

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ENGENHARIA DE AVALIAÇÃO E INOVAÇÃO
TECNOLÓGICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

METODOLOGIA PARA O ESTUDO DO PROCESSO
GERENCIAL DE EMPRESAS ATRAVÉS DA
IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA

AUGUSTO MIKOWSKI



04107024

Florianópolis – SC – Brasil

Dezembro – 2000

AUGUSTO MIKOWSKI

**METODOLOGIA PARA O ESTUDO DO PROCESSO
GERENCIAL DE EMPRESAS ATRAVÉS DA
IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA**

Dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina, na área de avaliação e inovação tecnológica: como requisito parcial para obtenção do título Mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof^o Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

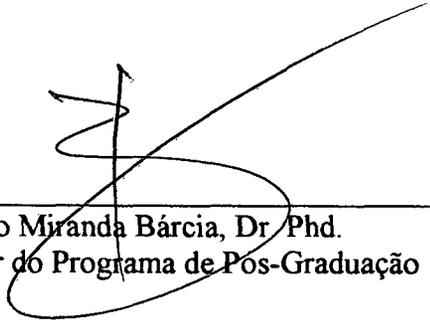
Florianópolis – SC – Brasil

Dezembro – 2000

AUGUSTO MIKOWSKI

METODOLOGIA PARA O ESTUDO DO PROCESSO DECISÓRIO DE EMPRESAS ATRAVÉS DA IDENTIFICAÇÃO DO CICLO DE VIDA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica), e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.



Profº Ricardo Miranda Bácia, Dr. Phd.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação



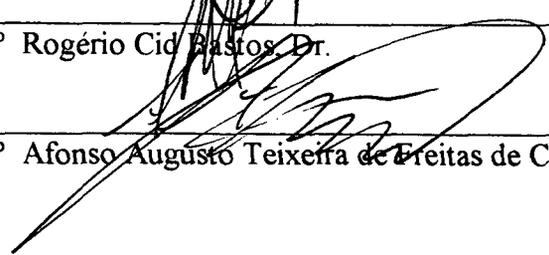
Profº Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Profº Bruno Hartmut Kopcke, Dr.



Profº Rogério Cid Bastos, Dr.



Profº Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Msc.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Helena, que é de “ouro” e sabe me fazer entender do sentimento do Amor, e ao meu filho Mateus Augusto que, de forma impescendível, estiveram ao meu lado neste trabalho. Assim como, ao novo fruto de nosso Amor que foi concebido, Maria Helena.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que é uma força Grandiosa e Formadora dos Seres Humanos, o Ser Supremo em quem temos a Fé que nos faz progredir em busca da verdade e do bem. A Mãe de Deus e nossa mãe, pelas virtudes que nos deixou como exemplo.

A meus pais ALBERTO e BRONISLAVA, que me criaram e me incentivaram, involuntaria e inconscientemente, com perseverança, fé, amor, dever e honra.

Ao Prof^o Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela orientação neste trabalho. Que colocou sua competência e compreensão nos momentos de maiores dúvidas e dificuldades.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela sua contribuição valiosa à minha aquisição de conhecimentos.

Ao professor Reinaldo do TECPAR que proporcionou a realização do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC em suas instalações.

Para a minha esposa HELENA e para o meu filho MATEUS AUGUSTO faço um agradecimento especial, pois estiveram comigo todos os dias, me dando o apoio e o incentivo indispensáveis, tanto nos momentos difíceis como nos felizes. Obrigado pela sua compreensão, paciência, ajuda, construção e conclusão deste trabalho.

FIGURAS	vii
	viii
	ix
	x
INTRODUÇÃO	01
	01
Aspectos do trabalho	02
Logística	03
Qualidade do trabalho	04
Metodologias da pesquisa	04
EVOLUÇÃO DOS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	05
Ciclo de Vida apresentado por Scott e Bruce	06
Ciclo de Vida apresentado por Luiz Kaufmann	08
Ciclo de Vida apresentado por Mount, Zinger e Forsyth	11
Ciclo de Vida apresentado por Reynolds, Storey e Westhead	13
Ciclo de Vida apresentado por Marques	14
Ciclo de Vida apresentado por Adizes	19
Organizações em processo de crescimento	20
Organização	20
Organização	22
Organização	23

2.6.1.4. Adolescência	29
2.6.1.5. A Plenitude	31
2.6.2. Organizações em processo de envelhecimento	34
2.6.2.1. Estabilidade	34
2.6.2.2. Aristocracia	35
2.6.2.3. Burocracia Incipiente	38
2.6.2.4. Burocracia e Morte	39
3. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS E O CICLO DE VIDA	42
3.1. Introdução	42
3.2. Análise da qualidade das decisões	44
3.3. Qualidade de Implementação da decisão	53
4. METODOLOGIA PARA ANALISAR DECISÕES	65
5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PARA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS	80
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
6.1. Conclusões	89
6.2. Recomendações	90
7. BIBLIOGRAFIA	92
8. ANEXOS	95
8.1. Formulário utilizado na metodologia desenvolvida	95
8.2. Formulário respondido na empresa estudada	102

LISTA DE FIGURAS

Fig 1. Curva de distribuição normal do ciclo de vida	19
Fig 2. Curva de distribuição normal do ciclo de vida na fase de crescimento com anomalias	33
Fig 3. Fluxograma da metodologia para avaliar decisões	66
Fig 4. Fluxograma do procedimento para preenchimento e análise do formulário	67
Fig 5. Fluxograma da metodologia para avaliar decisões	80
Fig 6. Gráfico de índices de fases de ciclo de vida, resultantes da aplicação de questionário na empresa Anônima S/A	86

GLOSSÁRIO

Autorância- associação entre o CAPI, autoridade, poder indireto, poder autorizado e autoridade influente.

Autoridade – forma de superioridade constituída de uma investidura.

Autoridade influente - capacidade de fazer com que os funcionários aceitem as decisões.

CAPI – conjunção de autoridade, poder e influência.

Ciclo de Vida das Organizações – seqüência de etapas temporais, que determinam desde a fundação até a falência da empresa.

Eficácia – qualidade do que é eficaz.

Eficaz – que dá bom resultado.

Eficiente – agente da ação.

Eficiência – ação.

Filosofia de trabalho – conjunto de procedimentos dada a execução de tarefas.

Modelo – método padrão que pode ser utilizado em diversos casos.

Poder – ter a faculdade de dispor de força ou autoridade.

Poder autorizado – direito legal de punir e recompensar.

Poder indireto – sensação que o gerente tem de estar influenciando, tanto funcionários como superiores.

Processo decisório – conjunto de procedimentos que estabelecem desde o surgimento até a implementação das decisões.

Processo gerencial – conjunto de procedimentos seguidos, pelos gerentes, que determinam as ações das empresas.

Qualidade de uma decisão - determinação das conseqüências de uma decisão tomada. Ex.: boa ou ruim, benéfica ou maléfica.

Qualidade do processo gerencial – determinar se as ações, dos gerentes da empresa, estão progredindo ou regredindo a mesma.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo qualificar o processo de tomadas e implantação de decisões dentro das empresas, através de estudo da fase de ciclo de vida em que estas se encontram. As empresas estão condicionadas a tomar determinadas decisões, dependendo da sua situação perante o mercado. As decisões de uma empresa que quer crescer são diferentes, daquela que está em pleno vigor e tem que se manter em harmonia, tanto externa como internamente. A metodologia é de simples aplicação e baseia-se em observações de fatos e históricos das empresas. Na aplicação prática, procedeu-se um estudo de caso numa empresa de médio porte, do ramo de telecomunicações. A pesquisa mostra um breve relato histórico e comentários dos fatos que determinam a identificação com a Fase do Ciclo de Vida. Finalmente, faz-se referências, recomendações e sugestões para que se consiga aplicar esta metodologia em empresas de qualquer porte.

ABSTRACT

The goal of this project is to evaluate the process of decision making and its implementation within companies, through the study of the different phases of their Life Cycle. Companies are conditioned to take some attitudes depending on its situation within the market. The attitude of a company willing to grow differs from the one working at full capacity intending to maintain its harmony externally as well as internally. The methodology is simple to apply and is based on observations of companies' histories and facts. For its practical application, a study of a case of a medium-size company in the telecommunications field was conducted. The research shows a brief historical report and some comments about the facts that determine the identification of the different phases of a company Life Cycle. Finally, it makes some references, recommendations and suggestions on how to apply this methodology to companies of any size.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

O mercado, especialmente o brasileiro, vem oferecendo produtos diferenciados, que pelo avanço tecnológico, apresentam recursos e preços cada vez mais interessantes ao consumidor. A presença de produtos importados gera um mercado mais competitivo. As empresas para concorrer no mercado precisam oferecer produtos de fácil aceitação e preços competitivos. A aceitação se consegue pela qualidade dos produtos, apresentação, utilidade e manutenção. Com a redução dos custos de produção, o preço dos produtos reduzem-se, tornado-se mais competitivos.

Consegue-se uma redução dos custos de produção, por exemplo, aumentando a produtividade, através da automatização dos processos produtivos e qualificando a mão de obra. No Brasil, tem-se um aumento da utilização da automação industrial nas empresas de grande porte. No entanto, fica o questionamento se as decisões, que estão sendo geradas pelas empresas, são tomadas coerentemente, dentro das necessidades produtivas e das condições de mercado.

As empresas necessitam de um método simples e eficaz para que tenham acesso a informações que permitam-lhes verificar se o processo gerencial está coerente, não somente para o exemplo citado de automatizar, mas também como um investimento para reduzir custos, em qualquer situação empresarial.

As organizações são como organismos vivos; nascem e morrem, tem seus momentos de sucessos e fracassos. O ciclo de vida de uma organização é uma classificação das etapas desde a fundação até a falência, da mesma. Neste trabalho, o ciclo de vida das organizações, é

descrito brevemente, bem como suas fases, as suas transições e as suas possíveis patologias. Devido a metodologia proposta buscar uma avaliação gerencial, na tomada de decisões, em interação com a sua posição no seu ciclo de vida buscando uma perspectiva de mudança na cultura organizacional, o método que se torna mais aplicável é a proposta de Ichack Adizes.

É normal que apareçam problemas nas transições, entre as etapas do ciclo de vida da empresa, sendo necessário que haja um certo esforço, para enfrentar estas situações. Torna-se anormal o desgaste excessivo com a necessidade de aplicação de uma força para resolver os problemas internos da organização, sendo que poderia ser utilizada para impulsionar a empresa ao sucesso.

A sobrevivência das organizações depende das decisões tomadas. As empresas precisam ser flexíveis devido as crescentes e as ilimitadas necessidades humanas em consumir bens e serviços. Uma decisão bem tomada, planejada e implementada, pode fazer com que a empresa se torne mais flexível podendo, sem dificuldade alterar seus produtos e satisfazer as necessidades do mercado.

1.2. Objetivos do trabalho

O objetivo principal é desenvolver e validar um metodologia para que as empresas possam verificar o desempenho do seu Processo Gerencial, baseado no estudo de seu ciclo de vida.

Como objetivos específicos podem-se citar:

- levantar e selecionar os elementos considerados importantes para a avaliação do processo gerencial nas empresas;
- articular esses elementos na proposta de um modelo que permita às empresas analisar e avaliar a adequação do processo decisório;
- aplicar o modelo num caso real, testar a sua consistência e pertinência à realidade estudada.

1.3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos foi realizado:

- Pesquisa aplicada;
- Pesquisa diagnóstico;
- Tipo de pesquisa – Exploratória, Descritiva e Explicativa;
- Técnica – Estudo de caso.

A primeira etapa do trabalho consistiu no levantamento de subsídios teóricos, sobre os diversos modelos de estudo de ciclo de vida de empresas. Determinação de um modelo, de estudo do ciclo de vida das empresas, para a pesquisa e levantamento teórico da análise do processo decisório. No presente trabalho foi escolhida a metodologia Adizes para análise do ciclo de vida da empresa, devido a metodologia proposta buscar uma avaliação gerencial, na tomada de decisões, em interação com a sua posição no seu ciclo de vida buscando uma perspectiva de mudança na cultura organizacional.

A segunda etapa do trabalho foi a elaboração da metodologia para a construção do modelo de avaliação do processo decisório da empresa, sendo compreendido em duas avaliações. A primeira para determinar a situação da empresa em relação ao ciclo de vida, a segunda avaliação para determinar o perfil das pessoas participantes do processo de tomada de decisões.

A terceira etapa foi a aplicação da metodologia para avaliação do processo decisório de uma empresa em relação ao seu ciclo de vida.

Por último foi elaborada a versão final do trabalho com a incorporação dos resultados das etapas anteriores.

1.4. Estrutura do trabalho

A estrutura da presente dissertação é a seguinte: no capítulo I, tem-se o contexto, os objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho. No capítulo II são apresentados os conceitos e fundamentos das metodologias de Adizes e outros, para análise do ciclo de vida de empresas. No capítulo III, apresenta-se os principais conceitos sobre a análise da qualidade das decisões dentro da metodologia Adizes. No capítulo IV apresenta-se o modelo genérico, com o detalhamento das partes que o compõem. No capítulo V relata-se a experiência com a aplicação do modelo em uma empresa anônima. No capítulo VI, apresentam-se as conclusões, as limitações e as sugestões para os futuros trabalhos.

1.5. Limitações da pesquisa

A metodologia proposta está contida em um único modelo teórico – Adizes. Outros modelos, de estudo do ciclo de vida das organizações, são considerados apenas como elementos de confronto com o modelo adotado. Levanta-se apenas o aspecto gerencial na tomada de decisões. Não são abordados elementos da Teoria da Decisão, ou modelos de estudo do Processo Decisório em empresas.

A identificação do ciclo de vida isolado não é um elemento explicativo suficiente do funcionamento do processo gerencial de uma empresa. Ele deverá ser agregado a outras análises como o histórico da empresa como é mostrado no capítulo 5 para então definirmos a análise.

2. DESCRIÇÃO DOS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

O processo de tomada de decisão, numa visão gerencial, dentro de uma empresa está ligado com a fase do ciclo de vida em que a mesma se encontra. Na verdade, manifestam-se a flexibilidade e o controle das empresas. Em um mercado competitivo, uma empresa que demore para tomar decisões é uma empresa “velha” e, se não sofrer uma alteração, poderá seguir o caminho da “morte”. As empresas são como organismos vivos, portanto sujeitos a um ciclo de vida. As empresas novas são bastante flexíveis mas, em geral, não são controláveis; já as empresas velhas são bastante controláveis, porém, nada flexíveis.

Quando uma empresa está envelhecendo quer dizer que ela está diminuindo sua capacidade de resolver problemas e, neste caso, a gerência deve atuar para promover um rejuvenescimento com um crescimento equilibrado, levando-a para um estado de estabilidade onde tem um controle empresarial com flexibilidade adequados à competitividade com o mercado. A capacidade de tomar decisões com rapidez é o que determina se as ações são de uma empresa “velha” ou “jovem”.

Ter problemas é um processo normal, inerente ao fato da empresa existir. Os problemas são normais enquanto a empresa consegue resolvê-los internamente, mas no momento em que os mesmos exigem intervenção externa passam a ser problemas anormais. Segundo Adizes (1993, pg. 111) neste caso, pode-se ter o trabalho de consultores (insultores), os quais apontam as verdadeiras falhas de gerência, o que muitas vezes vem contra as diretrizes da mesma, resultando em troca de consultoria. Existem outras consultorias que agradam a gerência para não perderem o cliente e acabam por prejudicar o desenvolvimento da empresa. Quando algo ou alguém está prejudicando o desenvolvimento da empresa, pode-se afirmar que, o seu prosseguimento sadio no seu ciclo de vida está sendo comprometido.

Existem algumas formas diferenciadas de se conhecer o ciclo de vida das organizações. Na seqüência segue a abordagem de algumas delas. Mesmo que estas abordagens a serem discutidas adotem nomenclaturas e números de estágios diferenciados, "... qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização" (LEZANA, 1996, pg.12).

2.1. O Ciclo de Vida apresentado por Scott e Bruce

O estudo de ciclo de vida apresentado por Scott e Bruce (1987), conforme discute LEZANA (1996) e conhecido como Modelo Funcional, pode ser dividido em cinco fases, em função do desenvolvimento da empresa. O estudo volta-se à empresa a partir das modificações que ela sofre:

- Início;
- Sobrevivência;
- Crescimento;
- Expansão;
- Maturidade.

Início. Esta primeira fase corresponde ao período de concepção da empresa, ou seja, do nascimento da idéia até colocá-la em funcionamento. Aqui planeja-se a organização e elaboram-se projetos. Determina-se o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários ao investimento. Busca-se e capta-se os recursos necessários. Realizam-se os procedimentos legais para a abertura da empresa. Executa-se o projeto fazendo as instalações físicas e as contratações necessárias. Elabora-se o plano de negócios com a finalidade de estabelecer os objetivos e as características da empresa.

Sobrevivência. Diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, verifica-se a penetração, a conquista e a ocupação de seu espaço no mercado. Visando conquistar um conceito de qualidade, junto aos clientes, realiza-se, através das atividades operacionais diárias, os primeiros testes e avaliações dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação. Busca-se a estabilidade mercadológica e a estabilidade financeira, visando cobrir todos os gastos e custos para poder manter-se e crescer. Nesta fase o empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira.

Crescimento. Quando a empresa adentra a etapa crescimento, significa que uma estabilidade foi conseguida e o próximo passo será fazer com que os negócios cresçam. Nesta fase não existem grandes alterações na atual estrutura da firma, especialmente no tocante a processos de fabricação, produtos ou serviços oferecidos. Existem um esforço direcionado às vendas planejadas no primeiro estágio. A capacidade de produção instalada é toda ocupada com o volume de vendas.

Quando estas características básicas encontram-se realizadas, é comum a organização permanecer no patamar de negócios atual ou continuar a crescer. Caso a opção seja de permanecer na situação atual, o que se tem a fazer é manter os padrões de atividades atuais. Porém, se a opção for por crescer mais, a empresa já estará almejando a etapa Expansão e deve preparar-se para isto. Elabora-se um novo planejamento, mais detalhado do que aquele realizado na fase Início, dedicando especial atenção à previsão de recursos para o crescimento. Estabelece estratégias de crescimento voltadas à atuação externa, principalmente para aumento da competitividade, diversificação de produtos ou de serviços e expansão de mercados. Deve reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.

Expansão. Visa basicamente a execução dos planos projetados na etapa anterior. Por isso, tem-se uma reorganização profunda da estrutura inicial. Aparece uma estrutura de suporte capaz de contribuir para a introdução de novos produtos ou serviços, para o crescimento no volume de vendas e à integração da cadeia produtiva. Implementa-se as

estratégias definidas na etapa de crescimento. Necessita-se de constante atualização em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviços, entre outros, com vistas à manutenção da empresa no mercado. Redefini-se o futuro da empresa.

Maturidade. É a última fase do modelo de ciclo de vida de Scott e Bruce, denominado de Modelo Funcional, é marcada pela consolidação da empresa no mercado e na sua estrutura. Existe a aquisição de uma tranquilidade relativa e um replanejamento ordenado do futuro.

