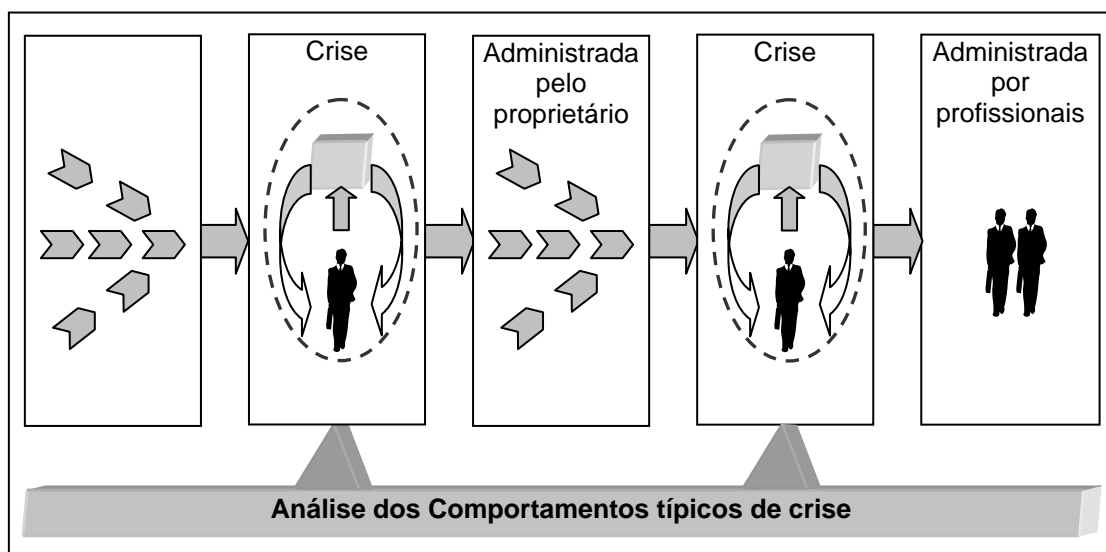


FIGURA 8. Modelo de intervenção adaptado.

Fonte: LIMA, 2001, p, 94.

O autor afirma que nos períodos de crise há maior probabilidade de que os empreendedores busquem ajuda externa, pois as suas empresas sentem os efeitos das turbulências inerentes à transição.

2.1.7 Modelo de Ichak Adizes

Para Adizes (2001) o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se na inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade. De acordo com seu modelo de ciclo de vida organizacional, as empresas jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre controláveis. Ou seja, com o crescimento e conseqüente evolução, as medidas de controle de atividades aumentam e sua flexibilidade diminui, tornando as mudanças mais morosas, podendo comprometer a agilidade de

resposta às mudanças impostas pelo mercado.

Tamanho e tempo não são considerados pelo autor como causas de crescimento e envelhecimento. Uma organização jovem “significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade, já uma organização velha significa que seu comportamento é controlável, com pouca propensão à mudança” (ADIZES, 2001, p.02).

Para gerir uma organização, assim como os seres humanos, é preciso resolver problemas continuamente e, segundo Adizes, o trabalho do gerente é trocar um conjunto de problemas por outros. O autor ainda classifica os problemas em duas categorias: normais (caracterizados pelo tamanho da empresa e que podem ser resolvidos internamente sem recorrer a um agente externo) e transicionais (que desaparecem após a transição para o estágio seguinte). Se os empreendedores não conseguirem lidar com estes problemas ou se ocorrerem problemas diferentes dos habitualmente enfrentados e, portanto, já conhecidos, haverá a necessidade da intervenção externa para sua solução. Obstáculos aos padrões de crescimento serão vivenciados.

Neste modelo são considerados os seguintes elementos: idade, tamanho, forma estrutural, formalização de políticas e procedimentos, tipos de liderança, profundidade gerencial, diversidade e complexidade.

Para Adizes (2001) a evolução da empresa se dá através de cinco estágios de crescimento – namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude, e cinco de decadência – estabilização, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme pode ser observado na figura 9.

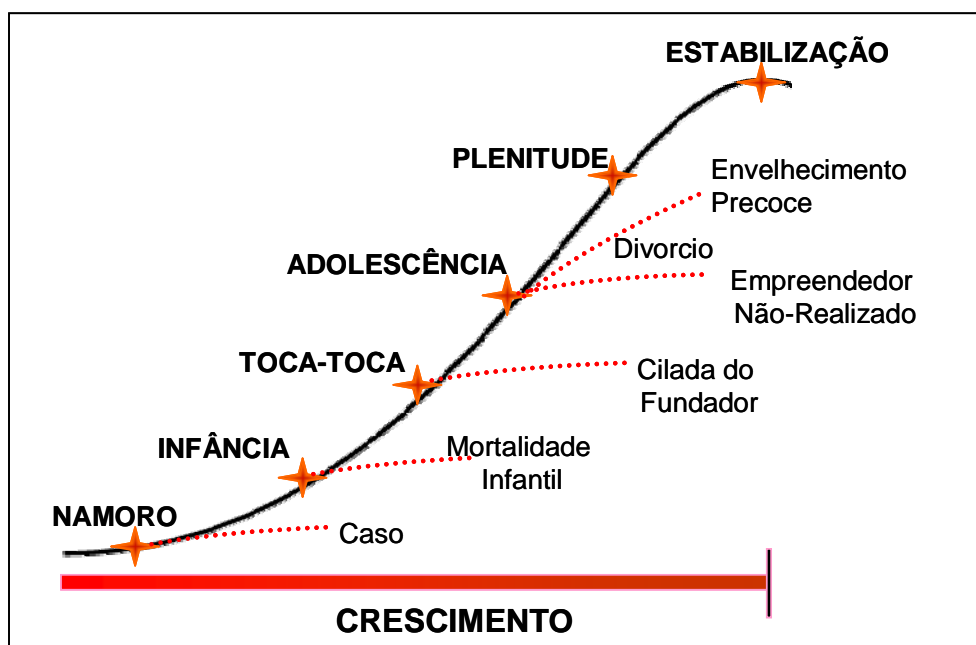


FIGURA 9. O ciclo de vida organizacional segundo Adizes.

Fonte: Adaptado de ADIZES, 2001, p. 97.

Os estágios de envelhecimento não serão abordados, pois o foco do trabalho está no desenvolvimento e fortalecimento das organizações e não no seu declínio e morte

Segundo o autor, o primeiro estágio de crescimento de uma organização, denominado **namoro**, diz respeito à idéia: a empresa ainda não existe. O empreendedor está se apaixonando, vendendo a si próprio a possibilidade de um futuro brilhante. À medida que ele divulga sua idéia a outras pessoas firma compromisso com a empresa, submete-a a prova de que pode ser um bom negócio ou não. De forma semelhante à vida dos seres humanos, Adizes diz que um namoro que acontece às escondidas, não testa a realidade e por isso é considerado um caso, quando o compromisso é firmado o namoro é declarado. O fator chave para manter a união e muitas vezes determinar o casamento é a paixão. Na empresa o casamento é representado pela sua abertura oficial, que irá demandar a paixão do fundador pelo negócio como alimento para a dedicação necessária ao início daquele empreendimento.

Uma organização sempre correrá riscos, que podem ser enfrentados com maior facilidade conforme o grau de compromisso firmado na fase do namoro. Este compromisso deve ir além do conceito de lucro. Para Adizes (2001), se não houver compromisso a organização morrerá.

O segundo estágio é denominado **infância**. A organização deixa de ser apenas um sonho e passa a operar e produzir resultados. Agora o que conta não é o que o empreendedor pensa, mas o que faz. Uma organização na etapa da infância tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e está altamente centralizada na figura do empreendedor. Neste estágio, é como uma criança que para sobreviver precisa de dois elementos: uma infusão periódica de leite (dinheiro) e o amor dos pais (o compromisso do fundador).

De acordo com Adizes (2001, p. 28), neste estágio o “empreendedor enfrenta problemas para os quais não está preparado: um cliente que reclama, um fornecedor insatisfeito, um gerente de banco relutante, um funcionário improdutivo”. Cada decisão abre um precedente que terá conseqüências nas futuras decisões. A organização é gerenciada passo a passo.

Para uma empresa ser bem sucedida na infância, o empreendedor tem que ser uma pessoa cheia de entusiasmo e paixão; chegando a sentir ciúmes se alguém quiser interferir na sua criação. (...) O fundador tem uma atitude extremamente protetora e é o único que manda (Adizes, 2001, p.30).

Infância saudável é reflexo de disponibilidade de caixa, que resulta em crescimento equilibrado, mas se o fundador entediou-se (perder a paixão) ou diminuir a dedicação ao negócio, pode perder o controle e a organização morrerá. Neste caso o autor diz que a organização foi vitimada pela mortalidade infantil (vide figura 13).

A empresa deixa o período da infância quando as suas atividades adquirem uma relativa estabilidade, seus clientes são regulares, confiam no produto ou serviço, tem fornecedores previamente selecionados e os problemas de produção ocorrem com menos frequência.

No terceiro estágio, denominado **toca-toca**, o comportamento do empreendedor é similar ao de um bebê que começa a engatinhar. Ele pensa que pode ir aonde quiser e quebra e come tudo o que está a seu alcance; não vê problemas, só oportunidades. O sucesso aparente faz o fundador esquecer as dificuldades da infância, e assumir uma postura arrogante. A organização é impulsionada pelas oportunidades que o mercado lhe oferece e não por aquelas que pode gerar. O crescimento manifesta-se por uma aparente desorganização: aumentos salariais acontecem quando há dinheiro e em decorrência do humor do empreendedor, remunerações são diferentes entre os colaboradores que exercem a mesma função, pois esta ainda não possui uma descrição formal.

Neste estágio, “a organização reage ao invés de agir e, conseqüentemente, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas” (ADIZES, 2001, p. 40). A empresa começa a sentir falta de sistemas administrativos capazes de organizar as ações. Caso não consiga desenvolver sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança, a organização cairá na cilada do fundador, isto é, o empreendedor/gestor tentará descentralizar, transferindo autoridade e responsabilidade. Há que lembrar que a descentralização envolve a confiança e o desapego, por isso é um processo de aprendizado pelo qual o empreendedor e seus gestores deverão passar.

No quarto estágio, **adolescência**, a empresa buscará sua independência,

como um adolescente. Agora é preciso que o empreendedor desenvolva habilidades para: delegar autoridade, mudar de liderança (contratar um gerente profissional) e transpor metas (deixar de trabalhar mais para trabalhar melhor).

O empreendedor estabelece as prioridades e descumpre os procedimentos instituídos pelo administrador, e se torna a maior fonte de problemas para a organização. Além disso, o exercício das três habilidades descritas anteriormente implica em conflitos, e terá muitas dimensões, que podem resultar na saída de sócios ou administradores da empresa (divórcio). Quando saem os indivíduos mais empreendedores, a organização envelhece precocemente.

O estágio da **plenitude** corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Adizes (2001, p. 61), uma organização plena apresenta as seguintes características: sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; planeja e segue seus planos; supera suas expectativas de desempenho; é capaz de manter, simultaneamente, o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; passa a gerar novas organizações.

O desafio neste estágio é fazer com que a organização mantenha estas características. Isto significa que terá que ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controle das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controle pode torná-la rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível. O risco que correm as empresas que alcançam esta fase é o envelhecimento. Ocorre quando elas não são capazes de se manter, ao mesmo tempo, flexíveis e controláveis.

2.1.8 Características comuns dos modelos de CVO

Os modelos de ciclo de vida organizacional pesquisados apresentam características comuns como, por exemplo, momentos de problemas ou crises que antecedem os períodos de crescimento, e que revelam as necessidades de mudança no estilo gerencial das empresas, com o desenvolvimento de novas habilidades. As pesquisas aqui descritas trazem alguns elementos coincidentes, como pode ser observado no quadro 4 (pg 48).

Para concluir esta seção faz-se uma reflexão sobre a influência dos estudos do ciclo de vida das organizações no seu sucesso. Cada modelo abordou, de forma diferente, o ambiente organizacional e as mudanças que os norteiam, seja a transformação da natureza do trabalho; a vertiginosa rapidez na sucessão de informações (que resultam em novos mecanismos de controle), conhecimentos e tecnologias; a informatização das atividades empresariais; a atenção destinada com as relações interpessoais; as alterações nos bens ofertados com base nas alterações de comportamento dos clientes. No entanto, todos com um objetivo comum: crescer e desenvolver-se.

Alguns dos autores pesquisados (CHURCHILL e LEWIS, QUINN e CAMERON, ADIZES) entendem que seus modelos podem ser utilizados pelos gestores para se antecipar aos problemas com que uma organização irá se defrontar com o crescimento. Todo problema se origina em uma causa e incorre na busca de soluções que, quando implantadas, podem gerar resultados diferentes daqueles esperados, podendo gerar resultados satisfatórios ou não.

CHURCHILL e LEWIS	QUINN e CAMERON	SCOTT e BRUCE	KAZANJIAN	MOUNT <i>et. al.</i>	GREINER	ADIZES
1983	1983	1987	1988	1993	1998	1999
	idade	idade	idade		idade	idade
tamanho	tamanho	tamanho	tamanho		tamanho	tamanho
centralização	centralização	centralização	centralização	centralização		
estilo gerencial	estilo gerencial			estilo gerencial	estilo gerencial	estilo gerencial
	formalização	formalização	formalização	formalização	formalização	formalização
estrutura organizacional	estrutura organizacional		estrutura organizacional	estrutura organizacional	estrutura organizacional	estrutura organizacional
sistemas de controle		sistemas de controle		sistemas de controle	sistemas de controle	
recursos financeiros	recursos financeiros	recursos financeiros		recursos financeiros		
problemas de gestão			problemas de gestão		problemas de gestão	problemas de gestão
		taxa de crescimento	taxa de crescimento		taxa de crescimento	
	recompensas da gerência				recompensas da gerência	
				complexidade		complexidade
estratégias						
	cultura					
						diversidade
	critérios de efetividade					

QUADRO 4. Elementos que compõem as pesquisas dos modelos de ciclo de vida apresentados neste estudo.

Fonte: A autora

Tal perspectiva reflete a realidade organizacional que exige durante seu desenvolvimento ora flexibilidade, ora controle; ora atenção ao ambiente externo, ora ao ambiente interno; ora agilidade, ora sutileza; ora apego, ora desprendimento.

Não existe, evidentemente, um modelo único de lidar com essa realidade. Existem, sim, um ou mais modelos escolhidos entre muitos outros que podem ser aplicados na tentativa de se antecipar aos problemas e prolongar o ciclo de vida das empresas. O modelo de Greiner (1972, 1998) tem sido objeto de estudos de CVO na engenharia de produção (MACEDO 2003 e 2008; LEZANA e GRAPEGGIA, 2006; NUNES 2005; LEZANA, 2003; LIMA, 2001).

Considerando que as organizações são gerenciadas por pessoas e que elas são as responsáveis pelo tempo de permanência no mercado e, conseqüente mente, por seu desenvolvimento ao longo do CVO, a evolução do empreendimento exigirá modificações no comportamento do empreendedor. Assim, é preciso identificar as

características deste indivíduo.

2.2 Empreendedor

Conceitualmente empreendedor foi um termo utilizado na França, no início do século XVI, *entrepreneur*, originário do verbo *entreprendre*, que significa o ato de abrir uma empresa (*Démarrer une entreprise*), conforme Publishing (2002). Este termo pode ter derivado de outras duas palavras: *entrepreneuriat*, que significa empresariado, e *intrapreneur*, empreendedor.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), em inglês, o termo *entrepreneurship*, era designado ao indivíduo que comprava matéria-prima, com o objetivo de processá-la e depois revendê-la por um preço maior. Segundo os autores, na idade média o termo foi utilizado para denominar o administrador de grandes projetos de produção (castelos, catedrais, prédios públicos, obras arquitetônicas, entre outros). No entanto, este indivíduo não corria riscos, apenas dirigia o projeto.

O empreendedorismo foi primeiro identificado pelos economistas como elemento útil para compreender o desenvolvimento organizacional. Posteriormente, os comportamentalistas tentaram compreender o empreendedor como indivíduo. Segundo Fillion (2003) o empreendedorismo está no meio de uma explosão, espalhada dentro de quase todas as disciplinas das ciências sociais.

Com vistas a apresentar a evolução do conceito, pesquisou-se o uso do termo sob o ponto de vista dos economistas e dos teóricos comportamentais, que serão apresentados na seqüência.

De acordo com a pesquisa realizada por Brollo (2005), alguns economistas interessaram-se por compreender melhor porque o empreendedor era visto como motor do sistema econômico (Smith, 1776; Mill, 1848; Knight, 1921; Innis, 1930, 1956; Baumol, 1968; Borrel, 1978). Para Hoselitz (1953, *apud* Brollo, 2005) o empreendedor apresenta um nível de tolerância maior para trabalhar em condições de ambigüidade e incerteza. Alguns interessaram-se por estudá-lo como um tomador de riscos (Brollo cita Leibenstein, 1968; Kihlstrom & Laffont, 1979; e Buchanan y Di Pierrô, 1980), outros como criador de empresas (Ely & Hess, 1993).

Os diferentes estudos, citados acima, possibilitaram o melhor entendimento

do conceito do termo empreendedorismo e do perfil deste indivíduo. No quadro 5 apresenta-se a evolução cronológica do conceito, sob a ótica dos economistas.

ANO - AUTOR	CONCEITO ATRIBUÍDO
Vocabulo francês	Aquele que consegue conduzir a geração de coisas concluídas.
Séc. XVII	Pessoa que assumia riscos para obter lucros.
1725 – Richard Cantillon	Aquele que percebe oportunidades de lucro não exploradas e assume o risco inerente ao empreendimento.
1776 – Adam Smith	O indivíduo que visa somente obter um excedente de valor sobre o custo de produção.
1803 – Jean B. Say	Não faz distinção entre atividades do capitalista, administrador e empreendedor. O empreendedor é o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir a reorganização do capital que emprega, o valor dos salários, o juro, aluguel pago e os lucros que lhe pertencem.
1890 – Alfred Marshall	Indivíduo que se aventura e assume riscos, reúne o capital e o trabalho exigido para o negócio. Para ele as pessoas podem aprender as habilidades para ser um empreendedor.
1911 – J. Schumpeter	É empreendedor aquele que detiver controle da empresa que está introduzindo inovações. É aquele que exerce um tipo especial de liderança, um talento de perceber e usar vantagens nos negócios.
1921 – F. H. Knight	Indivíduo que assume riscos calculados, decorrentes da tomada de decisão em ambiente econômico permeado de incertezas e cujo conjunto de informações é incompleto.
1973 – I. M. Kirzner	O empreendedor observa a oportunidade para vender algo por preço maior do que pagou. Sua atividade é competitiva. É o empreendedor que conduz a economia para o equilíbrio, pela visão e ganho no desequilíbrio.
1975 – Albert Shapiro	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980 – Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1985 – Robert Hisrich	O empreendedor cria algo diferente e com valor, dedica tempo e esforço necessários ao novo negócio, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebe as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1987 - Scott e Bruce	O empreendedor é a pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa.
1996 – Peter Drucker	O empreendedor sempre busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

QUADRO 5. Desenvolvimento do termo empreendedor sob a ótica da economia
Fonte: Adaptado de BROLLO, 2006 e HISRICH e PETERS, 2004.

Cantillon foi considerado o pai do conceito, por ter sido o primeiro a utilizá-lo para referir-se ao inovador que assumia riscos, comprando a um preço certo e revendendo a um preço incerto. Este conceito, segundo Dornelas (2001) conferiu ao

empreendedor a imagem de alguém que assume riscos e aproveita oportunidades visando obter lucros.

Foi Shumpeter, no entanto, quem destacou-se na conceituação do termo, pois considerou o empreendedor um realizador de coisas novas e não necessariamente seu inventor, mas o estrategista, aquele que transforma possibilidades em probabilidades:

O empreendedor é responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (Schumpeter, 1971 p. 30).

Sobre os aspectos comportamentais, psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano, entendem que o empreendedor é identificado por seus valores, habilidades e competências. Sob esta ótica, a evolução do conceito do termo empreendedor é apresentada no quadro 6.

ANO – AUTOR	CONCEITO ATRIBUÍDO
1961 – McClelland	É o indivíduo dinâmico, que corre riscos moderados. Que exercita o controle sobre a produção que não é apenas para o seu consumo pessoal.
1966 – Rotter	O Empreendedor sabe o lugar específico para exercitar o controle.
1983 – Gifford Pinchot	O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985 – Sexton e Bowman	O Empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade.
1986 – Bandura	O Empreendedor procura a auto-eficácia: controle da ação humana por meio das convicções dos indivíduos sobre autonomia e influência.
1998 – Lezana e Tonelli	O empreendedor é aquele que intervém no processo de criação e desenvolvimento das empresas por suas necessidades, conhecimentos, habilidades, e valores.
1998 – Deakins e Freel	O empreendedor é o indivíduo que possui um conjunto de características ou personalidades específicas que podem ser associadas ao sucesso nos negócios.
1998 – Carton, Hofer e Meeks	O comportamento empreendedor pode ser um fenômeno influenciado por culturas, hábitos e necessidades de uma região.
1999 – Filion	O empreendedor é uma pessoa criativa, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos, de manter alto nível de consciência do ambiente em que vive e assim detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

QUADRO 6. Desenvolvimento do termo empreendedor sob a ótica da ciência do comportamento

Fonte: Adaptado de GUIMARÃES, 2004 e FILION, 2003.

Na década de 1950, David McClelland, um psicólogo de Harvard, realizou um estudo sobre os motivos que conduziram ao desenvolvimento das grandes

civilizações e possibilitou a identificação das habilidades e posteriores competências inerentes ao empreendedor (McCLELLAND, 1973).

Filion (2003) destacou-se na conceituação do termo por entender o empreendedor como a pessoa imaginativa e focada em fixar alvos e objetivos, especialista em identificar oportunidades e atingí-las. Kiyosaki (2006, p 18) acrescentou ao pensamento de Filion o conceito de Howard H. Stevenson, para quem o “empreendedorismo é uma abordagem à gerência, definido como a busca de oportunidades sem levar em consideração os recursos atualmente controlados”.

Por outro lado, existem pesquisas que consideram que os negócios podem ser criados por necessidades e não por oportunidades, é o caso de Knight (1980, *apud* Longenecker, Moore e Petty 2004), que afirma serem os fatores ambientais que impulsionam a decisão de abrir um novo negócio. Ou seja, abrem uma empresa para se apoiar ou abandonar uma situação desagradável.

Segundo Santos (2008, p. 43) “o pensamento sobre empreendedorismo já percorreu um longo caminho desde suas bases pré-históricas, quando ainda era comum o desencorajamento das atividades inovadoras, até os momentos atuais, quando recrudescer o interesse dos economistas em estudar o empreendedorismo”. O esquema elaborado por Santos, com adaptações do trabalho de Murphy, Liao, Welsch (2006), mostrou desde a contribuição pioneira de Cantillon (1755), às contribuições de Say (2003), Schumpeter (1961), McClelland (1961), Drucker (1993), Miner (1997), Timmons (1999), Shane (2003) e outros, conforme pode ser observado na figura 10 (pg 53).

Para Scott e Bruce (1987) o empreendedor é uma pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco. Para tal é necessário que o empreendedor desenvolva habilidades para a prática empresarial. Neste sentido, Lezana e Tonelli (1998) foram além ao afirmarem que o empreendedor intervém no processo de criação e desenvolvimento das empresas por suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.

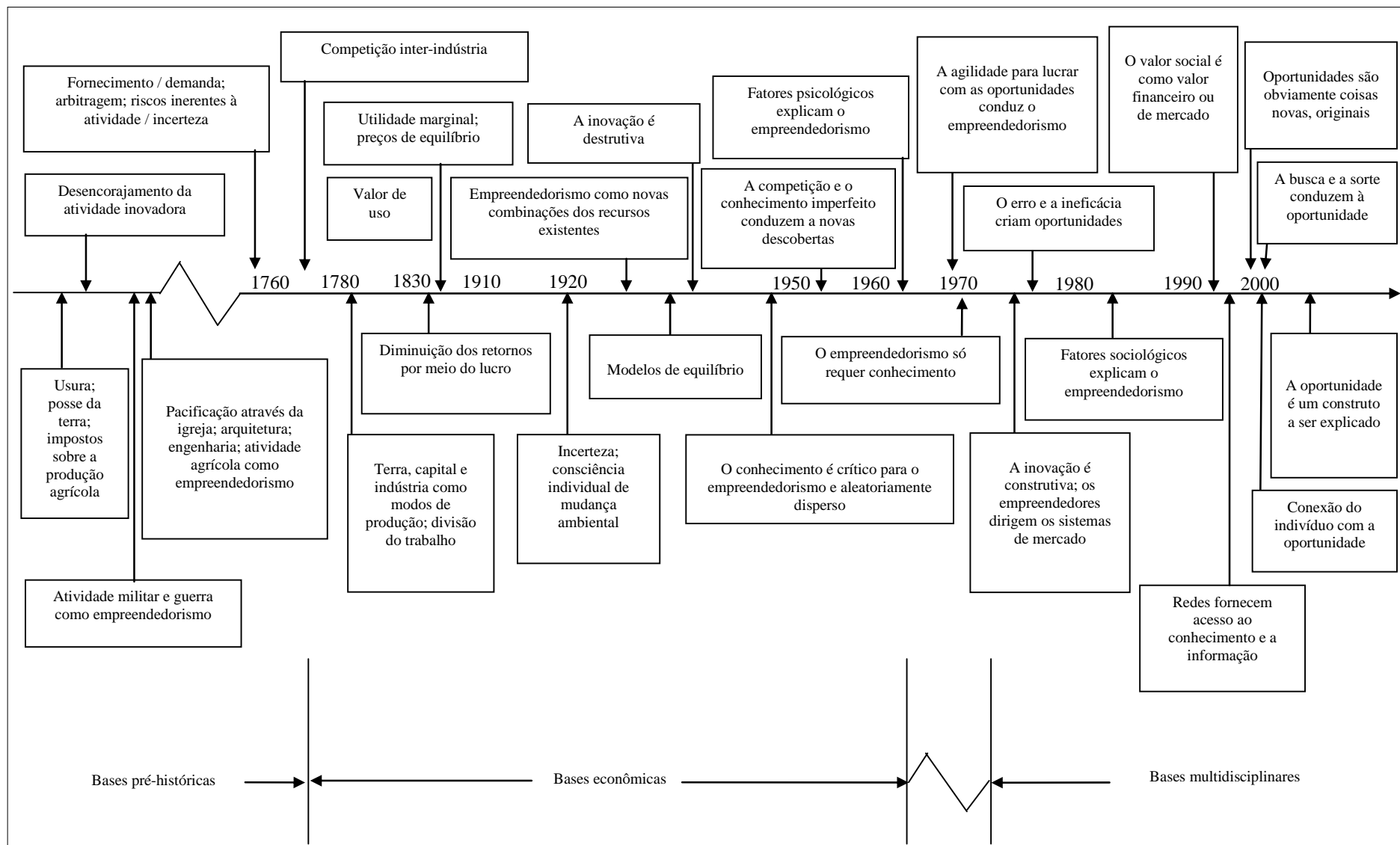


FIGURA 10. Evolução do pensamento sobre empreendedorismo.
 Fonte: SANTOS, (2008 p.45)

Segundo os autores supramencionados as necessidades referem-se a desequilíbrios internos do indivíduo que age para satisfazer uma necessidade. O conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. Habilidade é a facilidade para utilizar capacidades, manifestas por meio de ações que têm início a partir do conhecimento do indivíduo, desenvolver atitudes e respostas frente às diversas situações. Os valores referem-se às crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos do indivíduo.

Paiva Jr. (2004) apresentou um rol de características dos empreendedores. São elas: o técnico que necessita iniciar um negócio para exercer seu ofício; o tecnólogo que se associa ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador; o oportunista que estabelece, fomenta, compra empreendimento em resposta a uma oportunidade; o que é empregado ou inicia um negócio motivado pela liberdade, independência ou outros valores que um empreendimento torna possíveis; e o empreendedor por necessidade, representado pelo indivíduo que realiza negócios, geralmente de natureza informal,

Conforme Longenecker, Moore e Petty (2004), com base nos estudos de McClelland, as pessoas diferem no grau de necessidade de realização, embora a atitude de assumir risco moderado denote uma outra característica do empreendedor, a autoconfiança. É possível dizer, então, que os empreendedores de sucesso confiam em suas habilidades. Assumir um empreendimento requer habilidades específicas relacionadas ao tipo de empresa e ramo de atividade, obtidas por meio da educação ou do conhecimento.

Os autores anteriormente mencionados inferem que a educação formal e a prática são relevantes para o sucesso de uma organização, assim, é preciso treinamento para desenvolver habilidades.

A possibilidade de desenvolver empreendedores a partir de treinamento também foi defendida por Kiyosaki (2006), para quem as pessoas são treináveis, tanto para ser empregadas quanto para ser empreendedoras.

Neste sentido, Phelps, Adams e Bessant (2007) realizaram estudo sobre as implicações do conhecimento e da aprendizagem no ciclo de vida das

organizações. Observaram que o empreendedor ou gestor de uma empresa deve buscar conhecimento em seis grandes áreas: (1) gestão de pessoas, (2) orientação estratégica, (3) formalização de sistemas, (4) comercialização, (5) captação de recursos e (6) melhoria operacional.

Para os autores citados as crises ou pontos críticos encontrados pelas empresas decorrem do crescimento e das mudanças ambientais e, para avançar no ciclo de vida, o empreendedor deve ter capacidade de adquirir e ofertar aos colaboradores novos conhecimentos e habilidades.

De acordo com Phelps, Adams e Bessant (2007) com o crescimento das empresas, os empreendedores vivenciam quatro estados de aprendizagem. São eles: ignorância, atenção, conhecimento e implementação. A partir destes estados e dos estudos dos modelos de ciclo de vida de Greiner (1972) e Kazanjian (1988), Phelps, Adams e Bessant (2007) afirmam que os dirigentes das empresas devem desenvolver a habilidade de buscar conhecimento externo para auxiliar na resolução de problemas e agir pró-ativamente para corrigir os erros cometidos.

Esta afirmação dos autores foi corroborada pelo trabalho de Tavares e Lima (2004) que revelou a aprendizagem dinâmica do empreendedor. Segundo Feuerschutte (2005), isso implica dizer que a competência empreendedora se desenvolve na ação.

Os empreendedores e intraempreendedores (gestores e subordinados que trabalham na organização) não se tornam automaticamente mais capazes de gerenciar as mudanças assim que elas acontecem, para isso é preciso aprender e desenvolver habilidades que os tornem **competentes**.

2.3 Habilidades e Competências

Neste tópico se apresentam as definições que serão utilizadas para fins de reflexão e construção teórica. Na evolução do CVO, também os empreendedores irão se deparar com a necessidade de adaptar-se, mudar atitudes, buscar conhecimentos, criar novos processos, novas habilidades enfim, desenvolver competências.