É importante ressaltar que as empresas que atingem a maturidade estão deixando ou já deixaram de ser pequenas e, normalmente, três destinos as norteiam: o primeiro é a estabilização; o segundo é o declínio e o terceiro é a continuidade do crescimento.

2.2. O Ciclo de Vida apresentado por Luiz Kaufmann

Para KAUFMANN (1990), o processo de ciclo de vida de uma empresa pode ser denominado de Estágios de Desenvolvimento. Tal ciclo contempla as seguintes fases:

- Nascimento;
- Crescimento;
- Maturação e Institucionalização;
- Renovação.

Nascimento. A fase de Nascimento é a fase inicial de toda organização. O empreendedor abriu a empresa aplicando recursos e talentos e com ela dedica-se a uma determinada atividade de mercado. Aqui as prioridades concentram-se em produzir e vender para, naturalmente, sobreviver.

O processo de comunicação é simplificado e informal, conseqüentemente, direto e aberto. A estrutura administrativa é bastante pequena e também informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções. O grau de burocratização é bastante pequeno, ou seja, o suficiente para que a empresa consiga operar.

O perfil da empresa é ditado pelo empreendedor figura do empreendedor, isto é, a definição do ritmo e do estilo de trabalho da empresa, dos riscos a serem assumidos, bem como as decisões a serem tomadas, terão a participação pessoal do empreendedor.

Crescimento. A fase de crescimento é marcada pelo momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços a um crescimento acelerado. O número de empregados aumenta e, conseqüentemente, a necessidade de novas especializações funcionais. Os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências. As tarefas passam a ser mais elaboradas e complexas. Surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau de burocratização. O processo de comunicação já não é tão simples e informal, criando-se a necessidade de estruturas funcionais dotadas de um pouco de responsabilidades e autoridades.

As atribuições são distribuídas entre os funcionários, passando o fundador a dedicar seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa.

Maturação e Institucionalização. Nesta fase a empresa amadurece e diversifica seus negócios, através da exploração de novos produtos e mercados e, eventualmente, trabalhando com negócios ligados ou não à atividade inicial. A estrutura organizacional e administrativa apresenta-se com forma e hierarquia mais definidas. Surge a implantação de unidades, divisões ou centros, com tendências para o surgimento de órgãos superiores de decisões e assessorias. Os cargos, as responsabilidades e as autoridades são normatizados. O processo de comunicação é altamente formal.

A empresa adquire um sistema bastante estruturado de informações para planejamento e controle. As decisões são mais lentas, devido a burocracia alta e a tendência à perda de seus objetivos.

Na fase da maturação pode ocorrer uma anomalia, no processo do ciclo de vida, denominada como "empresa do dono". Neste processo a empresa transcende a figura do dono, ou seja, apresenta características do fundador, sofre problemas quando ele não se faz presente, fato comum neste período.

Nesta fase os líderes da empresa necessitam conciliar o gerenciamento das atividades do cotidiano com o processo de gerenciamento do crescimento e do futuro. A empresa acaba por depender da capacidade de liderança de seus membros. Para que se preserve o crescimento os líderes terão que tornar a estrutura da empresa forte e coerente, dotá-la de instrumentos e mecanismos de gestão eficazes. Conferir personalidade própria à empresa, institucionalizar a cultura e preservar os valores básicos. Tudo isto deve ser criado para permanecer com o passar dos anos.

Renovação. Para atingir a fase de renovação a empresa tem que estar profissionalizada e menos dependente dos talentos individuais de algumas poucas pessoas. O processo de planejamento e controle, bem como os sistemas devem estar estruturados e os controles mais adequados. As pessoas devem vislumbrar carreira dentro da organização, isto é, querem crescer com a mesma. Deve ter uma personalidade própria, a cultura interna e a identidade externa deverão estar definidas e conhecidas. A burocracia deve merecer cuidado especial ante ao peso que tende a adquirir. As unidades de negócios devem possuir muita autonomia operacional e em contrapartida ter seus resultados avaliados com base no retorno sobre o investimento e geração de caixa. Algumas funções de apoio devem estar fortemente centralizadas e suas relações e as relações entre as diversas unidades serem formais e difíceis. A empresa deve apresentar excessos de sistemas, de informações, de controles e de pessoas. Assim estará necessitando de uma renovação.

Na fase de renovação busca-se um modelo de operação mais aberto. A colaboração interpessoal se sobressai sobre a comunicação formal. A responsabilidade coletiva é

substituída pela autoridade pessoal. A empresa deve apresentar uma segurança para ter flexibilidade, mudança de rumos, espaço à criatividade e à inovação. Existe uma mudança de cultura com vistas a redução de estruturas e funções a fim de se terem decisões mais ágeis.

2.3. O Ciclo de Vida apresentado por Mount, Zinger e Forsyth

Na abordagem de Mount, Zinger e Forsyth (1993), estudado por LEZANA(1993), o ciclo de vida pode ser entendido como Modelo Gerencial. Esta análise concentra as mudanças de estágio nas mudanças de atuação do empreendedor, ou seja, os problemas gerenciais derivados da passagem de um estágio para outro. Aborda-se os períodos de transição de uma fase para outra como partes integrantes do modelo do ciclo evolutivo das organizações e contempla cinco fases:

- Empresa operada pelo dono;
- Transição para uma empresa administrada pelo dono;
- Empresa administrada pelo dono;
- Transição para uma administração profissional;
- Administração profissional.

Empresa operada pelo dono. É a etapa do ciclo de vida que relaciona-se ao momento em que a empresa está iniciando suas atividades, por isso as atividades concentram-se em torno de algum tipo de produto ou mercado. O número de clientes é limitado. O proprietário coloca em prática muito mais as suas habilidades de técnico e de vendedor que as gerenciais. Este é um período focalizado na ação, eficiência e atenção aos detalhes. A experiência pessoal tem papel relevante nas tomadas de decisões. Não há formalização e separação clara das funções básicas da empresa: técnica, comercial, finanças e administrativa. O empreendedor assume uma posição de controle absoluto.

A organização vai se tornando um pouco mais complexa e passa a pensar na transição para a fase seguinte, assim que começar a surgir oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Transição para uma empresa administrada pelo dono. É o período em que o fundador deixa de ser operador e será administrador, podendo levar um longo período de tempo. Por isso, pode-se entender como uma etapa específica do ciclo de vida. Nesta fase de transição, as atividades de vendas e serviços sofrem um aumento em seu volume. A empresa passa a realizar tarefas que antes eram terceirizadas. Cria-se um ou mais postos de trabalho, como por exemplo, um contador ou um vendedor. O empreendedor não mais exerce o controle absoluto e passa a dedicar esforços à aquisição e ao exercício de habilidades à tomada de decisão. Com isso, iniciam-se os primeiros pensamentos sobre a necessidade de se compartilhar a autoridade.

Empresa administrada pelo dono. Esta etapa do ciclo de vida surge a partir do ponto em que aquela estrutura inicial já não mais comporta as novas atividades da empresa. É uma etapa dominada pelo proprietário. Coloca-se em prática, de modo acentuado, as habilidades e as capacidades gerenciais. Surge os primeiros sinais de se atribuir maior descentralização nas decisões e uma tendência a se delegar e a compartilhar autoridades. Nota-se a necessidade de tecnologia e de informações adicionais. Implanta-se a prestação de serviço ao cliente e surge a necessidade de reorganização das atividades. Adota-se através de medidas de rendimento e de desempenho.

Quando se começa a notar os indícios de que as decisões descentralizadas e as autoridades delegadas estão sobrecarregando os componentes da empresa, é necessário uma administração profissional.

Transição para uma administração profissional. Nesta fase surge a incorporação ao quadro profissional da empresa de especialistas e cargos intermediários. Apresenta maior delegação na tomada de decisões, com autoridade e com responsabilidade compartilhadas. Tem-se a delegação de responsabilidades e busca-se assegurar a disponibilidade e o uso

apropriado da informação. A tomada de decisões é de forma sistemática. Existe a necessidade de novas mudanças estruturais com ênfase nos processos administrativos e sistemas de apoio. Busca-se, por parte dos empreendedores, de acordo interno com gerentes tendo-se, muitas vezes, que ocultar posições e pontos de vistas, a fim de se conseguir colocar em prática as propostas dos gerentes. O ímpeto empreendedor é significativamente valorizado.

Administração profissional. A empresa busca por uma parceria profissional para que ela continue a crescer e se desenvolver. Cria-se um diretor geral e uma equipe diretiva composta por especialistas de algumas áreas funcionais. A empresa adota processo de planejamento, focado na troca de informações e nas autoridades e responsabilidades compartilhadas. Designa-se ao dono papel diferente dos administradores. Os recursos financeiros e gerenciais precisam ser ampliados. Dedicar-se especial atenção à eficiência interna. As operações são de natureza multidimensional.

As etapas da empresa operada pelo dono, empresa administrada pelo dono e administração profissional representam períodos de relativa estabilidade, nas quais o proprietário dedica esforços no sentido de planejar o futuro e preparar-se para as transições. Já as etapas de transição para uma administração profissional e transição para uma empresa administrada pelo dono apresentam alto grau de instabilidade e podem conduzir ao fracasso.

2.4. O Ciclo de Vida apresentado por Reynolds, Storey e Westthead

Apresentado como processo empresarial, por Reynolds, Storey e Westthead (1994), demonstra que o ciclo de vida de uma empresa pode ser dividido em três fases, que são comparadas com as etapas do crescimento de um ser vivo:

- Concepção;
- Gestação e Nascimento;
- Infância e Crescimento.

A concepção. É a fase que antecede a criação da empresa. É um processo em que as pessoas que desejam empreender um negócio realizam estudos e pesquisas acerca das condições, potenciais, enfim, da viabilidade de se constituir ou não a empresa.

Sempre que o momento vivido no primeiro estágio proporcionar resultados favoráveis, pode-se adentrar a fase seguinte.

Gestação e nascimento. Esta fase apresenta dois períodos. O período da gestação caracteriza-se pelo detalhamento do projeto da nova organização, com vistas à idéia concebida na fase anterior, bem como pelo início das gestões para que a firma seja aberta, envolvendo os procedimentos necessários ao registro e instalações físicas para o funcionamento. Já o período de nascimento, acontece quando os elementos anteriores estiverem cumpridos e a empresa estará, então, pronta para abrir suas portas, isto é, uma nova firma se estabelece como entidade da empresa.

Infância e crescimento. É o período em que a empresa efetivamente opera. Dentro desta fase existem três possibilidades onde a empresa pode manter-se eternamente na infância, ou seja, não crescer, pode ainda desaparecer ou caminhar rumo ao crescimento. O termo crescimento é colocado como uma necessidade onde a empresa não consegue fugir à necessidade de proceder modificações em suas estruturas assim como à necessidade de atualizações tecnológicas.

2.5. O Ciclo de Vida apresentado por Marques

O estudo de MARQUES (1994) divide o processo de ciclo de vida nove estágios:

- Concepção;

- Estágio conceptual;
- Estágio organizativo;
- Estágio produtivo;
- Estágio caçador;
- Estágio administrativo;
- Estágio normativo;
- Estágio participativo;
- Estágio adaptativo;
- Estágio inovativo.

Estágio conceptual. É a fase em que a organização é concebida. O fundador identifica uma oportunidade, uma necessidade a ser satisfeita e acredita na idéia de poder supri-la e obter um retorno.

O sucesso na passagem desse estágio dependerá da postura dos fundadores para desenvolvimento do conceito do negócio, análise dos riscos, análise de experiências similares e avaliação do potencial de lucro e crescimento.

Estágio organizativo. Nesta fase ocorre a organização social da empresa em torno da idéia que levou à concepção da mesma. Ocorre a busca de sócios ou parceiros que possibilitem viabilizar a empresa. Defini-se a missão da empresa. Contratação dos primeiros empregados, normalmente da área técnica e do projeto de instalação. Defini-se a localização da empresa. Existe uma busca incessante do comprometimento social com a razão de ser da empresa. O fundador exerce uma liderança carismática. Nesta fase implanta-se a cultura inicial da organização.

Estágio produtivo. A passagem da empresa para esta fase ocorre quando ela entrega seus primeiros produtos aos primeiros clientes. O fato marcante desta fase é a satisfação da necessidade para a qual a organização foi concebida. Através da entrega dos produtos, a empresa coloca sua tecnologia e seus processos organizacionais sujeitos à avaliação e posterior aprovação dos clientes. O grande compromisso é a satisfação plena dos clientes. O sucesso, quando alcançado, conduz a empresa a preocupar-se com o fazer e não com o planejar. Existe pouca delegação aliada à ausência de normas e diretrizes, portanto existe grande vulnerabilidade organizacional. O planejamento é de curto prazo. O que importa é a tecnologia e o aperfeiçoamento do produto.

Nesta fase enfrentam-se as primeiras ameaças no relacionamento com os clientes, os fornecedores, o governo e os concorrentes. Sendo que a atitude gerencial é defensiva. A forma como superará estas dificuldades é o que determinará sua passagem para a fase seguinte, buscando a aceitabilidade de seus produtos ou serviços no mercado.

Estágio caçador. A empresa dirige todos os seus esforços ao aumento das vendas, à caça a clientes e a todo tipo de oportunidades de negócios. Estar nesta fase é bastante promissor, tendo em vista que a empresa tende a apresentar toda a criatividade estratégica para conquistar clientes e ampliar suas vendas. A orientação que prevalece é a de vender a qualquer custo. A empresa começa a ser descoberta pelos elementos do ambiente e começa, então, o surgimento de oportunidades pelas quais a empresa tem compulsão. O crescimento não é planejado e as pessoas são pouco treinadas. Há falta de critérios de avaliação de desempenho. As orientações dizem respeito somente ao que não fazer, todo o restante é permitido. A atitude gerencial é ofensiva, surge com grande ameaça dos concorrentes diretos e produtos substitutos. Aparece uma maior necessidade de controles administrativos.

Ao alcançar a liderança de mercado, com o seu produto ou serviço principal, a empresa atingiu o estágio caçador e está adentrando ao estágio administrativo.

Estágio administrativo. O estágio caçador caracterizou-se pelo crescimento da empresa, conseqüentemente ela tornou-se mais complexa. A empresa passa a organizar-se administrativamente, porém deve tomar cuidados com os excessos que geram a sua inflexibilidade, para não entrar em um processo de burocratização excessiva.

No estágio administrativo ocorre a institucionalização de controles, normas, procedimentos e diretrizes, departamentalização, descentralização e delegação. Surge a caracterização dos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Institui-se uma burocratização.

Faz-se uma redução de espaços das funções técnicas e comerciais às funções administrativas, com destaque para as tarefas de O&M. Introduce-se o planejamento e a racionalização para aumento da produtividade.

Estágio normativo. Espera-se que a empresa chegue a esta fase mais eficiente, menos dependente de pessoas em nível de indivíduos, especialmente dos fundadores. Contudo, ela também virá da fase anterior de forma mais lenta, menos lucrativa e menos flexível. Esta fase é uma resposta da empresa à burocratização excessiva. A grande expectativa é a formação de um grupo gerencial para conduzir a organização para estágios mais avançados.

Ocorre a tendência de se perderem clientes, tendo-se em vista que os mesmos passam a ter dificuldades no relacionamento com a empresa. Aparece a necessidade de se reformularem as estruturas, repensar os subsistemas gerenciais e remodelar os subsistemas de recompensas. Implementa-se o planejamento estratégico e o orçamento empresarial. Ocorrem freqüentes alterações e sucessões na cúpula administrativa, com notória substituição dos fundadores pelos administradores contratados, isto é, profissionalização da liderança. Dá-se ênfase na profissionalização e especialização com delegação de autoridade e forte descentralização. Os controles são exercidos pelos níveis táticos e estratégicos. Existe a ameaça de sérios conflitos organizacionais em função das freqüentes sucessões e renovação de pessoal. Troca-se a ênfase do quantitativo para o qualitativo. Ocorre novo salto qualitativo na satisfação dos clientes.

Estágio participativo. As decisões são tomadas em todos os níveis, ou seja, no local da ação e não no topo do organograma. Ressalta-se o fato de que a implementação do planejamento vivida na fase anterior, gerou experiências para a participação de todos os membros da organização. É implantado o modelo de gestão baseado na cultura do binômio: cooperação e resultados. Dá-se autonomia administrativa para a satisfação plena das necessidades dos clientes. Implanta-se o sistema participativo de recompensas referenciado em desempenho. Surgem as recompensas intrínsecas motivando a execução de tarefas. A participação no planejamento e sistema de decisões é ampla. Os sistemas de informações gerenciais são descentralizados. Aparece um nível elevado de confiança e respeito mútuos. Aumenta-se as vendas com aumento de lucratividade. Existe um conjunto harmônico de regras e de normas.

Estágio adaptativo. Esta fase visa a reconquista da flexibilidade a fim de que a empresa tenha capacidade de adaptar-se às constantes mudanças no ambiente externo. A empresa apresenta uma grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Incentiva-se a atividades de pesquisa e de desenvolvimento. Surge uma grande intensidade tecnológica. Os sistemas são rápidos e orientados para clientes com cultura adaptável e consciente da qualidade do ponto de vista do valor percebido pelo cliente. A organização deve estar a serviço do ambiente onde estão inseridas. O sistema de recompensas é descentralizado e visa atender as aspirações de indivíduos ou grupos de indivíduos. Desaparece a figura dos supervisores e surge as equipes autogerenciadas. Nesta fase existe equilíbrio entre descentralização e centralização.

Estágio inovativo. Verifica-se a capacidade da empresa gerar mudanças no ambiente. Apresenta resposta antecipada à mudança ambiental através de antecipação, exploração e criação. Existe a busca pelo desconhecido. A mudança é estratégica agressiva e surge um grande ímpeto empreendedor. Aplica-se poderosas técnicas de vigilância ambiental e tecnologias renovadas de planejamento. Implanta-se uma grande integração com clientes,

fornecedores, governo e meio ambiente. A organização apresenta como sistema indutivo de aprendizagem.