2.3.1 Habilidades

As habilidades correspondem às facilidades de um indivíduo para utilizar as capacidades físicas e intelectuais, adquiridas por meio de treinamento e prática (MINUZZI, 2006). De acordo com Rodrigues (1992), envolvem o saber fazer, podendo ser aprimoradas pela busca e assimilação do conhecimento. Neste sentido, para Ropé e Tanguy (2004), o conhecimento é o saber e as habilidades o saber fazer. Assim, a eficiência das habilidades depende da capacidade cognitiva, do conhecimento acumulado.

Segundo Fillion (1999, p. 15) os “empreendedores de sucesso nunca param de aprender”. A aprendizagem, a aquisição e a expressão de *know-how* gerencial e técnico tornam-se o modo de vida dos empreendedores de sucesso. Disto é possível inferir que, o sucesso de um empreendedor é determinado, dentre outros fatores, pelas habilidades que desenvolveu ao longo de sua história de vida.

Schultz e Schultz (2002) relacionaram o desenvolvimento de habilidades a três diferentes abordagens de pesquisa, cada qual com um conjunto de características, a saber:

- Abordagem psicológica - estabelece uma relação entre os interesses do indivíduo e suas respectivas habilidades, de tal forma que adultos saudáveis e maduros são motivados a apresentar um desempenho melhor e mais eficiente, a adquirir novas habilidades e a aumentar o seu grau de competência. Também aborda o conceito para definir a capacidade do indivíduo, que determina quão eficiente pode ser para alcançar um determinado objetivo.
- Abordagem humanista - propõe uma motivação única, inata e imprescindível do indivíduo que é sua tendência a atualizar e desenvolver suas capacidades e potenciais, suas habilidades.
- Abordagem da aprendizagem social - para a qual as habilidades são aprendidas por meio da observação, por meio de exemplos, seja intencional ou acidentalmente. O empreendedor que inicia uma empresa sem as habilidades necessárias para conduzi-la, corre o risco de fracassar se não as desenvolver.

O estudo do comportamento empreendedor deve considerar três

elementos-chave. Segundo Ray (1993), a personalidade ou atributos, o conhecimento ou a experiência e as habilidades são a base para desenvolver programas de formação e educação empreendedora.

Para Longen (1997, p. 32), as habilidades empreendedoras manifestam-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. À medida que se pratica ou enfrenta repetidamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo e, se assim for, o indivíduo poderá torna-se competente no que faz.

Em consonância com o trabalho de Longen (1997), Lezana e Tonelli (2004) relacionam e conceituam as seguintes habilidades como as mais importantes para o empreendedor:

a) **Identificação de novas oportunidades** – caracterizada pela capacidade de identificar novas oportunidades de ofertar bens à comunidade e de perceber o que os outros não percebem, influenciadas sobremaneira pela criatividade e a capacidade de inovar. É possível pensar o reconhecimento de oportunidades como um processo, em que os empreendedores buscam identificá-las para explorá-las. No entanto, para visualizar uma oportunidade é necessário reconhecê-la. Segundo Sipilä (2006) e Baron (2004) o reconhecimento de oportunidades está intimamente ligado às estruturas de conhecimento dos empreendedores e demandam uma percepção coerente entre fatores aparentemente desconexos, tais como: fatores tecnológicos, econômicos, políticos e sociais; e para isso, precisam de um conhecimento anterior que possibilite realizar tais nexos.

b) **Valoração de oportunidades e pensamento criativo** – não basta perceber o que os outros não percebem, é necessário uma avaliação crítica desta oportunidade para distinguir entre boas oportunidades e ilusões. Para ser bem sucedido o empreendedor precisa pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades. De acordo com Fillion (1999) a capacidade de um empreendedor para avaliar uma oportunidade relaciona-se ao quanto ele conhece sobre o mercado em que ela se insere e entender seu funcionamento.

c) **Comunicação persuasiva** – consiste na capacidade de convencer os outros, induzi-los a fazer, aceitar ou acreditar em, por exemplo, uma idéia. O

empreendedor geralmente começa com apenas uma idéia na cabeça e para transformá-la em realidade precisa convencer amigos, parentes e investidores a acreditar no seu negócio. Quando estiver administrando sua empresa, vai precisar convencer os outros a comprar seus produtos ou serviços, persuadir as pessoas a fazer o que ele acredita que é necessário para atingir os objetivos organizacionais e para partilhar normas comuns para sua gestão.

d) **Negociação** – a arte de negociar consiste no processo onde as partes decidem o que cada um irá dar e receber na troca entre elas. Assim como a comunicação persuasiva o empreendedor deverá saber comercializar seus produtos, fixar preços de compra e de venda. A partir do momento em que se decide empreender, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e compras dependerão, inevitavelmente, da sua habilidade de negociação, que por sua vez, depende de uma argumentação persuasiva. Entretanto, se a intenção é um relacionamento de longo prazo a negociação deve buscar que ambas as partes fiquem satisfeitas.

e) **Aquisição de informações** – consiste na habilidade de coletar, reunir e selecionar informações sobre mercado, processos gerenciais cada vez mais abrangentes, avanços tecnológicos, entre outros. Para que a empresa alcance uma posição mais sólida e saudável, o empreendedor deve possuir habilidades específicas que lhe permitam adquirir informações. De acordo com Morales (2004), as capacidades que compreendem a busca de informações são: pesquisar formas de fornecimento de bens aos clientes; consultar especialistas e obter assessoria técnica ou empresarial; procurar informações ou fazer perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor; realizar pesquisas de mercado; fortalecer uma rede de contatos para obter informações úteis.

f) **Resolução de problemas** – compreende a habilidade do empreendedor para estruturar o processo decisório, aumentar o grau de racionalidade e eliminar a improvisação, utilizando seu intelecto para encontrar respostas que possibilitem enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Para o bom desempenho desta habilidade é necessário identificar o problema corretamente. As capacidades necessárias à resolução de problemas, segundo Spencer Jr. e Spencer (1993), envolvem: planejar tarefas, se preciso fracionando-as em sub-tarefas; avaliar

alternativas e atividades de forma lógica e sistêmica; mudar para uma estratégia alternativa quando necessário; gerar novas idéias ou soluções inovadoras.

Para Lezana e Tonelli (2004), existe uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso na empresa, que não se limita às relacionadas anteriormente. A classificação dos autores baseou-se no maior número de menções feitas por outros autores e pesquisadores do tema empreendedorismo.

Neste sentido, Sarkar (2008) relaciona as habilidades consideradas mais importantes para o sucesso, obtidas por meio de pesquisa junto a empreendedores bem sucedidos (publicada por Mcneil et al. 2004), como sendo:

- a) **Automotivação** - atuar com iniciativa própria, sem pressão externa.
- b) **Propensão ao risco** - habilidade de calcular o grau de risco apropriado e elevado nível de conforto com o risco.
- c) **Assertividade** - ser assertivo e enérgico, com forte necessidade de vencer.
- d) **Auto-confiança** - acreditar em suas capacidades e capacidade de tomar decisões.
- e) **Aceitação da solidão** - independência emocional.
- f) **Capacidade de adaptação** - disponibilidade para se adaptar sozinho a novas condições e ambientes.

Por outro ponto de vista Hisrich e Peters (2004) classificam as habilidades necessárias aos empreendedores em três áreas principais, são elas:

- **habilidades técnicas:** abrangem redação, atenção, expressão oral, organização, treinamento, estilo administrativo, trabalho em equipe e know-how técnico.
- **habilidades administrativas:** incluem as áreas envolvidas no início, desenvolvimento e a administração de uma empresa, tais como planejamento, tomada de decisão, marketing, finanças, produção, controle, negociação.
- **habilidades empreendedoras:** são as que distinguem um empreendedor de um gerente, como locus de controle interno, capacidade de assumir riscos, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Os autores ressaltam ainda que durante os estágios de crescimento da organização, o empreendedor precisará considerar algumas habilidades estratégicas que quando não utilizadas, freqüentemente, acarretam o fracasso das empresas. Tais habilidades relacionam-se ao controle financeiro, ao controle de estoques, aos recursos humanos, marketing e planejamento.

Conforme descrito nos diversos modelos apresentados no item 2.1,

enquanto crescem e desenvolvem-se, as empresas experimentam processos de evolução, nos quais ocorrem períodos de crises, obrigando o empreendedor a utilizar suas habilidades para superar as turbulências, retomar o crescimento e alcançar fases mais elevadas. Cada etapa do ciclo organizacional exige ações e habilidades compatíveis à fase, pois novas ameaças e oportunidades podem surgir e forçar o empreendedor a experimentar diferentes desafios empresariais.

Diante do exposto, é possível inferir que o desenvolvimento de habilidades pelos empreendedores ou gestores de organizações está associado ao crescimento do negócio. Por serem as habilidades parte constitutiva do conceito de competências, é preciso entender os processos associados ao desenvolvimento das mesmas.

2.3.2 Competências

Historicamente a utilização do termo competência e de seus derivados (como competir e competente) originou-se na linguagem judaica, no final da idade média, para designar o indivíduo que domina a área em que atua (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

No entanto, de acordo com Dutra (2004), os primeiros trabalhos a utilizarem o termo competência foram desenvolvidos nas décadas de 1970, 1980 e 1990, por autores de origem americana, como por exemplo McClelland, Boyatzis, Spencer Jr. e Spencer. Tais autores descrevem competência como o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permitem ao indivíduo um desempenho superior em um trabalho ou situação.

David McClelland (1973) utilizou o termo ao propor uma forma estruturada para melhorar a abordagem nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Para o autor, a competência diz respeito a uma característica implícita de determinada pessoa, que pode ser relacionada com o alto desempenho na realização de uma tarefa ou de determinada situação. Naquela década, 1970, o conceito de competência acompanhava a noção de qualificação.

No que diz respeito a estudos específicos sobre o assunto, conforme Deluiz (2001), os primeiros foram desenvolvidos nas décadas de 1980 e 1990, no contexto da crise estrutural do capitalismo, que resultou em reestruturações no

processo produtivo, com a adoção de formas de produção flexíveis, na inovação científico-tecnológica aplicada aos processos produtivos e novos modos de gerenciamento do trabalho e dos trabalhadores.

Especificamente na década de 1990, o aprofundamento da internacionalização das atividades capitalistas e a crescente busca de competitividade levaram ao alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias empresariais, o que resultou na incorporação, às práticas organizacionais, do conceito de competência.

Richard Boyatzis (1982) realizou estudos sobre competências gerenciais em que identificou um conjunto de características que definem um alto desempenho e caracterizam as demandas de determinado cargo na organização.

Neste sentido, Parry (1996, p. 50) entende competência como:

Um cluster de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

O conceito de competências evoluiu com Le Boterf (1994, 2000, 2001) e Zarifian (1996 e 2001), deixando de ser associado a qualificações necessárias para um trabalho e passando à idéia de agregação de valor.

Para Le Boterf, a competência não é o conhecimento sobre um assunto, nem o resultado de treinamento, mas a prática em si. Neste sentido a qualificação refere-se aos requisitos de uma função ou cargo, ou ao estoque de conhecimentos da pessoa, enquanto a competência refere-se à capacidade que uma pessoa tem de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, compreender e dominar novas situações no trabalho e ser reconhecida por isso (ZARIFIAN, 1996).

De acordo com aquele autor, competência é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam conforme aumenta a complexidade das situações. A partir da afirmação de Zarifian, Peter Drucker (1996) apresenta um quarto fator de produção (saber) como fundamental para a aquisição dos outros três (terra, trabalho e capital).

Percebe-se que na escola americana o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho.

Para Isambert-Jamati (1997, p. 104), uma pessoa competente é aquela que “usa seus conhecimentos para decidir a maneira de intervir de maneira que obtenha resultados com eficácia e economia de meios”.

Na língua inglesa, a palavra competência pode apresentar-se de duas formas: como *competency* ou como *competence*. No primeiro caso, refere-se aos aspectos do comportamento de uma pessoa que determinam um desempenho competente; considera as características do indivíduo e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Por outro lado *competence*, relaciona-se com o desempenho no cargo, com resultados e produção, pois designa as áreas em que a pessoa é competente (FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com o dicionário Webster (1981, p.63) competência é a “qualificação ou estado de ser funcionalmente adequado, ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade”. Por sua vez o dicionário Houaiss (2001), define a competência como “soma de conhecimentos ou de habilidades; indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer; capacidade objetiva para resolver problemas”. Ambas as definições mencionam dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e função.

Como pôde ser observado até agora os diversos autores tratam o tema competência com enfoques diferentes. De acordo com a pesquisa de McLagan (1997), um dos autores pioneiros do estudo da competência humana, o conceito pode ser apresentado sob três diferentes perspectivas: a abordagem do diferencial psicológico; a abordagem da psicologia educacional-comportamental; e a abordagem das ciências de gestão.

Os estudos de Ramos (2002) e Gefroy e Tijou (2003), também indicam três perspectivas predominantes nos estudos da competência: na primeira predominam os elementos comportamentais ou individuais, de origem americana; a segunda concepção tem um caráter funcional e foi desenvolvida na Inglaterra; e a abordagem construtivista, originada na França.

Outra forma de ordenar os estudos sobre competências foi apresentada por Deluiz (2004), cujo estudo resultou em cinco perspectivas, conforme mostra a figura 11.

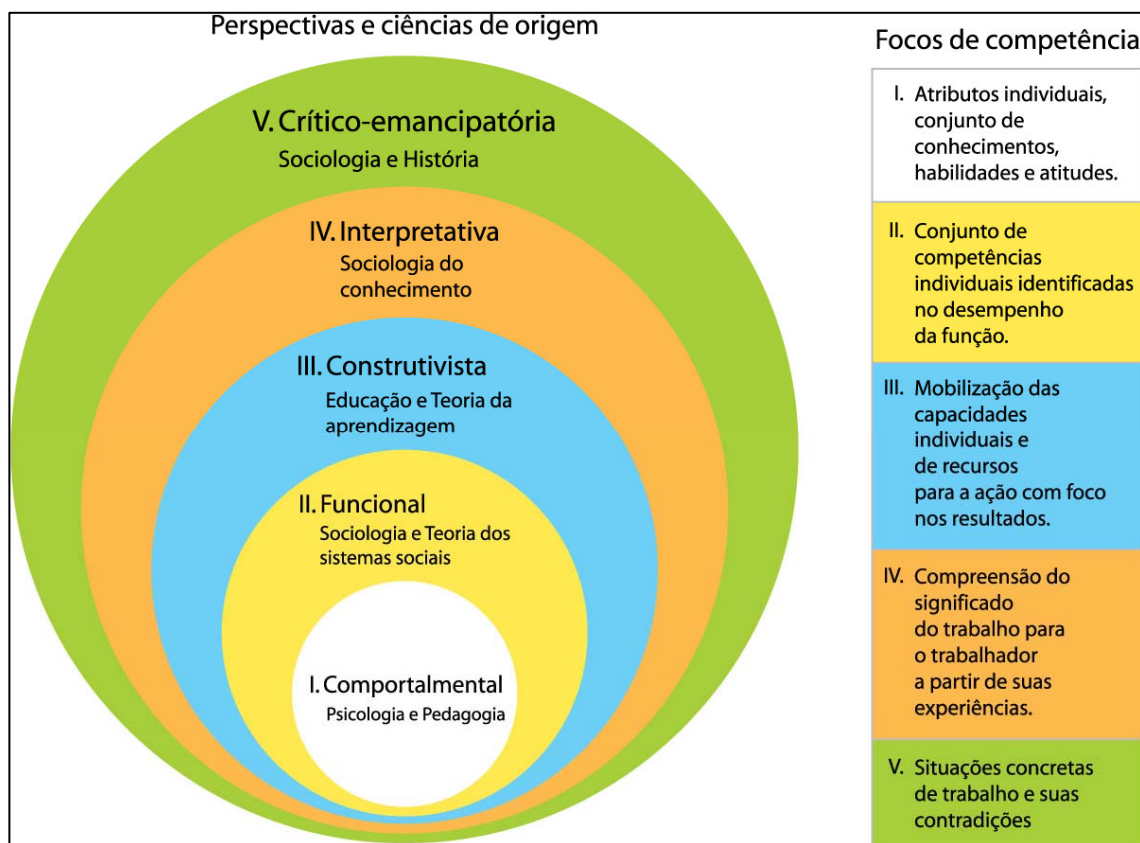


FIGURA 11. Síntese das principais perspectivas e estudos de competências individuais

Fonte: A autora

Na figura estão resumidas as cinco perspectivas, com suas ciências de origem ou fundamentos e nos quadros ao lado encontram-se listados os focos da competência abordados em cada perspectiva. Basicamente as cinco perspectivas são: comportamental ou behaviorista (cujas ciências de origem são a psicologia e pedagogia), a funcional (cujas ciências de origem são a sociologia e a teoria dos sistemas sociais), a construtivista (com fundamentos da educação e das teorias de aprendizagem), a interpretativa (com fundamentos da sociologia do conhecimento) e a crítico-emancipatória (cujas ciências de origem são a sociologia e a história). Feuerschütte (2005) relaciona estas escolas com os paradigmas que as permeiam (positivismo, funcionalismo, construtivismo, fenomenologia e dialética) com o foco da competência de cada perspectiva, sintetizando suas ciências de origem ou fundamentos, dados que se encontram nos pequenos quadros ao lado da figura.

Nesta tese as perspectivas que melhor respondem aos objetivos da pesquisa são a comportamental, funcional e construtivista. Para tal, na identificação das competências individuais adotou-se a revisão dos trabalhos de

Mcclelland (1972), Boyatzis (1982), Parry (1996), Zarifian, (2001), Stroobants (1997) e Le Bortef (1994).

De acordo com Parry (1996, p.50) a competência é:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido segundo padrões adequados, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Masetto e Abreu (1990) também pesquisaram as competências individuais, chamadas de capacitações, e afirmaram que esta capacidade abrange a composição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para os autores conhecimento diz respeito às informações, conceitos, teorias, técnicas e estudos adquiridos pelo indivíduo; enquanto que habilidades referem-se ao saber fazer; as atitudes são caracterizadas pelo comportamento do indivíduo.

Ainda sob esta abordagem, Durand (1998) parte da premissa de que a competência abrange aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho, com base nas três dimensões citadas por Masetto e Abreu e Parry (ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes). Para o autor, conhecimento corresponde às informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo; as habilidades correspondem à capacidade de mobilizar as informações e transformá-las em ação. As atitudes, por sua vez, estão relacionadas aos aspectos afetivos e sociais no trabalho.

Ruas (2001), ao estudar outros elementos de competência, apresenta os seguintes recursos: conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas e capacidades relacionais. O autor faz alusão aos estudos de diversos autores (Boterf, 1994; Zarifian, 2001; Levy-Leboyer, 1996; Tremblay & Sire, 1999 e Fleury e Fleury, 2004) para mostrar três características das competências: (1) a competência é resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades; (2) a efetividade e a legitimação da competência ocorrem em situações reais de trabalho e, (3) as competências definidas de forma genérica são mais compatíveis com o estado atual do trabalho.

Outro aspecto de convergência entre os autores, apresentado por Ruas (2001), são os elementos de referência na composição da competência que

estariam classificados em três grandes eixos já tornados clássicos: conhecimentos (saber); habilidades (saber fazer); atitudes (saber ser/agir).

Segundo Hipólito (2001), conforme representado na figura 12 (p.66), a competência individual resulta da evolução da busca de conhecimentos sobre determinado assunto (tarefa ou função) que possibilita o desenvolvimento ou aprimoramento de habilidades, as quais irão possibilitar resultados (produção e entrega decorrentes de sua mobilização).

Os trabalhos de McClelland (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), revelam pontos comuns em relação ao assunto competências, como por exemplo, o fato de que a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição para produzir resultados e/ou soluções a problemas. Para Ruas (2001), a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, ela envolve a capacidade das pessoas para mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades em determinada situação. Ou seja, a competência não se restringe ao âmbito dos recursos (conhecimentos e habilidades), mas na mobilização destes recursos.

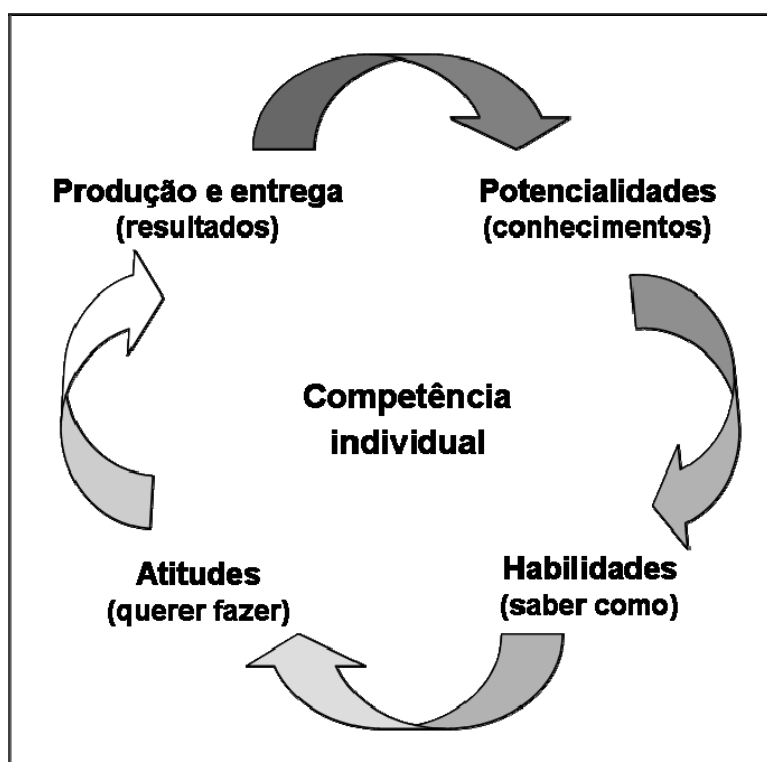


FIGURA 12. O conceito de competência individual

Fonte: Adaptado de HIPÓLITO, 2001, p. 81.

Segundo Zarifian (2001), ocorreram três transformações no mundo do trabalho que justificam a adoção do modelo de competência para o sucesso das organizações:

a) a noção do evento, o que ocorre como imprevisto, o que confirma a necessidade dos gestores saberem resolver situações novas;

b) a comunicação, que implica compreender o outro e a si mesmo e partilhar normas de gestão;

c) a noção de serviço, referente ao atendimento ao cliente, seja ele interno ou externo à organização.

Le Boterf (2003, p. 37) corrobora esta idéia ao afirmar que a competência caracteriza-se por ser aprendida nas experiências cotidianas da vida social ou em situações concretas de trabalho. Segundo ele o gestor "(...) deve criar, reconstruir, inovar. Deve compor na hora e no local o que é preciso decidir". Para o autor competência do indivíduo não é um estado e não deve ser reduzida a um conhecimento ou *know-how* específico; é uma resultante do cruzamento entre: formação individual, formação educacional e experiência profissional. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

Com base naquele trabalho e também no trabalho de Fleury e Fleury (2004, p. 30), a competência é entendida como uma fonte de valor para o indivíduo e para a organização. Ela integra os saberes: agir, mobilizar, comunicar, aprender, engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades como forma de agregar valor social ao indivíduo, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A competência também deve agregar valor econômico à organização por meio de trabalho, produção e resultados, conforme pode ser observado no esquema da figura 13.

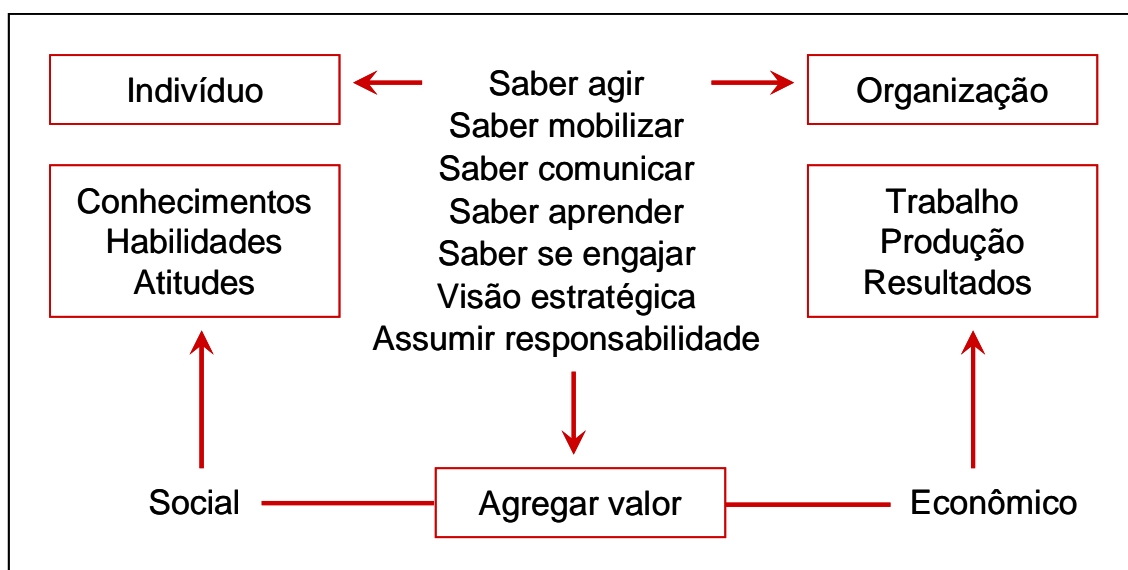


FIGURA 13. Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: Adaptado de FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30.

Cada ação nominada por Le Boterf (1994), foi associada a um significado por Fleury e Fleury (2004), conforme descrito abaixo:

- Saber agir – refere-se à capacidade de adaptação às situações inconstantes e complexas. Significa saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir.
- Saber mobilizar – o gestor deve saber mobilizar seus conhecimentos e habilidades em um contexto profissional e também recursos financeiros, de pessoas e materiais, criando sinergia entre eles.
- Saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento pelos outros.
- Saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver os outros e a si próprio.
- Saber comprometer-se - engajar-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- Ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio da organização, identificar oportunidades, alternativas.

- Saber assumir responsabilidades – assumir riscos e as conseqüências de suas ações, e ser reconhecido.

Dutra (2004) complementa o conceito de competência individual com o conceito de entrega, em que o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de comprometer-se com a organização, a partir de seus objetivos e metas. Ou seja, considerando a eficácia do indivíduo na empresa.

Nesse sentido, Quinn e Rohrbaugh (1981) pesquisaram conjuntos de critérios de eficácia e de dimensões subjacentes que se relacionam com quatro modelos de gestão adotados pelas organizações ao longo do século XX, com foco nas competências gerenciais. Os modelos são:

- Modelos baseados em metas racionais e em processos internos (1900 - 1925) – no início deste período a economia caracterizava-se por abundância de recursos, mão de obra barata e políticas *laissez-faire*, decorrentes do processo de industrialização americano, no qual o mercado era considerado regulador das relações de trabalho. O primeiro modelo (metas racionais) tinha como critérios de eficácia a produtividade e o lucro, enquanto que o segundo (processo internos) como critérios a estabilidade e a continuidade. Resumidamente baseavam-se na teoria da divisão do trabalho, planejamento da produção e treinamento dos operários para executar as tarefas sob supervisão dos gerentes.
- Modelo baseado nas relações humanas (1926 -1950) – com a quebra da Bolsa de Nova York em 1929 e a II Guerra Mundial, ocorreram transformações nas relações políticas, econômicas, culturais e também no mundo das organizações. A indústria passou a enfatizar a produção de bens de consumo, o que contribuiu para a sensação de prosperidade e preocupação com a recreação e a satisfação dos operários, conduzindo a mudança do foco das organizações para possibilitar relacionamentos e processos formais com ênfase em coesão, compromisso e moral. Pesquisas alertaram para a necessidade da existência de canais de comunicação entre as pessoas e os gestores, com vistas a humanizar e democratizar a administração das empresas e propiciar igualdade e possibilidade de expressar as idéias.

- Modelo baseado na teoria dos sistemas abertos (1951 -1975) – novas mudanças ocorrem na economia mundial, como a liderança dos Estados Unidos e o choque do embargo do petróleo em 1973, mudando as características dos padrões de vida até então vigentes. Como resultado observou-se uma substituição da produção de bens para a de serviços, além da velocidade dos avanços tecnológicos, que conduziram as pessoas a uma cultura mais individualista e conservadora. O conhecimento passou a ser valorizado como fonte de poder e influência. Assuntos como motivação, liderança, dinâmica de grupos, desenvolvimento organizacional, sistemas sociotécnicos e gestão participativa começaram a ganhar atenção. Os critérios de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo.

- Em busca de um modelo inclusivo (1976 e início do Século XXI) – a dinamicidade decorrente da globalização da economia, da concorrência acirrada no mercado internacional, da Internet, do comércio eletrônico, foram fatores que transformaram os padrões de gestão das organizações, fazendo com que os outros modelos anteriormente apresentados não mais oferecessem respostas, consideradas pelos autores (QUINN e ROHRBAUGH, 1981), satisfatórias. As preocupações com as pessoas ganharam força nas organizações com a percepção de que delas depende o sucesso.

Com base naquela pesquisa, que também resultou em estudo sobre o ciclo de vida das organizações (apresentada na seção 2.1.3), Quinn *et al.* (2003) apontam para uma nova realidade, na qual a sucessão dos modelos de gestão incita a necessidade de um novo modelo, capaz de equilibrar valores contraditórios (como por exemplo, atenção ao ambiente externo e ao interior da organização, ou a conquista de posições no mercado e o cuidado com os controles internos, ou ainda à formação de pessoas e à produção, entre outras). Nessa ótica surgiu a proposta do Modelo dos Valores Antagônicos - MVA, como forma de determinar as competências individuais necessárias aos gestores para o sucesso organizacional.

No MVA, os autores defendem o equilíbrio entre duas dimensões. A primeira, estrutural, que corresponde à atenção que os gestores devem dar tanto para os requisitos de flexibilidade, inovação, mudança e adaptabilidade, quanto aos requisitos de controle, estabilidade, ordem e previsibilidade. A outra dimensão

é estratégica, com focos de atenção externos (produtividade e posicionamento competitivo) e internos (fluxo de trabalho e sistema sócio-técnico). A partir do estudo de cada um dos quatro modelos aqueles autores atribuíram motivos ou papéis gerenciais, cada qual relacionado a determinadas habilidades a serem desenvolvidas no gerenciamento das organizações, que com seu aprimoramento se transformam em competências determinantes dos papéis gerenciais.

Esta representação encontra-se no ideograma da figura 14, que separa os quatro modelos citados anteriormente por cores, as quais variam de mais claras para mais escuras, demonstrando que a intensidade do uso das habilidades resulta em indivíduos competentes naquele papel.