2.6. O Ciclo de Vida apresentado por Adizes

O ciclo de vida de uma organização, apresentado neste trabalho, baseado na metodologia Adizes, está colocado na forma de curva, mostrada a seguir:

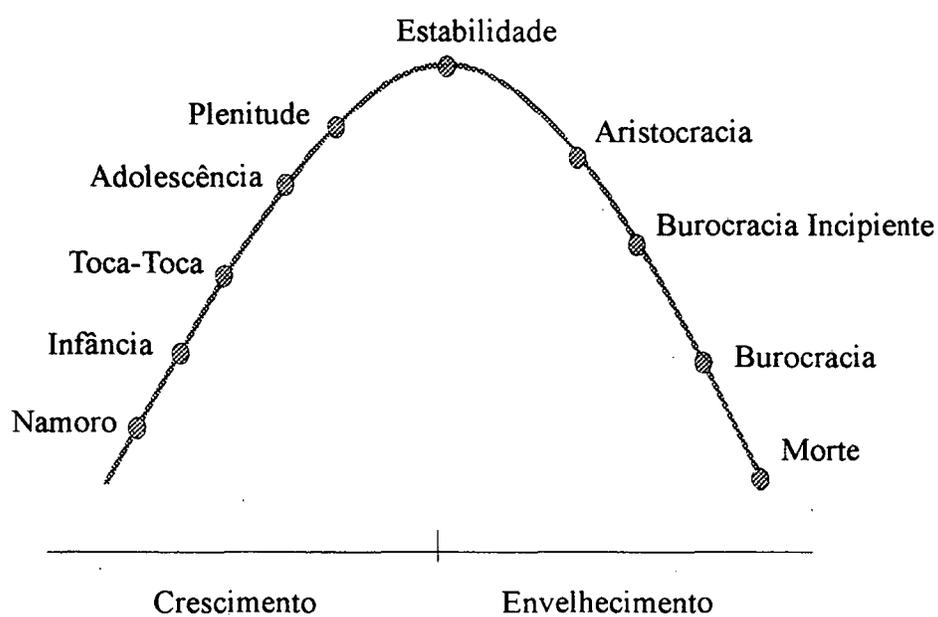


Fig 1. Curva de distribuição normal do ciclo de vida

Fonte: ADIZES (1993, p. 87)

A curva de distribuição normal do ciclo de vida retrata a vitalidade da organização, ou seja, a sua capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e a longo prazo. Suas fases serão comentadas a seguir e serão divididas em dois grupos: organizações em processo de crescimento e organizações em processo de envelhecimento.

2.6.1. Organizações em processo de crescimento

2.6.1.1. Namoro

A primeira fase de uma empresa é a chamada de namoro. A empresa nem nasceu, é apenas uma concepção, destacam-se apenas as idéias e as possibilidades. O compromisso que o fundador assume é o que fundamenta a empresa nesta fase. Quando o compromisso é assumido a empresa nasce, caso contrário, morre ainda enquanto idéia. A grande meta é reagir às necessidades e sobreviver.

O compromisso de assumir a idéia deve ser forte o suficiente para enfrentar os riscos. O fundador acredita na existência de uma necessidade real a ser satisfeita, ou seja a existência de um mercado promissor, criando assim um empreendimento.

Todo empreendimento inicialmente não traz lucros, possibilitando um fator restritivo. O empreendedor tem que assumir os riscos sem esperar um retorno financeiro. Quando se busca apenas o dinheiro o desestímulo é inevitável, no entanto, para quem estiver motivado, em sustentar a idéia de atender o mercado, continuará buscando soluções e o aprimoramento do produto, mesmo que ainda não tenha obtido lucro.

“A nova empresa tem uma idéia. Pode ter um produto ou um serviço. Pode até mesmo ter vendas, e, às vezes, um volume bem substancial delas. Certamente tem custos. E pode ter receitas e até lucros. O que ela não tem é um “negócio”, um “presente” viável, em funcionamento e organizado, no qual as pessoas sabem para onde estão indo, o que se espera que façam, e quais são os resultados ou que deveriam ser.” (Drucker, 1986, p.259)

empreendedor que se preocupa apenas com as necessidades não satisfeitas é um voltado para o produto e não para o mercado. Após lançar um produto deve-se reações do mercado e adaptar-se a elas. Quando ocorre o fato em que o mercado r-se ao produto, existe um empresário educando e modificando o mercado, com ces de ter seu negócio rejeitado logo de início. Este fundador detém-se com as ões de como as coisas deveriam ser, ao invés de aceitar como o mercado é e o que quer. Neste tipo de empresa as pessoas discutem por que alguma coisa ser feita. O que, como e quem são discutidos muito raramente.

existir mudança o empreendedor deve mudar no sentido de dar atenção ao mercado, aos contatos com clientes, aos fatores financeiros e aos humanos, pois nas normais enquanto ele superar as dificuldades e administrar todos os fatores. o em que não conseguir gerenciar estas dificuldades, insistindo em trabalhar de vai colocando a empresa em problemas maiores, os quais se tornarão anormais. r saudável é aquele que assume o compromisso, releva os riscos e percebe a por isso, é flexível. Quando passar por estas dificuldades iniciais passará para a

assumir os riscos, a empresa precisa sair em busca de dinheiro, a preocupação o produto e passa a ser a produção. Eis a fase da infância. A estrutura da empresa m poucas diretrizes, poucos sistemas e poucos procedimentos. Geralmente as a empresa estão muito ocupadas produzindo e vendendo. Não há reuniões de organização é altamente centralizada, em geral baseada no fundador que decide da do necessário as contratações de pessoal são feitas. As pessoas são contratadas - imediatamente. As promoções são dadas a quem apresenta resultados ou quem resões adequadas sobre os superiores. Mas este tipo de empresa é cada vez mais as pessoas que buscam uma oportunidade de crescimento:

“As empresas menores desfrutam de vantagem também no tocante ao pessoal. Trabalhar para uma grande empresa

já não concede o prestígio de outrora. É estimulante e gratificante trabalhar para uma pequena empresa, cujo integrante tem mais responsabilidade e controle e está muito mais engajado na missão da organização. A pequena empresa consegue cumprir mais facilmente todas as regulamentações de pessoal, sem ficar de mãos atadas, e está isenta de algumas. As pessoas mais brilhantes estão, cada vez mais, sendo contratadas por pequenas empresas – ou iniciando os seus próprios negócios.” (Naisbitt, 1994, p. 15)

2.6.1.2. Infância

Na empresa criança o fundador é insubstituível, ou seja, não há pessoas preparadas para assumir o seu lugar, no caso de sua ausência. Nesta fase a empresa necessita de dinheiro e, em geral, sempre está com o caixa contado, ficando bastante vulnerável. Qualquer erro de projeto, planejamento ou prestação de serviços podem apresentar resultados fatídicos. Devido a isto, algumas tentativas para gerar caixa, geram alguns erros básicos como: empréstimos a curto prazo para investimentos de retorno a longo prazo, vendas com desconto para gerar caixa e vender ações a investidores pouco interessados com as ideologias do fundador.

O fundador precisa trabalhar exaustivamente e receber uma remuneração, às vezes, ainda menor que a de um empregado, cobrir as folhas de pagamentos de funcionários que se demonstram ingratos com o trabalho do patrão e, muitas vezes, criticado pela família. A única coisa que o mantém é o seu compromisso com aquilo que idealizou. Desistir destes ideais seria perder a auto-estima.

Tempo para planejamento não existe e a empresa passa a gerenciar crises após crises. Na verdade, a empresa é gerenciada conforme a crise. Muitos modelos são criados com os erros, sem experiência do que realmente funciona. Não existem organogramas ou hierarquias bem definidas e assim pessoas com níveis de conhecimento elevados não conseguem trabalhar eficientemente. Não há delegação de autoridade ou de responsabilidade.

Os resultados da empresa são demonstrados com um ano de atraso. A correria para atender as necessidades diárias o impede a uma previsão do futuro. Assume-se qualquer risco mesmo por que as perdas serão pequenas.

A organização está voltada para o que deve ser feito, raramente é dito algum por que deve ser feito, como e quem fará, pois nada importa, desde que seja feito. O primordial é que o cliente, acima de tudo, seja atendido. A grande meta é manter o dinheiro em caixa.

O crescimento de uma empresa não deve ocorrer apenas no sentido material, mas no sentido qualitativo, ampliando sua capacidade de mudanças. Se isso não ocorre, está se necessitando da mudança de liderança.

Quando o fundador se cansar, se entediar, perder o controle ou a empresa perder a liquidez de uma forma crônica, então teremos a mortalidade infantil. Também poderemos ter a situação positiva com a superação das dificuldades, o equilíbrio do caixa, a presença constante de clientes e, enfim, uma atividade menos desgastante para o fundador.

2.6.1.3. Toca-Toca

Segundo Adizes (1993) a próxima fase é a “Toca-Toca”:

“O que é uma organização Toca-Toca? No namoro, tínhamos uma idéia. Na Infância, a idéia foi posta em prática. E agora chegamos a um estágio em que a idéia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu seu fluxo de caixa negativo e em que as vendas vão aumentando. Ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo. Isso torna o fundador e a organização arrogantes – ou melhor, Arrogantes com “A” maiúsculo. (...) Quanto maior o sucesso da organização, mais arrogante se torna o seu fundador. Às vezes ele se sente invencível.” (Adizes, 1993, p. 35 e 36)

Os riscos são ignorados porque na fase anterior acostumou-se aos perigos e os insucessos são equilibrados pelos empreendimentos de sucesso. Existe, portanto, um alto grau de permissividade. As pessoas cometem erros e são perdoadas. A empresa, nesta fase, não quer perder as oportunidades de negócios e passa a envolver-se em um infindável número de

negócios, correlatos ou não. Ao ampliar sua diversificação poderá perder em poucos dias o patrimônio levantado em anos, simplesmente por atuar em um ramo desconhecido.

No estágio toca-toca o planejamento visando resultados é visto em último plano. As vendas aumentam com uma alta velocidade e o fundador passa a esperar os resultados, causando prejuízos futuros à empresa. Esta, se volta ao mercado e começa a utilizar as ferramentas de marketing, não que desta forma seja uma orientação mercadológica, mas sim uma orientação para o aumento das vendas. A empresa tenta profissionalizar-se.

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.” (Lodi, 1998, p. 25)

Marketing deve ser a parte da empresa que decide quais os produtos vender, a que preço, quais os canais de distribuição e como estabelecer as maneiras de promoção destes produtos, ou seja planejamento ou posicionamento da empresa em relação ao mercado. Na fase de infância a empresa vicia-se a vender sempre que possível mais e mais e, quanto mais, melhor. *“A organização reage ao ambiente operacional, ao invés de planejar o ambiente em que deseja operar.” (Adizes, 1993, p.37)* Na fase toca-toca o seu marketing é aumentar as vendas, nem que para isto ofereça descontos, comissões e reembolsos a clientes.

Nesta fase a empresa passa a gerenciar as crises. As pessoas que nela atuam podem ter diversas qualificações e sujeitas a diversos tipos de incentivos. Como tudo é urgente e as tarefas não dão tempo e concentração suficientes não se consegue eliminar os incompetentes. Os gerentes absorvem diversas atividades tentando cobrir todas as falhas que aparecem.

A empresa persegue as vendas, tem uma ambigüidade em relação a tarefas e a responsabilidades, somadas com a busca do sucesso. Sua arrogância faz com que a empresa fique sem um enfoque bem direcionado e, se persistir, poderá ir a falência. Para que ela sobreviva passa a ser instituído tarefas que não devem ser feitas ao invés do que deve ser feito. A preocupação maior é de realizar as tarefas e não como são feitas, ou melhor, não existe uma forma para as coisas serem realizadas.

O espírito empreendedor do fundador faz com que ele não veja problemas, somente oportunidades. Isto gera problemas, ocasionando na empresa tenha crises geradas pela gerência e não gerência para solucionar outras crises.

A gerência faz orçamentos e planejamentos, mas por falta de uma estrutura administrativa forte, nunca alcança os objetivos. As diferenças entre o esperado e a realidade são muito grandes, mesmo quando a realidade vem a tona, os planos não são corrigidos, pois existe a esperança de que os resultados serão alcançados.

Com o passar do tempo, o sistema de recompensas e de punições, fará com que as pessoas se concentrem cada vez mais nos orçamentos e nos planos que procuram alcançar. Caso ultrapassem algumas metas, como por exemplo as vendas, serão recompensadas e caso não alcancem outras, como por exemplo os lucros, serão punidas. Numa empresa toca-toca o processo de recompensas e punições, faz com que as pessoas se concentrem em como minimizar os desvios em que serão punidas e maximizar os desvios em que serão recompensadas.

Uma maneira de minimizar os desvios e aumentar as recompensas, durante a elaboração de orçamentos é diminuir expectativas, colocar metas que se tenham certeza de poder ultrapassá-las ou, pelo menos, atingi-las. Gerando assim uma dinâmica de desconfiança, pois os subordinados colocarão metas baixas porque sabem que os superiores irão aumentá-las e os superiores, por sua vez, irão aumentar as metas, haja visto que sabem que os subordinados fixam metas baixas. O orçamento aprovado não reflete a realidade, nem o potencial real da organização, nem a potencialidade do mercado, mas apresenta o nível de confiança e desconfiança na hierarquia da empresa.

No caso do sistema de recompensas ele é utilizado como fator motivacional na empresa. Caso não seja bem utilizado poderá ter o efeito inverso, ou seja, causador de insatisfação. Existem dois tipos de recompensas: as intrínsecas e as extrínsecas.

As recompensas extrínsecas são determinadas por forças externas mesmo que as pessoas as desejem. Não são relacionadas com os cargos e responsabilidades das pessoas. Há dois tipos de recompensas extrínsecas: as pecuniárias e as não pecuniárias. As pecuniárias que são salários, benefícios, bonificações e outros retornos financeiros. As recompensas extrínsecas não pecuniárias são aquelas que não agregam valor financeiro, como símbolos de status, títulos e privilégios como o tipo da sala de trabalho.

As recompensas intrínsecas são partes das tarefas, ou seja, não é necessário uma confirmação externa. Se a tarefa for eliminada estas recompensas também serão.

As recompensas intrínsecas são divididas em: potência, tarefa e missão. A de potência é proveniente da idéia que a pessoa tem de que pode fazer algo. A possibilidade de fazer é em si gratificante. A recompensa de missão é proveniente de uma sensação de estar cumprindo uma meta superior a tarefa que se está executando. A recompensa de tarefa é a satisfação de poder realizar àquela tarefa. Quer dizer que as empresas aplicam um sistema motivacional baseado em fatores que não suprem as necessidades dos funcionários, sejam financeiras ou não.

As pessoas compartilham as responsabilidades e as tarefas se sobrepõem. O crescimento não é planejado. A empresa faz negócios conforme as oportunidades vão surgindo, mas não procura gerar as oportunidades de uma forma mais atuante no mercado. Ao invés de agir no mercado, reage às suas mudanças, apesar de sua meta ser atingir uma fatia do mercado e aumentar as vendas. As pessoas recebem tarefas conforme sua disponibilidade e não conforme sua competência, além de que tudo é prioritário. O amadurecimento da empresa faz com que ela saiba o que deve ser feito ou não. Este aprendizado é conseguido pelo método de tentativas e de erros.

Cilada do Fundador. Nas três primeiras fases de vida a empresa é muito relacionada com o fundador. Qualquer empréstimo que a empresa precise, o fundador é quem tem que empenhar seus bens pessoais para consegui-los. Os credores confiam mais na sua capacidade

pessoal do que na da empresa. Ele quer ter um controle profundo das atividades da empresa, mas já não consegue enraizar-se em todos os pontos da empresa. Então um sistema de controle é criado. O poder deve ser descentralizado. É necessário delegar autoridade e responsabilidade, gerando problemas.

“Delegação é o processo de distribuir tarefas pela hierarquia da organização e de criar um senso de responsabilidade pela sua execução. A tarefa pode ser tomar decisões ou implementá-las. Se a tarefa for implementar uma decisão já tomada, e a autoridade conferida possuir apenas uma natureza tática, chama-se isso delegação. Se a tarefa for dar início ao processo de decisão, isto é, se a tarefa for tomar decisões sobre o que deve ser implementado, chama-se isto de descentralização.” (Adizes, 1993, p. 42 e 43)

O fundador quer delegar autoridade sem perder o controle. No entanto, ao delegar acaba descentralizando e as pessoas passam a tomar iniciativas próprias nas ações. Então há, uma ameaça ao fundador, pois isto nem sempre representa suas vontades, seus pensamentos e suas idéias. Ao sentir que está perdendo o controle volta a centralizar, levando-o novamente ao acúmulo de tarefas e, por conseguinte, a uma nova delegação, que acabará em descentralização.

“No plano da delegação de autoridade, a empresa familiar age conservadoramente, ou seja, não dá autoridade e exige responsabilidade. O profissional reconhece que tem de fato uma responsabilidade muito maior que a autoridade que lhe foi conferida. A autoridade só virá com o tempo e com o subjetivo conceito de “confiança e lealdade”.” (Lodi, 1998, p. 27)

O fundador sente que nunca poderá sair de suas posição, pois, nunca, em sua ausência, alguém tomará as decisões como ele. Quando ausenta-se, ao retornar, sente-se frustrado ao

perceber que as decisões não foram tomadas, tendo a certeza que nunca pode afastar-se dos negócios. Caso tomem alguma atitude que não lhe agradou, começa a perseguir os culpados. As pessoas passam a reverenciar e horrorizar a presença do fundador.

“O caráter contraditório do empresário torna-o um inovador e um reacionário às mudanças, quando elas são originadas em outras pessoas. Ao resistir à profissionalização de sua firma, o empresário poderá destruí-la e autodestruir-se. Ai se coloca um dilema: se a reorganização foi feita apenas na ótica do empresário, a instituição não adquire modernidade; se a reorganização for contra a vontade empresarial, ela abortará.” (Lodi, 1998, p. 19)

A Cilada do Fundador ocorre pelo fato de existir o sentimento que se ele morrer a empresa poderá morrer junto. Prosseguindo poderemos ter a Cilada Familiar.

Cilada Familiar. Ocorre quando um parente assume a liderança, sem ter experiência ou competência, somente pelo direito sobre a propriedade.

“Apesar de muitos acreditarem que família e empresa, quando reunidas, tendem a reduzir reciprocamente a sua eficiência, a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações.” (Lodi, 1998, p. 3)

O empreendedor deve profissionalizar a si mesmo e a sua família. O que implica em que o fundador deve educar sua família para a sucessão. O fundador deve ter tempo para com

a família estudarem e aperfeiçoarem seus conhecimentos em técnicas modernas de administração. Todos devem abrir mão de aptidões individuais para assumir o empreendimento do patriarca. Não existe a diferenciação entre o possuir e o gerenciar. Os sucessores devem estar conscientes de que não importa possuir os cargos e o patrimônio, mas saber gerenciá-los.

2.6.1.4. Adolescência

A fase de adolescência é marcada pela característica em que o fundador investe em um projeto, prevendo um crescimento exponencial, mas o sonho não se concretiza. Aceitar este fracasso é aceitar o derrotismo. Ele luta como sempre, pois foi assim que chegou ao sucesso, mas vai se afundando em prejuízos. O fato é que tem que atingir a uma crise profunda para aceitar a falha e deixar a arrogância de lado.

A grande meta nesta fase será alcançar lucros. Mesmo que os gerentes oscilem entre aumentar as vendas e aumentar os lucros, sempre querendo as duas, o que é difícil nesta fase do Ciclo de Vida, pois gera frustrações e irritação de uns com os outros.

Na adolescência a empresa terá melhor controle sobre a elaboração de seus orçamentos e planos, tendo desvios menores em relação à realidade. Percebe-se que pode ganhar mais dinheiro fazendo as coisas de maneira certa, ao invés de simplesmente fazê-las. Preocupa-se bastante no o que e quem fazer, concentrando-se no como. Assim começam a sucumbir os administradores e as oportunidades passam a serem vistas mais pelo ângulo de geradoras de problemas.

Sabe-se que comportamento de um adolescente é caracterizado pelo conflito e a inconsistência. O conflito dos novos funcionários com os antigos e pela inconsistência no planejamento, ocasiona a saída da organização de pessoas empreendedoras e competentes. A passagem da fase toca-toca é complicada devido a necessidade de delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas.

A delegação de autoridade é revolucionária, porém muito necessária, especializar os funcionários é fundamental. Ninguém consegue em um dia gerenciar sozinho uma empresa.

É necessário que haja delegação, sem perder o controle. Para distribuir a autoridade é contratado um gerente profissional, um líder, com a capacidade de gerenciar os problemas normais e aceitáveis no presente, preparando a organização para os problemas futuros. As oportunidades deverão ser geradas ao invés de impulsionar-se por elas. O gerente deve assumir os riscos e ter um conjunto de habilidades.

Os problemas surgem quando as idéias do novo líder não se enquadram com as do fundador. Para uma empresa nessa fase, não necessita de alguém como o fundador, mas de um administrador capaz de complementar o estilo dele e ciente dos problemas de conflito que vivenciará. Outro fator complicante é que o organograma da empresa é muito tumultuado. As atividades se entrelaçam e muitas pessoas fazem a mesma tarefa. Na falta de documentação, as pessoas mais antigas são a memória da empresa e o ponto de apoio do fundador, pois foram elas que sofreram desde os primórdios da empresa e sabem do que a empresa pode ser capaz.

O administrador ao implantar idéias revolucionárias e retirar alguns privilégios de antigos funcionários estará sendo alvo de fortes críticas. Os leais servidores do fundador irão reclamar-lhe da atuação do novo administrador. O fundador mudará suas diretrizes mais rápido que o administrador possa perceber, sendo o primeiro a descumprir os procedimentos instituídos pelo administrador. Assim, o gerente profissional, vai perdendo forças até desligar-se ou ser desligado da organização. Procura-se por outra pessoa que atenda mais adequadamente as exigências e reinicia-se todo o ciclo.

A transposição de metas exige o abandono de metas antigas como a de: “quanto mais vender, melhor” e adota a ideologia de “quanto melhor fazer é que mais significa”. A meta de vender sempre poderá trazer mais prejuízos, principalmente quando se diminui a margem de lucro sem reduzir nos gastos com as operações desnecessárias do processo produtivo. Gera-se um estado de desânimo na empresa e bons funcionários começam a desvincular-se. O fundador lança premiações e participação de lucros na tentativa de estimular os colaboradores. Os gerentes começam a passar as responsabilidades de insucessos para os outros departamentos, a fim de melhorar o desempenho.

Para entrar na fase de adolescência é necessário que haja uma reestruturação extensiva, abrangente e ordenada. Para ganhar tempo faz-se a aquisição de sistemas informatizados, mas como não há tempo para planejar suas necessidades, adquire-se um meio de cometer erros

mais depressa. Esta fase está muito marcada pelos conflitos entre os novos e os antigos funcionários, o fundador e o gerente profissional, o fundador e a empresa e as metas da empresa e as metas individuais.

O conflito e o sofrimento geram uma alta rotatividade de funcionários, principalmente de pessoas com perfil empreendedor. A esforço que deveria ser utilizado para atuar no mercado e na divulgação de serviços é consumido em brigas internas. Com a saída destes empreendedores a empresa perde agilidade e envelhece prematuramente. As pessoas que ficam, passam a ajustar-se ao sistema, acomodando-se ao regime imposto, sem levantar questionamentos ou discutir diretrizes.

“Quando se pergunta por que as empresas familiares falem, tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender, a empresa; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise existencial dilacerar a organização; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.”(Lodi, 1998, p. 7 e 8)

Como o controle deve permanecer rígido, elaboram-se muitos relatórios estatísticos e ganha-se eficiência, perdendo-se a eficácia. A empresa envelhece antes do tempo natural porque deveria passar pela plenitude, que é onde atinge seu potencial máximo.

2.6.1.5. A Plenitude

Na curva de ciclo de vida de uma organização o ponto mais favorável é a plenitude. O melhor que uma empresa pode produzir está nesta fase, não que signifique somente nível de

produção mas sim rendimento em todos os seus segmentos. A empresa possui um sistema e estrutura organizacional funcionais, visão e criatividade institucionalizadas, orientação para os resultados; satisfaz as necessidades dos clientes, planeja e segue seus planos, supera suas expectativas de desempenho, mantém simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade e passa a criar outras empresas.

“O empreendedor é, também, o protagonista mais importante na construção da economia global. Por isso, as empresas grandes estão descentralizando e reconstituindo a si mesmas como redes de empreendedores.” (Naisbitt, 1994, p.5)

Existe um clima constante de sucesso. Os fracassos são analisados e punidos, fazendo com que as pessoas atuem com cautela. Ao invés de pedir perdão pelos erros, solicita-se permissão para agir. Há uma hierarquia a ser respeitada e um procedimento no processo decisório. Essas mudanças levam a uma postura de maior prudência perante os riscos, proporcionando um salutar equilíbrio entre os riscos que assumem e os que evitam. É a única fase em que existe este equilíbrio.

Os procedimentos, as formas de como as coisas são feitas entram em equilíbrio com a função e com o fazer. O que fazer e como fazer são discutidos, mas o quem fazer passa a ser importante, visto a valorização dos recursos humanos nesta fase. A autoridade entra em equilíbrio com a responsabilidade. A meta é vender e lucrar. Alcança-se esta meta, devido a quantidade e a qualidade apresentarem o mesmo peso. É uma empresa capaz de aumentar as vendas e os lucros.

Uma organização na plenitude nos dirá por qual motivo ganhará dinheiro, tem um orçamento arrojado e a discrepância entre o previsto e o realizado é tolerável. Existe o controle e a previsibilidade, sem perder a visão e a agressividade. Estar nesta fase não quer dizer o máximo ou o ápice final, pois a empresa continua crescendo. Na curva do Ciclo de Vida de uma empresa, estar no topo, significa que só existe um caminho a seguir – descer, que veremos mais a frente: a estabilidade. A organização plena continua crescendo, sofrendo um

processo e não estagnando num ponto final. Anormalidade nesta empresa é a complacência, a facilidade em ceder a solicitações, seja de funcionários ou fornecedores, e a falta de pessoal qualificado, necessitando investir em treinamento.

Abaixo, temos a curva de crescimento com as anormalidades que interrompem o ciclo de vida de uma organização:

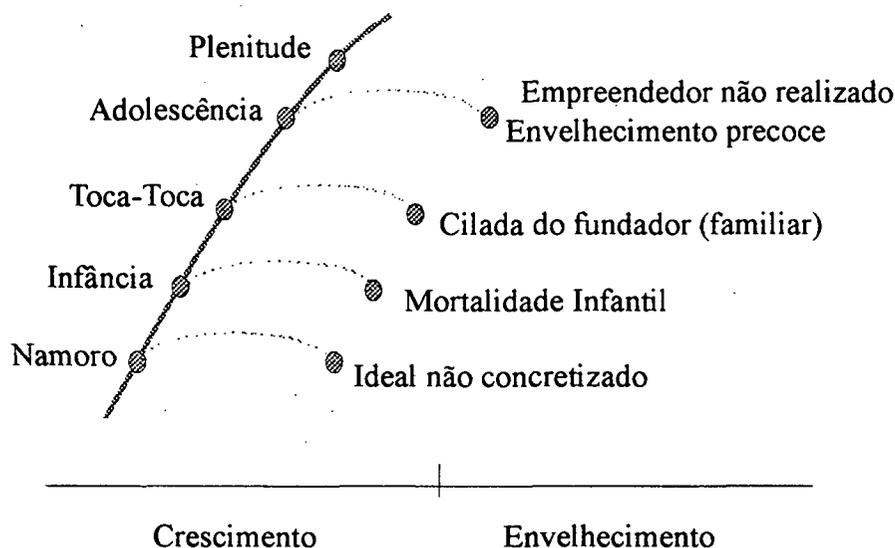


Fig 2. Curva de distribuição normal do Ciclo de Vida na fase de crescimento com anomalias

Fonte: ADIZES (1993, p. 93)

Em todos os estágios do ciclo de vida existem problemas, alguns são remanescentes de estágios anteriores e outros são o início de problemas de estágios futuros. Em um processo normal de crescimento a empresa deve priorizar os problemas inerentes ao ponto em que se encontra no ciclo de vida. Ao passar para uma nova fase, os problemas da fase anterior são colocados em terceiro plano; os problemas futuros, em segundo plano. Sendo que a maior ênfase é dos problemas normais que a empresa encontra. Este processo passa a ser patológico caso os problemas não sejam tratados em seu tempo e com a devida importância, quando os problemas futuros forem aumentando a sua importância, aparecem os problemas não

resolvidos do passado, pois ficam arrastando a empresa para trás em direção aos estágios anteriores.

Algumas partes da empresa seguirão seu desenvolvimento normal, outras ficarão para trás, retardando o desenvolvimento geral da empresa. As empresas não podem apresentar tais problemas, caso o tenham terão que criar ferramentas para contorná-los.

2.6.2. Organizações em processo de envelhecimento

2.6.2.1. Estabilidade

A fase de estabilidade é a fase de referência. Está ao ponto máximo, pois a empresa não consegue mais crescer e passa ao seu declínio. A empresa ainda está forte, mas perde sua flexibilidade, sua criatividade, sua inovação e o seu incentivo às mudanças que a levou à fase da plenitude.

As atividades bem sucedidas do passado, a mantém numa falsa segurança. Existe uma posição estável no mercado. A criatividade ainda demonstra pequenos sinais de existência. Procedimentos são adotados visando proteger as glórias conquistadas no passado. Transfere-se o dinheiro de pesquisas para aprimoramento dos produtos existentes, assim também ocorre com o marketing, visando aumentar os lucros.

O departamento de finanças torna-se mais importante que o departamento de engenharia, pesquisa e desenvolvimento ou marketing. A empresa assume menos riscos, mantém suas metas, pois existe o temor de retroceder, se tentar mudar. Os conflitos internos são inexistentes, ocasionando uma rede de pessoas desinteressadas em apresentar os problemas dos demais, visando não causar atritos.

A transição para a próxima fase é discreta, imperceptível e suave. Não é como nos estágios de crescimento em que ocorre um fato que demonstra a transição. É um processo de contínuo deterioramento. A empresa permanece com as atividades da fase Plena, no tocante

aos propósitos, à integração e à competência administrativa, mas perdeu a atividade energética do empreendedor.

2.6.2.2. Aristocracia

A empresa investe em sistemas de controle e prioriza a execução dos métodos e procedimentos sem questioná-los. Internamente, a inovação é muito pequena. Como o dinheiro é farto, as manobras de controle acionário são bastante visadas. Agora existe algo a perder, então não assume altos riscos. Prudência e cautela assumem a postura dominante. A disposição de assumir riscos é superada por evitá-los.

A redução da flexibilidade, possui um efeito a longo prazo, a capacidade de obter e produzir resultados também diminuirá. A empresa não se arrisca, então permanece passivamente esperando as oportunidades aparecerem e a sua capacidade de satisfazer as suas necessidades também é reduzida, a curto prazo. A empresa somente atua no como fazer. O que fazer ou quem fazer é ignorado. As pessoas com espírito inovador não tem lugar.

Quando uma empresa envelhece, o controle já não está mais nas mãos da gerência, mas nas diretrizes, procedimentos, sistemas administrativos e de recompensas que determinam a trajetória da empresa. Os gerentes não conseguem sair da linha de condução da empresa, parece que eles estão gerenciando, no entanto, estão seguindo junto com a empresa. O sistema se autogerencia. Quando acontecem problemas procura-se o culpado e pune-o. Se for conveniente, até mesmo, sugere-se o seu desligamento. O movimento é de inércia, graças ao impulso recebido dos estágios de crescimento.

Na organização em processo de envelhecimento, não adiantará em nada, a mudança de liderança. Mudar o líder não fará o rejuvenescimento. Pode até causar uma leve agilidade na empresa, mesmo que por pouco tempo. O problema está enraizado nos processos da empresa. Segue-se a teoria enfocada na gerência por resultados e por objetivos, o que na verdade, neste estágio do ciclo de vida, deve ser voltada para gerenciar os processos.

O trabalho dos consultores – insultores, principalmente os externos, torna-se extremamente importante nesta fase, uma vez que não terá medo de perder o cliente ao apontar

os reais erros que estão arrastando a empresa. Um consultor que forneça métodos paliativos estará apenas prolongando a vida da empresa, que em determinado momento irá falir. Os consultores internos são menos indicados porque não tem autonomia de indicar as alterações na estrutura de poder da organização.

Numa aristocracia a imagem passa a ter importância. As pessoas passam a andar uniformizadas. A cor e a tonalidade das roupas é de grande relevância.

“A uniformidade conservadora no vestir reflete a sua uniformidade conservadora no pensar. A forma sobrepõe-se à função na atmosfera organizacional, e expressa-se nos móveis, nas roupas, nos memorandos e na própria utilização do espaço.” (Adizes, 1994, p. 72)

Na infância não existe tempo para reunir-se, portanto não existe sala de reuniões e, em qualquer lugar e hora, faz-se reunião. As reuniões na empresa toca-toca, caso aconteçam, serão na sala do fundador, o centralizador das decisões. Na adolescência anormal, as reuniões, são tediosas e tensas, com muita discórdia, ocorrendo reuniões paralelas, fora do ambiente formal, baseadas em boatos.

Quando chegar na plenitude haverá uma sala bem arejada e iluminada, com paredes vazias, mesas e cadeiras mais úteis do que confortáveis e terá material necessário para trabalhos de grupos. Na aristocracia a sala terá carpete alto, poltronas confortáveis, cores brandas e cortinas, ambiente para um ambiente psicologicamente neutro, para não existir discussões.

Em uma organização Criança, as pessoas dividem as mesas, telefones e computadores. Como não há dinheiro, improvisa-se. Na empresa toca-toca não há tempo para planejar. As coisas serão feitas de acordo com o decorrer dos fatos. Conforme as vendas aumentam, contrata-se pessoas e arranja-se lugar para elas, fazendo com que a empresa acabe espalhando-se num prédio, bairro, cidade ou até mesmo em várias localidades do país.

Nas empresas em fase de adolescência, a dispersão dos departamentos são propícias a alimentarem a indústria de boatos. Até que chega a plenitude e se estabelece um local à

empresa onde os departamentos, as salas e os móveis são dispostos de forma a atender os seus objetivos, sem luxo ou ostentação. A empresa Aristocrata fará uma sede com imensos corredores vazios, uma arquitetura milionária; quando for alugada, gastará com o gabinete do presidente, o mesmo que gastava com toda a empresa enquanto, era uma toca-toca.

A resolução de problemas em uma aristocracia é um fato aterrorizador, pois as pessoas individualmente percebem que as coisas não estão bem, mas coletivamente agem como se nada estivesse acontecendo. Existe um comportamento de não aceitação da realidade. Os problemas que deveriam ser atacados no presente são lançados a sorte do futuro, quem sabe resolvam-se sozinhos.

Os ânimos individuais decrescem e na tentativa de reanimar são ofertados prêmios e medalhas. Realizam-se congressos, seminários e cursos em estâncias hidrominerais, estações de veraneio ou em hotéis luxuosos, onde o tempo de trabalho será menor que o de lazer. Os investimentos são feitos na forma e na estrutura física, como se a estrutura afetasse o conteúdo da empresa, que a cada dia que passa vai se desfazendo.

Os gerentes que eram a força motriz da empresa, passam a ser força motora, uma vez que são conduzidos pelo sistema vigente. Os seus objetivos pessoais esmorecem, haja visto que não possuem mais o controle da situação. Os clientes, da mesma forma, deixam de ser o objetivo da empresa.

A grande meta é aumentar os lucros e obter o retorno sobre os investimentos. Os lucros são aumentados, pela gerência, na interpretação e manipulação dos registros contábeis, quando o correto seria pelo aumento nas vendas, na redução dos custos ou gerindo o mercado. Existe a concepção de que sua existência no mercado se justifica pela obtenção de lucros. Visando aumentar ainda mais estes lucros, inicia-se um corte de despesas com marketing, publicidade, pesquisa, desenvolvimento e outros serviços que acredita serem desnecessários.

Ao pagar os investimentos na imagem, as despesas aumentam. Para cobrir o caixa, os preços dos produtos produzidos também são aumentados. Rapidamente, a elevação da receita é derrubada pela redução de consumo, afinal, a principal meta de atender aos clientes é esquecida. A queda violenta das vendas e lucros gera na empresa, rapidamente, a burocracia incipiente.

2.6.2.3. Burocracia Incipiente

A empresa está numa contínua queda de vendas e redução de participação no mercado. A grande preocupação das pessoas é em descobrir o culpado. Agora aos maus resultados são evidentes e os gerentes ao invés de brigar com a concorrência, começam a lutar entre si. Cada um procura apontar alguém para ser responsabilizado, mas ninguém assume culpa alguma, todos agem como se nada fosse com eles.

O funcionário que procurar modificar a empresa poderá pôr sua carreira profissional em risco, pois mesmo que a empresa tenha se beneficiado com seus trabalhos, irá demiti-lo. Assim os empregados mais criativos que poderiam socorrer a empresa ou saem da empresa ou tornam-se inúteis e desestimulados. A capacidade criativa da empresa não é utilizada na formação de novos produtos, ou aperfeiçoamento de estratégias de marketing, mas na sobrevivência individual, na guerra interna de eliminação ou descrédito dos demais profissionais.

“Downsizing [redução], reengenharia, organizações em rede ou, mais recentemente, a empresa virtual: qualquer que seja a denominação, trata-se do mesmo fenômeno. As empresas precisam dismantelar as burocracias se desejam sobreviver. A economia de escala está dando lugar à economia de escopo: encontrar a quantidade correta de sinergia, flexibilidade de mercado e, sobretudo, velocidade.” (Naishitt, 1994, p. 6)

Nesta fase do ciclo de vida da organização, busca-se o quem fez para descobrir o que está errado. Aqui as pessoas estão preocupadas com a sobrevivência pessoal e esta passa a ser a meta da empresa. A política passa a prevalecer dentro da organização, o mais importante é não ser demitido.

A organização, caso não sofra alterações, segue neste caminho até a sua falência. Caso o governo a subsidie ou a estatize teremos um renascimento. Deveria ter morrido mas

permanece viva em estado inerte. Os profissionais competentes, empreendedores, integradores e produtores entram e saem. Os demais permanecem, havendo um acúmulo de administradores. Estes, nada mais fazem do que administrar, cumprir normas e diretrizes. A satisfação do cliente não é relevante e a empresa torna-se uma completa burocracia.

2.6.2.4. Burocracia e Morte

Embora tenha muitos sistemas, a empresa perde o senso de controle, devido a pouca funcionalidade dos mesmos. A empresa é alheia ao mercado e está muito voltada aos seus problemas internos. Os clientes precisam criar mecanismos para poderem ter acesso e trabalharem com este tipo de organização. Não gera os recursos próprios suficientes para sua existência, que é justificado pelo fato de existir.