A justaposição daquelas duas dimensões com seus valores em quadrantes opostos deu origem ao arcabouço do Modelo de Valores Antagônicos, que reúne os quatro modelos mais praticados nas organizações, e referenciados anteriormente - Metas Racionais, Processos Internos, Relações Humanas e

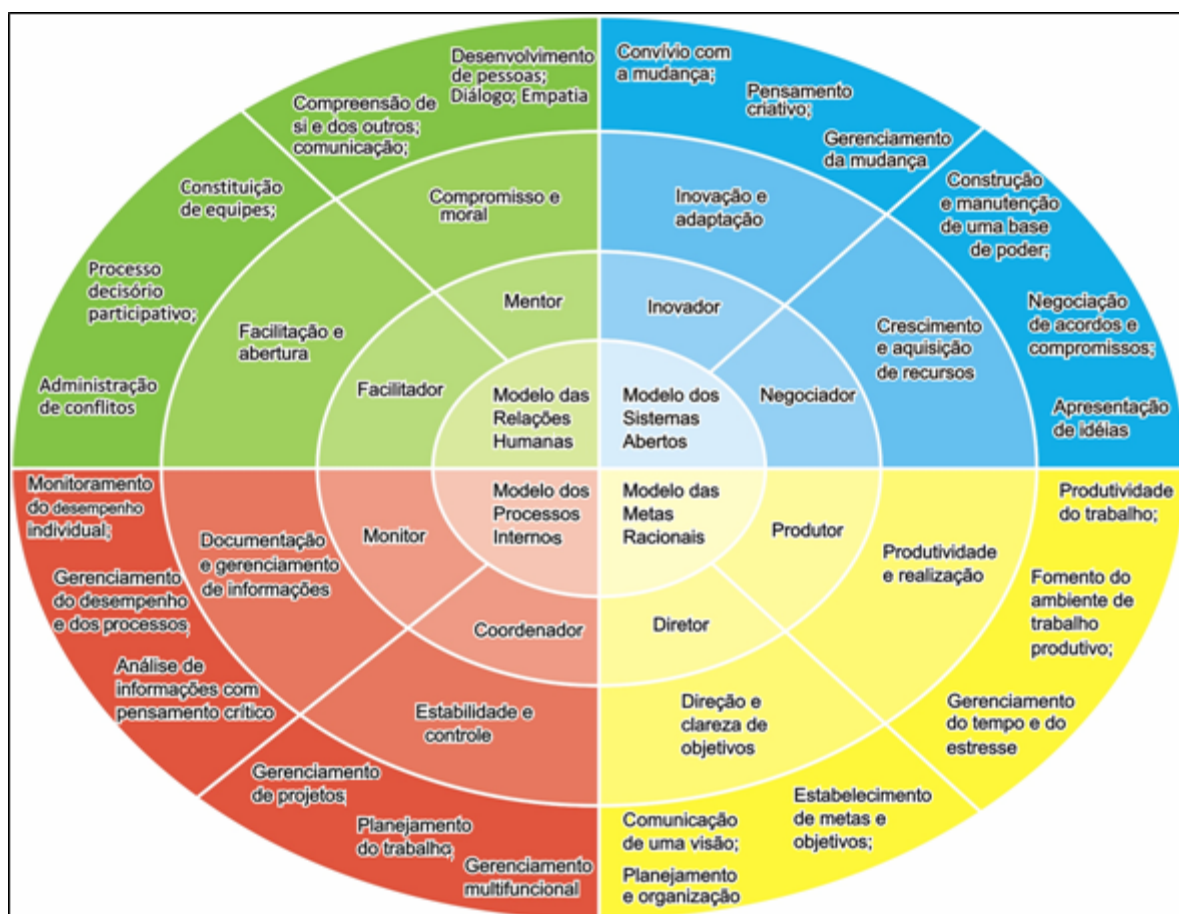


FIGURA 14. As competências, habilidades e papéis gerenciais.

Fonte: A autora

Essas orientações polarizadas de valores apontam para a necessidade do que Robert Quinn e seus colegas chamam “complexidade comportamental”, isto é, a capacidade de lidar com as questões do dia-a-dia numa perspectiva sistêmica, dialética e holística. Essa postura facilita o equilíbrio entre as polarizações resultantes dos diferentes papéis que os gestores têm que desempenhar em busca da eficácia organizacional, como é representado na figura 15, que resume o modelo dos autores. Na figura encontram-se informações sobre os critérios de eficácia gerencial predominantes em cada um dos quatro modelos pesquisados (ou oito papéis gerenciais - Mentor, Facilitador, Monitor, Coordenador, Produtor, Diretor, Inovador e Negociador), além dos quatro arcabouços (flexibilidade, controle, foco interno, foco externo).

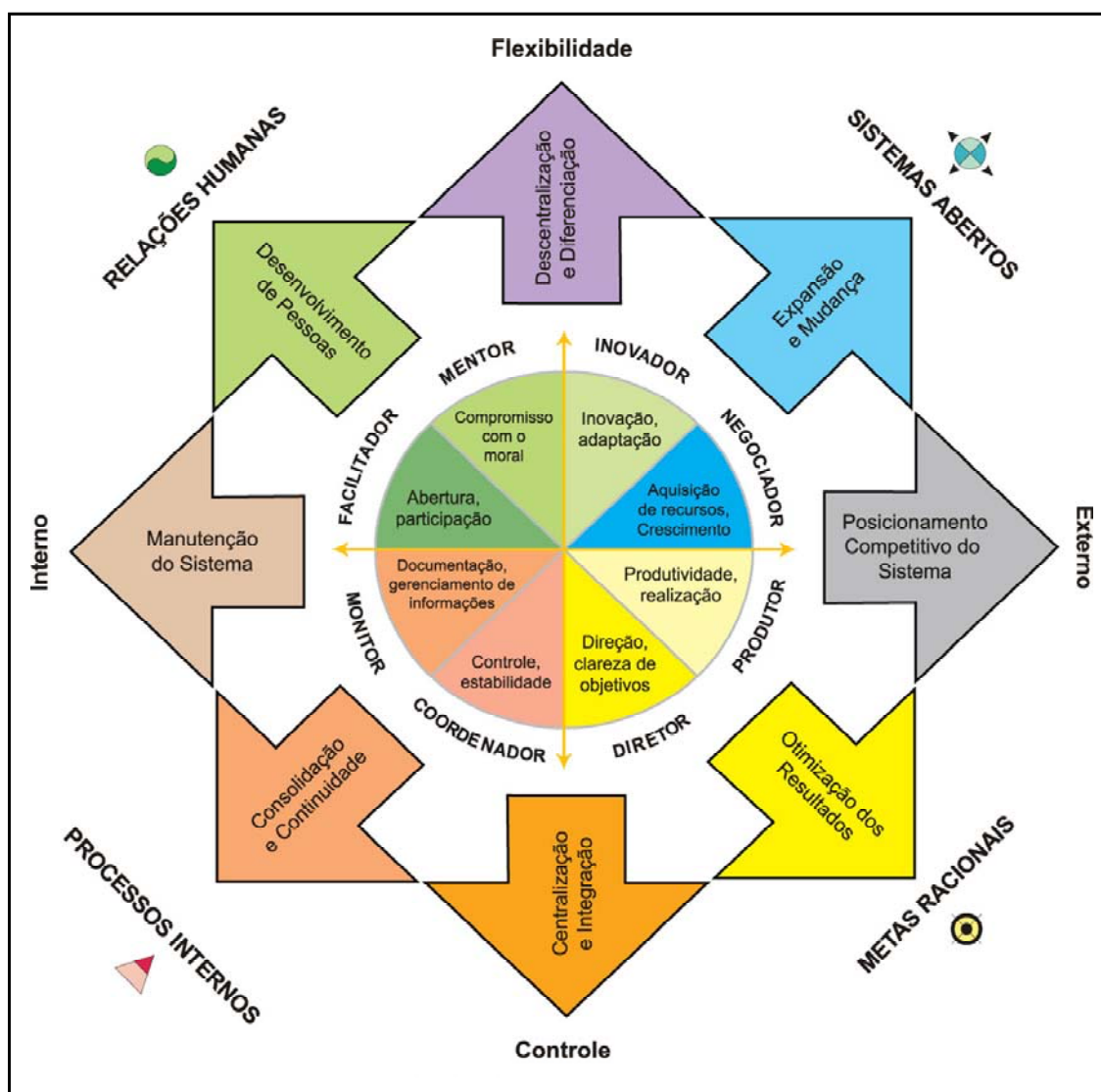


FIGURA 15. Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos

Fonte: Adaptado de QUINN, 2003, p. 14.

Ainda pode-se observar que os papéis sofrem influência dos focos que norteiam os eixos da figura (representado pelas setas), ou seja: a flexibilidade tem foco na descentralização e diferenciação; de maneira oposta o foco do controle está na centralização e integração; o foco externo está no posicionamento competitivo do sistema; o eixo interno está focado em manter os sistemas de gerenciamento da organização. Por sua vez o quadrante das metas racionais (primeiro) está focado na otimização dos resultados, enquanto o quadrante dos processos internos (segundo) volta-se para a consolidação e continuidade daqueles. Enquanto isso o quadrante das relações humanas visa o desenvolvimento das pessoas e o quadrante dos sistemas abertos a expansão e mudança.

Este modelo é acompanhado de questionários que visam identificar as competências dos indivíduos além de auxiliá-los no autoconhecimento, a fim de que possam concentrar seus esforços na busca de conhecimentos e no desenvolvimento de habilidades que facilitem o gerenciamento das organizações, e atendam suas exigências quanto ao desenvolvimento de indivíduos competentes.

2.4 Coaching

Lima (2001) afirma que apenas com um exaustivo e longo estudo um consultor tem a possibilidade de aprender o suficiente sobre a cultura de determinada organização para sugerir aos seus dirigentes novos cursos de ação. Uma forma de acompanhar a organização tem sido o uso da prática organizacional, denominada *coaching*, que parece ser distinta das intervenções em consultoria de gerência por ser um serviço dirigido ao indivíduo e assim, os benefícios organizacionais são acumulados por meio do desenvolvimento deste indivíduo, e desta forma muito mais próximos do desenvolvimento de habilidades.

Neste sentido Ascama (2004), afirma que os *coaches*, por meio da prática de *coaching*, identificam capacidades/habilidades necessárias a serem

desenvolvidas nos clientes a fim de que modifiquem seus comportamentos.

A palavra *coaching*, etimologicamente, segundo Moraes (2007, p.59) refere-se ao “processo de lavrar e cultivar aspectos do ser humano”. Nas organizações o foco do *coaching* concentra-se nos resultados e no incremento do desempenho do cliente no trabalho, orientado para o crescimento individual de forma indireta, sendo que o desenvolvimento pessoal está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento profissional. Segundo Killburg (2000) esta prática tem como finalidade melhorar a eficácia organizacional.

Coach é um termo de origem francesa que significava “um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro”, (Michaelis, 2002, p.46). Para Araújo (1999, p.25), “o termo atual *coach* proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o técnico como o conhecemos”.

O processo de *coaching*, de acordo com Cardoso (2006, p. 11), se baseia em um vínculo, entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Caracteriza-se por um relacionamento, onde “o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha treina, desenvolve, estimula e impulsiona o aprendiz, ao passo que o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já se sabe e aprender coisas novas”.

Neste processo, o trabalho em equipe e o aperfeiçoamento dos relacionamentos, têm grande participação para alcançar o resultado desejado, uma vez que envolve uma mudança de comportamento. Desta forma a contribuição de Brotman *et al.* (1998), ao relacionar as habilidades básicas que os *coaches* precisam praticar para ajudar na realização das mudanças de comportamento, diz respeito a:

- auto conhecimento: conhecer suas fraquezas, oportunidades e limites; procurar *feedback*; ser aberto para críticas; ser receptivo para conversar sobre as falhas;
- escuta: praticar uma atenta e ativa escuta, poder reformular as opiniões dos outros mesmo quando existirem divergências;
- integridade e confiança: ser confiável e sincero, guardar confidências;

- foco no cliente: dedicar-se nas reuniões às expectativas e exigências dos clientes, estabelecer e manter uma eficaz relação com eles para conquistar sua confiança e respeito;
- disponibilidade: interessar-se pelas pessoas, suas dúvidas e problemas, disponibilizar-se para ajudar, demonstrar empatia com as alegrias, frustrações e as dores dos outros;
- criatividade: poder formular novas e singulares idéias, facilidade para fazer conexões entre opiniões produzidas anteriormente na resolução de problemas inusitados e/ou projetos para o futuro;
- assertividade: saber lidar com clientes mais experientes, buscar entender como pensam os altos executivos e como funcionam os processos de informação na empresa.

Ainda segundo o autor, um elemento central para desenvolver competências neste processo e que reforça a probabilidade de um novo aprendizado e mudança, é a coragem do *coach* para ajudar o cliente a se conhecer. Ascama (2004), corrobora a afirmação de Brotman *et al.*, ao afirmar que esta prática identifica profissionais de diferentes formações, e suas competências para guiar o desenvolvimento profissional do indivíduo, tendo como finalidade a obtenção de benefícios organizacionais.

2.5 Considerações do Capítulo

Conforme as pesquisas realizadas neste capítulo, os modelos de ciclo de vida das organizações mostram as etapas de crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Durante este processo surgem problemas ou crises que podem servir como barreiras ou como impulso para a conquista de uma nova fase.

As soluções para os problemas enfrentados pelas empresas dependem da fase do CVO que elas vivenciam, e os modelos teóricos conduzem à interpretação, direta ou não, de que existem dois fatores influenciadores neste processo: flexibilidade e controle. Isto é, cada fase do CVO consiste numa configuração diferente entre elementos, como: idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e controle.

Se um empreendedor consegue situar seu empreendimento em uma determinada fase poderá identificar as habilidades necessárias à gestão atual e também a tomar medidas corretivas e/ou preventivas que auxiliem a se manter em determinada fase ou avançar para fases futuras.

O estudo dos modelos de CVO possibilita concluir que, no início das atividades, a empresa volta-se para as operações internas e a preocupação central do empreendedor diz respeito ao dia-dia organizacional. Conforme avança os lucros aparecem e, com eles, a necessidade de incorporar novas pessoas e tecnologia, o que resulta na necessidade de mudança de atitude do empreendedor, que irá, aos poucos, abandonar sua visão centrada nos processos e assumir uma postura mais gerencial. A mudança de postura exige novas habilidades, conhecimentos e atitudes. O caminho para o domínio destes três fatores é um processo de aprendizado que resulta em competências.

As diferentes perspectivas teóricas da competência do indivíduo, juntamente com os respectivos focos de análise, mostram que o desenvolvimento de habilidades, permeadas por conhecimentos e atitudes, caracteriza um empreendedor ou gestor no desempenho das funções na sua organização.

As pesquisas realizadas para a construção deste capítulo mostraram a escassez de estudos que integrem a visão do ciclo de vida organizacional com a de competências.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentar os aspectos metodológicos adotados na construção do conhecimento científico obtido nesta pesquisa.

De acordo com autores como Parra Filho (1998) e Oliveira (2000) as pesquisas desenvolvidas nas mais diferentes áreas do conhecimento visam responder a indagações e questões e contribuir para a eficiência e eficácia das organizações, seja na averiguação ou na implantação de soluções aos problemas diversos.

Segundo Martins (2008), a realização de uma pesquisa no contexto acadêmico, deve considerar uma seqüência de passos que inclui o planejamento inicial (projeto de pesquisa), quando se transforma um tema em pergunta de pesquisa e objetivos que são alimentados por informações e idéias com a coleta de dados. Na seqüência vem a análise dos mesmos e a redação do trabalho final, onde se apresenta a produção de conhecimento.

Durante a operacionalização do projeto desta tese foi realizada uma investigação, com pesquisa sobre os conteúdos centrais para a construção do modelo pretendido. Com base naqueles estudos foram formulados dois pressupostos: (1) nas diferentes fases do CVO são requeridas determinadas competências dos tomadores de decisão e, (2) o conhecimento destas pode ser utilizado para o diagnóstico e solução de problemas com pessoal, com controle gerencial, com análise de financiamentos, com análise de venda ou inclusão de novos sócios à empresa, entre outros.

Os caminhos adotados para uma pesquisa científica, que segundo Demo (2000), dependem do objeto de trabalho, de sua natureza, seu alcance e da intenção do pesquisador, são apresentados a seguir.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Para a realização de uma pesquisa são necessárias algumas atividades práticas na aquisição dos dados, que correspondem aos procedimentos de coleta de dados ou metodológicos. Tais procedimentos consistem na classificação da pesquisa por sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus

procedimentos técnicos (SILVA e MENEZES, 2005).

Uma vez que a presente pesquisa visou identificar, registrar e analisar as características de gestão dos empreendedores e administradores organizacionais em cada fase do ciclo de vida da empresa, ela é classificada, quanto à natureza, como aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa e com objetivos de caráter descritivo.

Os procedimentos para o desenvolvimento do modelo seguiram três técnicas de pesquisas: (1) bibliográfica, por meio de consulta a livros, publicações periódicas, seminários, anais de congressos, teses e dissertações; (2) levantamento, realizado em reuniões com especialistas; e (3) estudo de campo, mediante aplicação de questionários e conversa com empreendedores e gerentes de organizações, cujo comportamento se desejava conhecer.

Os passos metodológicos para a elaboração da presente pesquisa foram concluídos levando em consideração a análise dos dados e a construção do modelo empírico e do modelo final, representados esquematicamente na figura 16.

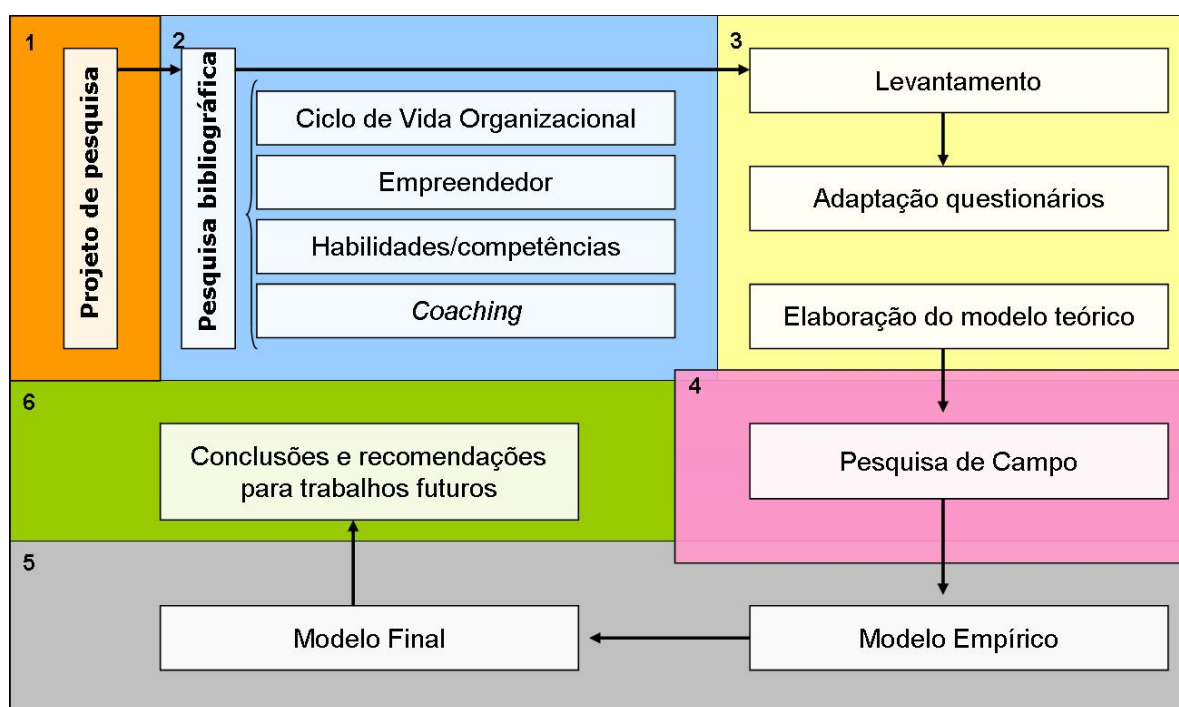


FIGURA 16. Passos metodológicos desta tese

3.2 Levantamento

Foram realizadas três reuniões com seis especialistas, dos quais três e em

CVO e três em competências, para discussão dos resultados da pesquisa bibliográfica, das quais resultou a construção do modelo teórico, detalhado no quarto capítulo desta tese.

Posteriormente novas reuniões ocorreram para o desenvolvimento de cursos de capacitação empresarial, criados para empreendedores com empresas em diferentes fases do CVO. Neste processo foram levantadas as necessidades da comunidade industrial para a identificação dos conteúdos específicos de gestão empresarial e CVO que deveriam ser abordados, além da realização de adaptações nos instrumentos de pesquisa.

Decidiu-se adotar uma metodologia de aprendizagem que possibilitou aos participantes aprender com a análise de experiências individuais e de terceiros, muito mais voltada para a prática do que para a teoria. Esta modelagem permitiu ofertar aos empreendedores e gestores conhecimentos para o desenvolvimento de habilidades, e posterior desenvolvimento de competências, específicas nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. O esquema de desenvolvimento dos cursos encontra-se representado na figura 17.

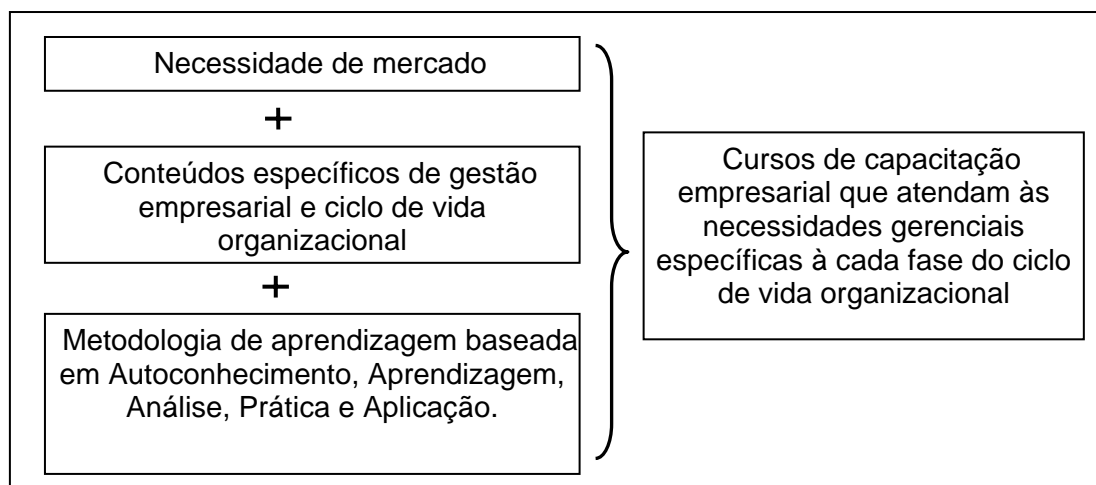


FIGURA 17. Elementos essenciais para o desenvolvimento de novos produtos

Salienta-se que a metodologia de aprendizagem utilizada nos cursos foi baseada no modelo de cinco passos (conhecida como AAAPA - Autoconhecimento, Aprendizagem, Análise, Prática e Aplicação). Foi elaborada por Whetten e Cameron (1994 *apud* QUINN *et al.*, 2003) e o objetivo era passar da aprendizagem com abordagem instrucional (como uma palestra) para a abordagem desenvolvimentista-instrucional (em que os participantes podem experimentar novos comportamentos além de ouvir uma palestra).

Estes cursos foram desenvolvidos a partir de um projeto do Laboratório de Empreendedorismo, vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, contratado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP-PR), mais especificamente por sua Universidade Corporativa (UNINDUS). Os sujeitos de pesquisa foram os participantes (empreendedores, gerentes ou empregados com poder decisório nas organizações) desses cursos.

3.3 Pesquisa de campo

Uma pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS e MARCONI, 2007). O que caracterizou este trabalho como pesquisa de campo foi o levantamento das percepções dos empreendedores, gestores e empregados, sobre suas competências individuais e as características do crescimento e desenvolvimento das empresas que representavam, e, portanto, da fase do CVO através da aplicação de questionários estruturados sobre ambos os assuntos.

3.3.1 Critérios de seleção e características dos sujeitos de pesquisa

Como os modelos de competências individuais, de Quinn *et al.*, e CVO, de Greiner, aqui utilizados para a construção do modelo, foram desenvolvidos para um público restrito, a aplicação dos instrumentos de coleta de dados seguiu os mesmos critérios.

Outro critério adotado foi procurar a maior heterogeneidade no tamanho das organizações (pequena, média e grande), e no ramo de atividade econômica desenvolvida.

Quanto às características dos sujeitos de pesquisa, as empresas dos participantes dos cursos ofertados pela UNINDUS localizam-se em diferentes regiões do Estado do Paraná.

No mapa da figura 18 constam informações sobre o número de turmas do Programa de Capacitação Empresarial e de participantes que responderam os dois instrumentos de coleta de dados. Foram realizadas uma turma no Sudoeste do Estado do Paraná (Francisco Beltrão), com integrantes do APL da Moda do

Sudoeste; cinco turmas no Norte Pioneiro (Londrina e Maringá); uma turma na Região Metropolitana de Curitiba (Colombo), para empresários da Cal e Calcário; e dois cursos de Inovação, um na capital (Curitiba) e outro no Oeste (Cascavel).

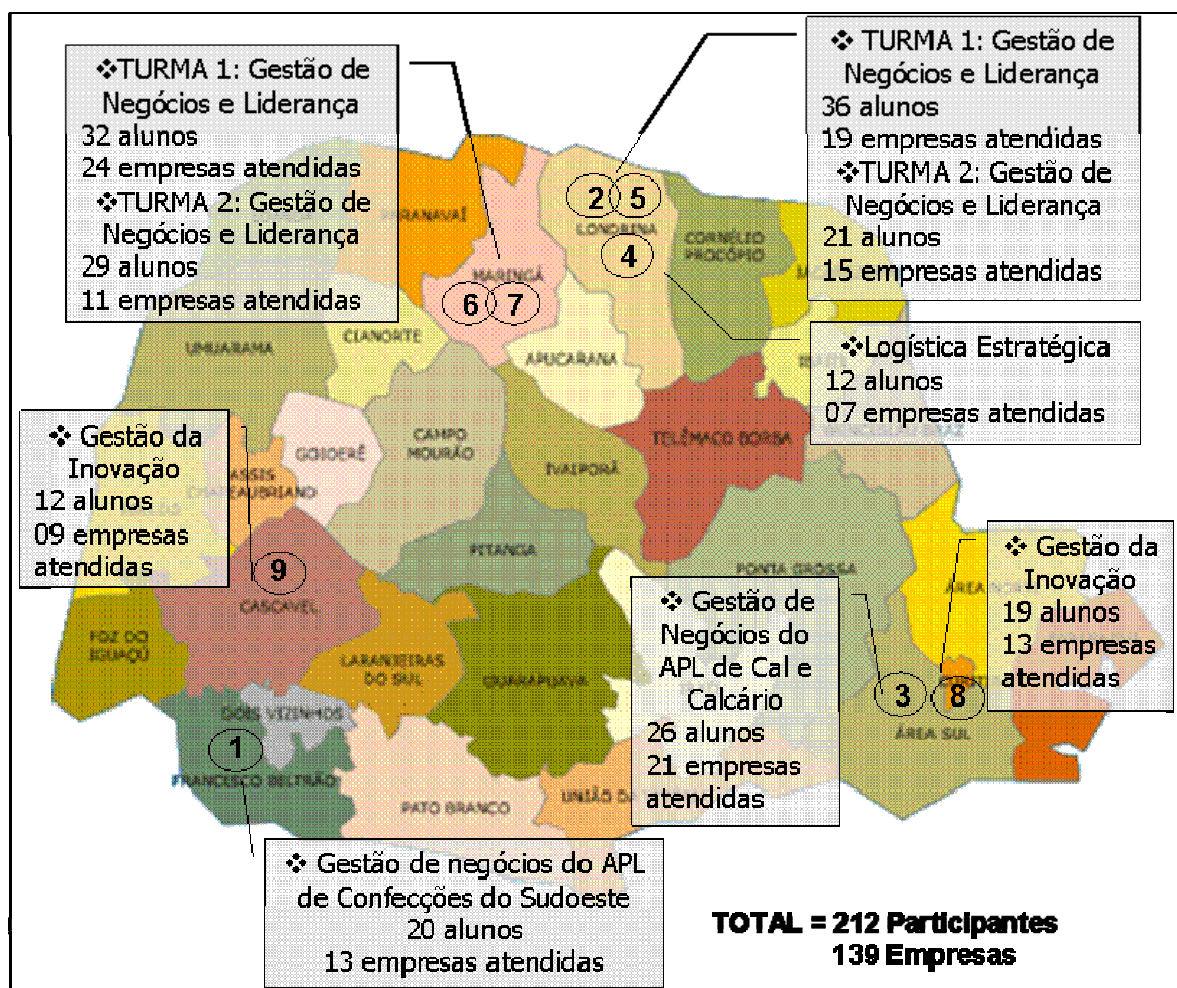


FIGURA 18. Localização dos cursos no Estado do Paraná, por ordem de implantação

Fizeram parte também dos pesquisados quatro empresários catarinenses de empresas de grande porte, com mais de 18 anos no mercado (Macedo Koerich, Laticínios Cedrense e Datasul), entrevistados durante o período em que se observou uma baixa incidência de empresas de grande porte, que serão descritas nos resultados com nome de “grandes”. As sedes destas empresas estão localizadas em Palhoça, Chapecó e Joinville, todas no estado de Santa Catarina. Há que se salientar que tais entrevistas enriqueceram a visão da pesquisadora sobre a relação entre teoria e prática organizacional.

3.3.2 Métodos de coleta de dados

Neste trabalho, embora se adote uma abordagem qualitativa também se recorre às técnicas quantitativas. Segundo Denzin e Lincoln a pesquisa qualitativa enfatiza o caráter social da realidade, a relação entre o pesquisador e o que é estudado e as restrições situacionais do objeto de estudo; já os estudos quantitativos enfatizam a medição e a análise das relações causais entre as variáveis.

Nesse sentido tem-se em conta o entendimento de que, conforme Bogdan e Biklen, (2003), o uso de abordagens qualitativas e quantitativas não está em campos opostos, mas, em muitos estudos, denotam complementaridade.

Lee (1999) sugere que entre as principais características de um projeto de pesquisa qualitativa com organizações está a averiguação de dados empíricos que derivam dos sujeitos pesquisados. Com base na proposta de Gonçalo (2004), a partir dos trabalhos de diferentes autores (LEE, 1999; BOGDAN e BIKLEN, 2003; GODOY, 1995), foi construído o quadro 7 com as características consideradas por aquele autor. São aspectos essenciais que devem ser considerados num estudo qualitativo e que servem para justificar a opção por este tipo de pesquisa.

CARACTERÍSTICAS DE UM ESTUDO QUALITATIVO	ELEMENTOS REPRESENTATIVOS DESTA PESQUISA
<p>Tem caráter descritivo, procurando o entendimento do fenômeno como um todo e não simplesmente com os resultados ou produto.</p> <p>Busca a compreensão do fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes.</p> <p>Não parte de hipóteses estabelecidas <i>a priori</i>, e sim de questões amplas, que irão se tornar mais específicas no transcorrer da investigação.</p>	<p>O interesse da pesquisa está em entender as mudanças nas habilidades de gestão no decorrer do processo evolutivo das organizações.</p> <p>Os gestores e fundadores das organizações irão se expressar sobre estilos gerenciais atuais e sobre as características de suas empresas, que permitirão identificar a fase do CVO de cada empresa.</p> <p>A pesquisa não propõe hipóteses, partindo de um modelo inicial de referência de pesquisa que irá se desenvolver ao longo das etapas de investigação.</p>

QUADRO 7. Características da pesquisa com um estudo qualitativo
 Fonte: Adaptado de GONÇALO, 2004, p. 128.

Quanto ao o uso de técnicas quantitativas deve-se, sobretudo, às situações em que as formas de coleta de dados e informações exigiram necessidades analíticas complementares. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 100) dados quantitativos “são mensurações em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo”. Sua representação é realizada por meio de recursos e técnicas estatísticas, tais como: percentagem, freqüência, média, moda, mediana e desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de correlação (OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Minayo (1994), o método qualitativo permite conhecer diretamente a experiência, ou seja, busca a reflexão do mundo social. Richardson (1985) corrobora que estudos qualitativos podem descrever um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos, auxiliar em mudanças e possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos. Para esta etapa da pesquisa utilizou-se a técnica de *coaching*.

3.3.3 O processo de coleta e análise dos dados

Neste trabalho foram utilizados dois questionários para coleta de dados, aplicados no mesmo momento. Um serve para identificar a fase do CVO em que a empresa do respondente se encontra, e o outro identifica os papéis de competência que os respondentes mais utilizam na prática atual de

gerenciamento.

Entende-se aqui que a elaboração de novo instrumento de diagnóstico não consistia na essência do trabalho, pois o que se pretendia com eles era validar o modelo pautado nas duas teorias de suporte da pesquisa. Desta forma optou-se por utilizar aqueles questionários. Tais instrumentos, descritos brevemente na seqüência, podem ser observados nos anexos 1 e 3, e os diagnósticos resultantes desses instrumentos no anexos 2 e 4.

O primeiro questionário foi desenvolvido por Lezana e Grapeggia (2006) a partir do modelo de Greiner, para diagnosticar a fase do CVO em que uma organização se encontra. Tal questionário está estruturado com perguntas fechadas sobre o estilo de gestão e os problemas (crises) que a organização vivencia.

Especificamente sobre o estilo de gestão, aquele instrumento traz questionamentos sobre aspectos como: desenvolvimento das atividades organizacionais, organograma e estrutura hierárquica, delegação de poderes e responsabilidades, preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e da organização, preocupação com a produção e a conquista de mercado, contratação de novos profissionais especializados em gestão, flexibilidade na gerência e nos processo da organização, re-investimento dos lucros na organização, utilização de processos de controle nos procedimentos de trabalho, burocratização dos procedimentos de trabalho, resolução de problemas com auxílio da equipe, coordenação das diferentes áreas da organização.

No que diz respeito aos problemas organizacionais, que caracterizam as crises, ou períodos de instabilidade, as questões do instrumento de Lezana e Grapeggia (2006) focam: a mistura das finanças pessoais com as organizacionais, a incorporação de produtos ou processos produtivos, a especialização dos profissionais, a liderança, o crescimento da organização, os processos de gestão utilizados, a burocratização, a estrutura hierárquica, a flexibilidade, a centralização do poder, os conflitos, a delegação de poder aos gerentes, os sistemas de controle, a comunicação interna e a estrutura organizacional.

O segundo questionário foi desenvolvido e testado por Quinn *et al.* (2003) com base no seu modelo de competências gerenciais visa a identificação do estilo

de gestão predominante. Neste instrumento os respondentes são questionados sobre: inovações e melhorias, antecipação aos problemas, direção da equipe, preocupação com os problemas pessoais da equipe, abertura a ouvir opiniões, cumprimento dos objetivos estabelecidos, diálogo na empresa, cumprimento das regras, persuasão para vender idéias novas, tratamento individualizado dos colaboradores, motivação da equipe, busca e oferta de novos conhecimentos, ordem e coordenação no ambiente de trabalho, empatia, definição de tarefas, tomada de decisões, controle por documentos, criatividade e organização da equipe. Todas as perguntas referem-se a um determinado papel gerencial (ver seção 2.3 desta tese) e foram organizadas considerando o antagonismo desses papéis conforme o foco de gestão (interno, externo, flexibilidade e controle), ou seja, os quatro eixos norteadores de decisões.

Após a definição dos instrumentos de coleta de dados utilizados, a pesquisa desdobrou-se em cinco etapas, descritas a seguir:

a) **primeira etapa:** consistiu na aplicação do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados escolhidos para a construção do modelo. Embora tais instrumentos já tivessem sido testados e validados nas pesquisas dos seus autores, entendeu-se que havia necessidade de realizar um teste com os sujeitos de pesquisa. Pretendia-se assegurar o seu entendimento pelos respondentes, para garantir utilidade das respostas para a tese. Realizou-se o pré-teste na cidade de Francisco Beltrão com um grupo de empresários participantes de atividades do Programa de Capacitação Empresarial (CE) da UNINDUS.

b) **segunda etapa:** realizou-se a aplicação dos dois instrumentos de coleta de dados dos modelos de Competências de Quinn e de CVO de Greiner aos sujeitos de pesquisa e posterior elaboração e entrega dos diagnósticos individual e da empresa a que estavam vinculados.

c) **terceira etapa:** consistiu num processo de entrevista, no formato de um *coaching*, com os pesquisados que participaram dos cursos de CE. Esse processo foi composto de três fases distintas. (i) Inicialmente os diagnósticos dos questionários sobre a empresa e o indivíduo eram entregues pelos responsáveis por seu processamento, no primeiro encontro do grupo participante dos cursos,

cujo assunto era Competências Gerenciais e Ciclo de Vida das Organizações. (ii) A segunda fase consistiu em diálogos reservados com os pesquisados, geralmente realizados após 15 dias da entrega dos diagnósticos, quando os *coaches* (profissionais de *coaching*) e o *coachee* (cliente) conversavam sobre a fase do CVO predominante da empresa e as competências gerenciais mais utilizadas no processo diário de tomada de decisão, e ainda, sobre as alternativas e opções que pudessem ampliar o CVO e as competências que melhor utilizam ou que deviam ser desenvolvidas para auxiliar a empresa a manter-se na fase atual ou na busca pela evolução. (iii) A fim de firmar um compromisso dos *coachees* com seu auto-desenvolvimento pessoal e profissional solicitou-se o preenchimento de um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI (ver modelo no anexo 5). Esse processo permitiu à pesquisadora investigar a opinião dos pesquisados sobre a fidedignidade dos resultados contidos nas devolutivas. Os diálogos não foram gravados em qualquer tipo de meio por solicitação dos participantes.

d) **quarta etapa:** realizou-se o processamento dos dados de ambos os questionários, seguido de sua avaliação por meio do uso de Excel com o software XLSTAT 7.5.2, para construção de gráficos e tabelas sobre o perfil dos sujeitos da pesquisa e das respectivas empresas. Além disso foram empregadas as seguintes técnicas de análise multivariada: (i) Análise de Clusters ou Agglomerative Hierarchical Clustering (AHC) com a elaboração do dendograma na análise de dissimilaridade e, (ii) Análise Fatorial para a confirmação da oposição dos papéis de competências conforme os diagnósticos dos sujeitos de pesquisa do modelo de Quinn.

e) **quinta e última etapa:** consistiu na construção do modelo final.

O esquema representativo das etapas da pesquisa é apresentado na figura 19.

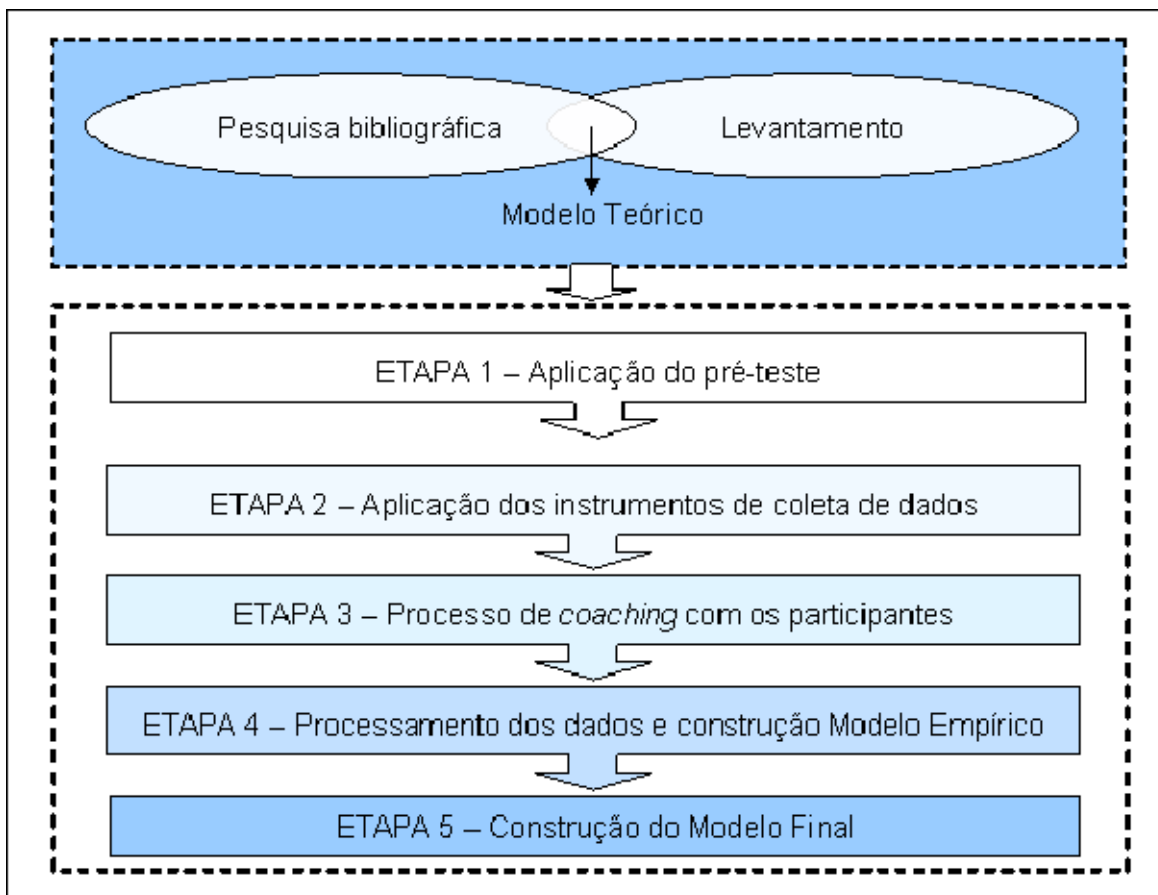


FIGURA 19. As etapas da pesquisa de campo

Observa-se que o material proveniente dos diálogos com os sujeitos de pesquisa (quarta etapa) foi utilizado para realizar eventuais ajustes na determinação da fase do CVO das empresas participantes.

3.4 Análise dos dados

Conforme descrito no item 3.2.2, os dados foram analisados mediante técnica qualitativa com apoio de técnicas quantitativas, que serviram para fornecer informações que possibilitassem a avaliação qualitativa e a correlação dos dois modelos – CVO de Greiner e competências de Quinn *et.al*. Esta correlação foi realizada por meio de técnicas de análise multivariadas, que de acordo com Camargo (1996, p.124) são:

“úteis para descobrir regularidades no comportamento de duas ou mais variáveis e para testar modelos alternativos de associação entre tais variáveis, incluindo a determinação de quando e como dois ou mais grupos diferem em seu perfil multivariado. Quando

dados de uma pesquisa são analisados com essa técnica, se espera explicar variações de acordo com um ou mais dos seguintes pontos de vista: (i) determinação da natureza e do grau de associação entre um conjunto de variáveis dependentes e um conjunto de variáveis independentes; (ii) determinação do problema da regressão, ou seja, encontrar uma função ou fórmula pela qual se possa estimar valores às variáveis dependentes com base nas variáveis independentes; e (iii) estabelecimento de significância estatística aos itens anteriores.”

Para a determinação do grau de associação entre as variáveis e o estabelecimento de significância estatística foram duas as técnicas de análise multivariadas utilizadas. A primeira foi a Análise de clusters (conglomerados), ou *Agglomerative Hierarchical Clustering* (AHC), para realizar uma análise de dissimilaridade, usando o Método de Wards. O agrupamento dos dados resultou num dendograma, que consiste num diagrama ou uma representação gráfica, em forma de árvore, que mostra a hierarquia e a relação dos agrupamentos em uma estrutura. Neste caso o dendograma serviu para verificar a existência de oposição entre os papéis de competências de Quinn.

A segunda técnica foi a Análise Fatorial (AF), utilizada para investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas em relação a um número menor de variáveis latentes, ou mais especificamente quando se pretende avaliar construtos, variáveis não mensuráveis diretamente, como inteligência e satisfação (ARTES, 1998).

Segundo Camargo (1996), na AF um fator é um construto, que se supõe ser passível da realização de testes, escala, e medidas.

Desta feita, foram construídas tabelas, gráficos, cruzamentos e realizadas análises que permitiram identificar e descrever as competências gerenciais necessárias em cada fase do ciclo de vida das organizações e assim, validar o modelo teórico.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da análise dos resultados das entrevistas, *coaching*, com os participantes da pesquisa.

3.5 Dificuldades encontradas na realização da pesquisa

Durante a primeira etapa da pesquisa observou-se que não seria possível testar o modelo teórico construído apenas com fundadores de empresas, uma vez

que algumas já se encontravam em estágio de evolução que demandava administração profissional. Como o modelo aqui proposto se baseia na literatura clássica acerca de CVO e competências, e também na mais recente, e integra fatores que têm sido estudados durante décadas, sobre o desenvolvimento das organizações e as atitudes de seus gestores e tomadores de decisão, concluiu-se que o questionário sobre CVO não era inadequado, mas necessitava de ajustes de linguagem para possibilitar a totalidade das respostas pelos sujeitos de pesquisa.

No entanto, com o aumento da demanda por cursos do Programa de CE, o número de participantes de empresas maiores cresceu e tal esforço passou a ser desnecessário. Esse aumento elevou o número de turmas previstas de 4 para 9, mas também aumentou o intervalo de tempo entre um curso e outro, e a aplicação dos questionários, prevista para dois meses, teve que acompanhar o início das novas turmas, sendo concluída em seis meses.

Em termos de tempo a pesquisa de campo foi aplicada ao longo de 15 meses, desde julho de 2006 até outubro de 2007. A tabulação das informações sobre o perfil dos sujeitos de pesquisa foi realizada entre maio e junho de 2007. Já os testes de análise multivariada e a elaboração dos gráficos, tabelas e figuras deles provenientes teve início em dezembro de 2007 e, a análise conclusiva dos dados, iniciada em novembro do mesmo ano.

A maior dificuldade no processo de análise dos dados foi na escolha da técnica estatística que pudesse confirmar o modelo teórico. Após a definição pela análise multivariada, a elaboração do trabalho final fluiu com maior naturalidade.

4 MODELO TEÓRICO

Para a construção do modelo proposto nesta tese, foram utilizadas informações contidas nos modelos de CVO e competências, pois acredita-se que elas podem garantir eficácia, eficiência e efetividade à gestão e contribuir para o sucesso das organizações.

A pesquisa bibliográfica mostrou que os modelos de ciclo de vida são úteis para entender a história e a evolução das organizações, assim como os processos pelos quais elas passam ao longo do tempo. Os diversos modelos, que elucidam as características do CVO, foram investigados a fim de pautar eventuais intervenções e prolongar a existência das empresas no mercado.

Lezana (1995) já afirmava que as intervenções devem ser realizadas considerando as particularidades de cada etapa. Neste sentido, um processo de intervenção pode ocorrer durante as diferentes fases do CVO ou nos períodos de transições. Durante a vida da organização ela irá requerer algumas necessidades e ao mesmo tempo provocar, no ambiente em que está inserida (tanto interno e quanto externo), alguns impactos. Tais necessidades e impactos mudam à medida que a empresa evolui e, conseqüentemente, as formas de intervenção também devem ser diferentes.

Na figura 20 pode ser observado um processo de intervenção com as características acima descritas. Ele corresponde a um ciclo de vida tradicional, com fases de crescimento e outras de transição entre uma etapa e outra. Nas etapas de transição, as empresas continuam tendo necessidades específicas e ocasionando impactos, por isso a intervenção pode ocorrer em ambas as situações.

A partir do estudo dos modelos de CVO e competências, apresentado no segundo capítulo, é possível concluir que para intervir no ciclo de vida de uma organização é preciso, não só conhecer as características de cada fase, mas quais as habilidades requeridas nesses períodos, em tempos de transição e na fase seguinte.

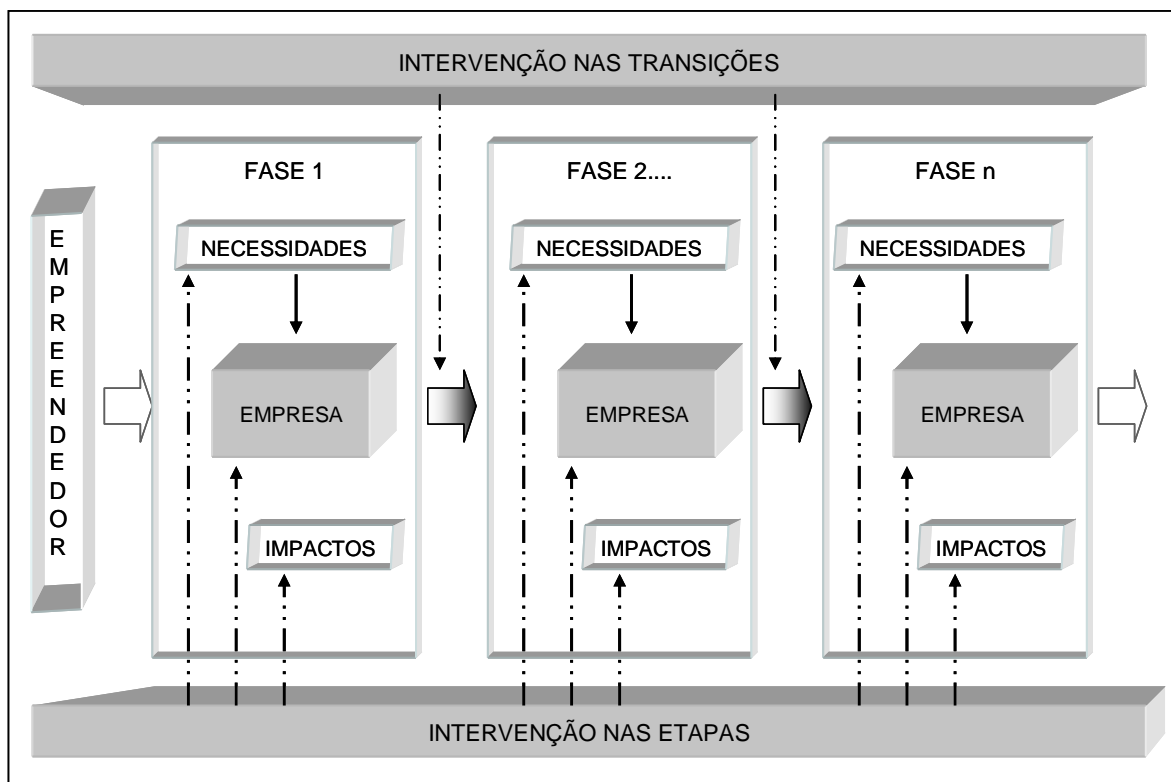


FIGURA 20. Intervenção durante o ciclo de vida

Fonte: adaptado de LEZANA, 1995.

Na elaboração do modelo teórico desta tese foram escolhidos um modelo de CVO e um de competências gerenciais. Adotou-se o modelo de Larry Greiner (ciclo de vida das organizações) e o de Quinn *et al.* (competências). Os motivos que levaram à escolha desses modelos foram:

a) o modelo de Greiner aborda as características da evolução organizacional e as crises vivenciadas, que impulsionam o crescimento ou o fim do negócio;

b) o modelo de Quinn *et al.* reúne um grupo de competências constituído de diversas habilidades que os tomadores de decisão (empreendedor e gestores) utilizaram no ambiente organizacional ao longo do século XX.

c) ambos os modelos possuem instrumentos de pesquisa, validados e disponibilizados para uso em pesquisas similares, que resultam em um diagnóstico da fase do CVO vivenciada pela empresa e das competências individuais dos respondentes.

Após a pesquisa bibliográfica procedeu-se à organização de uma reunião de trabalho, em formato de *workshop*, a fim de identificar as habilidades

empreendedoras nas diferentes fases do CVO. Desta reunião participaram consultores de empresas e estudiosos dos temas abordados nesta tese, denominados aqui de especialistas.

Entre os participantes do grupo de especialistas havia seis profissionais, de diferentes formações (engenheiro, economista, administrador, analista de sistemas, pedagoga e filósofo) e com experiência de trabalho, variando de 08 anos a 20 anos, em empresas industriais, do comércio e serviços.

Durante o *workshop* foram apresentados os resultados da revisão bibliográfica, com ênfase nos modelos de Greiner e Quin *et al.*, para posterior debate sobre as características organizacionais em cada etapa de crescimento, assim como das mudanças necessárias na gestão e no comportamento dos empreendedores e tomadores de decisão, assim como as formas de intervenção que podem auxiliar na perpetuação da empresa.

Também foram explicitadas experiências dos especialistas sobre as habilidades mais relevantes à gestão organizacional e os motivos que levam estas pessoas a buscar conhecimentos que possam tornar sua prática mais eficiente.

Novo encontro foi marcado a fim de conceber um Programa de Capacitação Empresarial, voltado ao desenvolvimento das habilidades gerenciais mais relevantes nas diferentes fases do processo evolutivo das organizações, a partir de um diagnóstico prévio dos participantes do curso sobre a fase do CVO em que suas empresas se encontram e do mapeamento de suas competências.

Foram realizadas três reuniões até que se percebeu a necessidade de um modelo único de habilidades voltado para as necessidades das diferentes fases do CVO. Desta discussão resultou a construção de um modelo que possa servir à gestão organizacional, que revele ao empreendedor seu perfil atual e a etapa de desenvolvimento de sua organização, podendo servir para identificar as mudanças necessárias à adaptação de sua empresa ao mercado.

Com os dois modelos como alicerce, solicitou-se ao grupo de especialistas (três em cada assunto) que atribuíssem uma nota, de um a oito, de acordo com a intensidade das competências que compõem cada um dos papéis gerenciais as estas foram agrupadas num gráfico tipo baleia (figura 21).

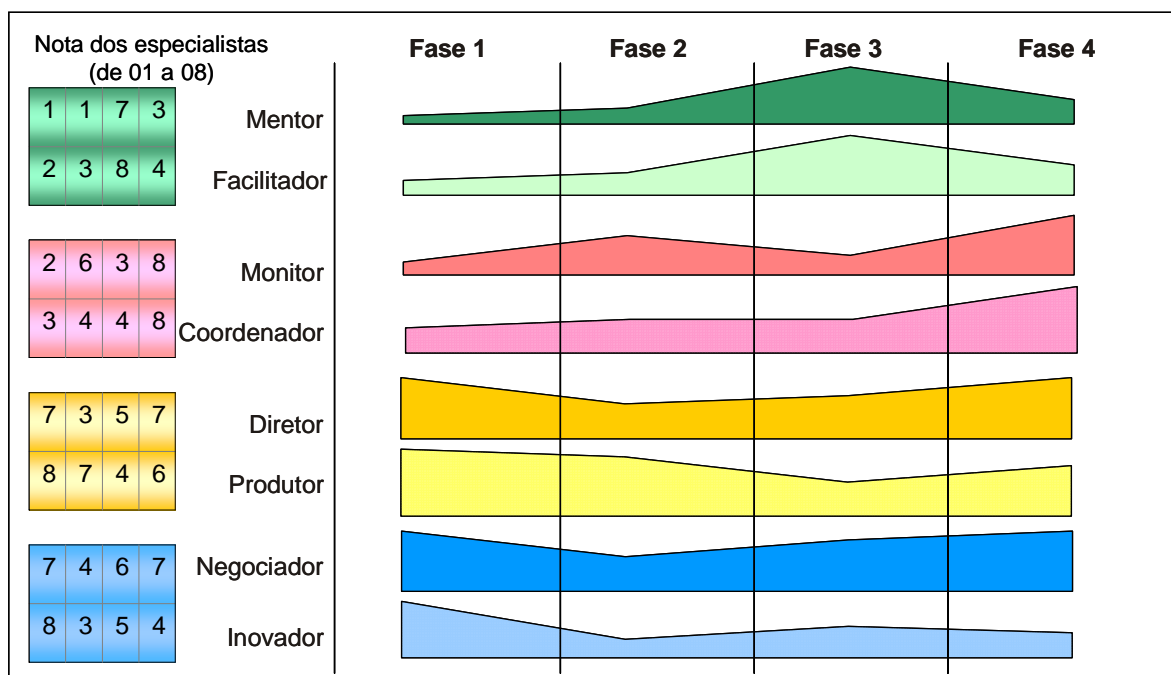


FIGURA 21. Notas dos especialistas sobre as competências gerenciais em cada fase do ciclo de vida organizacional

Fonte: reunião com especialistas

Na fase inicial da empresa o empreendedor está preocupado com a introdução do novo produto ou serviço no mercado. O foco do gestor volta-se para o ambiente externo, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, adquirir recursos, entregar um produto ou serviço e conquistar mercado. Ele domina o negócio, concentra-se na produção e as soluções aos problemas dependem de sua capacidade de inovar.

Por conta disso, as habilidades mais relevantes são aquelas que caracterizam os papéis de inovador, negociador, produtor e diretor, conforme pode ser observado na área marcada pela linha verde na figura 22.

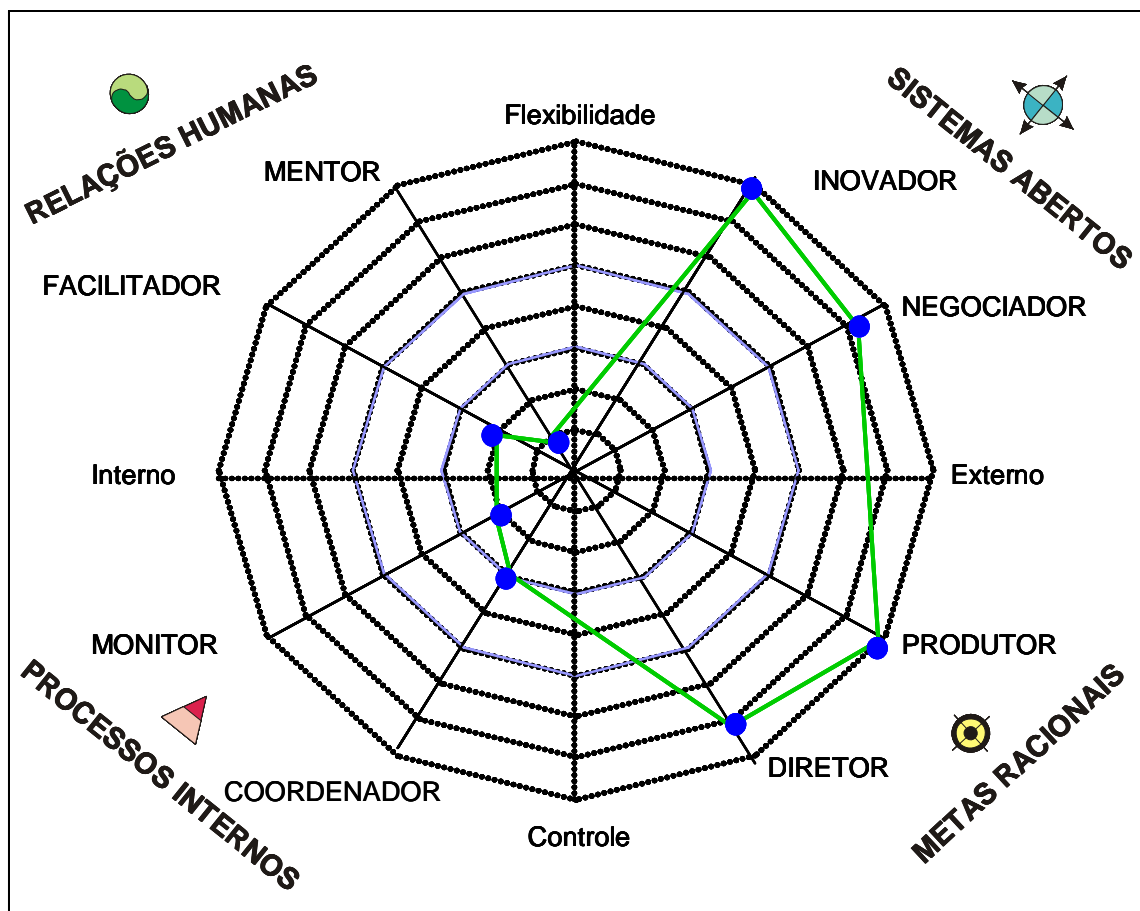


FIGURA 22. Fase 1 - Ciclo de vida *versus* competências

Fonte: Reunião com especialistas

Conforme a organização cresce o empreendedor deverá abandonar a visão externa e focar-se mais no ambiente interno e no controle das atividades, uma vez que ainda existe forte preocupação com a produção. Nesta fase, a empresa incorporou outras pessoas e as soluções não dependem mais exclusivamente do fundador.

As competências anteriores diminuem de intensidade, com exceção daquelas habilidades que caracterizam o produtor e o monitor, uma vez que começam a surgir questões relacionadas com o controle das atividades da empresa. Por estas razões a ênfase está nos papéis de produtor e monitor, enquanto que nos de inovador e negociador a ênfase diminui (vide figura 23).