Existem vários sistemas, normas e procedimentos, mas não funcionam adequadamente, pois a empresa é desorganizada. Todos conhecem as normas, no entanto não as cumprem. Todo trabalho é metódico, mecânico e não existe o senso de razão para saber se está certo ou se está errado. As informações estão espalhadas por diversos departamentos e cabe ao cliente juntá-las, muitas vezes ficando frustrado, perdido e perplexo. Um departamento rejeita o que o outro aprovou.

O que fazer é voltado para o sobreviver. A organização está perdida, longe das metas que a levaram ao auge. A grande meta é dar atenção às políticas internas e externas. O que mais importa é a sobrevivência política. Grupos externos vão utilizar-se desta fragilidade para conseguir benefícios e dominar grupos ou partes constituintes da empresa.

Os profissionais que ficarem saberão que o mais importante é carregar um trunfo e não um fardo. Ficar quieto, não se expor para solucionar os problemas que surgirem, executar exatamente aquilo que os procedimentos e as normas prescreverem e, se evitar confrontos, poderá chegar a ser promovido a altos cargos da empresa. A empresa precisa sentir o funcionário como um exemplo e não como um “agitador” desnecessário.

As mudanças necessárias são complicadas. As empresas que desejam trabalhar com este tipo de organização tem que encontrar meios, contornos para adentrarem nas burocracias.

“As empresas gastam milhões de dólares todos os anos só para descobrirem o que os órgãos governamentais querem ou deveriam querer, e quando e como eles devem ser convencidos disso.” (Adizes, 1994, p. 91)

As burocracias mantêm-se devido ao monopólio formado ou por força de lei, onde os clientes são obrigados a consumir os seus produtos.

“O conceito de serviço público é dinâmico e evolui a partir de um quadro histórico-político, que define as áreas de intervenção do Estado. Em outras palavras, o conceito é definido pelo direito positivo e não pelas características imanentes do que seja o serviço público em contraposição à atividade econômica do setor privado. Existe um conjunto de funções públicas, um núcleo básico de atividades de competência exclusiva do Estado, como decorrência do seu Poder de Polícia (segurança, cobrança de impostos, atividades normativas e cartoriais, de um modo geral).

A prestação de serviços nas demais áreas – de educação, saúde, infra estrutura, ciência e tecnologia, etc. – poderá ser considerada serviço público ou particular, dependendo de conveniências do Estado e do momento histórico e tem um caráter variável de país para país. A natureza remuneratória do serviço não é suficiente para a definição, pois tanto o serviço público como o particular podem ser cobrados e ter o propósito de lucro. Ambos têm a característica de serem divisíveis e individualizáveis e, como tal, identificam o usuário e o custo das unidades produzidas.

Desta forma, o elemento de distinção entre o serviço público e privado é a natureza obrigatória do primeiro, isto é, o Estado, motivado pela utilidade pública do serviço, o inclui em sua esfera de atribuições, independentemente de razões estritamente econômicas relacionadas com o mercado, lucro, etc. Assim, se o Estado para a sua esfera de competência a execução dos serviços de telecomunicações, por exemplo, é porque existem razões de interesse público que exigem a prestação

desse serviço, mesmo em condições adversas do ponto de vista estritamente econômico.” (Marcelino, 1988, p. 19)

Caso a proteção governamental cesse obrigará estas empresas a sofrerem uma grande mudança ou mais, provavelmente, a sua falência. Um grande exemplo deste tipo de organização são os monopólios e os órgãos governamentais, que além de serem protegidas pelo governo contam com o apoio de políticos e de sindicatos, sob a alegação de proteção de grande número de empregos. Resulta-se num elevado e dispendioso orçamento para manter estas instituições.

Quando a organização está falida a pergunta que se faz é: Por que existir? A grande meta nesta hora é a esperança de alcançar milagres.

Ao analisar uma empresa devemos estar preparados para situações adversas. Existem partes que compõem o todo e cada uma pode funcionar de uma maneira. O normal numa empresa é que todos os seus departamentos estejam no mesmo ciclo de vida, mas podem ocorrer patologias onde os departamentos estarão em fases diferentes.

Poderemos encontrar nas empresas em crescimentos, quando doentes, características de envelhecimento. Veremos aristocracia na cilada do fundador e burocracia em caso de envelhecimento precoce.

Com base neste estudo, de Adizes, do ciclo de vida das organizações, procede-se o estudo no processo de tomada de decisões.

3. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS E O CICLO DE VIDA

3.1. Introdução

Neste capítulo verifica-se como uma decisão deve ser tomada com qualidade, segundo a metodologia Adizes. Percebe-se que uma organização ao querer resolver problemas, seja qual for a amplitude, passará por níveis dentro do ciclo de vida. Para que esta trajetória seja saudável é necessário tomar boas decisões e implementá-las com eficiência. Com relação a qualidade da decisão tomada poderemos dizer que ela é boa ou má, somente depois dela ter sido implementada e analisarmos as suas conseqüências.

“Avaliar uma decisão após o fato consumado é relativamente fácil. Ressalto a relatividade porque nem mesmo isso é inteiramente simples. Existem fatores externos incontrolláveis que têm impacto sobre os resultados, tornando difícil determinar quais resultados devem-se à decisão tomada e quais a fatores externos. Entretanto, é relativamente mais fácil avaliar uma decisão passada do que uma decisão presente, pois para a decisão passada dispomos de todas as informações após o fato. Podemos, portanto, analisar o que aconteceu e quando aconteceu. Eu desenvolvi uma teoria e algumas técnicas que nos ajudam a prever decisões ao invés de avaliá-las a posteriori.” (Adizes, 1993, p.125)

Na prática sabe-se que muitas decisões excelentes nunca são implementadas, o que as deixam sem efeito. Também verifica-se que se o mesmo organismo, ou processo, que tomou

a decisão for o implementador da decisão, a eficiência desta implementação estará comprometida.

“A experiência nos diz que algumas excelentes decisões, mesmo resistindo ao teste do tempo, nunca chegam a ser implementadas. Em nossa vida pessoal nós a chamamos de resoluções de Ano Novo. Geralmente são boas decisões – deixar de fumar, começar um regime – mas nem sempre são implementadas. Ao mesmo tempo, algumas decisões que reconhecemos – como más acabam sendo implementadas – por exemplo, quando decidimos fumar mais um cigarro ou comer mais uma fatia do bolo de chocolate.

A qualidade de uma decisão não nos permite prever a probabilidade dela ser implementada.” (Adizes, 1993, p. 122)

Existe grandes probabilidades de obter-se uma decisão de qualidade, se o sistema for aberto a discussões, onde a informação flua livremente, como uma democracia. Na implementação se esta decisão for utilizar o sistema democrático, poderá falhar, pois tornará às mesmas discussões que a originaram e perderá sua eficácia.

“A boa gerência requer democracia durante o processo decisório e ditadura durante a implementação. Poderíamos talvez chamar isto de democratura.” (Adizes, 1993, p. 123)

Portanto é muito importante sempre analisarmos a qualidade da decisão e a sua eficiência na implementação. Será inútil tomarmos uma decisão de qualidade e não implementá-la. Porém para avaliarmos a implementação de uma decisão temos que avaliar a qualidade da sua decisão tomada.

“Gerenciar com eficácia significa tomar as decisões certas e implementá-las. Portanto, a qualidade do processo gerencial é uma função da qualidade das decisões tomadas e da eficiência da sua implementação.

Na Plenitude, a organização toma boas decisões e consegue implementá-las bem. Ela toma as decisões certas para mudar e sabe implementar essas mudanças. A organização é ao mesmo tempo flexível e previsível.”(Adizes, 1993, p. 194)

Para que uma organização defina sua situação, no ciclo de vida, depende de previsibilidade, que é em função do seu autocontrole e flexibilidade. Fatores que dependem de como a organização está estruturada, organizada, para tomar decisões e como está preparada para implementá-las.

3.2. Análise da qualidade das decisões

Muitos gerentes preferem avaliar a qualidade da decisão antes que ela seja implementada. Este fato é vantajoso no sentido de ser uma ferramenta útil para prever-se o comportamento da empresa. Com isso, é possível prever o comportamento de tomada de decisões dos subordinados. Quanto melhor se avalie o comportamento futuro da empresa, mais ações podem ser tomadas prevenindo os problemas.

Gerenciar significa trabalhar com pessoas que resolvem problemas, não querer resolver tudo sozinho. É necessário conhecer o perfil de cada membro do grupo, não somente do gerente. Esses perfis podem ser descritos dentro de quatro papéis da tomada de decisões (PAEI). Para que saibamos se uma decisão foi bem tomada, temos que conhecê-los: produzir, administrar, empreender e integrar. Estes fatores predizem como é a empresa e como se desenvolve e predizem o que e o como decisões são tomadas.

Produzir. É o primeiro papel do processo decisório, que quer na verdade, produzir um propósito. Quando temos uma tarefa que exige a interdependência da tarefa de outras pessoas então temos um processo gerencial. Este é o primeiro papel gerencial: definir um propósito para a organização.

A teoria econômica defende que o propósito das empresas é o lucro. No entanto, temos empresas que só pensam no lucro por ações e margens de lucros e não em processos que geram lucros, ocasionando a falência.

Quando o fundador idealizou o negócio, vislumbrou uma oportunidade de obter lucros e não somente eles. Para chegar ao lucro teve que concentrar-se na oportunidade. Na verdade, concentra todos os esforços em produzir serviços ou produtos para satisfazer as necessidades dos clientes. Todos os departamentos da empresa possuem uma clientela e deve-se a esta a sua existência, podendo ser clientes externos ou de departamentos da própria empresa. Não existe empresa, organização, departamento ou gerência sem cliente.

O primeiro papel que deve verificar-se para tomar uma decisão é o produzir. Quem são os clientes, quais as suas necessidades e quais a organização poderá satisfazer. Esse na verdade é o propósito da gerência. Isto é válido para todas as pessoas, desde o mais baixo nível decisório da organização, até a cúpula.

Quando o papel produzir estiver sendo executado, a empresa estará sendo eficaz, por estar atendendo as necessidades dos clientes, para qual existe. Isto pode servir de parâmetro, caso os clientes não retornem procurando os mesmos serviços ou produtos. É sinal de perda de eficácia.

O lucro é um indicador de como os quatro papéis estão sendo desempenhados, e quanto eficaz e eficiente a empresa está sendo. Produzir o propósito é um papel de impacto organizacional de eficácia, apresentando resposta de tempo em curto prazo. É preciso mais que eficácia para uma empresa obter sucesso. Ela precisa ser eficiente, fornecido com o papel do administrar.

Administrar. Significa sistematizar, rotinizar e programar atividades da empresa de forma que tudo seja feito no tempo e na quantidade corretos. Quando este papel estiver sendo

observado a empresa será eficiente. Toda atividade que se repetir terá um procedimento, a fim de evitar a perda de tempo de ter que aprender para fazer, com o risco de ser refeito.

Os papéis produzir e administrar geram eficácia e eficiência a curto prazo. Há, então, duas outras funções para gerar eficácia e eficiência a longo prazo. O primeiro é o papel empreender e o segundo é o papel integrar.

Empreender. Assim que estiver sendo resolvida uma situação deve-se estar pensando no que fazer logo após. Esse papel quer dizer que se deve agir antecipando-se aos fatos, não reagindo a situações de mudança. Para tal, é necessário criatividade e capacidade de assumir riscos.

“Existem, portanto, duas modalidades distintas de decisão. Observe-se que, quanto mais tempo o executivo gastar em decisões tipo “de dentro para fora” (agindo proativamente), menor necessidade terá de tomar decisões “de fora para dentro” (agindo reativamente). Isto se deve à tendência da proação de resolver antecipadamente problemas que mais tarde seriam tratados em termos reativos. Da mesma forma, o executivo mais voltado às decisões “de fora para dentro” dificilmente terá tempo para desenvolver as “de dentro para fora”. Executivos eficazes se concentram em decisões tipo “dentro para fora”, pois sabem que na proação reside o sucesso do seu negócio.” (Dinsmore, 1994. p. 53)

O gerente precisa ser criativo, imaginar os fatos que poderão vir a acontecer, a fim de preparar as decisões no futuro. A criatividade é necessária para montar os cenários do futuro e prever quais as atitudes a tomar. Para agir no presente, prevendo o futuro, é necessário ter disposição para assumir riscos.

Muitos gerentes possuem a capacidade de prever os fatos, mas preferem esperar o que realmente vai acontecer, para depois agir. Isto faz com que a empresa sempre reaja aos acontecimentos, desperdiçando esforços com crises que poderiam ser evitadas. Com a globalização vimos os mercados mudarem rapidamente. Com a velocidade das mudanças, o

tempo de reação pode ser tão lento, comparado com a transformação, que a empresa estará constantemente reagindo aos acontecimentos.

Empreender não é adaptar-se as mudanças, ao ambiente em transformação. É estar ativo e agir. Adaptação está ligado as atividades de passividade e reação. Deve-se agir ativamente, projetando o futuro e fazer alguma coisa a respeito. Nunca ficar aguardando o futuro chegar e então agir. O papel de empreender torna a empresa apta a agir ativamente, possibilitando a sua eficácia a longo prazo.

Integrar. É o último papel e o mais complicado de explicar às mentes do ocidente. Ele é o agente de desenvolvimento de uma cultura de interdependência e afinidades. Forma uma consciência orgânica na empresa.

O gerente com perfil produtor e empreendedor toma decisões voltadas às necessidades dos clientes, desempenhando o papel administrar, torna a empresa eficaz. Dirige uma estrutura ajustada. Não existem desperdícios de recursos e mostra todo o conjunto realmente eficiente, cumprindo com o papel administrar. Projeta novas necessidades e proage no mercado, revelando seu papel de empreender. No entanto, quando um gerente desse perfil desliga-se, de alguma forma da organização, a mesma passará por sérias dificuldades, até mesmo, chegando a falir. Para uma empresa não perecer a longo prazo precisa ser, independente das pessoas que pertençam a ela e independentemente da função que exerça dentro ou fora da mesma.

O gerente precisa envolver-se ativamente nos processos para desempenhar o papel integrar. Transformar, quer dizer que é necessário fazer algo no presente, para que o passado não se repita no futuro. Organizar, neste papel, significa que o gerente deve saber de quem, quantos e como deve ser feita determinada tarefa. Um gerente pode depender de pessoas que não estejam sob sua responsabilidade, para executar algum tipo de tarefa. Por isso, é necessário ter o espírito de amizade, sempre ajudar, apoiar os colegas, descobrir onde e como ser útil, podendo obter no futuro o apoio e a ajuda dos outros na realização de suas tarefas. O gerente para ser bom deve saber trabalhar em equipe.

Toda organização apresenta um comportamento previsível, por exemplo, numa empresa Burocrática tem-se extravios de documentos, atrasos serão comuns e respostas demorarão um longo tempo para serem dadas. Quando o papel integrar for posto em prática a

consciência, os sistemas, os comportamentos devem, deixar de serem mecânicos e passarem a ser orgânicos.

Qualquer máquina depende de uma intervenção externa para funcionar. Uma máquina de grande porte, de alto valor, com inúmeras funções, pode deixar de funcionar, pelo defeito de uma pequena peça de valor financeiro insignificante. Essa é a característica da consciência mecanicista, as partes são dependentes internamente uma das outras, para fazerem as atividades do todo. Cada departamento age como se fosse uma unidade, cada pessoa resolve os problemas inerentes a sua atividade, não existe o pensamento de trabalhar como parte de um sistema global.

Para que o sistema trabalhe em sintonia e a interdependência funcione, o gerente deve agir nas partes, pois elas sozinhas são incapazes de fazê-lo. Deve criar o pensamento que uma parte não existe somente para aquela função, intrínseca a sua existência, mas é para uma causa muito mais elevada. Esta causa é superior a todas as atividades e as partes existem por ela. Todas as pessoas devem compreender que sua função é participar na produção de um propósito. Quando isto ocorrer, a empresa se tornará eficiente a longo prazo.

Se os papéis produzir, administrar, empreender e integrar estiverem sendo desempenhados, a organização será eficiente e eficaz, a curto e longo prazo. O problema é que estes papéis são interdependentes e prejudicam-se mutuamente.

Produzir e empreender são interativos. Produzir enfoca o que deve ser feito e empreender por que deve ser feito. Na verdade, empreender é produzir a longo prazo e, produzir é empreender a curto prazo. Quando se concentra em produzir o empreender fica prejudicado. É o que ocorre nas situações em que os gerentes dizem estar trabalhando tanto, que não tem tempo para planejar.

O empreender também prejudica o produzir, nas constantes mudanças do planejamento e fará com que o agir fique estagnado, aguardando que as ações a tomar sejam definidas. Os casos em que o agir tenha que parar ou perder o que já foi feito, ocasiona um certo descontentamento nas pessoas, pois vêem o seu trabalho como inútil. Neste caso as pessoas pedem que se pare de planejar para poderem agir. Para poder agir é necessário parar de planejar, quando for um processo de geração de mudanças. Os gerentes devem saber quando parar de planejar e agir.

Administrar e integrar são interdependentes e possuem uma incompatibilidade. Enquanto administrar enfoca o como, o integrar relaciona o quem e com quem. Os dois estão voltados no como, com a grande diferença que administrar é mecanicista e integrar é orgânico.

Um grupo de trabalho que tenha problemas de disciplina, ou uma integração pequena, necessitará do papel administrar mais atuante, através de normas e de leis que coloquem ordem nos trabalhos. O inverso também vale quando o integrar estiver sendo atuante e o administrar será desnecessário. A solução em administrar é de fácil implementação, enquanto que integrar envolve conceitos morais, que leva muito mais tempo para ser desempenhado, porém com um efeito muito mais duradouro.

A interdependência entre produzir e administrar está no efeito dos dois, o primeiro é eficaz e o segundo eficiente. Produzir visa atender as necessidades dos clientes, sendo portanto eficaz. Administrar, por sua vez, sendo eficiente atende as necessidades internas que deram suporte ao primeiro. Se a empresa quiser ser muito eficiente, a curto prazo, poderá perder a eficácia a longo prazo. Para uma empresa apresentar eficiência e eficácia simultaneamente requer muita habilidade gerencial. A empresa burocrática é muito eficiente, mas não é eficaz porque as necessidades e as exigências dos clientes mudam rápido e constantemente, por conseguinte, não consegue suprir tais necessidades.

Os papéis empreender, que significa ser criativo e assumir riscos, e integrar, que predispõe a um senso de afinidade com o trabalho em grupo, são incompatíveis. Muitas vezes as pessoas criativas sentem-se sufocadas pelas pressões do trabalho em conjunto. Também as pessoa que trabalham sozinhas, com toda a sua criatividade, podem pôr a perder o senso de afinidade e unidade no conjunto fornecido pelo papel integrar.

Como os papéis são incompatíveis, não é possível, encontrar-se a atuação simultânea deles nas fases do ciclo de vida.