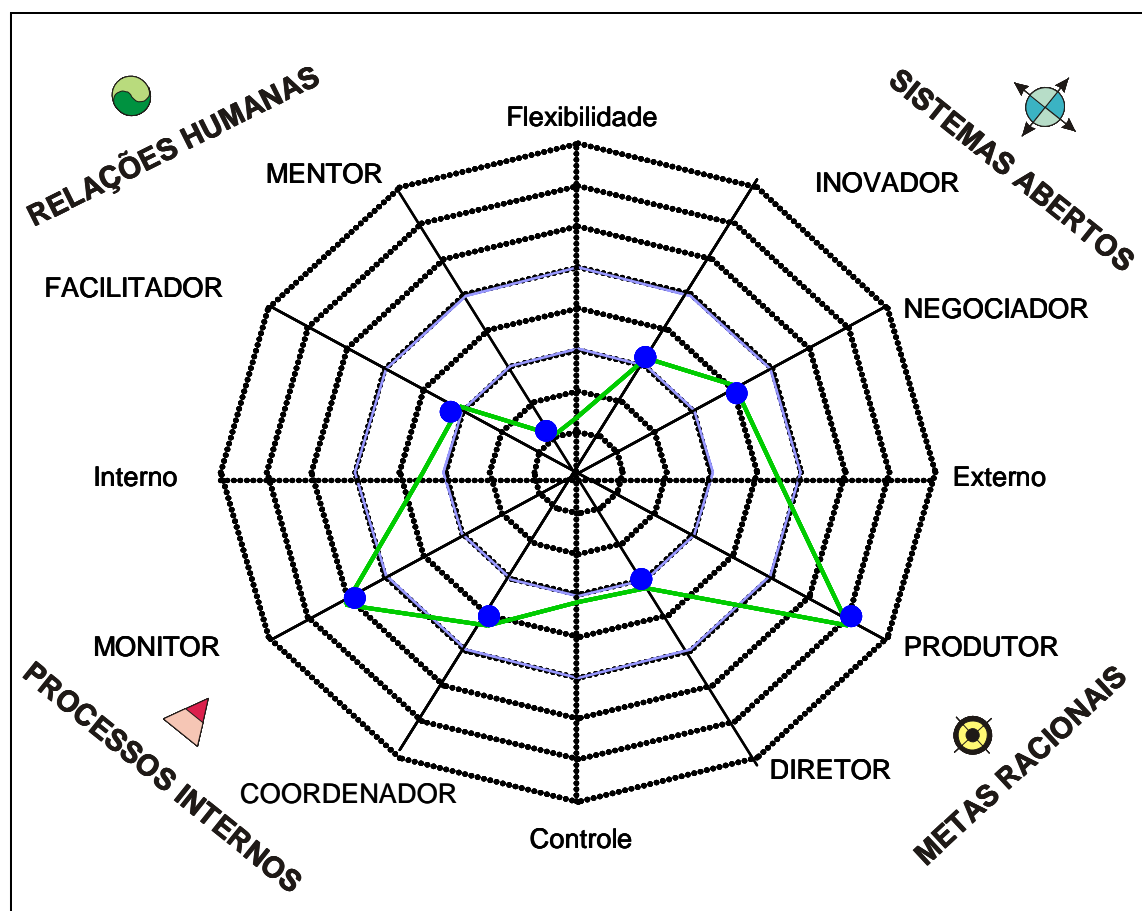


FIGURA 23. Fase 2 - Ciclo de vida versus competências

Fonte: Reunião com especialistas

Já na terceira fase a organização tem por característica possuir uma carteira de clientes que lhe proporcione uma situação financeira favorável, proveniente de lucros pelo trabalho oferecido. Conforme os modelos pesquisados no capítulo dois, neste estágio, para poder continuar a crescer a direção da organização deve voltar-se para seu ambiente interno e dispensar atenção às pessoas que nela trabalham, valorizando-as, oferecendo treinamentos, recompensas, promovendo a coesão entre as equipes. Por isso as habilidades mais importantes são as que caracterizam os papéis de facilitador e mentor. Para que a empresa cresça seu gestor deve utilizar novamente as habilidades de negociador, inovador e diretor, que serão novamente requeridas (figura 24).

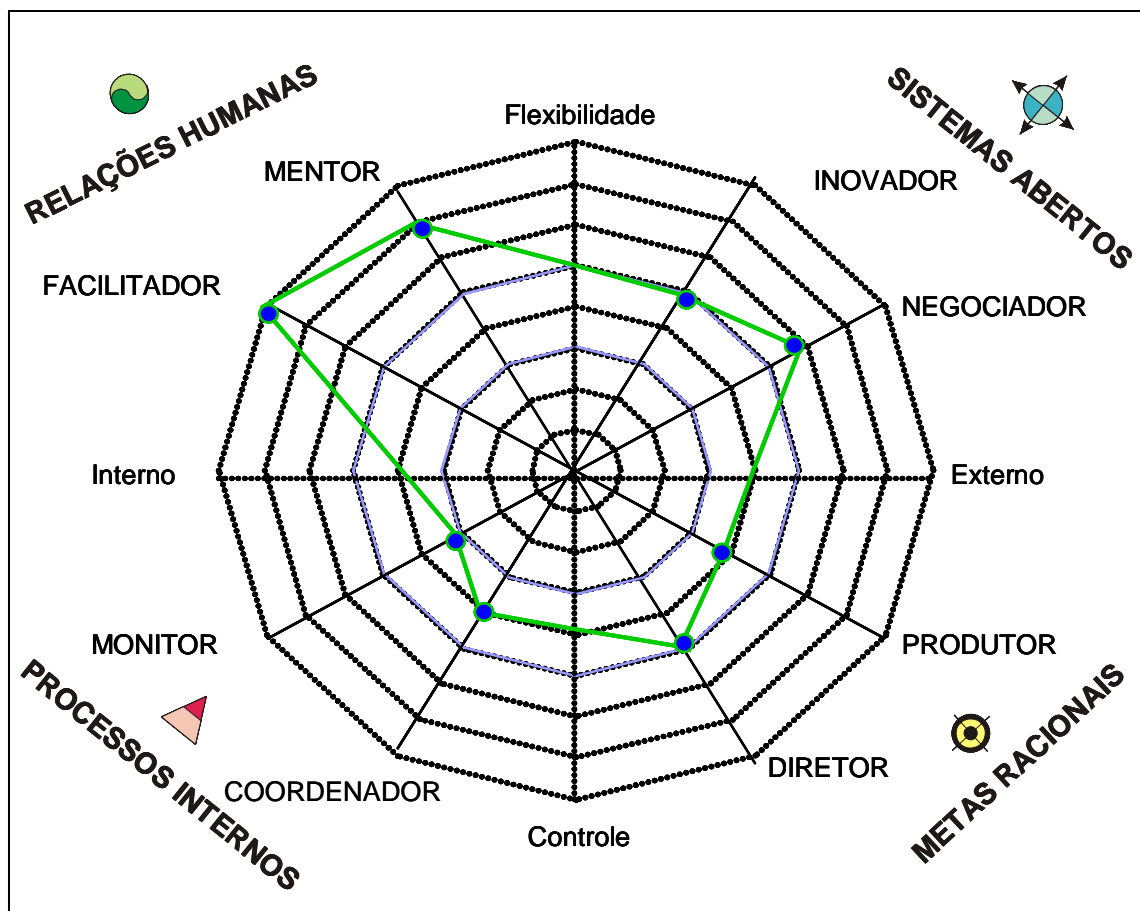


FIGURA 24. Fase 3 - Ciclo de vida *versus* competências

Fonte: Reunião com especialistas

Na quarta fase as competências para monitorar, coordenar, dirigir e negociar são consideradas as mais importantes, uma vez que os modelos pesquisados e a experiência dos especialistas demonstram que o empreendedor precisará: averiguar o cumprimento de regras estabelecidas para o trabalho, analisar relatórios, coordenar as equipes e resolver problemas, conforme mostra a figura 25.

A empresa já funciona por unidades de negócios e o empreendedor precisa assumir a coordenação das atividades das unidades, além de buscar novos negócios para seu empreendimento.

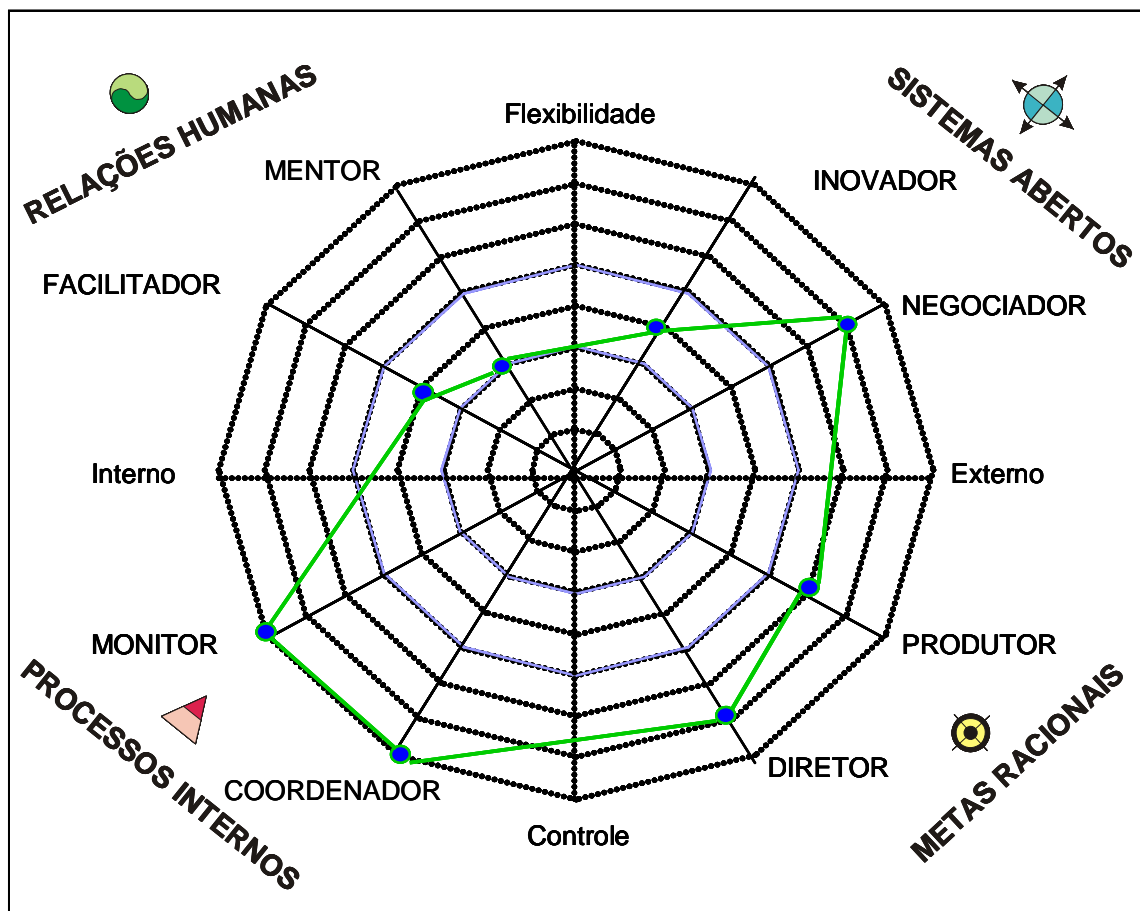


FIGURA 25. Fase 4 - Ciclo de vida *versus* competências

Fonte: Reunião com especialistas

Os modelos de CVO pesquisados consideram uma quinta fase, em que a organização já é uma grande empresa, com um gestor profissional, com vários níveis hierárquicos e um conselho de administração. Nesta fase observa-se uma soma de habilidades e competências aprendidas anteriormente, pois nem os empreendedores nem a organização desaprendem. Com o tempo determinadas competências são utilizadas com maior ou menor ênfase, dependendo do problema a gerenciar. A figura 26 mostra estas características a partir do equilíbrio do uso das competências anteriormente desenvolvidas.

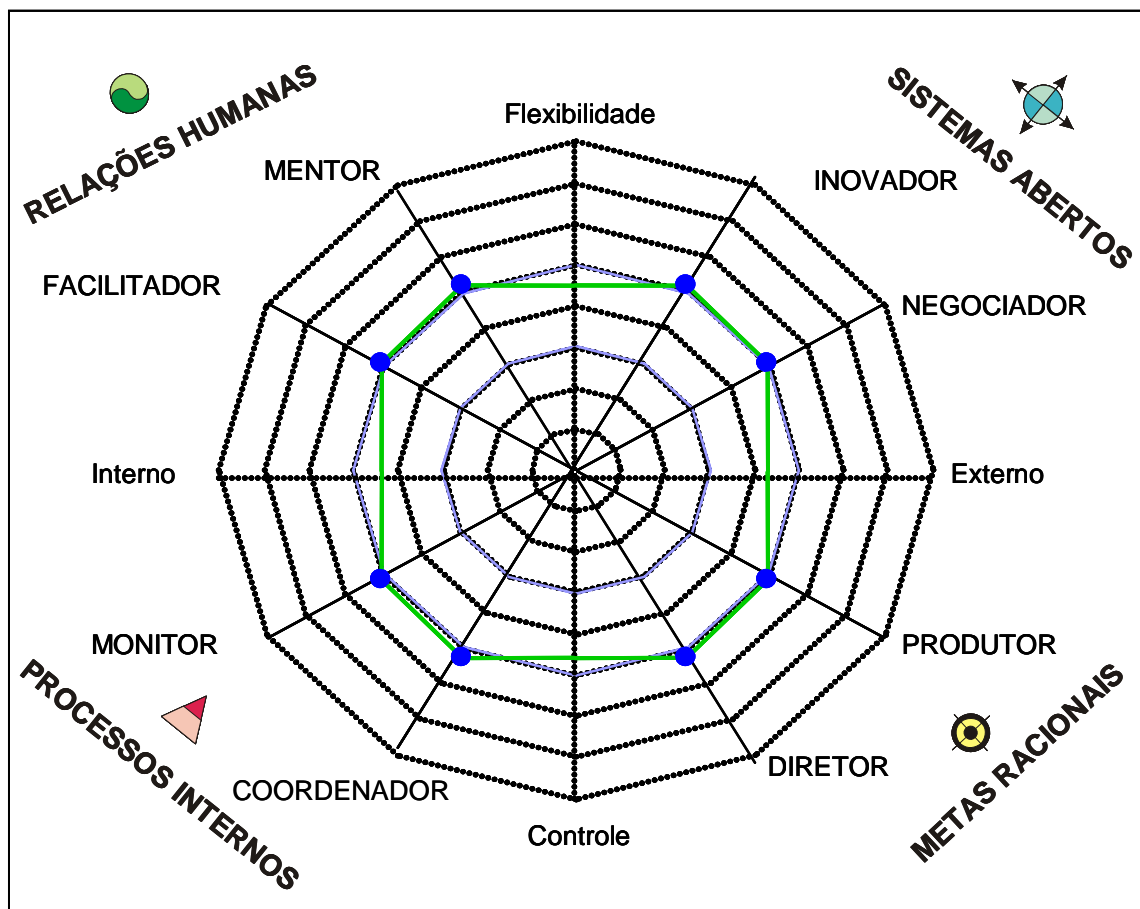


FIGURA 26. Fase 5 - Ciclo de vida *versus* competências

Com base neste modelo teórico, o curso de capacitação empresarial foi desenvolvido, os instrumentos de pesquisa aplicados e os resultados tabulados e avaliados.

5 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo contempla a integração dos resultados da pesquisa e a validação do modelo proposto. Inicialmente se apresentam os resultados da pesquisa de campo com as respostas diretas dos participantes, por meio de tabelas, gráficos, mapas e análises, com informações sobre o perfil dos sujeitos de pesquisa, obtidas por meio dos questionários e do *coaching*.

Posteriormente são apresentados os resultados da análise estatística que apontou a oposição entre os papéis de competências, os gráficos de correlação entre os dos instrumentos de coleta de dados e as respectivas análises.

5.1 Perfil dos participantes (pessoas e empresas)

Conforme descrito no capítulo três, os sujeitos de pesquisa desta tese são empreendedores, gerentes e não gerentes de empresas participantes do Programa de Capacitação Empresarial, ofertado pela UNINDUS, além de dirigentes de grandes empresas não participantes desse.

Em relação ao número total, 5,8% dos questionários não puderam ser considerados na pesquisa por ausência de respostas, ora referente ao CVO, ora às competências.

Na seqüência são descritos o perfil dos participantes da pesquisa quanto a características pessoais (gênero, escolaridade, estado civil, funções gerenciais, motivações para constituir um negócio próprio) e das organizacionais (tamanho, idade, porte).

Com relação à idade, havia entre os pesquisados pessoas de 21 a 63 anos. Quanto ao gênero é possível observar no gráfico 1 que 78% é do sexo masculino (165 pessoas). Este percentual aumenta quando observado o recorte para os proprietários das empresas, que passa a 89,5% (77 homens), já entre as proprietárias o percentual diminui de 22% para 10,5% (09 pessoas).

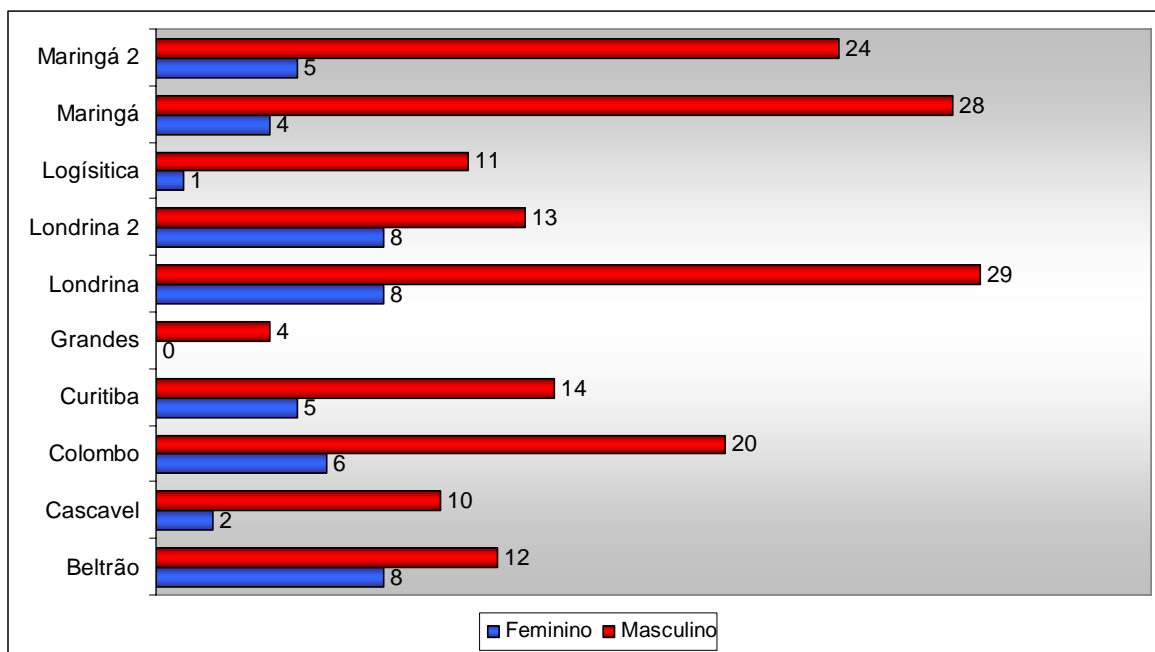


GRÁFICO 1. Quantidade de participantes da pesquisa quanto ao gênero

A tabela 1 reúne informações sobre o estado civil dos participantes da pesquisa, em números e percentuais, donde se conclui que a maioria, 65% é casado (a), e que apenas dois dos sujeitos pesquisados não quiseram responder a esta pergunta.

TABELA 1. Estado civil dos participantes da pesquisa.

Cidade/Opção	Não respondeu	Solteiro (a)	Separado (a)	Casado (a)	Divorciado (a)	Total
Beltrão	1	1	18	0	0	20
Cascavel	1	2	0	9	0	12
Colombo	0	6	0	19	1	26
Curitiba	0	6	1	12	0	19
Grandes	0	0	0	4	0	4
Londrina	0	11	6	19	1	37
Londrina 2	0	3	2	15	1	21
Logística	0	2	1	9	0	12
Maringá	0	4	0	27	1	32
Maringá 2	0	4	1	24	0	29
Total	2	39	29	138	4	212
Percentual	1%	18%	14%	65%	2%	100%

Quanto à escolaridade, os dados apresentados no gráfico 2 mostram que a soma entre aqueles que possuem Ensino Superior completo e incompleto é de

84%, enquanto que 12% representam os que concluíram ou estão para concluir o Ensino Médio, e apenas 3% têm o Ensino Fundamental completo.

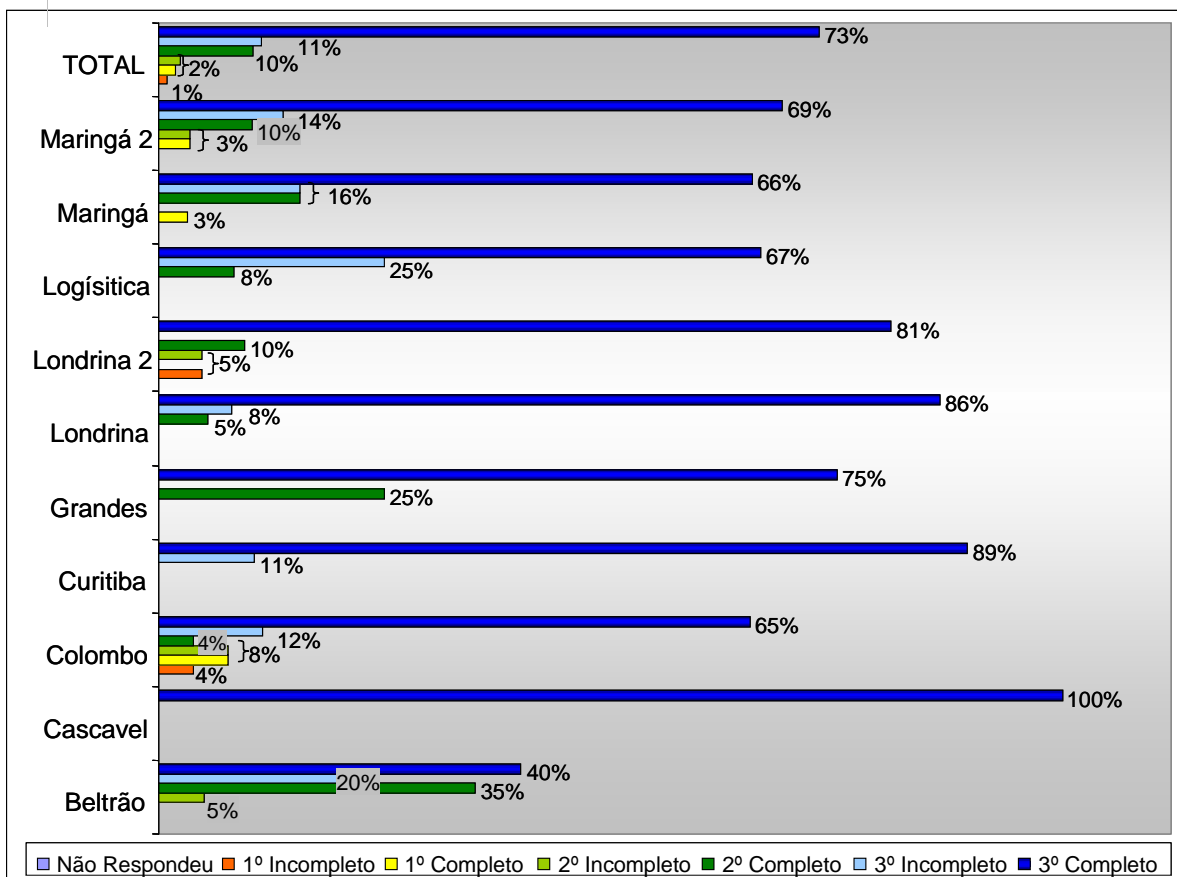


GRÁFICO 2. Escolaridade dos participantes da pesquisa

Entre os cursos de graduação dos participantes observa-se predominância por aqueles que pertencem às Ciências Sociais (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Sistemas de Informação); seguido pelas engenharias (Civil, Elétrica, Mecânica, Industrial e de Alimentos); depois aparecem os cursos das ciências exatas (Computação, Matemática e Química); ciências agrárias (Agronomia e Medicina Veterinária); informática (Informática, Processamento de Dados, Tecnologia em Redes de computadores); ciências humanas (Filosofia, Pedagogia e Psicologia), da saúde (Educação Física, Farmácia, Medicina) lingüística, letras e artes (Comunicação Social, Jornalismo, Letras); e as ciências biológicas. Estas informações estão contidas no gráfico três.

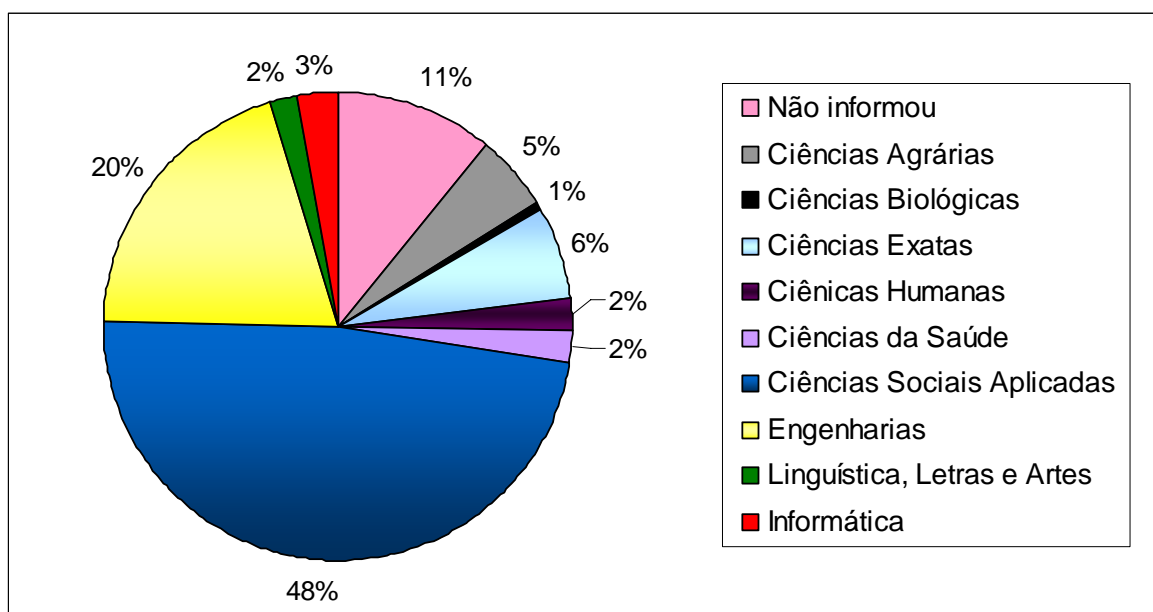


GRÁFICO 3. Áreas dos cursos de graduação dos participantes

Entre os participantes que pertencem à alta direção das empresas, proprietários e gerentes, teve-se 79% (ou 167 pessoas). No entanto, os 17 participantes que não são gerentes fazem parte do grupo de tomadores de decisão (conforme informações obtidas nas sessões de *coaching*), o que enriquece a amostra e a qualidade das informações, vez que as respostas aos instrumentos de pesquisa foram dadas por quem, além de conhecer bem a empresa, tem poder para provocar mudanças nela (vide tabela 2).

TABELA 2. Percentual de proprietários e empregados

Opções de resposta		Quantidade	Percentual
Proprietário		86	41%
Empregado	Gerente	81	38%
	Não gerente	17	8%
Não respondeu		28	13%
Total		212	100%

No gráfico 4 os dados estão separados de acordo com o número de proprietários, gerentes, não gerentes e participantes que não responderam à questão, de acordo com a cidade em que residem, onde é possível observar a expressiva participação da alta direção das empresas nos cursos de capacitação e, conseqüentemente, na pesquisa desta tese.

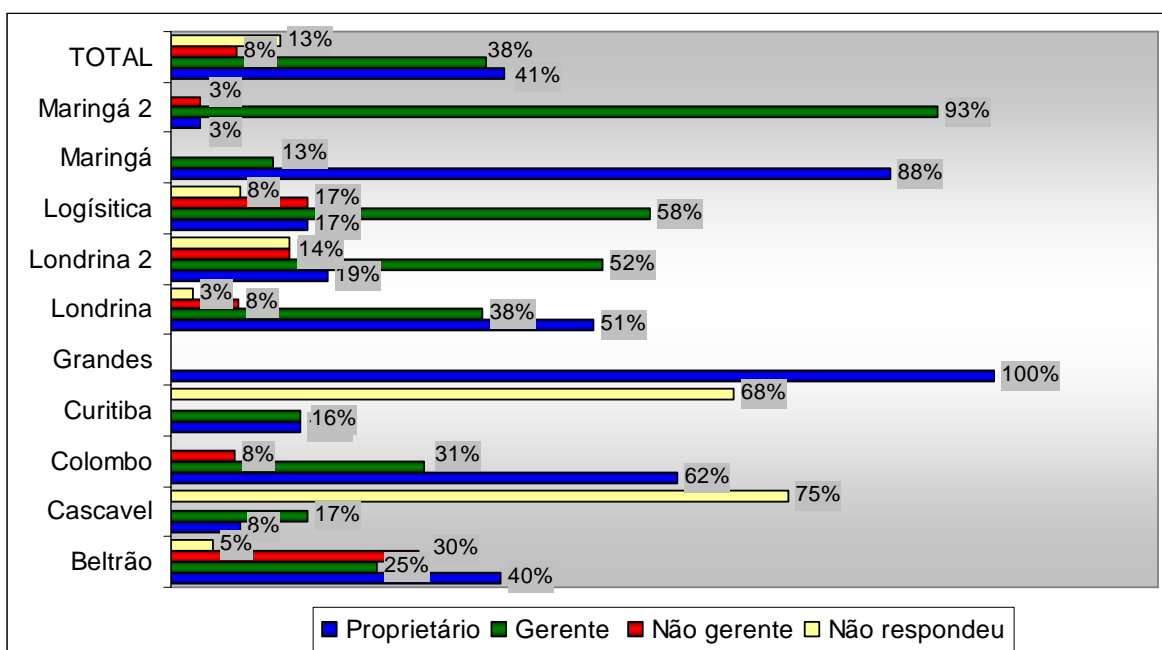


GRÁFICO 4. Percentual de proprietários e empregados

Quanto perguntados sobre o motivo para constituir a empresa, 56% disseram ter vislumbrado uma oportunidade de negócio (48 participantes), 24% não responderam (21 participantes), 13% alegaram uma necessidade (11), e 6 disseram ser outro motivo (5 porque receberam a empresa como herança de família e um que considerou serem os dois igualmente importantes para a abertura do negócio), conforme pode ser observado no gráfico 5. Ressalta-se aqui que foram consideradas apenas as respostas dos sujeitos de pesquisa que eram proprietários das empresas.

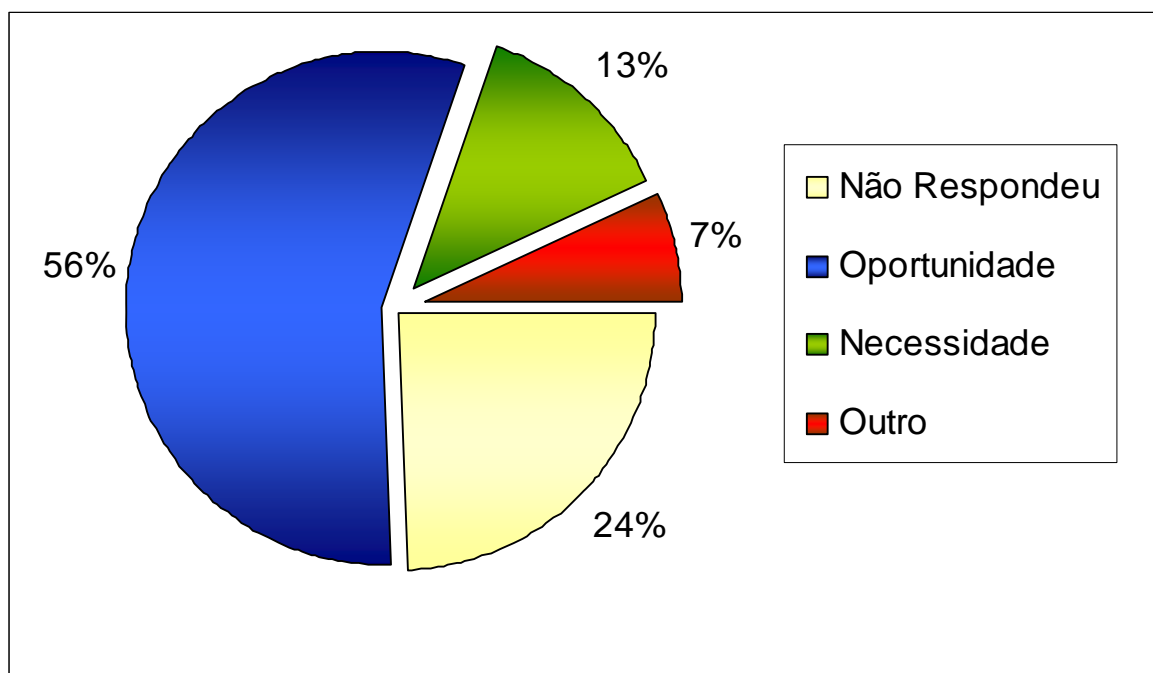


GRÁFICO 5. Motivo que levou a constituir a empresa

Outro item pesquisado foi o tempo de existência dos empreendimentos no mercado, desde sua criação até os dias atuais da pesquisa. Na tabela 3 o número de empresas foi agrupado em empresas iniciantes (com até dois anos de criação), a empresas com tempo variável entre dois anos completos e mais de 25 anos.

TABELA 3. Idade das empresas participantes da pesquisa.

Opções	Quantidade	Percentual
Não respondeu	3	2%
Até 2 anos	6	4%
De 2 a 5 anos	8	6%
De 5 anos até 10 anos	15	11%
De 10 anos até 15 anos	21	15%
De 15 anos até 25 anos	28	20%
Mais de 25 anos	58	42%
Total de empresas participantes	139	100%

No que diz respeito à distribuição do tamanho das empresas, solicitou-se dois tipos de informação: um sobre o valor do faturamento bruto anual, distribuído em faixas conforme orientação legal (Lei Geral) e o número de empregados. No

entanto, na análise dos dados são apresentados apenas os resultados do segundo critério, em virtude da resistência manifestada por alguns empresários para informar a faixa de faturamento bruto de suas organizações.

Conforme os dados apresentados no gráfico 6, do total de empresas participantes das pesquisas 19 são de grande porte, representando 14% do total; entre as empresas de porte médio existem 29, o correspondente a 21%. As empresas de pequeno porte foram maioria, 58, e representam 41% do total, enquanto que as microempresas somam 29, ou 21% do total. Ainda restaram quatro empresas que não informaram quantos empregados possuíam.

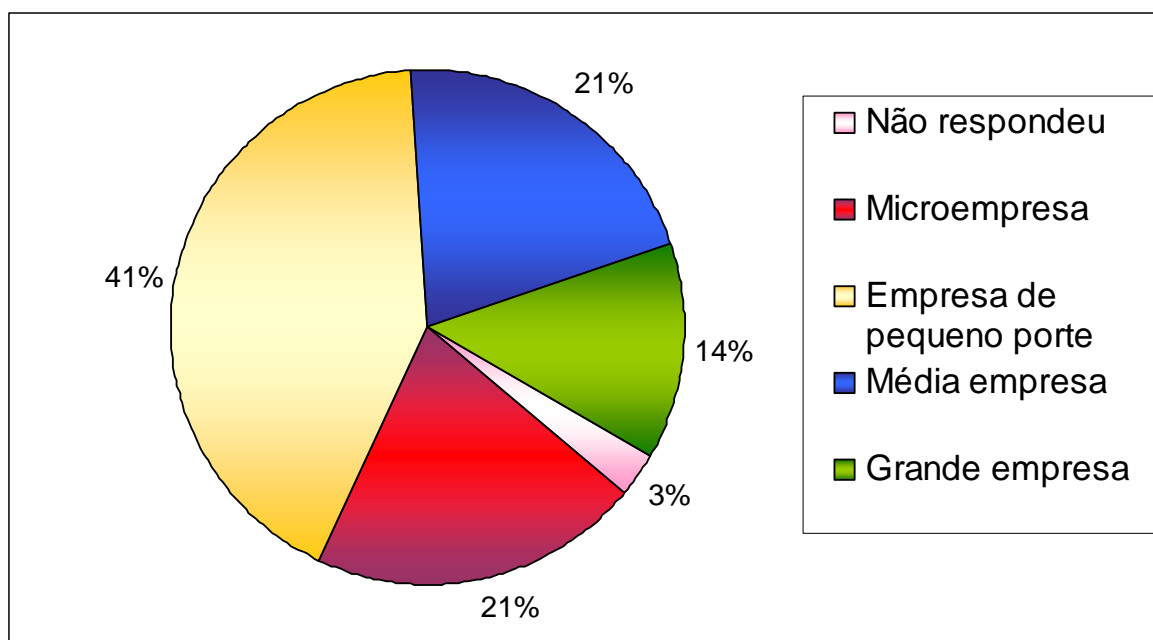


GRÁFICO 6. Porte das empresas pesquisadas quanto ao critério número de empregados

Quanto ao setor de atividade os resultados mostraram predominância do setor industrial (63%), seguido pelo setor de serviços que correspondeu a 32%. O setor de agronegócios corresponde a 4% das empresas e o setor do comércio teve a menor participação, um por cento do total, conforme pode ser observado na tabela 4.

TABELA 4. Setor de atividade das empresas participantes na pesquisa.

Setor de atividade	Quantidade	Percentual
Agronegócios	05	4%
Comércio	02	1%
Construção civil	10	7%
Educação	07	5%
Gráfica e editora	01	1%
Prestação de serviços	24	17%
Produtos eletrônicos	02	1%
Indústria açúcar e álcool	02	1%
Indústria de alimentos	08	6%
Indústria de bebidas	01	1%
Indústria de cal	21	15%
Indústria de carrocarias	01	1%
Indústria de colchões	02	1%
Indústria de confecções	16	12%
Indústria de couro	01	1%
Indústria de embalagens	01	1%
Indústria de equipamentos	10	7%
Indústria de implementos rodoviários	01	1%
Indústria de madeira	01	1%
Indústria de medicamentos	02	1%
Indústria metal mecânica	19	14%
Indústria de produtos odontológicos	01	1%
Indústria química	01	1%
Total	139	100%

O setor industrial soma 88 das 139 empresas pesquisadas, e dentro deste, existem 13 diferentes segmentos, apresentando uma concentração dos setores de cal, metal-mecânica e confecções.

Uma vez apresentado o perfil dos respondentes dos instrumentos de pesquisa, a próxima seção aborda os resultados quanto às médias do ciclo de vida das empresas participantes.

5.2 *Coaching* dos participantes

Durante o processo de *coaching* realizado nesta pesquisa foi possível estimular os *coachees* a pensarem na solução dos problemas de cada fase do CVO, justamente o objetivo desta técnica, conforme conceitos apresentados no terceiro capítulo.

Este processo iniciou com a devolutiva dos diagnósticos, da fase do CVO e dos estilos de gestão, durante o primeiro módulo de cada curso de CE, executado por dois especialistas. Aos participantes foram apresentadas as idéias centrais do CVO e de competências na gestão organizacional utilizados para a elaboração dos diagnósticos.

Seguindo a metodologia do modelo de cinco passos de aprendizagem (apresentada na seção 3.2), os participantes aceitaram o desafio de realizar uma tarefa prática, que deveria ser apresentada num outro encontro (a sessão de *coaching* propriamente dita). Esta tarefa consistiu em que cada participante conversasse com um ou mais colegas de trabalho sobre o estágio em que a empresa se encontrava e, ainda, sobre suas competências e aquelas que podem ajudar no processo de evolução da organização. O objetivo desta atividade foi que o empreendedor identificasse as habilidades e o conhecimento necessário ao estágio de desenvolvimento da sua organização.

O tempo médio de atendimento aos sujeitos de pesquisa que compareceram à sessão de *coaching* foi de 30 a 60 minutos, dependendo da quantidade de questionamentos dos participantes. Data e horários foram previamente marcados, geralmente 15 dias após o primeiro encontro.

Nesse período de tempo os sujeitos de pesquisa, na posição de *coachees*, eram esclarecidos sobre seus diagnósticos e interpelados sobre as habilidades que consideravam mais fortes em seu comportamento empresarial e, ainda, aquelas necessárias para facilitar o gerenciamento em tempos de mudanças. Também eram convidados a refletir sobre a situação da empresa e como se antecipar às crises impostas pelo crescimento organizacional.

Durante a realização do *coaching* os participantes eram orientados a desenvolver um Plano de Desenvolvimento Individual que auxiliasse a empresa na superação das dificuldades atuais e na antecipação de futuras crises. Foram realizados 144 atendimentos, o que representa 68% dos sujeitos de pesquisa.

5.3 Perfil do Ciclo de Vida das Organizações e das Competências individuais

Inicialmente os resultados obtidos com a análise dos diagnósticos de CVO

resultantes da aplicação do questionário revelam o número de empresas que se encontram em determinada fase e das que vivem um processo de transição, caracterizado por uma crise.

Um exemplo de resposta à aplicação do questionário de ciclo de vida organizacional pode ser observado no anexo 2.

Como pode ser observado no gráfico 7, entre as empresas pesquisadas houve concentração nas fases três e quatro do CVO. Pode se explicar esta distribuição pela amostra escolhida, uma vez que os participantes foram alunos de cursos de capacitação empresarial, cujo propósito se destina a setores empresariais de médio porte que, pelas suas próprias características, concentram empreendedores nas fases iniciais do CVO.;

A primeira fase e o período de transição da primeira para a segunda, somam 3% das empresas pesquisadas. Já o percentual de empresas que vivenciavam a segunda fase do CVO é de 12% (26 empresas). As empresas que se encontram em período de transição da segunda para a terceira fase (77 empresas) representam 36%. Na terceira fase a representatividade é de 27% (58 empresas), e em processo de transição para a quarta fase tem-se 7% (14 empresas). Efetivamente na fase quatro existem 29 organizações, que representam 14% do total (gráfico 7).

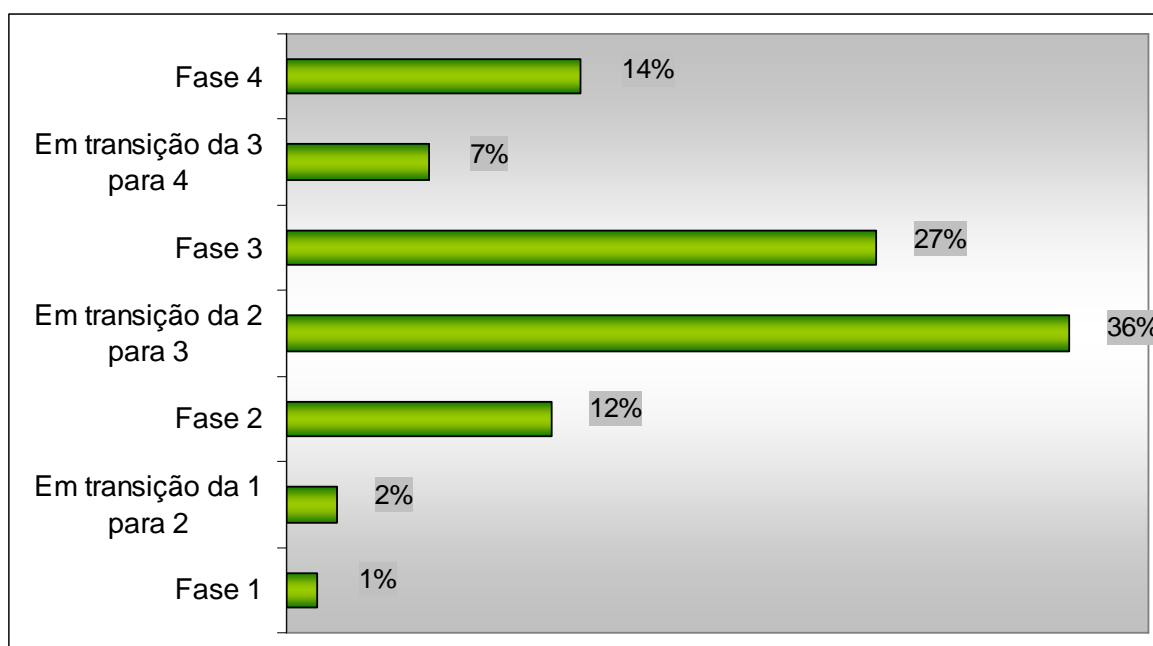


GRÁFICO 7. Fases do Ciclo de Vida Organizacional das empresas

O critério adotado para apontar tais resultados foi o resultado da tabulação dos dados dos diagnósticos confrontado com a análise do pesquisador a partir de relatos dos participantes, durante as seções de *coaching*, sobre as características da empresa e das facilidades e dificuldades dos gestores.

Os diagnósticos de competências, em formato de um gráfico radar, registram os papéis gerenciais desempenhados pelos respondentes na época da aplicação do questionário. É bom lembrar que cada papel gerencial é formado por um conjunto de habilidades, conforme descrito na seção 2.3.

As respostas dos sujeitos de pesquisa para cada papel gerencial nos 212 diagnósticos validados, foram agrupadas para calcular as médias e desvios padrões da população pesquisada (vide figura 27).

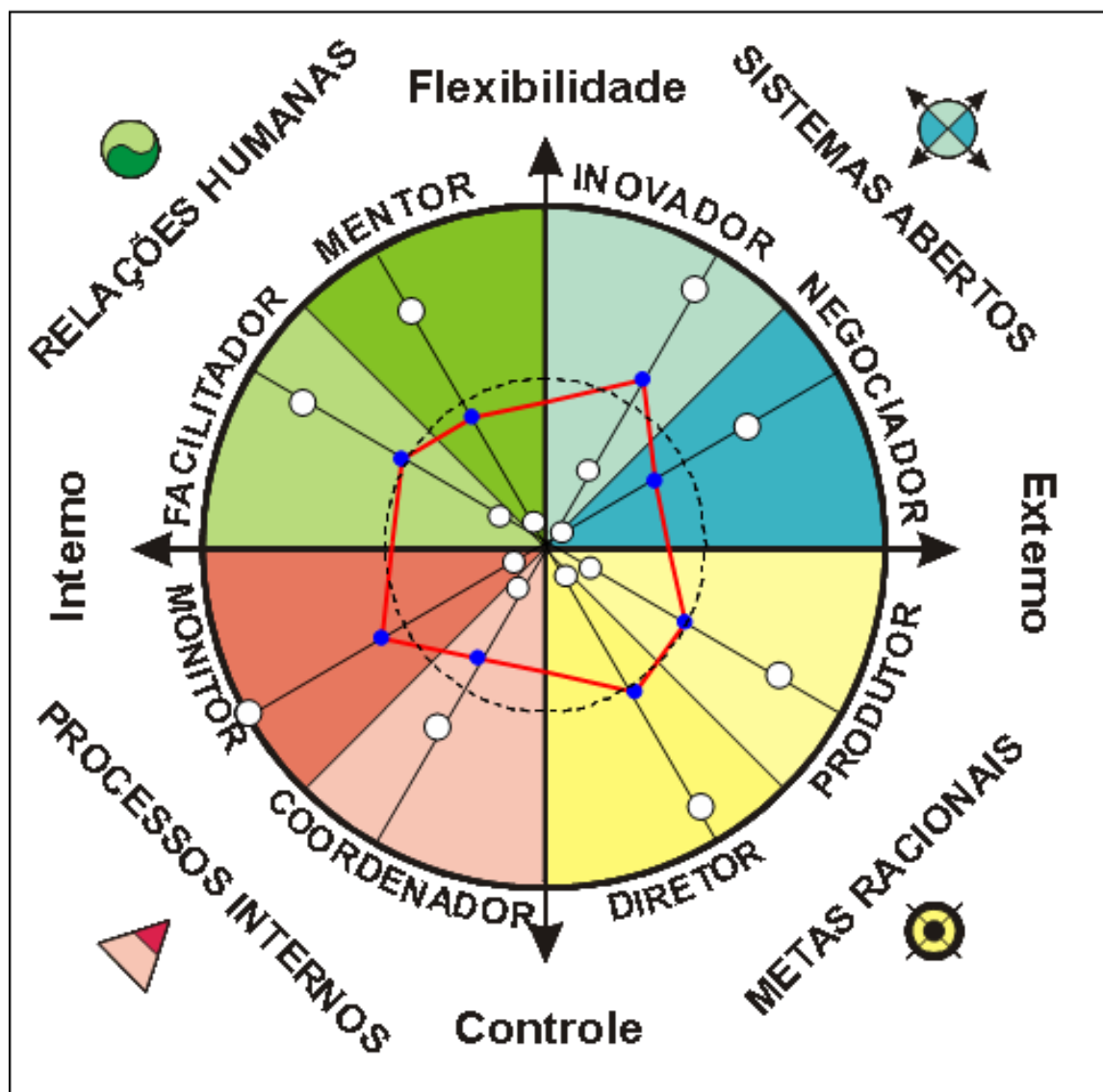


FIGURA 27. Média e dispersão das respostas dos diagnósticos sobre competências individuais.

Na figura 27 os pontos azuis representam as médias da amostra para cada papel gerencial. Os pontos brancos correspondem aos valores máximos e mínimos encontrados para cada papel, o que representa a dispersão das respostas dos pesquisados.

A menor variação corresponde ao papel de coordenador e, portanto, este é o papel mais homogêneo entre os participantes. Por outro lado a maior dispersão foi observada no papel de monitor, requerido com mais intensidade nas fases dois e quatro do CVO.

É importante salientar que uma empresa não apresenta todas as características de uma única fase num determinado período. Tanto do ponto de vista do CVO como das competências gerenciais, a organização manifesta características concentradas numa fase, porém com comportamentos relativos a fases anteriores e posteriores.

5.4 Modelagem empírica

Conforme informado na seção anterior os dados da pesquisa foram registrados numa base de dados e apurada a pontuação média de cada um dos papéis de competências com relação às fases do CVO. O passo seguinte foi relacionar estas fases com os papéis, cujos resultados se apresentam no gráfico 8.

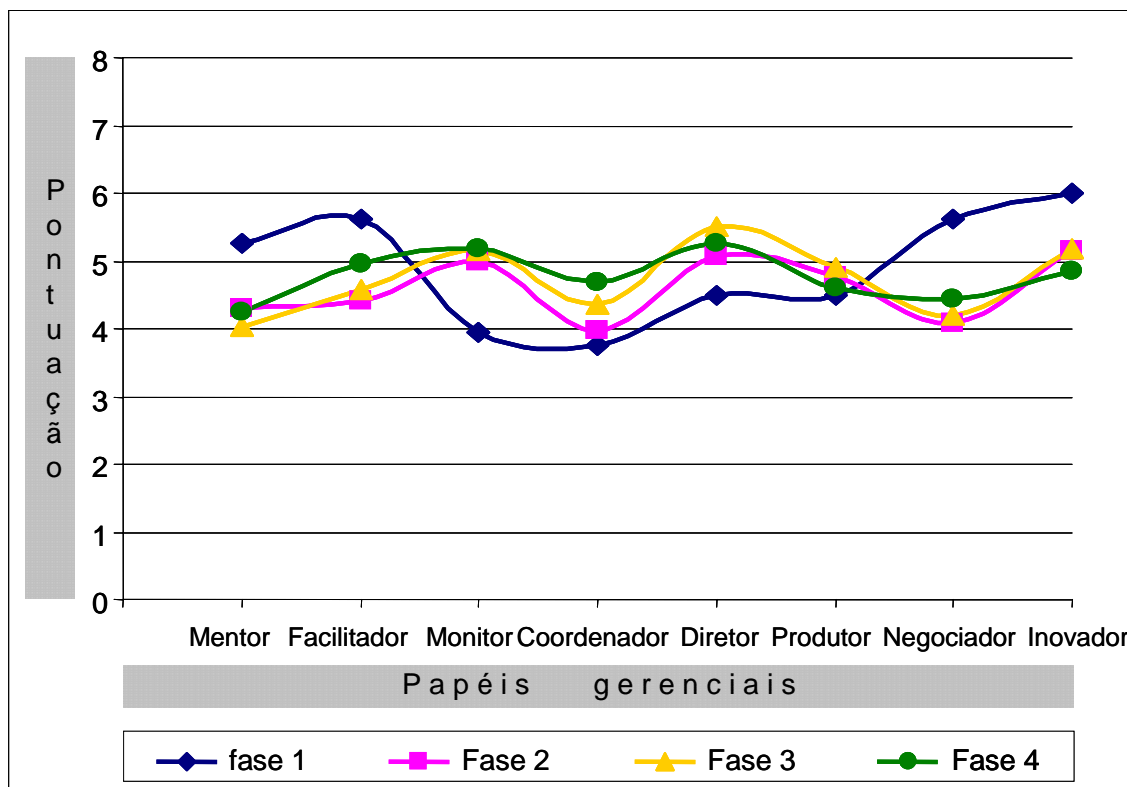


GRAFICO 8. Evolução dos papéis de competências por fase do CVO

Ao observar o comportamento dos resultados da pesquisa de evolução dos papéis de competência por fases do CVO e do modelo teórico pode-se dizer que:

- No início do empreendimento, os papéis de inovador, negociador e facilitador são mais requeridos que os de coordenador e monitor;
- Na segunda fase o papel de inovador continua sendo importante aliado aos papéis de diretor e monitor. Perdem importância, em relação à fase anterior, os papéis de inovador, negociador, facilitador e mentor.
- Na terceira fase os sujeitos de pesquisa atribuíram maior pontuação aos papéis de diretor, seguido de inovador e monitor. Por outro lado, os papéis que receberam menores pontuações foram os de mentor, negociador e produtor.
- As maiores pontuações dos participantes para a quarta fase foram nos papéis de inovador, negociador, e facilitador, em detrimento dos papéis de coordenador e monitor. A preocupação das empresas está em atender o mercado sem descuidar das pessoas que fazem parte

da organização.

Para a análise quantitativa dos dados, foi utilizada a técnica de análise multivariada para estudo da dissimilaridade, cujos resultados se apresentam no diagrama apresentado na figura 28. No dendograma resultante constam 8 agrupamentos, correspondentes aos oito papéis gerenciais, (inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor) construído a partir das respostas dos sujeitos de pesquisa que tiveram seus questionários validados

Esta figura aponta a oposição das competências do modelo de Quinn [coordenador (1) e Inovador (1); Negociador (2) e Monitor (2); Mentor (3) e Diretor (3); Produtor (4) e Facilitador (4)] que, em última análise, atestam a robustez dos instrumentos de pesquisa. Estes resultados foram corroborados pelo uso da análise fatorial.

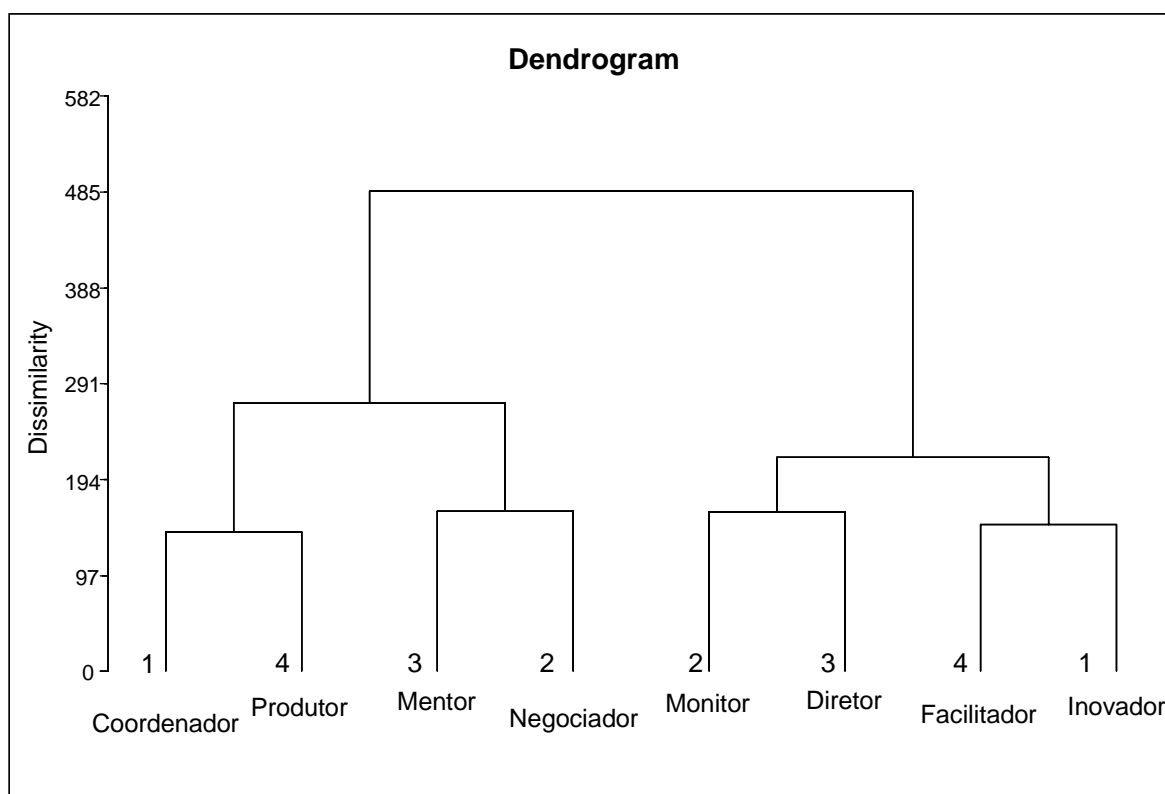


FIGURA 28. Método Hierárquico Aglomerativo – Dendograma

Segundo o modelo teórico, no início do empreendimento o objetivo do empreendedor é colocar seu produto no mercado. Os dados comprovam a

relevância das habilidades necessárias para inovar e negociar. No entanto, os dados apontam que o papel de facilitador também obteve alta pontuação, conforme pode ser observado no gráfico 9. Ainda que exista uma tendência à confirmação dos pressupostos estabelecidos no modelo, não é possível generalizar este resultado devido ao baixo número de participantes da pesquisa de campo que se encontram nesta fase.

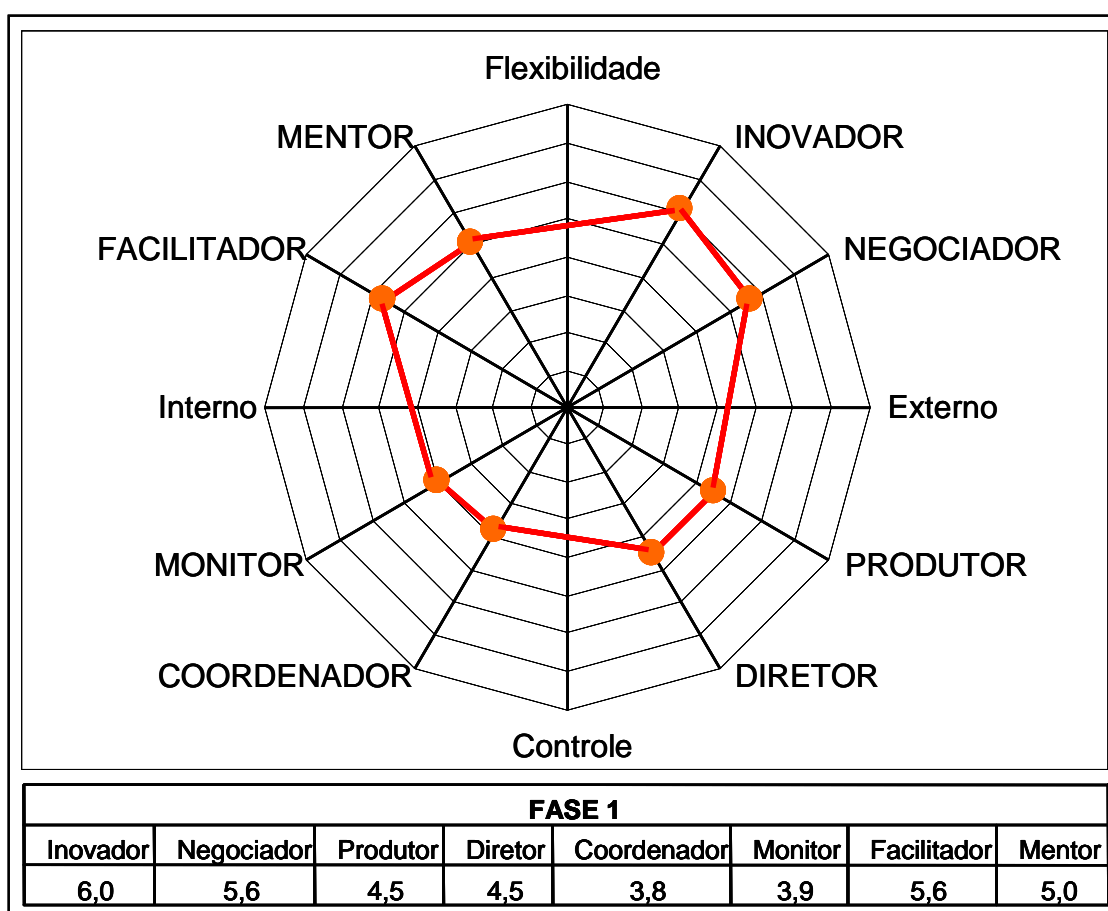


GRÁFICO 9. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na primeira fase do CVO

Já os papéis de mentor e facilitador apresentam médias altas de respostas dos participantes, se comparadas com as médias dos especialistas. Considerando que no início de um empreendimento existem poucos colaboradores e tais competências são pouco requisitadas, recorreu-se à consulta das informações obtidas durante o *coaching*. Verificou-se que os donos de tais empresas tinham experiências anteriores na gestão de organizações de médio porte, o que pode

explicar a preocupação com o desenvolvimento e motivação dos empregados.

Na pesquisa foi considerada além da fase de crescimento ou evolução, a de crise ou revolução, pois acredita-se, com base na teoria e nos relatos dos especialistas que sua superação seja a propulsora da transição de uma fase para outra. O gráfico 10 apresenta os resultados obtidos com os questionários dos cinco respondentes que se caracterizam no período de transição entre a primeira e a segunda fase. Observa-se que a capacidade de inovação tem média alta, refletindo a característica desta fase, e ainda que para superar a crise de liderança o empreendedor deve conquistar seus empregados a fim de que continuem na empresa por razões não monetárias, vez que os rendimentos do negócio ainda são baixos. Para superar este período de revolução os respondentes manifestaram preocupação com seu pessoal, tanto em facilitar o trabalho da equipe quanto em monitorar suas atividades e gerenciar o desempenho individual dos colaboradores e dos processos produtivos.

A capacidade para negociar torna-se menos relevante, uma vez que a empresa já está em operação, e observa-se, ainda, um relativo equilíbrio entre os focos externo e interno, embora a organização continue voltada para a flexibilidade, o que também era previsto no modelo proposto.