“O Ciclo de Vida existe porque há uma seqüência predeterminada no modo como cada papel surge e depois desaparece com o surgimento de outro, e no modo como ambos eventualmente acabam se equilibrando e permitindo o surgimento de um terceiro, o que diminuirá a sua própria importância. Até que, na Plenitude, três dos quatro papéis atingem um equilíbrio. Se todos os quatro equilibrarem-se tratar-se-á aparentemente de um caso

muito especial; nem eu nem qualquer de meus sócios e colegas jamais presenciou algo semelhante.”(Adizes, 1993, p. 144)

A empresa quando nasce não apresenta os papéis desenvolvidos. Com o passar do tempo e a evolução normal no ciclo de vida, estes papéis vão aparecendo, havendo a substituição de um papel por outro. No entanto, surgem problemas com as mudanças de papéis. Assim que os problemas forem sendo resolvidos, a empresa estará apta a receber um novo papel e mudar de fase no ciclo de vida. Quando não consegue resolvê-los, a empresa pode estagnar ou regredir para uma situação anterior, que mantém conhecimento ou domínio.

Devido ao fato dos quatro papéis serem incompatíveis, é muito difícil para um gerente desempenhá-los simultaneamente, em virtude da própria condição humana, por este motivo há gerentes em maior ou menor grau. Quando um gerente apresentar algumas características, de pelo menos um papel gerencial, estará em uma atuação normal, dentro de situações de deficiência esperadas, e pode-se dizer que existe um estilo de gerência. Caso algum papel absolutamente não esteja sendo desempenhado, pode-se dizer que há um estilo de antigerência.

O estilo Produtor é aquele do gerente que faz, zeloso, cuidadoso, ativo, rápido, trabalhador e leal, são estas as qualidades que o levaram ao cargo. Porém, é um gerente que trabalha solitariamente, incapaz de administrar, não assume riscos, não demonstra qualquer visão de futuro, nem espírito empreendedor, totalmente insensível a outras pessoas e ao trabalho de grupo. É uma pessoa altamente produtiva apesar de faltar-lhe as outras habilidades: administrar, empreender e integrar. Trabalha incessantemente, totalmente desorganizado, gerencia crises, não delega, não treina, não planeja, reage ao invés de proagir, e atua no imediatismo sempre apagando incêndios.

O estilo administrador é do autêntico burocrata, com horário determinado de trabalho. Altamente organizado, sua mesa está sempre arrumada. Não importa o que aconteça, mas sim o modo de fazê-lo e o horário cumprido. Explicita minuciosamente todos os fatos. As reuniões são realizadas para discutir os assuntos que agregam pouco valor, ou nenhum, ao produto da empresa.

O gerente Empreendedor é conhecido como o Incendiário. Ninguém sabe ao certo o seu horário de trabalho. Seus subordinados começam a trabalhar antes do horário e não sabem a hora certa para ir embora. As suas reuniões são agendadas poucos minutos antes de acontecerem, sendo que os assuntos são conhecidos no decorrer da mesma. Durante a reunião será exigido o conhecimento total de tudo o que ele quiser e ninguém fará comentários ou discussões sobre qualquer coisa. Muda suas idéias antes de seus subordinados executarem-nas. Seus subordinados esperam um momento de estabilidade para executarem algo. Quanto mais o Empreendedor incentivá-los menos eles realizarão.

O Integrador é o gerente que persegue boas oportunidades. Assim que aparece em algum local é reconhecido como o político. Mantém ótimas relações com todas as pessoas, levanta todos os assuntos, não assume nada, não fala nada, fica observando e escutando tudo, tomando noção das tendências. Ele não lidera seus subordinados, estes são meros informantes, que o mantêm informado das notícias que circulam extra-oficialmente. Enquanto eles esperam pelas diretrizes que irá tomar, procura descobrir qual será a melhor decisão que os agrada.

Individualmente, os papéis são perigosos, mas o contrário, ou seja, um gerente Produtor, que é voltado às tarefas, dedicado, trabalhador, Administrador, que é organizado, eficiente, minucioso, conservador, Empreendedor, que assume os problemas com criatividade e visão global, e Integrador que é sensível às pessoas e voltado para atender as necessidades e interesses de todos, esse é o indivíduo ideal, que só existe teoricamente.

Como todas as pessoas tem um pouco do estilo antigereencial, em maior ou menor grau, dependendo de cada pessoa, é necessário homogeneizar as equipes do processo decisório. A equipe trabalhará bem quando seus integrantes formarem os quatro papéis e souberem respeitar-se.

Os conflitos que ocorrem serão interessantes para que as empresas tenham um aprimoramento contínuo no seu processo decisório. Os conflitos serão gerados pelas diferenças nos estilos gerenciais, haja visto que significam maneiras diferentes de pensar. Os conflitos podem ser uma fonte de crescimento, quando construtivos, ou uma fonte de frustração, quando destrutivos.

“ O conflito é construtivo quando produz a mudança almejada. Não há mudança sem atrito, e a diferença entre revolução e evolução é o grau de atrito e a forma que esse atrito assume.

No vácuo não há movimento. Para haver movimento, é preciso haver uma perturbação de algo e é essa perturbação que gera o atrito” (Adizes, 1993. p. 148)

As mudanças ocorrem quando os conflitos geram aprendizagem. Quando num grupo as pessoas discordam, justamente esta discordância gera aprendizado. Imediatamente, ocorre uma mudança que levou a atingir a meta desejada. Portanto, o conflito foi construtivo. Este processo de aprendizagem gera uma decisão melhor do que a anterior. Para que esta aprendizagem ocorra é necessário que o respeito mútuo prevaleça, caso contrário o conflito será destrutivo.

“O sucesso, na deliberação em grupo, depende da administração hábil de conflitos e dissensões. Nos estágios iniciais, os membros do grupo devem ser encorajados a divergir nas suas idéias. Somente quando fatos, estimativas e argumentos bem estudados estiverem disponíveis é que o grupo deverá mover-se em direção a uma conclusão. Se o grupo, como um todo, ficar satisfeito com o fato de a decisão ter sido tomada por meio de um processo justo e refletido, é provável que ela venha a ser eficaz.” (Russo, Schoemaker, 1993. p. 137)

Para haver uma boa decisão é necessário que haja uma boa equipe complementar, capaz de desempenhar os quatro papéis. As decisões tomadas por uma pessoa terão as características desta pessoa e poderão não ser as melhores decisões.

“Mesmo quando um grupo não enfrenta um caso maduro de pensamento grupal, muitos de seus processos decisórios ainda sofrem com a tendência das pessoas de se conformarem com as normas do grupo, em vez de exprimirem suas opiniões. Os grupos necessitam de alguma conformidade para poder funcionar. Se um grupo contém pessoas com estruturas diferentes e conflitantes, pode não conseguir chegar a um consenso. A confusão em relação às estruturas desperdiça inúmeras horas nos comitês corporativos.” (Russo, Shoemaker, 1993. p.141)

Obviamente que o respeito mútuo é necessário para que as discussões não sejam intermináveis e as decisões surjam para gerar o melhor resultado.

3.3. Qualidade de Implementação da decisão

O grau de qualidade de uma gerência é determinado pelo grau de qualidade das decisões, tanto na tomada de decisões, como na implementação. Como foi apresentado, a qualidade da tomada de decisão, depende do fato dos papéis: produzir, administrar, empreender e integrar terem sido desempenhados. A eficácia e eficiência é que vão determinar a qualidade da implementação da decisão tomada. A eficácia é relativa ao grau de funcionalidade, alcance dos resultados desejados, já a eficiência é relativa ao esforço dedicado, na implementação de uma decisão, pelas pessoas envolvidas no processo decisório. Para que uma decisão tenha eficácia na implementação, deve-se utilizar do mesmo processo que a definiu.

Uma decisão possui quatro dimensões diretas. Sempre que uma dimensão se altera, a decisão também muda. Para o papel produzir, tem-se a dimensão o que fazer, no administrar a dimensão é o como fazer. No empreender tem-se a dimensão quando fazer e por último, no integrar tem-se a dimensão quem deve fazer. Existe mais uma dimensão que está inclusa na dimensão quando fazer e é o porquê fazer.

“ O momento certo de uma decisão decorre do motivo dessa decisão. O por que nós fazemos algo precisa ser operacionalizado no quando isso deve ser feito. Não podemos decidir qual é o momento exato se não soubermos por que a decisão foi tomada. Portanto, o porquê está oculto em todo raciocínio que levou ao quando.” (Adizes, 1993. p. 152)

Segundo Adizes, uma decisão tem uma seqüência para desempenhar as dimensões:

“Em primeiro lugar, temos que começar sabendo por que estamos tomando uma decisão. Uma vez entendido isso, devemos seguir para o componente de quando a decisão deve ser levada a cabo, de quando ela deve ter seu impacto. É à luz do porquê e do quando que determinamos o que. O porquê, o quando e o que afetam o como – que, após ser analisado, poderá inverter alguns componentes do o que, do quando e do porquê da decisão. Finalmente, decidimos quem deve fazê-lo, o que poderá inverter o como, se, por exemplo, a pessoa que desejamos não estiver disponível ou disposta. Isso pode modificar o o que, e afetar o quando e até mesmo o porquê; talvez tenhamos que alterar o motivo de estarmos fazendo o que estamos fazendo. Em outras palavras, o porquê poderá mudar à luz do quando, do o que e do como, e todo processo se repete à medida em que a decisão vai sendo refinada e aperfeiçoada.” (Adizes, 1993. p. 152)

Duas dimensões com o mesmo objetivo, mas tomadas em dimensões diferentes, terão um impacto sobre o resultado da decisão. A decisão só estará finalizada após surtir o seu resultado e após a definição das suas dimensões. As dimensões interagem entre si, uma afeta a outra e vice-versa. Quando se decide quem vai fazer se deve perguntar por que e como e obviamente estes irão afetar o o que, que é determinante do como e do quem. Não importa

influência as dimensões sejam definidas, mas todas tem que estar determinadas para a decisão finalmente tomada.

A execução da tomada de decisão é necessário que haja uma perfeita comunicação entre os subordinados. É importante saber como as coisas estão sendo executadas e corrigir os erros e desvios. Os subordinados são os reais executores das decisões e precisam saber bem o que devem fazer, quem não deve fazer, o que não deve ser feito, quando não deve ser feito e o porquê de não ser feito.

Normalmente que levantar todas as situações do não fazer pode ser muito difícil, visto que há muitas variáveis e talvez até intermináveis. Provém o motivo de ter necessidade de estabelecer um sistema de comunicação interna, inspecionar, corrigir e reinspecionar, até que correções não sejam necessárias. Se estabelece um ciclo contínuo de aprendizado, sempre inspecionando e corrigindo. Uma decisão será eficaz quando as dimensões forem bem definidas, bem compreendidas e as formas de fazer e não fazer, estabelecidas.

Necessita-se de alguém que conduza a implementação da decisão e garanta sua execução. Esta pessoa é o gerente que necessita de um certo tipo de esforço para consumir a decisão. O esforço tem a autoridade, o poder e a influência como fontes.

A autoridade é o direito de tomar uma decisão, é inerente ao cargo que ocupa e depende do nível de instrução, do poder, das relações e dos contatos. Esta pessoa tem a capacidade de dizer sim e dizer não, sendo isto muito importante. Numa empresa em que os subordinados podem dizer não é porque o sim é dado pelas esferas mais elevadas da hierarquia, levando à burocratização. Toda decisão a ser tomada precisa tramitar diversos níveis, consumindo um tempo valioso, que poderia ser utilizado em outras atividades. Por isso, se o gerente tiver a capacidade de dizer sim poderá tomar decisões mais rapidamente e tornar a empresa mais ágil.

O poder é definido como a capacidade de punir ou recompensar. Muitos gerentes acreditam que quanto mais subirem no nível hierárquico, mais poder terão, mas somente de fato, não de autoridade. O poder está nas mãos dos subordinados. Os gerentes dependem da colaboração dos subordinados e estes tem o poder de cooperar ou não. As decisões são tomadas nos processos produtivos, que executam as tarefas, tem o poder de aniquilar as decisões dos gerentes.

Uma empresa necessita dos subordinados mais do que imagina. Um mau colaborador quando é dispensado, indica que já vinha desempenhando mal suas funções, antes mesmo de ser despedido. Quando se despede alguém gera um custo e existe uma perda de tempo, até que alguém assuma suas funções.

Segundo Adizes (1993 p. 162) quase todos os gerentes sofrem de problemas de saúde, como úlceras, estresse, hipertensão arterial, sintomas que os subordinados não apresentam. Dirigem suas forças contra os gerentes, porque é mais divertido. Os subordinados tem menos a perder que os gerentes. O gerente necessita conquistar o apoio dos colaboradores, motivando-os. Deve saber usar as recompensas para motivá-los e as punições somente para aqueles que não puderem ser motivados.

A terceira fonte de esforços para conseguir implantar uma decisão é a influência. Esta é utilizada para repassar a responsabilidade da execução de uma tarefa, ou seja, é a capacidade que se tem para conseguir que outra pessoa faça as tarefas sem usar de autoridade ou poder. A influência provém da informação que é repassada aos subordinados, fazendo com que eles tenham noção da decisão a ser implementada, tomando consciência da importância do seu trabalho. As pessoas realizam suas tarefas sem coação ou ameaça, somente por vontade própria.

Podemos ter uma combinação dessas forças resultando em poder autorizado que é o direito legal de punir e recompensar. O poder indireto é a sensação do gerente de estar influenciando. No entanto, o subordinado se sente sob o comando do poder. A autoridade influente é a situação em que os subordinados aceitam as decisões dos superiores. Todas essas combinações interseccionadas resultam na CAPI – conjunção de autoridade, poder e influência. Segundo Adizes (1993, p. 163) com a soma destas situações temos a “autorância”.

Com a autorância tem-se eficiência gerencial ou a força psicológica, que um gerente precisa desprender, para conseguir desvincular-se das responsabilidades. Um gerente com estas qualidades será o mais eficiente, e o mais raro, pois é muito difícil alguém que consiga juntar todas as forças.

Um gerente não consegue controlar todos os fatores que o cercam, haja visto ele tem que motivar todas as pessoas, sem punição, sempre controlando a situação. O gerente precisa ter humildade para conseguir uma situação controlada. Deve criar um ambiente de otimismo,

de grande perspectiva de alcançar as metas, de vencer, de trabalhar em grupo, de cooperar e mantê-lo sempre motivado.

Numa organização a conjunção de autoridade, poder e influência está dividida entre várias pessoas da empresa. A autoridade, geralmente, fica com a gerência e autorizado pelo conselho de diretores. O poder, em geral, fica com os subordinados, que podem ou não colaborar para atingir os objetivos das decisões. A influência, muitas vezes, está com os especialistas, técnicos que detém o conhecimento para tomar as melhores decisões, podendo gerar um grande conflito de interesses. Quem detém a autoridade talvez detenha interesse em vendas, em lucros, em crescimento ou na participação do mercado; quem detém o poder quer salários, benefícios e um melhor ambiente de trabalho; os detentores da influência podem querer melhores equipamentos ou melhores soluções para os problemas. O conflito de interesses é normal em qualquer ocasião. Utópico é querer manter continuamente uma situação de comunhão de interesses. O conflito de interesses é prejudicial para qualquer processo de implementação de decisões. Para que se amenize estes conflitos, deve-se manter o espírito otimista da equipe, manter o respeito mútuo, manter a certeza que todos serão beneficiados, a longo prazo, se vencerem.

Para determinar-se quão eficiente será a implementação da decisão é necessário conhecer a conjunção autoridade, poder e influência (CAPI) que um gerente dispõe. Caso as decisões sejam tomadas para um conjunto de pessoas deve-se analisar o CAPI, o grau de confiança mútua e o espírito de equipe, bem como a vontade de vencer em grupo. Após conhecer as fases do ciclo de vida das empresas e as ferramentas para determinar a eficácia e a eficiência da implementação das decisões em uma empresa, será observado a sobreposição dos papéis (PAEI): produzir, administrar, empreender e integrar, no ciclo de vida, compreendendo o que acontece em cada estágio.

Durante a fase de namoro o papel de empreender é o mais importante, pois configura um comportamento proativo e levanta no presente as necessidades futuras. É o gerador da disponibilidade de assumir riscos. Os papéis produzir, administrar e integrar devem existir e servem para indicar o desempenho do empreender. Será considerado como uma patologia caso exista somente o empreender, sem nenhum sinal dos outros papéis, porque a organização não irá seguir adiante, encerrando o negócio nesta etapa.

Nesta fase a empresa precisa saber o que vai enfrentar no futuro, procurar simular as situações e prever se resistirá ao que virá. O papel empreendedor sugere estas concepções de futuro e seus testes, são fundamentais para que a empresa passe à próxima fase.

No namoro, as tarefas não estão bem definidas, então a autoridade não chega sequer a ser discutida. As coisas tem que ser realizadas imediatamente. Significa que alguém deverá dispor de autoridade para tomar as decisões. Obviamente a autoridade pertence ao fundador. Com ela firma-se o compromisso com a organização. Qualquer pessoa que o fundador precisar e possa contar terá autoridade.

Negar-lhe algum tipo de cooperação, por definição, conquista poder. Assim, procura-se fazer muitas promessas para serem cumpridas futuramente. Por isso, a influência também torna-se muito importante, pois não existe tanta autoridade para competir com o poder de quem possa negar cooperação. Com relação ao CAPI, na fase do namoro, não importa muito quem o detém, mas que todos estejam engajados aos ideais do fundador. Terá melhores presentes quem conseguir mostrar mais entusiasmo e dar mais apoio à idéia do fundador.

A entrada na fase da infância é marcada pelo fato do compromisso já ter sido colocado à prova e o risco assumido. O papel mais importante passa a ser o produzir. Administrar e integrar continuam em segundo plano. Com o aumento do produzir, o empreender diminui. A organização assume um compromisso perante o mercado e precisa cumpri-lo. No momento precisa-se: produzir o que se pretende e satisfazer a sede de consumo que gera ou que pretende saciar. O fundador, com satisfação, mergulha no seu negócio e passa a produzir, sempre mais. É normal neste tipo de organização: administrar, empreender e integrar denotam pouca importância. O gerente necessário para esta empresa é o tipo solitário, que elabora tudo sozinho, não delega, toma todas as decisões, não administra, não organiza e não precisa pensar, afinal não há tempo para tal. Aqui, o mais importante é produzir.

A autoridade ainda está com o fundador, pressionado pelo ter que agir e fazer, toma todas as decisões. O controle se mantém absoluto e o poder passa das mãos daqueles que foram necessários para o nascimento, às mãos daqueles que são necessários para mantê-la viva. Poucas pessoas, mas de muita confiança do fundador, passam a receber bastante poder, trabalham dia e noite, protelam a implementação de más decisões até o fundador decidir por

nores ações. Estas pessoas ou pessoa passa a ser os braços, os ouvidos e os olhos, tornando ao fundador tudo o que acontece na organização.

Essa mesma pessoa pode ser um secretário ou um gerente de alta confiança. Enquanto as outras pessoas possuem pouco valor como o caso do contador, do profissional de marketing e até mesmo do engenheiro. O fundador ainda decide tudo e explora a tecnologia usou para fundar a empresa. Não existe departamento de pessoal ou recursos humanos devido ao tamanho da empresa. Mesmo que a empresa seja grande, as vendas e a produção são mais importantes que os recursos humanos. Quem conseguir o melhor fluxo de caixa conquistará o poder. Nesta fase a influência desaparece, pois para que ela funcione é necessário dedicação e gasto de tempo, o que é muito precioso. Precisa agir e fazer, não há tempo para perder ou investir.