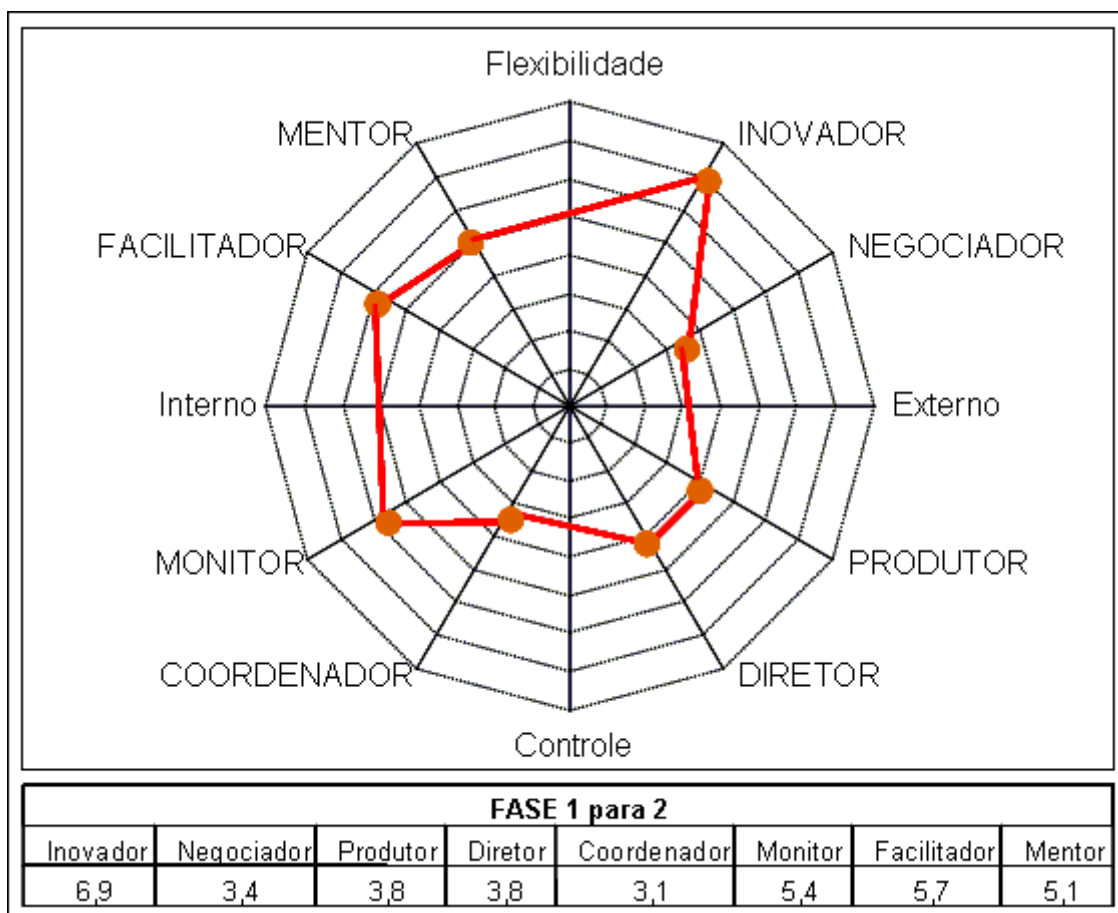


GRÁFICO 10. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da primeira para a segunda fase do CVO

Quando uma organização supera a primeira fase e se encaminha para o período de crescimento pela direção (segunda fase), o empreendedor deve distanciar um pouco sua atenção do mercado externo e voltar-se para o funcionamento interno da empresa, com ênfase no monitoramento das atividades.

Na segunda fase do CVO, as organizações crescem pela direção. Também o crescimento exige que o fundador descentralize atividades, incorpore novos colaboradores e comece a gerenciar informações. A análise dos resultados confirma o modelo e indica que há também necessidade de habilidades para a direção das atividades. O resultado de pesquisa para esta fase se apresenta no gráfico 11.

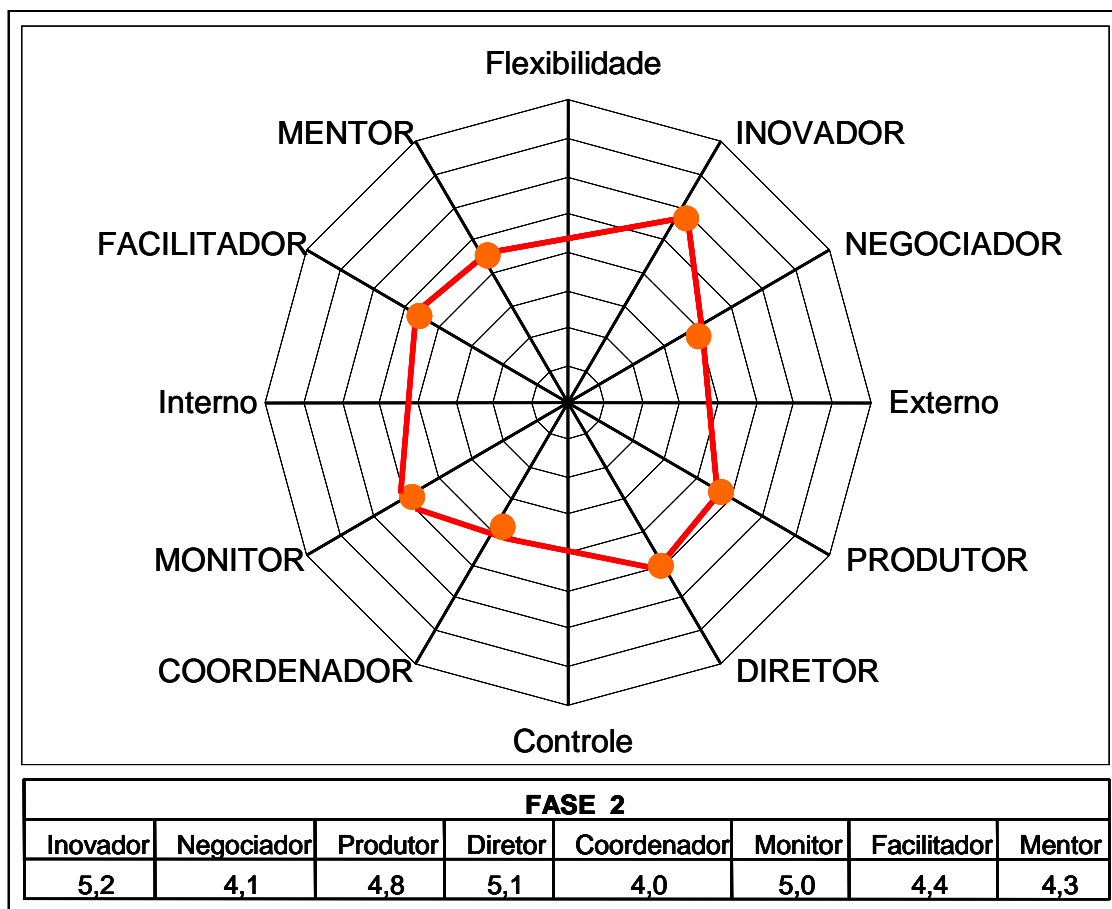


GRÁFICO 11. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na segunda fase do CVO

No período de transição da segunda para a terceira fase do CVO (mostrado no gráfico 12), que corresponde à crise de autonomia no modelo de Greiner, os colaboradores começam a reclamar por mais poder de decisão, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades, tanto do empreendedor como de seus gestores. Segundo os pesquisadores, o papel de facilitador passa a ter importância, juntamente com o de diretor.

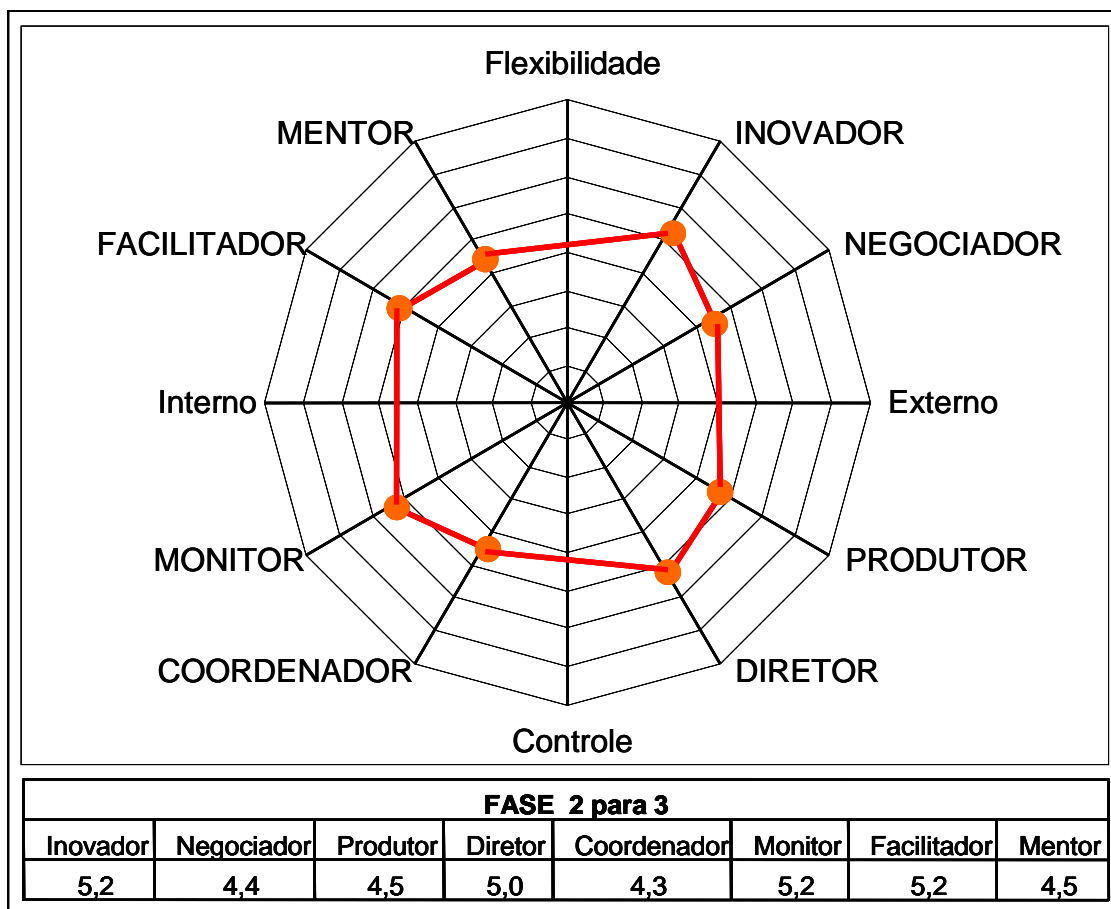


GRÁFICO 12. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da segunda para a terceira fase do CVO.

As características da terceira fase são a busca de recursos que financiem novos investimentos necessários ao crescimento, e a capacidade do dono para delegar. O gráfico 13 mostra os resultados de pesquisa nas empresas que encontram-se neste período. Apresentam maior preponderância os papéis de coordenador, inovador, monitor, produtor e facilitador.

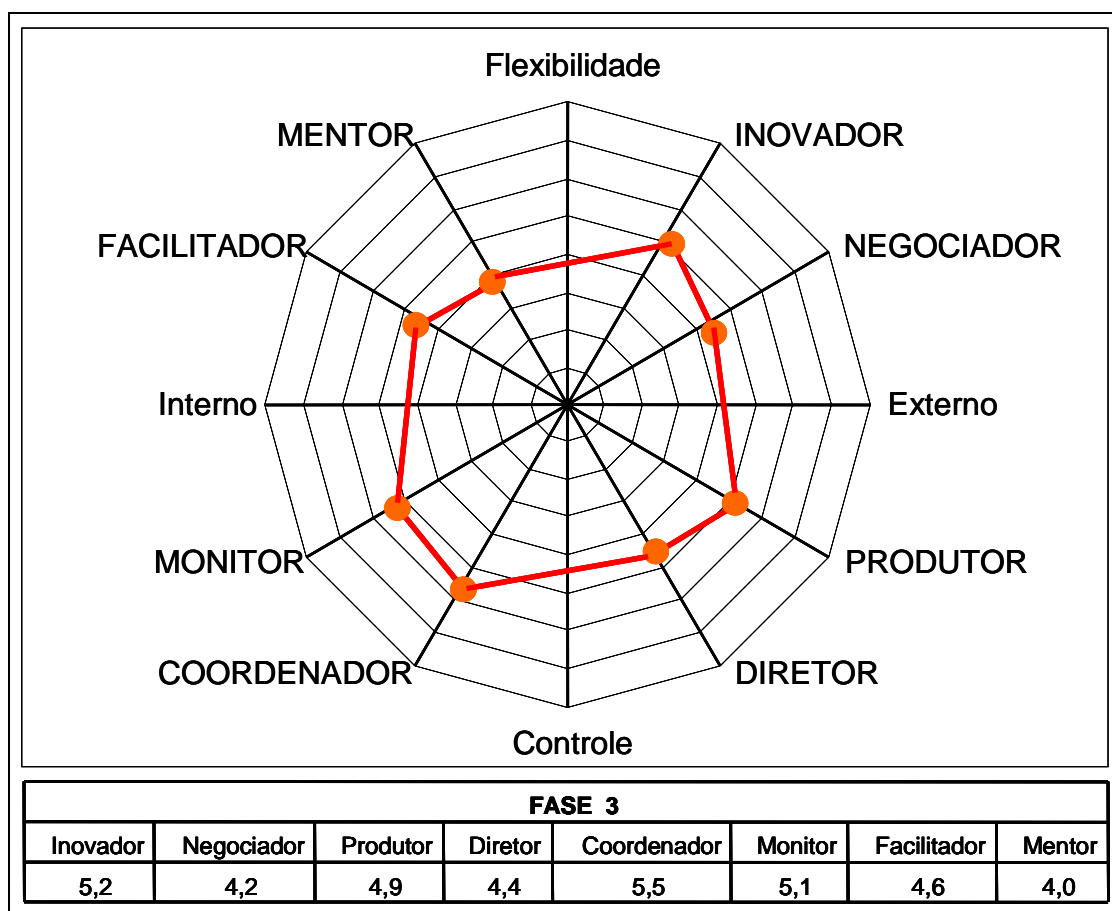


GRÁFICO 13. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na terceira fase do CVO

Durante a transição da terceira para a quarta fase, a crise correspondente é aquela em que o fundador experimenta a sensação de perda de controle das atividades da empresa, resultando na necessidade no aprimoramento de habilidades voltadas para a controlabilidade.

Se comparados os gráficos 13 e 14, percebe-se que aumenta a preocupação com o foco interno.

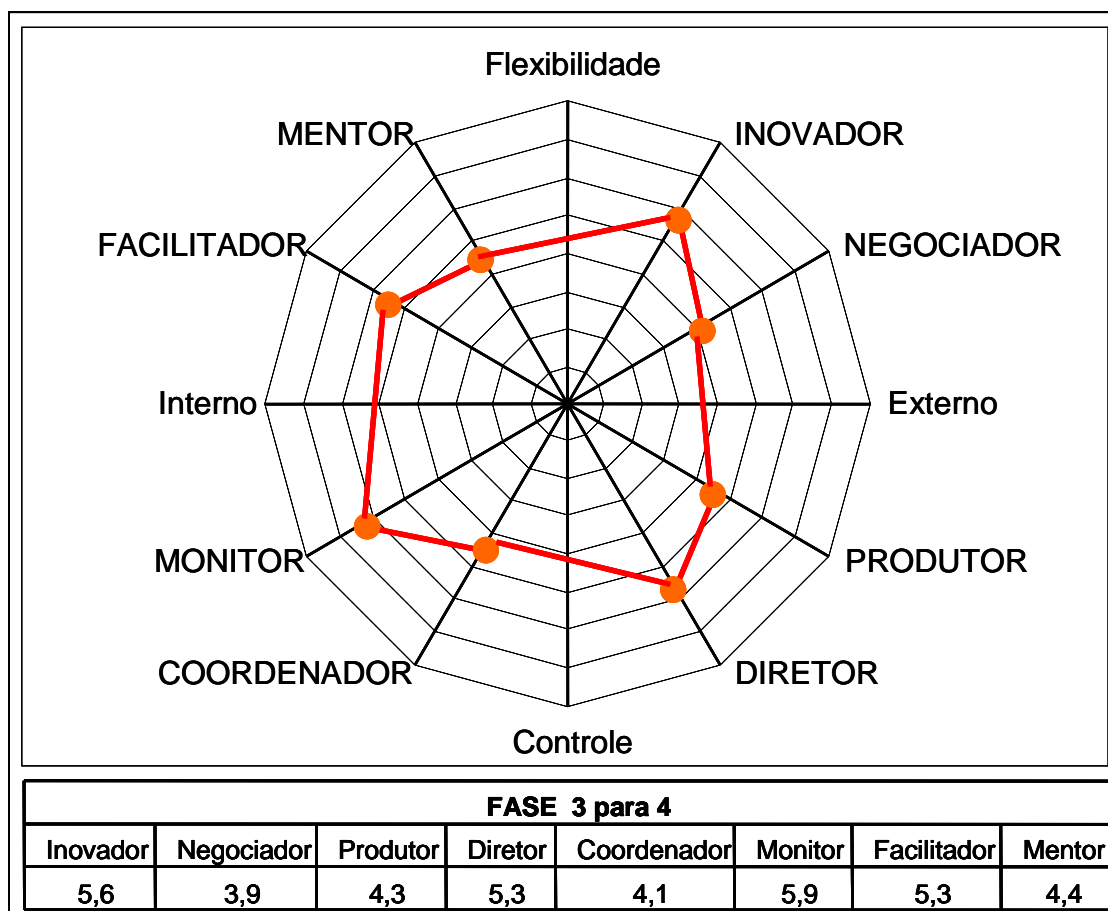


GRÁFICO 14. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão no período de transição da terceira para a quarta fase do CVO

O gráfico 15 representa as respostas dos participantes cujas empresas encontram-se na quarta fase do ciclo de vida, denominada no modelo de Greiner de “expansão”, onde o crescimento se dá pela coordenação, e a habilidade de negociar será novamente requerida.

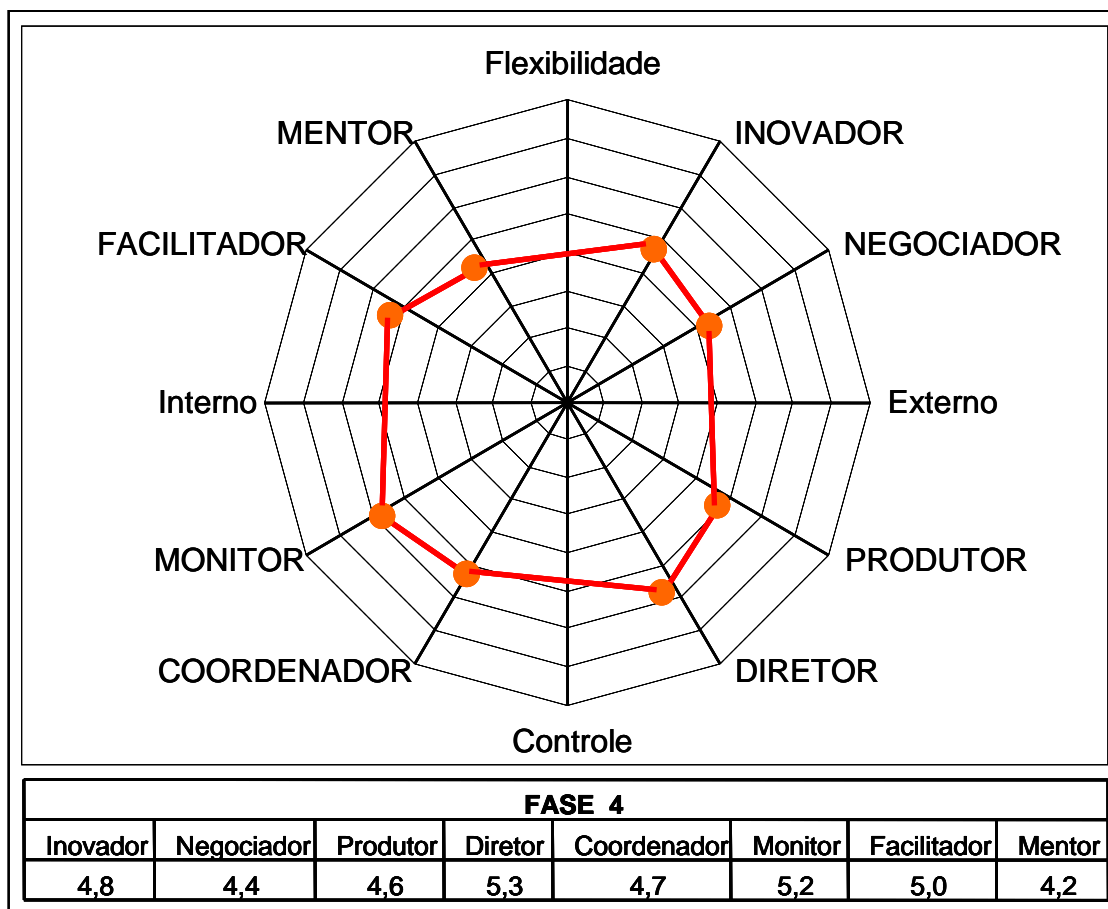


GRÁFICO 15. Competências manifestas pelos participantes cujas empresas estão na quarta fase do CVO.

Nota-se que há uma tendência à formação de um círculo. Isto se deve a que, durante a evolução a empresa e o empreendedor foram acumulando habilidades que, nas fases mais desenvolvidas, podem tender ao equilíbrio. Os papéis de monitor, coordenador e diretor aumentaram sua pontuação. Esta situação confirma a tendência à homogeneidade no uso dos papéis, conforme os pressupostos dos especialistas e a proposta do modelo teórico.

Durante as seções de *coaching* os participantes foram questionados sobre suas opiniões a respeito dos resultados dos diagnósticos (individual e empresa) recebidos, que resultaram nos gráficos apresentados anteriormente. Com exceção de um participante, todos os demais (211) não só concordaram com os resultados, como afirmaram reconhecer-se e à empresa que representavam, nos diagnósticos. Houve algumas afirmações repetidas do tipo “quando você foi à minha empresa que não me avisaram?”, ou “com quem conversou, na empresa, para apontar os problemas que vivenciamos”, e “sou exatamente como o

diagnóstico demonstrou”, e ainda “agora tenho uma noção mais clara do caminho a seguir para manter a empresa em crescimento”.

5.5 Análise comparativa

Com base no modelo teórico e nos resultados da pesquisa de campo apresenta-se uma análise comparativa, com a sobreposição dos gráficos, na figura 29, do modelo teórico (representado pelos pontos e linhas verdes) e dos resultados da pesquisa de campo (representado pelos pontos e linhas vermelhas).

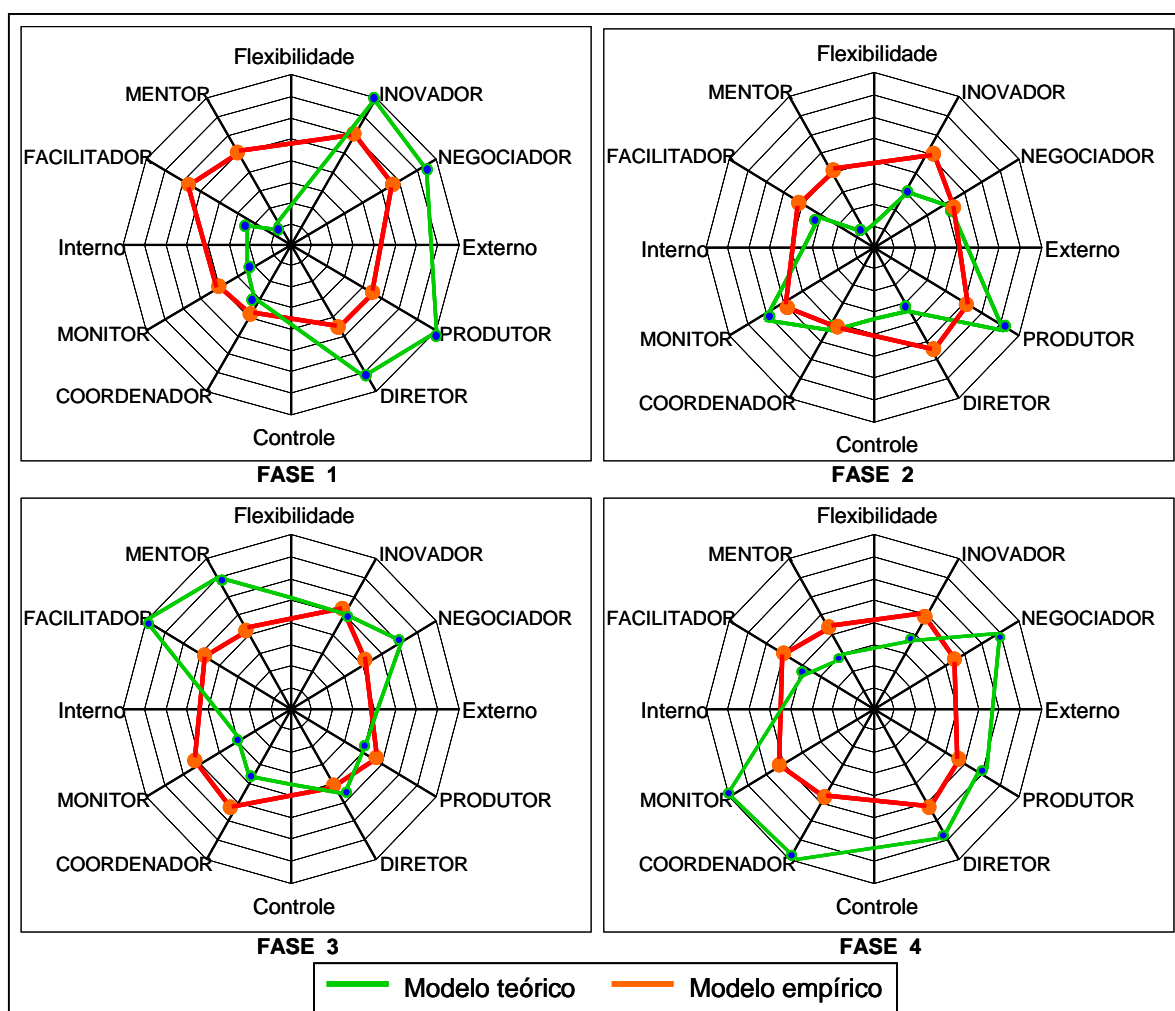


FIGURA 29. Sobreposição dos gráficos do modelo teórico e resultados da pesquisa.

Na fase um observa-se que, embora a pontuação atribuída pelos especialistas não seja a mesma dos sujeitos de pesquisa, o formato do gráfico é

similar.

Na fase dois também há semelhanças no formato do gráfico, porém nota-se uma divergência na atribuição de nota ao papel de mentor. Ao que parece os especialistas subestimaram o uso das habilidades contidas neste papel na referida fase.

A terceira fase segue o padrão das anteriores, no entanto, pode-se observar uma diferença no foco dado pelos especialistas, no eixo da flexibilidade, enquanto que os resultados da pesquisa apontam para maior foco interno, com tendência ao controle.

Na quarta fase do CVO, em ambos os resultados, o foco está no eixo do controle, com pequenas variações nas pontuações dos gráficos.

5.6 Modelagem final

De acordo como os procedimentos metodológicos propostos, a modelagem foi construída a partir dos conceitos extraídos da literatura, da opinião dos especialistas e da opinião dos empreendedores. O que se observa é a mudança no estilo gerencial que, com a evolução da empresa, tende a complementar as habilidades não adquiridas na etapa anterior. A representação gráfica da evolução do perfil do empreendedor se apresenta na figura 30. O modelo proposto foi construído a partir das médias da sobreposição dos modelos teórico e empírico, em que as competências (do modelo de Quinn) mais importantes para cada fase do CVO (do modelo de Greiner) são destacadas pelas partes hachuradas da figura.

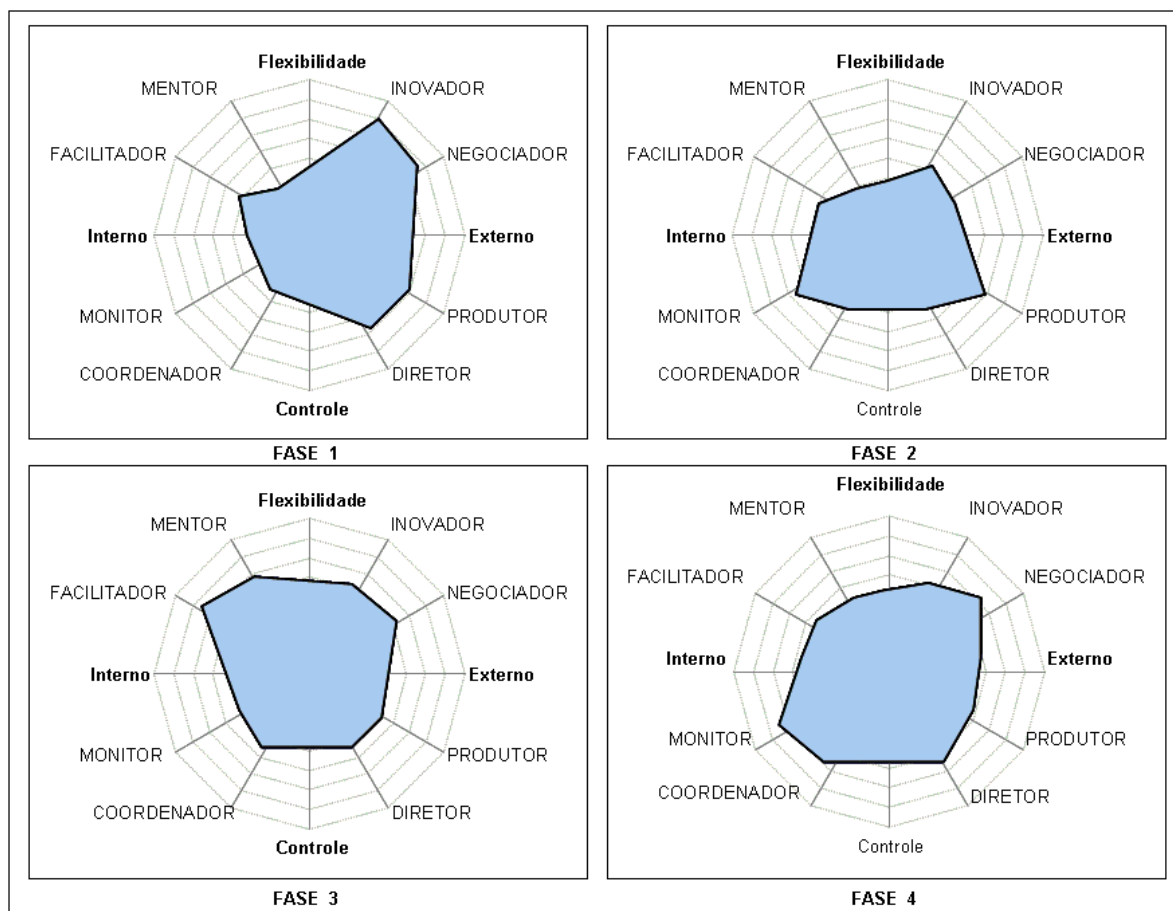


FIGURA 30. Modelo proposto: habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida das organizações

No modelo resultante, consideram-se como habilidades relevantes ao empreendedor na gestão do seu empreendimento, na fase inicial (um), aquelas contidas nos papéis de inovador, negociador, produtor e diretor. Portanto seu foco está no eixo externo com maior tendência à flexibilidade. Considerando as características desta fase nos modelos pesquisados, observa-se que também aqui, o empreendedor é o “faz tudo”.