O CAPI continua nas mãos do fundador, nesta fase. Só o poder autorizado já é suficiente para implementar decisões. Porém, se o fundador dispor somente poder autorizado, poderá comprometer o futuro da empresa.

Quando a empresa entrar na fase toca-toca, o produzir começa a se estabilizar. Os fornecedores estarão mais confiáveis e constantes, o fluxo de caixa mais seguro, as vendas são uniformes e os clientes mais fiéis. Todas essas medidas tornam a produção constante e o papel de empreender passa a intensificar-se. Na fase do namoro, toda a força foi dedicada ao empreender. No teste inicial, a empresa para firmar-se, usou toda a força no produzir. Quando este teste passa, volta-se ao empreender. Neste momento, ambos devem equilibrar-se, depois desenvolver os papéis de administrar e de integrar.

Caso ainda nesta fase da infância o papel de empreender não tenha espaço para se desenvolver e a organização permaneça sempre produzindo, se adquirirá uma patologia crítica. A empresa toca-toca está voltada para o que e o porque, buscando resultados, sonhando como amor, mas agindo imediatamente como na infância. Expandem-se rapidamente de uma maneira bastante flexível e chegando a assumir uma série de compromissos a curto prazo. Pode chegar a ficar sem dinheiro, devido ao excesso de compromissos. As diretrizes são dadas facilmente. Os orçamentos, em relação com a realidade, são discrepantes. O papel de administrar não aparece, o que explica a falta de organização, de ordem, de sistematização e de um organograma definido. Administrar é dotado de espaços crescentes para que possa

do no ciclo de vida. A patologia nesta fase está na dificuldade de desenvolver-se administrar.

Terminação em administrar decorre da própria necessidade que a empresa estabilizar-se. O administrar é prioritário sobre o integrar, porém em algumas etapas, a capacidade de integração é tão grande que administrar não é relevante. A necessidade de administrar decorre do próprio crescimento da empresa. As decisões são estabelecidas pelo que fazer, que por conseguinte, exige o que não fazer e acaba por ser o fazer. Tudo isso gera uma necessidade de uma certa organização, uma certa estruturação, uma certa escrituração e uma certa estabilidade. Aos poucos, conforme o crescimento, a empresa deixa de oferecer atenção ao que e ao quando e passa a preocupar-se com o como. Este processo é normal e o patológico é a empresa não seguir este caminho, não dando espaço ao integrar. Este fato vai levar a empresa até a Cilada do

do fundador existe por falta de administrar ou integração das funções produzir. A empresa passa a funcionar em torno de uma pessoa que toma as decisões. A empresa se torna dependente desta pessoa e o empreender e o integrar são a responsabilidade dele.

Para que a organização siga o ciclo de vida, normalmente, institucionaliza-se o integrar, em valores solidamente estabelecidos, fatores aos que o fundador, não se quer submeter. Este processo ocasiona uma organização independente do fundador e que segue normalmente seu caminho à plenitude.

Quando o domínio toca-toca a autoridade é mais centralizada. O fundador se comunica cada vez mais com os subordinados. Ninguém contesta e não há como discutir. O fundador torna-se cada vez mais creditado e na sua liderança usa cada vez mais sua autoridade e menos sua influência, creditando estes fatores ao fato dos negócios estarem sendo feitos. Os subordinados fazem o que o fundador manda e os erros começam a surgir. Os subordinados passam a questionar a autoridade do fundador. O Administrador é quem aponta os erros. Há-se uma disputa entre os gerentes de perfil administrador e os de perfil influenciador. Quem ganha a disputa, obtém a confiança do fundador e verá o outro ser

A empresa nesta fase poderá possuir um conselho de diretores que não opinará, afinal a empresa e os funcionários estão ganhando dinheiro. Este conselho, em geral, é formado por familiares e por pessoas de grande estima do fundador. O poder persiste com quem consegue manter o fluxo de caixa positivo. A influência passa a estar integrada ao poder e à autoridade. O CAPI é do fundador e enquanto tiver sucesso ninguém discute. Neste momento, os tecnocratas surgem e ficam com a influência e se fortalece o poder e a autoridade do fundador.

O que provoca a passagem à fase da adolescência é uma forte crise exigindo uma aplicação do papel administrar. É um processo que exige uma menor atenção aos clientes externos e passa a dar muita atenção aos problemas internos. O produzir será afetado e diminuído, a fim de fortalecer o administrar. Se a força do papel empreender fosse diminuída, teria-se uma situação anormal. No início de uma empresa o empreender é fortíssimo, depois o produzir consome todas as forças. Quando o produzir e o empreender se equilibram podemos inserir mais um papel que é o administrar. É a substituição da função pela forma.

Administrar é de efeito rápido, portanto deve assumir a vitalidade do produzir, que também tem efeitos a curto prazo. O empreender pode ser substituído, afinal sua existência que é o administrar, inclina-se a aparecer. Sendo sacrificado, o empreender não trará problemas a curto prazo, pois os custos de investimentos a longo prazo serão reduzidos e os retornos de investimentos de curto prazo mantidos. O problema é que a empresa ficará muito voltada para o curto prazo, atrapalhando-a de seguir no seu ciclo de vida, para passar a fase seguinte.

Na fase de adolescência o fundador irá decidir se continua dominando e tomando todas as decisões ou permitindo que os gerentes profissionais assumam a empresa. É uma fase de amadurecimento e de autodisciplina. A empresa passa a ocupar-se em fazer as coisas melhores do que produzir mais, sem qualidade. Se o produzir for sacrificado veremos as coisas feitas de um modo melhor. Se na empresa tiver integração, esta passagem será mais tranquila e fácil. Se a empresa sacrificar o resultado de curto prazo estará apenas desacelerando suas atividades momentâneas, visando no futuro estar em um patamar mais forte.

Normalmente, o processo de fortalecimento do papel administrar, inicia-se quando o fundador contrata um diretor administrativo, alguém que coloca em dia as atividades da empresa. Conforme os trabalhos administrativos avançam, verifica-se que quem é mais

insubordinado é o fundador. O sistema não consegue estabilizar-se, pois o fundador com o seu forte espírito empreendedor está sempre mudando de idéia e não segue as mudanças administrativas implantadas.

Caso a estrutura da empresa permita uma consolidação do conselho de diretores o fundador poderá ser afastado ou até mesmo despedido. Algumas vezes, o fundador poderá sentir o ambiente como muito hostil e retirar-se por desejo próprio. Se a empresa for composta por uma sociedade a luta entre os papéis será muito forte. Os empreendedores preferem ter soluções macroscópicas, enquanto os administradores são detalhistas. O fundador sente saudades daquela empresa estimulante, pequena e ágil. À medida que o papel administrar vai se fortalecendo, os empreendedores vão saindo da organização, podendo levar a um envelhecimento precoce. Para evitar este problema, a solução é reduzir a força do papel produzir para que o empreender não seja exterminado.

A empresa precisa reduzir sua velocidade de produção para organizar seu organograma, elaborar cronogramas, treinamento, estudar os sistemas salariais e de recompensas. No futuro, a empresa não sofrerá com problemas de qualificação profissional e contratação emergencial de pessoas para trabalhar. O problema passa a ser quando reduzir a produção. Na infância produzir é crucial para a sobrevivência e no estágio toca-toca o fortalecimento é voltado em cima das vendas.

A gerência deve sentir quando a empresa está bem e escolher este momento para voltar-se aos problemas internos e sanar dificuldades. Geralmente, quando as coisas vão bem, ninguém pensa em agir. Quando surgem dificuldades é que se pensa em administrar, principalmente, quando se perde muito dinheiro na fase toca-toca. Essas pressões farão a empresa passar ao estágio de adolescência.

Com relação ao papel integração, no estágio de adolescência, verifica-se que quanto maior ele for, menor será a quantia de administração necessária. Mas se o papel administrar for muito forte, o integrar será diminuído.

Na adolescência a preocupação é em obter um máximo lucro com aumento mínimo e pré-determinado de vendas. A empresa apresentando um comportamento normal e controlando os níveis de produção para manter-se administrável, mantendo o

preendedorismo, irá caminhar para a plenitude, onde os sistemas estarão nos seus devidos lugares.

“ Na Plenitude a organização sabe o que fazer e o que não fazer. Sabe o quando e por que relegar uma oportunidade. A organização possui talento e também disciplina. Possui visão, e também autocontrole. Está voltada para a quantidade, e também para a qualidade. Forma e função estão equilibradas, e são funcionais. A organização pode crescer de maneira lucrativa.

Chegar à Plenitude, no entanto é difícil. Permanecer na Plenitude é ainda mais difícil. Quando uma organização Plena começa a perder sua capacidade de (E) Empreender, é sinal que está deixando a Plenitude.”
(Adizes, 1993. p. 213)

A empresa começa a perder o papel empreender. Isto significa que está envelhecendo, perdendo a flexibilidade, a força que faz a empresa buscar mudanças. A organização continua crescendo, mesmo perdendo a vitalidade do espírito empreendedor, numa velocidade lenta até atingir a estabilidade.

No estágio estável o papel empreender diminui e a integração aumenta. Integração pode ocorrer nos estágios de crescimento, dependendo da cultura social. Após a redução do empreendedor, vem a queda da produção e depois da integração. Pode ocorrer uma queda do desempenho que levaria a empresa, imediatamente, a um processo de completa mudança estrutural. Seria um reinício e o encerramento da empresa à abertura de outra, com uma cultura empresarial bem diferente.

A influência aumenta neste estágio visto a empresa estar bem economicamente, tem estabilidade e passa a preocupar-se com as ações internas. As pessoas passam a ter importância. Suas interdependências e os seus valores vigentes de comportamento humano, são apreciados.

A queda constante do empreendedor gera na empresa um comportamento aristocrático. Então a empresa não pensa mais no longo prazo e nem se arrisca. Se preocupa com as

funções internas, por conseguinte o produzir também diminui e o administrar se fortalece. A grande preocupação é com a forma e não com a funcionalidade das coisas. As pessoas não se atacam. Todos trabalham com descrição e com indiferença à realidade. Isto é prenúncio à entrada à burocracia, onde o empreendedor não existe mais.

Para aumentar o produzir, estimula-se as vendas, reduz os preços, mas como não reduz os custos vende-se abaixo do custo. Como não se consegue resultados externos, passa a preocupar-se com resultados internos. O produzir reduz-se irrecuperavelmente e a integração também diminui. Quem permanece com muita força é o administrar. As pessoas começam a atacar-se procurando os responsáveis por tudo o que não está ocorrendo corretamente. Na verdade, isto, é um problema do sistema não se adaptar a mudanças. A organização faz o que é fácil e conveniente e não o que é difícil e se exige esforço. O papel empreendedor é expulso da organização pelos administradores, indicativo de que a morte está próxima.

Na situação de morte a empresa não é eficaz, nem a curto e nem a longo prazo. Pode ser que ela seja mantida artificialmente com a injeção de recursos externos. Recursos, que poderiam dar início a outras empresas, com vitalidade, são desperdiçados para manter uma organização sem funcionalidade. Assim são as burocracias, as empresas estatais. A empresa definitivamente morre quando estes apoios são retirados. Isto é bem evidenciado nos processos de privatização, onde morre uma empresa para o nascimento de outra, com uma cultura organizacional diferenciada, com espírito Empreendedor forte.

4. METODOLOGIA PARA ANALISAR DECISÕES

Este capítulo visa propor uma metodologia em que se possa fazer uma análise do processo decisório das empresas em relação ao seu ciclo de vida. Para determinar o nível de qualidade das decisões tomadas em uma empresa deve-se determinar a sua situação no ciclo de vida e as possíveis anomalias. Há necessidade também de analisar o perfil das pessoas que tomam as decisões, afim de verificar o desempenho dos quatro papéis, dentro da empresa: produzir, administrar, empreender e integrar.

A metodologia desenvolvida consiste em observação e análise de fatos e preenchimento de um formulário com sua respectiva análise. O formulário consiste em um documento onde estão relacionadas características da empresa e das pessoas participantes do processo decisório. Ao responder o formulário se fornece os tópicos das fases do ciclo de vida, que serão respondidas em relação a uma análise da empresa. Juntamente estarão os tópicos relacionados ao levantamento do perfil de cada gerente, ou seja, será respondido para cada pessoa que tome decisões da empresa.

A quem for atribuído a função de análise do processo decisório das empresas será necessário dois pré-requisitos. O primeiro é que seja conhecedor da estrutura, filosofia de trabalho, histórico, objetivos e produtos da empresa, ou seja, ter um contato com a empresa em uma quantidade de tempo suficiente para que se possa conhecer a empresa.

O segundo pré-requisito é de que o pesquisador que responderá ao questionário deverá ser entendedor da descrição das etapas do ciclo de vida da empresa e dos papéis gerenciais, observados neste trabalho, visto o formulário ser composto de tópicos objetivos. Os tópicos

estão divididos em grupos distintos, ou seja, um grupo de tópicos para cada fase do ciclo de vida das empresas e cada papel gerencial.

O esquemático abaixo ilustra a ordem do processo:

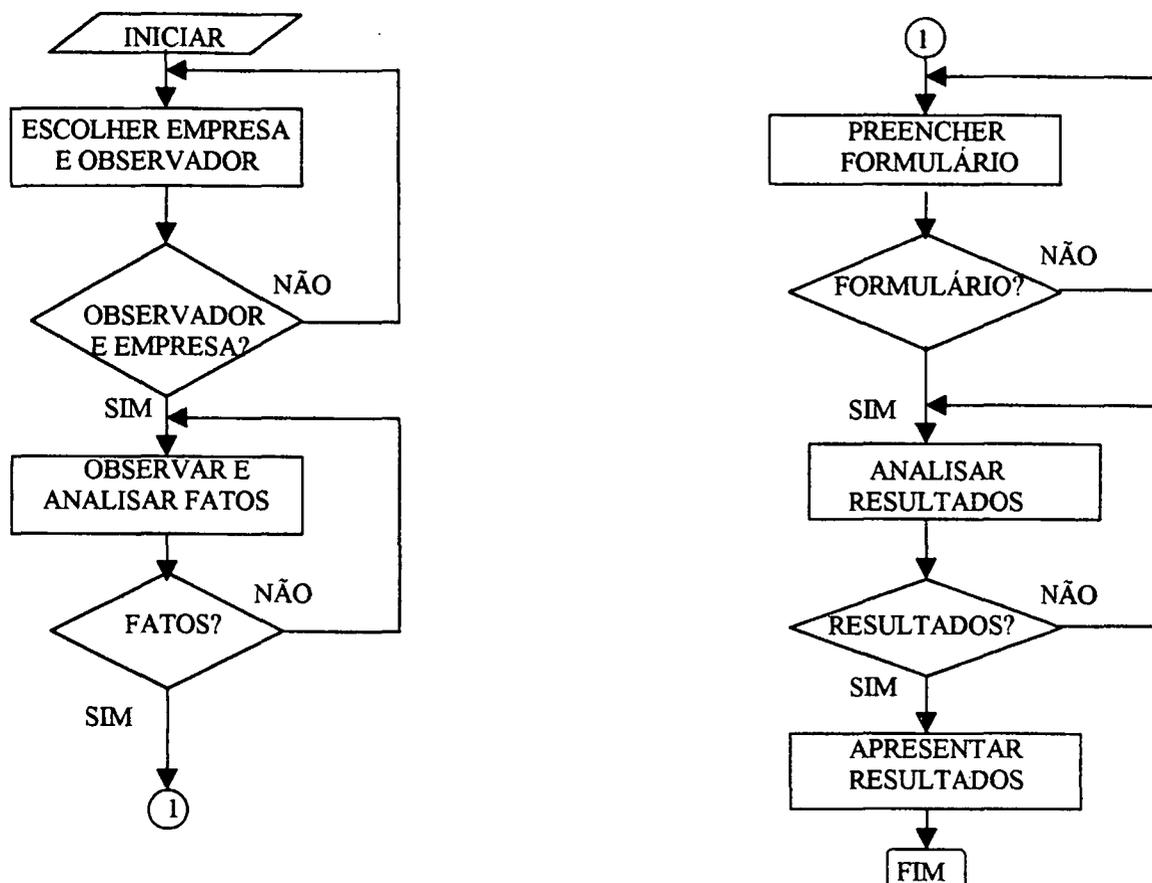


Fig 3. Fluxograma da metodologia para avaliar decisões

A necessidade de conhecer-se a estrutura empresarial deve-se ao fato dela apresentar seus diversos diretores e gerentes, desde o controle principal até os pequenos departamentos da empresa. Precisa-se conhecer a filosofia de trabalho por serem os métodos de trabalhos que, em geral, não estão regulamentados em procedimentos. Mesmo que existam os procedimentos sempre haverá os que burlam ou contrariam. Estes podem ser os fundadores ou até mesmo os líderes das empresas. O histórico vai determinar se a fase que a empresa está

passando é uma jornada de crescimento, de retorno às fases anteriores, de envelhecimento ou uma fase com sintomas anômalos. Conhecer os objetivos da empresa e como as ações estão sendo tomadas e executadas auxiliará, para determinar a qualidade do processo decisório. A necessidade de conhecer os produtos da empresa advém da necessidade de verificar se as decisões das estratégias de marketing, da logística, da linha produtiva, da venda e da pós-venda são coerentes devido a características específicas do produto e de seu mercado.