Uma vez que a empresa evolui à segunda fase do CVO o empreendedor desenvolve as habilidades referentes ao monitoramento, e seu foco volta-se para dentro da organização para o controle das atividades da empresa.

Na terceira fase do CVO, por conta dos controles criados, o empreendedor precisa aprender a ser flexível e as habilidades mais relevantes são as que se relacionam com o desenvolvimento das pessoas na organização, nos papéis de facilitador e mentor.

Ao atingir a quarta fase de evolução, o empreendedor se afasta da empresa

e precisa ser mais coordenador do que executor de atividades, assim será preciso desenvolver as habilidades que lhe possibilitem tornar-se competente na coordenação.

A partir destes resultados alcançados, apresenta-se na figura 31 a seqüência com a que o empreendedor desenvolve as diferentes habilidades para acompanhar a evolução do seu empreendimento.

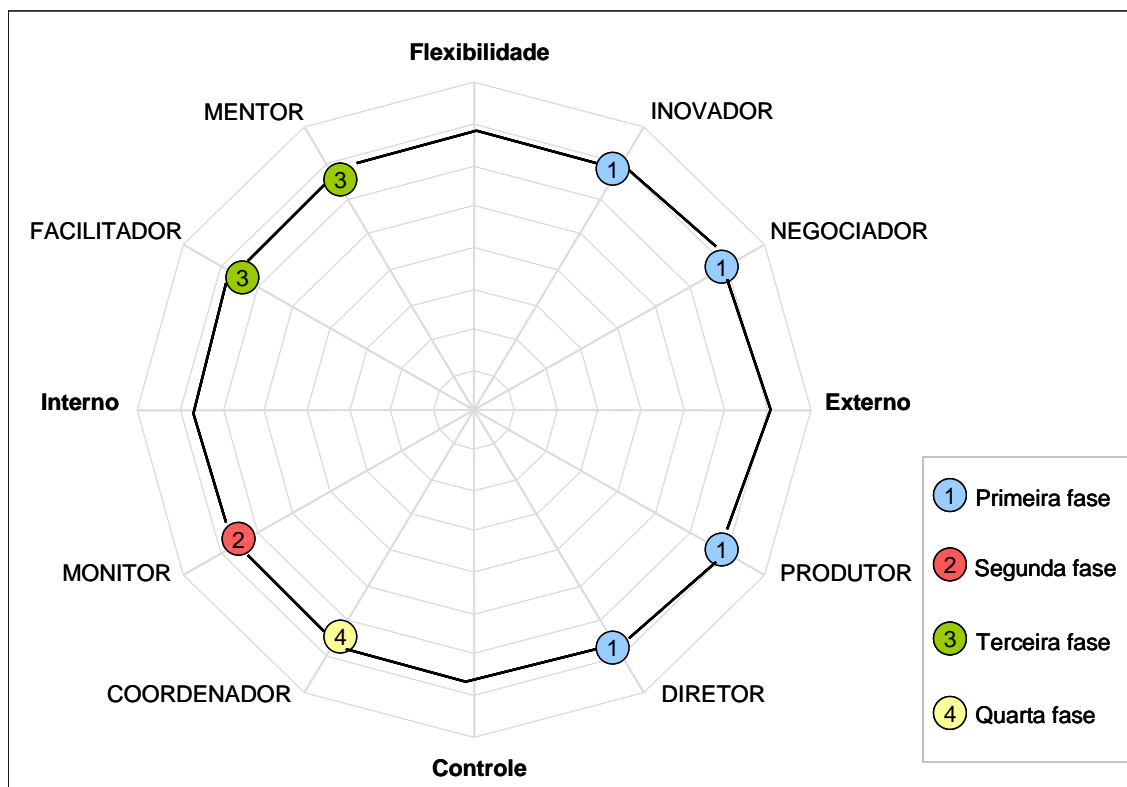


FIGURA 31. Seqüência de habilidades a serem desenvolvidas ao longo do CVO

A partir dos conceitos do CVO, e do desenvolvimento de competências, se observa que o empreendedor acumula habilidades e que estas são desenvolvidas de acordo com as necessidades do empreendimento.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações para futuras pesquisas a partir da pesquisa realizada. Para tal é dividido em duas seções, a primeira com as conclusões da pesquisa, e sua relação com o modelo proposto. A segunda constitui-se nas recomendações e derivados das limitações do estudo.

6.1 Conclusões

A literatura apresenta diversos modelos de Ciclo de Vida Organizacional, competências gerenciais e habilidades relacionadas com os empreendedores. No entanto, observa-se pouca informação acerca da evolução das características do empreendedor associadas à evolução do seu empreendimento.

O primeiro objetivo específico proposto trata da pesquisa dos modelos teóricos apresentados pela literatura. Foram estudados vários modelos de ciclo de vida das organizações que levaram à escolha do modelo de Greiner. Da mesma forma, foram pesquisados vários autores sobre competências e habilidades, resultando na escolha do modelo de Quinn et. all. para ser integrado com o de Greiner. Assim, este objetivo foi alcançado.

O segundo objetivo específico, se destinava a colher a opinião dos especialistas sobre a modelagem. Foi organizado um workshop no qual os especialistas nos dois assuntos discutiram exaustivamente as características das fases do CVO e as competências necessárias para superar cada uma delas. Deste encontro resultou uma primeira versão do modelo.

Paralelamente, foi feito um levantamento junto a empreendedores, para verificar, empiricamente, a relação entre competências, habilidades e ciclo evolutivo das empresas, conforme sugerido no terceiro objetivo específico.

Desta forma, atendidos estes objetivos, foi possível construir o modelo proposto considerando os aspectos teóricos, a opinião dos especialistas e a realidade empresarial, objetivo principal desta tese.

6.2 Recomendações

Estudos acadêmicos relacionados ao ciclo de vida organizacional e às competências de gestão resultantes do desenvolvimento de determinadas habilidades consideradas necessárias para a superação de diferentes fases deste ciclo são pouco explorados no Brasil. Diante disso, abre-se um vasto campo de pesquisa, principalmente se consideradas as altas taxas de mortalidade das empresas nacionais.

Desta forma as sugestões de futuras pesquisas são as seguintes:

- Realizar estudos posteriores, ampliando o número de sujeitos de pesquisa, tendo em vista verificar a comprovação do modelo nas fases 1 e 4, que tiverem baixa representatividade estatística.
- Realizar pesquisas em outros estados da Federação para testar se os resultados se mantêm ou diferem visto que os testes aqui realizados referem-se a um período e uma amostra específica.
- Dar continuidade a essa pesquisa para verificar se a associação das competências com as fases do CVO revela-se numa estratégia de desenvolvimento das organizações.
- Realizar pesquisas teóricas que incluam outras características além das habilidades.
- Desenvolver um modelo de capacitação empresarial com base no modelo proposto.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ALBUQUERQUE, A. M.; HASTREITER, S. T.; LIMA, M. R. S. **O Ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias**: caso IBE'S. IX Seminário de pesquisa. IV Iniciação científica. 16 a 18 nov., 2005.
- ARAÚJO A. **Coah**: um parceiro para seu sucesso. São Paulo: Ed. Gente; 1999.
- ASCAMA, M. J. O. **Atuação do psicólogo e de outros profissionais no coaching em organizações de trabalho**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 1977.
- BEVERLAND, M; LOCKSHIN, L. Organizational life cycles in small New Zealand wineries. **Journal of Small Business Management**, 2001, n. 39, p. 354-362.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.
- BROLLO, M. X. **Intenção empreendedora**: um modelo econômico-psicológico entre estudantes universitários. Qualificação de defesa de doutorado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.
- BROTMAN, L.; LIBERI, W.; WASYLYSHYN, K.. Executive Coaching The Need for standards of Competence: **Consulting Psychology Journal: Practice and Research** 1998, n. 50, p. 40-46.
- CAMARGO, C. de B. **Gerenciamento pelo lado da demanda**: metodologia para identificação do potencial de conservação de energia elétrica de consumidores residenciais. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- CAMERON, K. S; WHETTEN, D. A. Models of the organizational life-cycle: applications to higher education. **Review of Higher Education**, 1983, 269–299.
- CARDOSO, M. L. A. P. **Liderança coaching**: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro - líder no contexto hospitalar. Tese apresentada à Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Medicina, para a obtenção do título de Mestre em Ciências. São Paulo, 2006.

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

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Revista Senac**: Rio de Janeiro: v. 27, n. 3, p. 12-25, set./dez., 2001.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Yvonna S. Handbook of Qualitative Research. Second Edition. Califórnia, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. **Structures et changements**. Éditions Village Mondial, 1996.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: Fourth international conference on competence-based management. Oslo: **Norwegian School of Management**, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2004.

FARIA, L. de O.; FISCHER, T. **Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos**: Tebasa, Telebahia e Telemar. O&S. v.8, n.21, p. 59-75, Maio/Agosto – 2001.

FERRÁN, Aranaz M. **SPSS para Windows**: programación y análisis estadístico. Madrid: McGraw-Hill, 1996.

FEURSCHÜTTE, S. G. **Competências empreendedoras**: percepção de proprietários empreendedores. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

DOLABELA, Fernando, **O Ensino do Empreendedorismo: o panorama brasileiro** IN: CNI, IEL, Empreendedorismo – ciência, técnica e arte, Brasília: IEL, 1999.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20. 1999.

_____. Empreendedores y propietarios: dirigentes de pequena empresa (PME). **Universidad de Yucatán**, jul. 2003.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GEFROY, F.; TIJOU, R. **Le management des competences dans les entreprises européennes**: les différentes approches. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2003.

GONÇALO, Claudio Reis. **Modelo das barreiras cognitivas para o uso da inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.10, n.4, p. 397-409, 1998.

_____. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, 1995.

GUIMARAES, T. B. C. **Análise epistemológica do campo do empreendedorismo**. IN: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Curitiba, 2004. Anais eletrônicos: ANPAD, 2004.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HISRICH, R. D.; PETER, Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOUAISS. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. Ed. Objetiva. Dez., 2001.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 2.ed. Campinas: Papyrus, 2001. p.103-133.

KAZANJIAN, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in techno. **Academy of management journal**. Jun., 1988.

KILLBURG, R. Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington,D.C. APA. 2000.

KIMBERLY, J. R. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. **Academia Managent J.**, v. 22, p. 437-457, 1979.

KIYOSAKI, R. T. **Empreendedor rico: 10 lições para ter sucesso no seu próprio negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. (rev. e ampl.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

_____. **De la competence**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LEE, T. W. **Using Qualitative Methods in Organizational Research**. ORM – Organizational Research Methods, London: Sage Publications, 1999.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Les Éditions d'Organisation, 1996.

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional.

Produção On Line, Florianópolis, v. 03, n. 06, p.1-10, dez. 2006. Disponível em: <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 10 dez. 2006.

LEZANA, A. G. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Apostila, Florianópolis: UFSC, 2005.

_____. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción. Tese (Doutorado) Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Madri, 1995.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, A. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2001.

LIPPITT, G. L.; SCHIMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**, v. 45, p. 102-112, 1967.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do comportamento do empreendedor**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1997.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

MACEDO, J. F. de. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2008.

_____. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 2003.

MASETTO, M. T.; ABREU M. C. **O professor universitário em aula**. 8. ed. São Paulo: MG Editores Associados, 1990.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**. Washington, v. 28, n.01, p. 1-14, jan. 1973.

_____. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (ed.). Entrepreneurship and economic development. New York: **The Free Press**, p.109-122, 1972.

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, v. 51, n. 04, p. 40-47, 1997.

MICHAELIS H. **Minidicionário**: english-português, português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINUZZI, J.; Grapeggia, M. **As Habilidades do empreendedor no ciclo de vida organizacional**. In: 2º Seminário Regional de Atualização Empresarial, 2004, Pato Branco. Competitividade e Desenvolvimento Regional, 2004.

MORAES, C. V. de. **A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re) significação do *coaching* pela atenção ao cuidar de ser**. Tese (Doutorado) -Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia. São Paulo, 2007.

MINUZZI, J. **Habilidades e conhecimentos do empreendedor catarinense que influenciam no sucesso dos negócios nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2007.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2004.

MOUNT, J.; ZINGER, J. T.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, Boston, v. 05, n. 26, p.111-120, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2000.

PAIVA Jr., F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training Magazine**, v. 33, n. 07, p. 48-56, jul. 1996.

PHELPS, R.; ADAMS, R.; BESSANT,. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. **International Journal of Management Reviews**, v. 09, n. 01, p. 1-30, mar. 2007.

PUBLISHING, P. C. **Dicionário de negócios – francês**. Dicionários temáticos e enciclopédias. [S.I.]: SBS, 2002.

QUINN, R. (*et al.*). **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 01, p. 33-51, jan. 1983. Published by: INFORMS

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 05, n. 02, p.122-140, jun. 1981. Published by: M.E. Sharpe, Inc.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RAY, D. M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional development**. New York, v.04, n. 5, p. 345-357, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 2004.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. M. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, P. C. F. dos. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2008.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, London, v. 20, n. 03, p.45-52, 1987. Bimestral.

SCHULTZ, D. P. e SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHUMPETER, J. A. História del análisis económico. Ciudad de Mexico: **Fondo de Cultura Económico**, 1971.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: 2003–2005**. Brasília, agosto de 2007.

SILVA, E. L. da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª. Ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, H. E. Programa de empreendedorismo da UCB: bases conceituais e estratégia de desenvolvimento. *Estudos Empresariais*, Brasília, v.1, n.1, p.7-15, jan./abr. 1996.

SIPILÄ, M. Opportunity recognition in entrepreneurial studies. In: SEMINAR IN BUSINESS STRATEGY AND INTERNATIONAL BUSINESS, 2006, Helsinki. **Seminar papers**...Helsinki: Helsinki University of Technology, 2006. Disponível em: <www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2006/Miika_Sipila.pdf>. Acesso em: 30 mai 2006.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work**: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: TANGUI, L.; ROPÉ, F. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Tradução

Patrícia C. Ramos.Campinas: Papyrus, 1997.

TAVARES, T. S.; LIMA, Juvêncio B. de. **Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba, 2004. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

WEBSTER. Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged. Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 1. FORMULÁRIO DE CVO

PESQUISA SOBRE EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Informações Pessoais	
1. Nome:	
2. Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3. Data de nascimento: ____ / ____ / ____	
4. Estado civil: (utilize a tabela abaixo)	
4.1 <input type="checkbox"/> Solteiro	4.2 <input type="checkbox"/> Separado
4.3 <input type="checkbox"/> Casado	4.4 <input type="checkbox"/> Divorciado
4.5 <input type="checkbox"/> Viúvo	4.6 <input type="checkbox"/> Outros
5. Escolaridade: (utilize a tabela abaixo)	
5.1 <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	5.2 <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto
5.3 <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	5.4 <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo
5.5 <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	5.6 <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo
6. Qual curso se graduou ou está cursando?	
7. Cursos Complementares:	
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
Se sim, quais cursos:	

Informações Empresariais	
8. Razão Social:	
9. Idade da Empresa (anos):	10. Quantidade de Funcionários:
11. Ramo de Atividade:	
12. Qual a faixa de faturamento bruto anual da empresa? (utilize a tabela abaixo)	
<input type="checkbox"/> até R\$ 240 mil	<input type="checkbox"/> acima de R\$ 240 mil até R\$ 433mil
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 433 mil até R\$ 2.133 mil	<input type="checkbox"/> acima de 2.133 mil até R\$ 2.400 mil
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 2.400 mil	
13. É sócio-proprietário da empresa?	
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim	Desde quando?
14. Exerce cargo de gerência?	
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim	Qual?
15. A empresa é seu primeiro negócio? (se for gerente responda pelo proprietário, se for empresário responda por si próprio)	
<input type="checkbox"/> Sim. (neste caso pule para a questão 16)	
<input type="checkbox"/> Não, ele já teve outra (s) empresa (s).	
Em que ramo?	
16. A empresa foi constituída por que motivo? (se for gerente responda pelo proprietário, se for empresário responda por si próprio)	
<input type="checkbox"/> O fundador identificou uma oportunidade	
<input type="checkbox"/> O fundador identificou uma necessidade	
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?	

OBS: Responder às questões a seguir é fundamental para diagnosticar a fase do ciclo de vida da organização que você representa. Desenvolvido por LEZANA e GRAPEGGIA, 2006.

Estilos de Gestão

17. Nos tópicos a seguir, assinale somente as alternativas que **melhor** representam as ações **atuais** do empreendedor na empresa: (pode-se assinalar mais de uma alternativa)

- 01 [] Começa a abandonar partes da operação da empresa
- 02 [] Está preocupado com a solução de problemas operacionais/criatividade
- 03 [] A empresa possui, há anos, programas regulares de capacitação
- 04 [] A forma de gestão está mais para o controle (formulários, documentos, metas, etc.)
- 05 [] A sua empresa precisa uma organização por unidades de lucro
- 06 [] As decisões estratégicas são tomadas em conjunto com os gestores
- 07 [] As atividades se centram na conquistas do mercado
- 08 [] Começa a pensar em modificações no produto inicial
- 09 [] Começa a equilibrar as finanças
- 10 [] A empresa busca participar de outras atividades da cadeia dos produtos (logística, matérias-primas, etc.)
- 11 [] Os produtos são reconhecidos no mercado
- 12 [] Começa a separar funções
- 13 [] Consegue manter com regularidade as vendas no mercado
- 14 [] Delega decisões aos subordinados e gestores
- 15 [] Está a procura de novos mercados pela diversificação dos produtos
- 16 [] Está hoje preocupado com o dia-a-dia do negócio
- 17 [] Começa a utilizar sistemas de controle da produção
- 18 [] Gestão concentrada no empreendedor
- 19 [] Há esforços por melhorar a qualidade dos produtos e diminuir seus custos
- 20 [] Incorpora regularmente novas tecnologias
- 21 [] O papel central do empreendedor é o de coordenar as diferentes áreas da organização
- 22 [] O seu mercado baseia-se num único produto
- 23 [] Os lucros não são suficientes para financiar o crescimento da empresa
- 24 [] Precisa ampliar a estrutura física da empresa
- 25 [] Sente necessidade de desenvolver o espírito empreendedor entre os gestores
- 26 [] Outros Quais? - _____

Crises

18. Nos tópicos a seguir, assinale os **principais problemas** que a sua empresa enfrenta **atualmente**: (pode assinalar mais de uma alternativa)

- 01 [] A estrutura hierárquica não está claramente definida
- 02 [] A liderança está dividida
- 03 [] É preciso simplificar os sistemas de controle
- 04 [] Há conflitos entre as diversas áreas da organização
- 05 [] Há erros de toda natureza (produção, compras, vendas, etc.)
- 06 [] Há excesso de mecanismos de controle
- 07 [] Há uma aparente desconfiança entre o empreendedor e os gestores
- 08 [] Não há uma clara definição de tarefas na empresa

- | | | |
|----|--------------------------|--|
| 09 | <input type="checkbox"/> | O crescimento da empresa não é planejado |
| 10 | <input type="checkbox"/> | O empreendedor nem sempre toma conhecimento do que acontece na empresa |
| 11 | <input type="checkbox"/> | Os gerentes reclamam de falta de autonomia |
| 12 | <input type="checkbox"/> | Os gerentes têm excesso de autonomia |
| 13 | <input type="checkbox"/> | Os sistemas de gestão adotados são insuficientes |
| 14 | <input type="checkbox"/> | A estrutura hierárquica e os procedimentos internos estão claramente estabelecidos |
| 15 | <input type="checkbox"/> | Os sistemas de informação e controle são deficientes |
| 16 | <input type="checkbox"/> | Prevalecem as comunicações informais |
| 17 | <input type="checkbox"/> | Outros Quais? _____ |

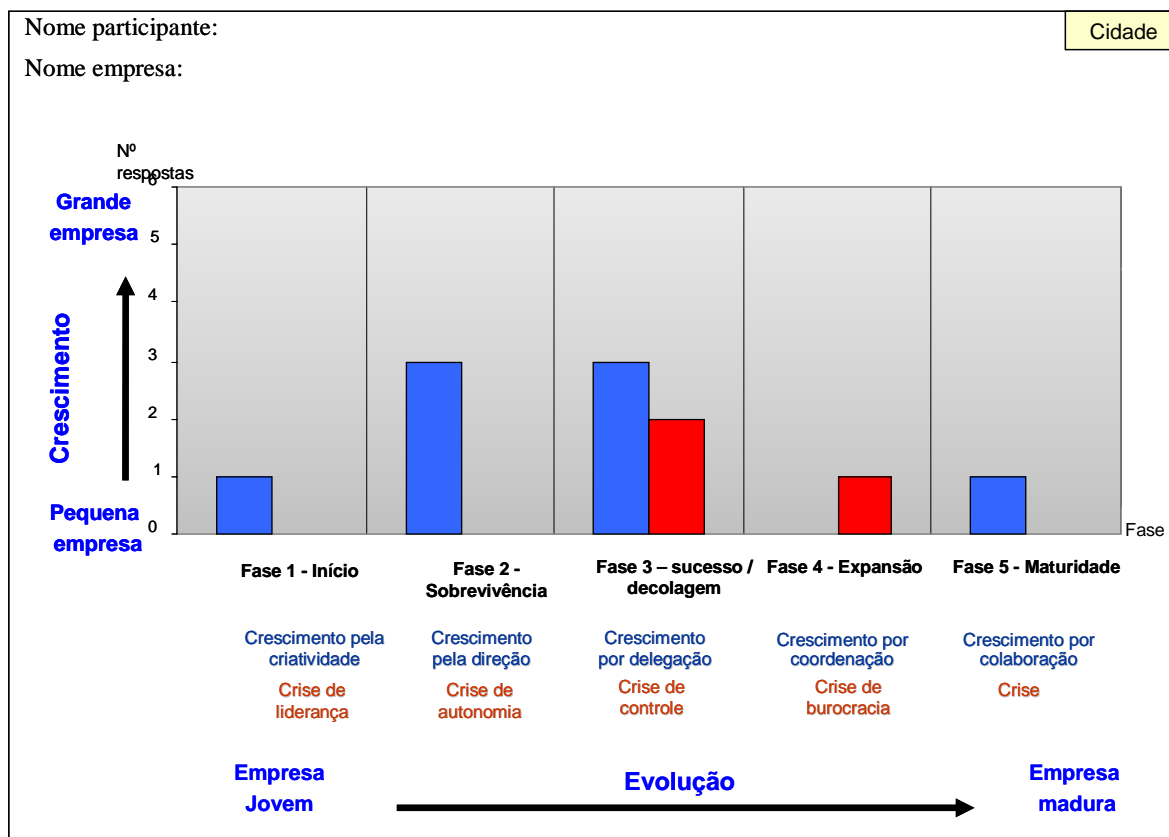
19. Descreva em algumas linhas o histórico da sua empresa, com especial **destaque para as crises** mais importantes do passado e as principais **soluções** que implementou:

20. Assinale a principal necessidade de capacitação na sua empresa:

- | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gerencial | <input type="checkbox"/> Operacional | <input type="checkbox"/> Estratégica |
| <input type="checkbox"/> Outros Quais? _____ | | |

Desenvolvido por LEZANA e GRAPEGGIA, 2006.
Laboratório de empreendedorismo – UFSC.

ANEXO 2. EXEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE CVO



Observações:

Espaço destinado a descrever a fase do ciclo de vida da empresa.

ANEXO 3. FORMULÁRIO DE COMPETÊNCIA

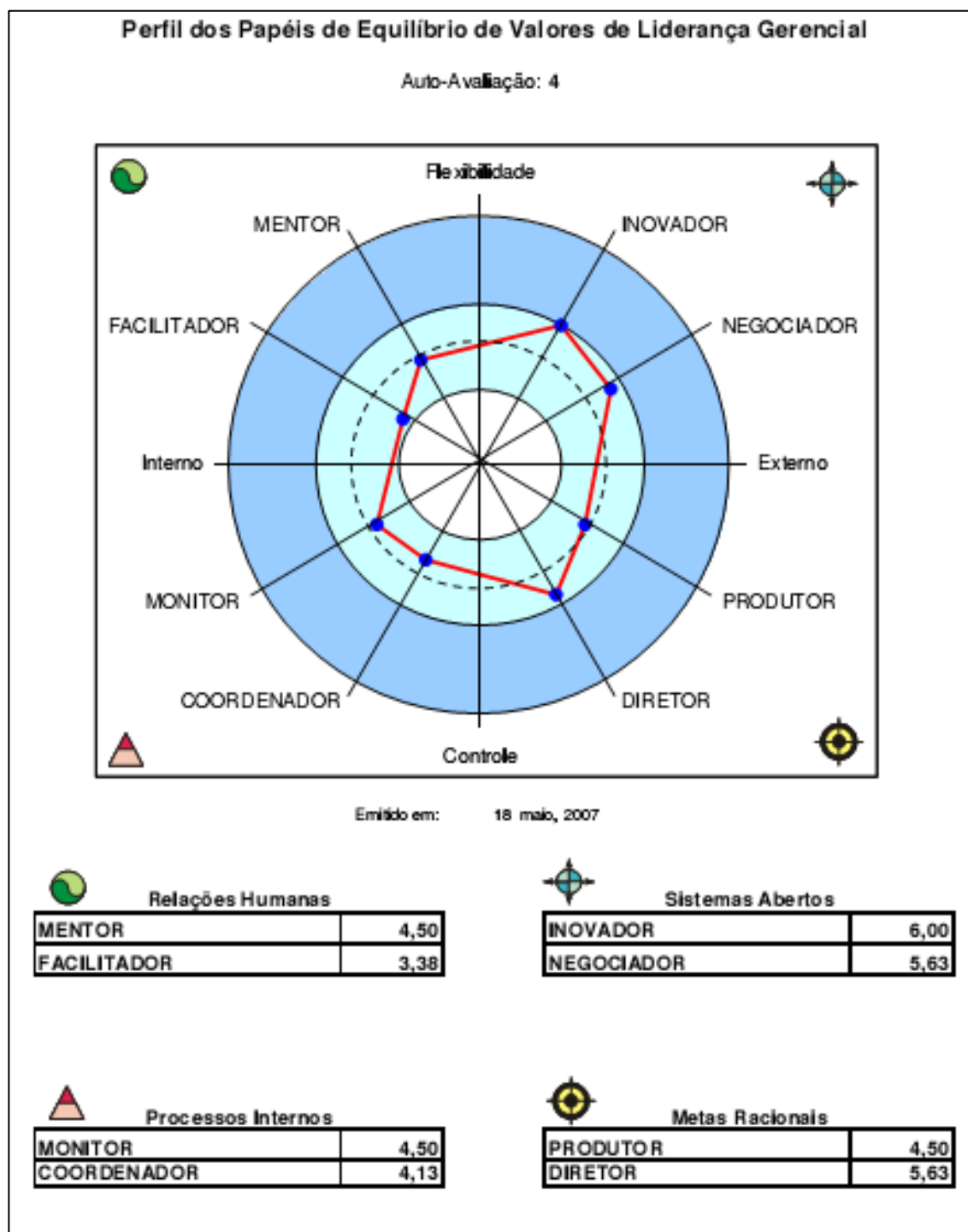
Nome:

Responda, para cada dupla de comportamentos descritos neste formulário, qual deles você exerce com mais frequência, ou seja, em geral de que forma você se comporta mais habitualmente. De uma forma ou de outra? (ou nenhuma das duas). Para essa escolha, marque com um X a numeração que corresponde à frequência para cada par de descrições de comportamentos segundo a legenda abaixo.

Legenda: (A) 8 x 4 (B) – Sempre o Comportamento A e Nunca o comportamento B
 (A) 7 x 5 (B) – Frequentemente o comportamento A e Raramente o comportamento B
 (A) 6 x 6 (B) – Regularmente os comportamentos A e B
 (A) 5 x 7 (B) – Raramente o comportamento A e Frequentemente o comportamento B
 (A) 4 x 8 (B) – Nunca o comportamento A e Sempre o comportamento B
 (A) 3 x 3 (B) – Raramente os comportamentos A e B

1	Busca inovações e melhorias potenciais.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Antecipa problemas de fluxo de trabalho, evita crises.	17
21	Esclarece as prioridades e a direção da sua equipe.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Escuta os problemas pessoais dos colegas.	4
3	Mantém-se a par do que acontece dentro da sua equipe.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores.	3
6	Promove discussão aberta sobre as opiniões conflitantes na equipe.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Está atento para que a sua equipe cumpra os objetivos estabelecidos.	9
20	Facilita a construção do consenso na sua equipe.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Pressiona sua equipe para atingir os objetivos.	7
8	Monitora o alinhamento da sua equipe às regras da instituição.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	É persuasivo ao vender novas idéias aos superiores.	18
9	Trata cada colega de modo sensível, cuidadoso.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Encoraja a sua equipe a alcançar os objetivos esperados.	15
10	Experimenta novos conceitos e procedimentos.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Incute um sentido de ordem e de coordenação na sua equipe.	24
11	Mostra empatia e interesse ao lidar com os colegas.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Esclarece bem o papel da sua equipe de trabalho.	2
13	Incentiva a participação da equipe na tomada de decisão.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Mantém orientação para resultados na sua equipe.	22
14	Compara registros, relatórios, etc. para detectar discrepâncias.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Consegue acesso às pessoas de níveis mais altos.	12
16	Conduz a solução de problemas de formas criativas, claras.	(A) 8 7 6 5 4 3 □□□□□ □ 4 5 6 7 8 3 (B)	Mantém sua equipe altamente coordenada, bem organizada.	5

ANEXO 4. EXEMPLO DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS



ANEXO 5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL - PDI

Para facilitar a tarefa de preparar seu PDI, cada participante recebeu além do diagnóstico de sua empresa e de seu perfil como gestor, um documento de ajuda à interpretação do perfil de competências, orientando-o para a confecção do seu Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, conforme exemplo abaixo:

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)			
<p>Escolha dois entre os oito papéis, que você considera como sendo os mais críticos para seu desempenho atual. Para cada um deles preencha o quadro abaixo identificando: quadrante, papel, escore e por quê?</p> <p>Descreva como e em que você pretende melhorar seu desempenho. Seja descritivo e realista: não se proponha ação que você não terá condição, no momento, de realizar. Não deixe de identificar quais indicadores serão importantes para acompanhar a evolução do seu desempenho e aprendizagem.</p>			
Quadrante	Papel	Escore	Por quê?
	Competência		
Ações		Indicadores	
<p>Para melhorar meu desempenho neste papel e nesta competência COMO irei...</p> <ol style="list-style-type: none"> Expandir meus conhecimentos... Pedir apoio a colegas, superiores e subordinados... Mudar meus hábitos e rotinas... Outro 			

Em relação a minha abertura e *feedback*

Em relação à minha modalidade de fala na
conversação

Em relação às minhas emoções....

Em relação aos meus estados de ânimo.....