O preenchimento do formulário segue o seguinte procedimento:

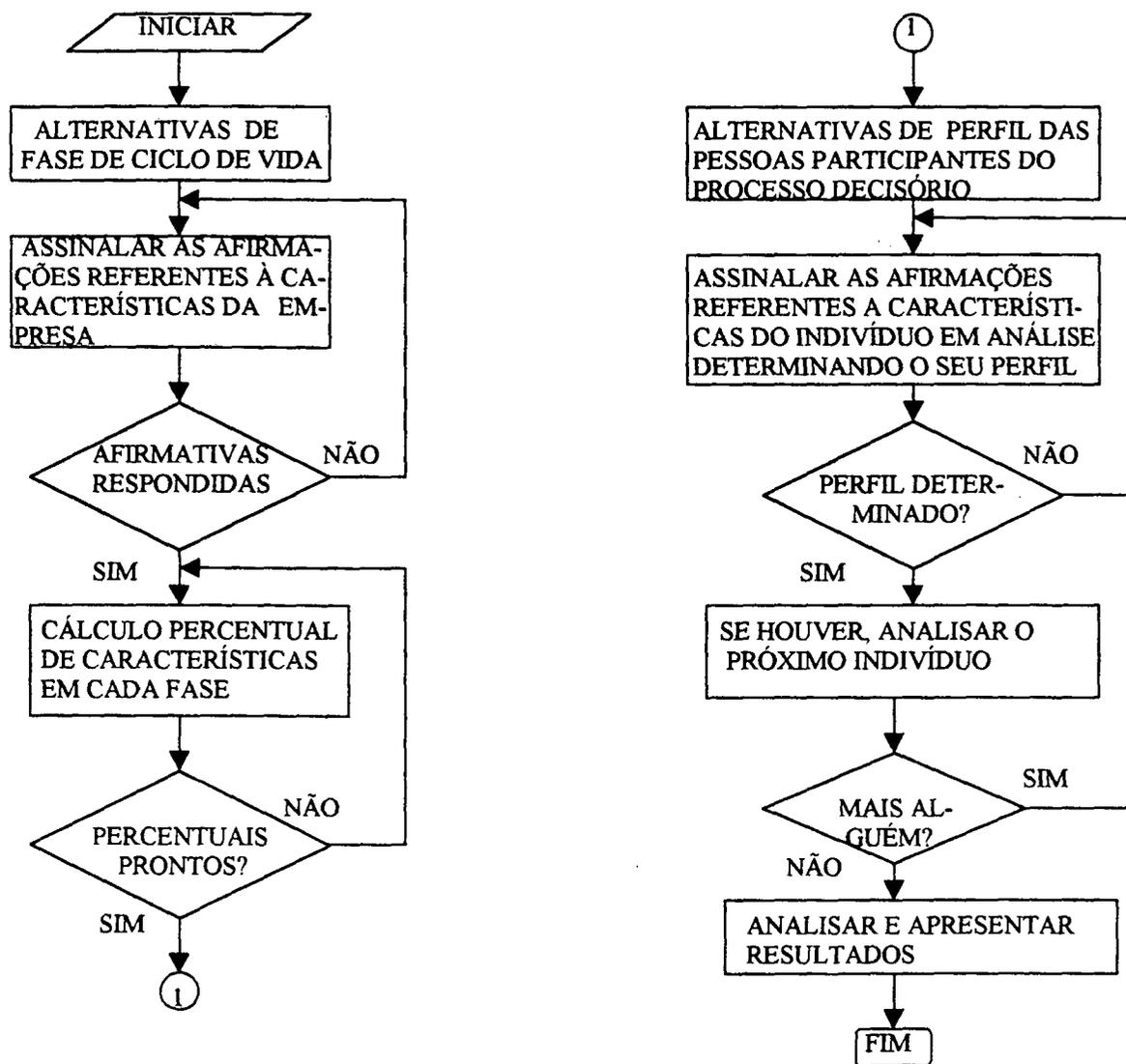


Fig 4. Fluxograma do procedimento para preenchimento e análise do formulário

Ao preencher o formulário, o pesquisador anotará os tópicos que correspondem à realidade da empresa e fará um cálculo percentual dentro de cada grupo. Assim, o grupo que apresentar o maior percentual demonstrará em que fase do ciclo de vida a empresa se encontra. Poderão ocorrer percentuais para os outros grupos de tópicos que serão irrelevantes ou não. Para os casos em que os percentuais se apresentarem muito distantes do maior, serão automaticamente desconsiderados.

Nas situações em que os índices se mostrarem próximos do maior deve-se estudar as anomalias existentes. Casos em que surjam índices muito próximos, entre dois grupos de tópicos, demonstrará que a empresa está em transição de fases. Neste caso, deverá ser feito um estudo para determinar se é uma transição positiva de crescimento ou negativa, regresso para uma fase anterior ou envelhecimento.

Casos em que apareçam índices percentuais entre mais de dois grupos haverá um procedimento mais criterioso. Possivelmente, envolvendo mais pessoas na avaliação para aprimorar o resultado. Obviamente, que este procedimento pode ser muito bem utilizado para qualquer caso, uma vez que mais pessoas respondendo ao formulário resultarão em estatísticas mais próximas da realidade. Caso persista o aparecimento de mais de dois grupos com índices aproximados deverá ser apresentados um parecer demonstrando um estado crítico na evolução da empresa.

Com relação a avaliação dos níveis gerenciais, cada participante deverá ser avaliado pelo pesquisador, da mesma forma, o grupo de tópicos que apresentar o percentual de maior índice determinará o perfil do gerente. Obviamente que, como já foi comentado cada indivíduo poderá apresentar características de outros papéis gerenciais, mas normalmente sempre ficará evidente um ou dois papéis gerenciais.

O formulário visa responder questões relacionadas com as características das fases do ciclo de vida de uma empresa conforme a metodologia Adizes, bem como as características das pessoas participantes do processo decisório. Basicamente as questões a serem respondidas para determinação de características de fases de ciclo de vida são:

1) Para a fase Namoro:

- Existe uma grande empolgação em torno de uma idéia?
- A empresa ainda não está oficializada?
- O fundador está fazendo testes da realidade, buscando perspectivas, estudando a viabilidade da idéia?
- Existe um compromisso realista do fundador?
- Apresenta-se um compromisso proporcional aos riscos, ou seja, quanto maior os riscos maior é o compromisso do fundador?
- O fundador preocupa-se somente com o produto e seu valor perante o mercado?
- A empresa é controlada totalmente pelo fundador?

2) Para fase Infância:

- Existem riscos, mas não acabam com o compromisso firmado pelo fundador?
- O fluxo de caixa é negativo?
- A empresa trabalha para sobreviver?
- Há muito trabalho, que fortalece o compromisso?
- Existe falta de profundidade gerencial ou apenas a preocupação de fazer as coisas acontecerem, não importando como?
- Não há sistema de informações gerenciais?
- Não existe delegação de autoridade ou responsabilidade, sendo que as atividades ainda estão centradas no fundador?
- Os erros são cometidos excessivamente e a empresa trabalha muito por tentativas e erros?
- O fundador tem a sua vida familiar comprometida, pois o volume de serviço é muito grande, precisando passar longas jornadas de trabalho, inclusive em fins de semana e feriados?

3) Para fase Toca-Toca:

As vendas aumentam para patamares muito agradáveis, fazendo com que a empresa tenha um capital de giro alto?

Há uma certa arrogância do fundador?

As suas idéias geraram frutos e passa a acreditar que tornou-se muito poderoso e não

existem problemas, somente oportunidades?

Todas as oportunidades que aparecerem são bem-vindas?

A empresa centra-se no mercado e não no produto, procurando exaustivamente atender

o mercado, ao invés de moldar o mercado aos produtos que possa oferecer?

A postura é reativa em vez de ativa, espera que os fatos aconteçam para agir?

A empresa está rapidamente crescendo e desorganizando-se?

A empresa é organizada em torno das pessoas? Todas as atividades estão sob a

responsabilidade de pessoas? Se estas se ausentarem ninguém mais poderá tomar qualquer

atitude?

Na fase Adolescência:

Começa a estabelecer o aprendizado que não se deve agir cometendo erros?

Torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes?

Destaca-se o subsistema administrativo?

Busca-se a organização?

Existência de conflitos entre os membros da organização e a inconsistência nas metas e

os sistemas?

Este surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle?

Busca de uma administração profissional?

Resente o descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos

que ele mesmo instituiu?

Superação das metas?

- A força da empresa, ao invés de ser dedicada ao ambiente externo, é quase toda consumida internamente?
- Devido a problemas internos existe o grande risco de que bons administradores abandonem a firma?

5) Para fase Plenitude:

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais?
- A visão e a criatividade são institucionalizadas?
- A orientação é dirigida para os resultados?
- A organização satisfaz as necessidades dos clientes?
- A organização planeja e segue seus planos?
- A organização supera suas expectativas de desempenho, conforme previsto?
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade?
- A organização passa a gerar novas organizações Crianças?

6) Para fase Estabilidade:

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais, porém em declínio?
- A visão e a criatividade estão sendo reduzidas?
- Não existem conflitos?
- Há valorização dos departamentos administrativos?

7) Para fase Aristocracia:

- Há investimento em sistemas de controle?
- A empresa prioriza a execução dos métodos e procedimentos?

- Não existem problemas financeiros?
- Procura-se o culpado para os erros?
- Preocupa-se com a imagem?
- Exagera-se nos gastos supérfluos?
- Existe desvirtuamento da realidade?
- Os gerentes são conduzidos pelo sistema?

8) Para fase Burocracia:

- Há perda do mercado?
- Existe busca do culpado?
- Os gerentes brigam entre si?
- A empresa é voltada mais para os problemas internos do que os externos?
- Não gera os recursos próprios para a sua manutenção?
- A empresa é muito desorganizada, apesar dos inúmeros sistemas e procedimentos?
- Qualquer mudança é complicada de ocorrer?

Para a verificação de características de pessoas participantes do processo decisório das empresas, pela metodologia Adizes, tem-se que responder as seguintes questões:

1) Para perfil Produtor:

- Faz as coisas acontecerem?
- Zela pela execução das coisas?
- Cuida para que as coisas sejam bem feitas?
- É ativo e rápido em qualquer ação?

- É um autêntico trabalhador?
- É leal para o que lhe é atribuído ou para o que assume?
- Desorganizado?
- Trabalha solitariamente?
- Incapaz de administrar?
- Não assume riscos?
- Não tem visão de futuro?
- Não apresenta espírito empreendedor?
- Totalmente insensível a outras pessoas e ao trabalho em grupo?
- Trabalha incessantemente?
- Não delega?
- Não treina?
- Não planeja?
- Reage ao invés de proagir?
- Atua no imediatismo, sempre apagando incêndios?

2) Para perfil Administrador:

- É um autêntico Burocrata?
- Procura cumprir sua jornada de trabalho pontualmente?
- Altamente organizado?
- Mantém a mesa sempre arrumada?
- O mais importante é o modo de fazer as coisas, não importa o que aconteça?
- Gosta de obter todos os fatos minuciosamente explicados?
- Realiza reuniões periódicas para discutir fatos que agregam pouco valor ao produto da empresa?
- É eficiente no que faz?
- Executa suas atividades corretamente, sem necessidade de repetição para reparar erros?

3) Para perfil Empreendedor:

- Não mantém um horário de trabalho constante?
- Os seus subordinados começam a trabalhar sem saber a certeza do horário para sair?
- As suas reuniões são marcadas pouco tempo antes de acontecerem?
- Os assuntos das reuniões são conhecidos na própria reunião?
- Dos subordinados é exigido conhecimento total de tudo o que ele quiser saber?
- Ninguém elabora comentários ou discussões sobre coisa alguma, temendo represálias?
- Muda rapidamente de idéia?
- Tem visão dos fatos, consegue antecipar-se a tudo?
- É criativo?
- Não aguarda o futuro chegar, agindo antes?

4) Para perfil Integrador:

- É conhecido como o político?
- Persegue boas oportunidades?
- Está sempre atento, levantando assuntos e discussões?
- Não assume nada?
- Não fala nada comprometedor?
- Está sempre observando e escutando?
- Sempre está tomando noções das tendências, seja dentro ou fora da empresa?
- Não lidera?
- Seus subordinados trabalham como informantes para mantê-lo a par dos fatos?
- Aguarda, enquanto procura saber qual a melhor decisão que agrada seus subordinados?
- Procura unir as ações dos diversos departamentos da empresa?

- É o agente capaz de integrar as atividades da empresa?

No formulário estas questões são colocadas em forma afirmativa, caso positivas são assinaladas em um quadrado, colocado no início de cada questão. Em seguida segue o processo já comentado.

1) Namoro

- Existe uma grande empolgação em torno de uma idéia.
- A empresa ainda não está oficializada.
- O fundador está fazendo testes da realidade, buscando perspectivas, estudando a viabilidade da idéia.
- Existe um compromisso realista do fundador.
- Apresenta um compromisso proporcional aos riscos, ou seja, quanto maior os riscos, maior é o compromisso do fundador.
- O fundador preocupa-se somente com o produto e seu valor perante o mercado.
- A empresa é controlada totalmente pelo fundador.

$$\frac{\text{Nº de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

2) Infância

- Existem riscos, mas não acabam com o compromisso firmado pelo fundador.
- O fluxo de caixa é negativo. A empresa trabalha para sobreviver.
- Há muito trabalho, que fortalece o compromisso.
- Falta de profundidade gerencial. Existe apenas a preocupação de fazer as coisas acontecerem, não importa como.

- Não há sistema de informações gerenciais.
- Não existe delegação de autoridade ou responsabilidade, as atividades ainda estão centradas no fundador.
- Os erros são cometidos excessivamente, a empresa trabalha muito por tentativas e erros.
- O fundador tem a sua vida familiar comprometida, pois o volume de serviço é muito grande, precisando passar longas jornadas de trabalho, inclusive em fins de semana e feriados.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

3) Toca-Toca

- As vendas aumentam para patamares muito agradáveis, fazendo com que a empresa tenha um capital de giro alto.
- Há uma certa arrogância do fundador. As suas idéias geraram frutos e passa a acreditar que tornou-se muito poderoso e não existem problemas, somente oportunidades.
- Todas as oportunidades que aparecerem são bem-vindas.
- A empresa centra-se no mercado e não no produto, procura exaustivamente por atender ao mercado, ao invés de moldar o mercado ao produtos que possa oferecer.
- A postura é reativa em vez de ativa, espera que os fatos aconteçam para agir.
- A empresa está rapidamente crescendo e desorganizando-se.
- A empresa é organizada em torno das pessoas. Todas as atividades estão sob a responsabilidade de pessoas. Se estas se ausentarem ninguém mais poderá tomar qualquer atitude.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

Adolescência

- Começa a estabelecer o aprendizado que não se deve agir cometendo erros.
- Torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes.
- Enfatiza-se o subsistema administrativo.
- Busca-se a organização.
- Existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e nos sistemas.
- Surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle.
- A busca de uma administração profissional.
- Descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu.
- Superação das metas.
- A força da empresa, ao invés de ser dedicada ao ambiente externo, é quase toda consumida internamente.
- Devido a problemas internos existe o grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{11} * 100\% = \frac{\quad}{11} * 100\% = \quad \%$$

Plenitude

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais.
- A visão e a criatividade são institucionalizadas.
- A orientação é dirigida para os resultados.
- A organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- A organização planeja e segue seus planos.
- A organização supera suas expectativas de desempenho, conforme previsto.

- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
- A organização passa a gerar novas organizações Crianças.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

6) Estabilidade

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais, porém em declínio.
- A visão e a criatividade estão sendo reduzidas.
- Não existem conflitos.
- Há valorização dos departamentos administrativos.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{4} * 100\% = \frac{\quad}{4} * 100\% = \quad \%$$

7) Aristocracia

- Há investimento em sistemas de controle.
- A empresa prioriza a execução dos métodos e procedimentos.
- Não existem problemas financeiros.
- Procura-se o culpado para os erros.
- Preocupação com a imagem.
- Exageros nos gastos supérfluos.
- Desvirtuamento da realidade.
- Os gerentes são conduzidos pelo sistema.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

8) Burocracia

- Há perda do mercado.
- Existe busca do culpado.
- Os gerentes brigam entre si.
- A empresa é voltada mais para os problemas internos do que os externos.
- Não gera os recursos próprios para a sua manutenção.
- A empresa é muito desorganizada, apesar dos inúmeros sistemas e procedimentos.
- Qualquer mudança é complicada de ocorrer.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

No próximo capítulo será demonstrada a aplicação desta metodologia.

5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PARA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS

Depois de conhecer o ciclo de vida segundo Adizes, assim como a sua metodologia para qualificar decisões e de posse do questionário proposto podemos aplicar a metodologia proposta. Neste capítulo são mostrados os resultados da aplicação da metodologia para análise do processo decisório em empresas, onde através da demonstração e análise dos resultados valida-se esta proposta. Segue-se o fluxograma apresentado:

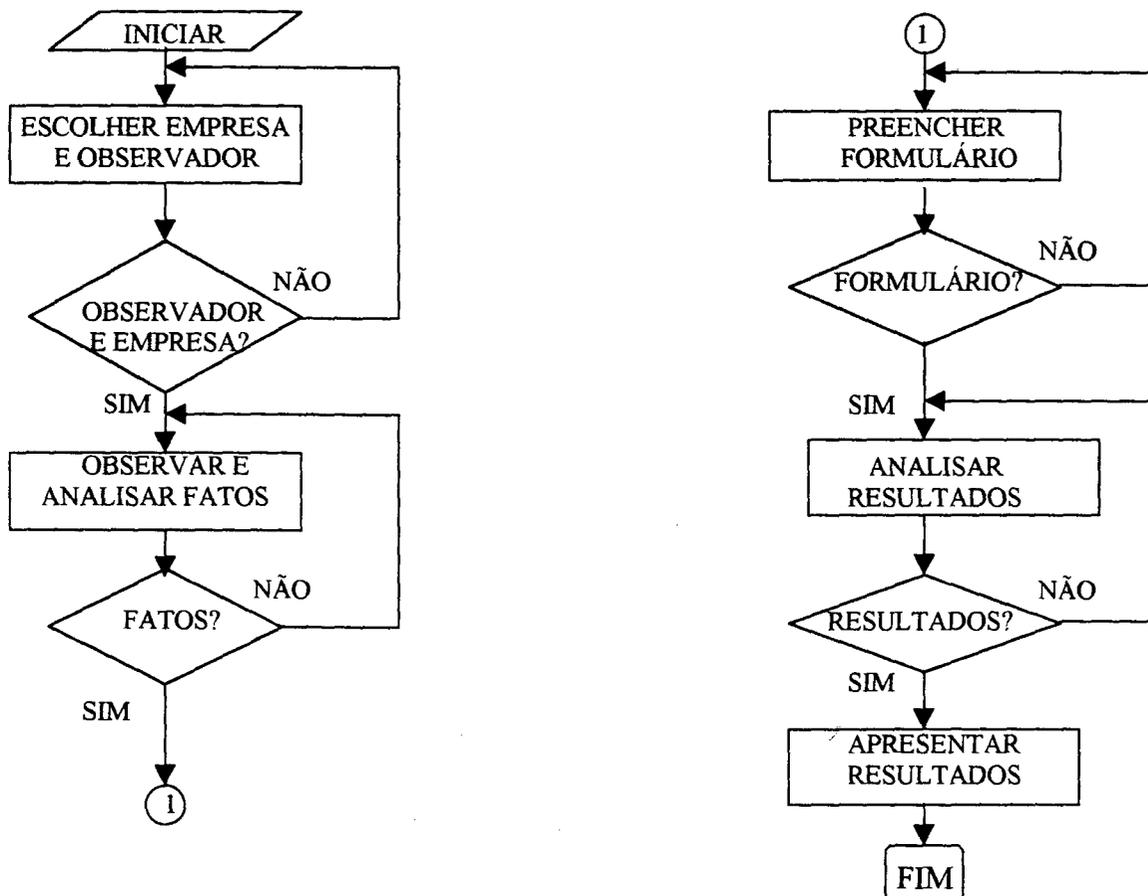


Fig 5. Fluxograma da metodologia para avaliar decisões

O processo inicia-se com a determinação da empresa a ser estudada. A aplicação da metodologia foi verificada na Empresa Anônima S/A, que tem como ramo principal de atividade o fornecimento de produtos e serviços para infra estrutura de telecomunicações. Uma empresa que atua no mercado a mais de vinte e cinco anos, possui filiais espalhadas pelo Brasil. A sua administração é composta pela família do fundador, que possui uma característica empreendedora muito forte, tanto que no período de um ano de observação e acompanhamento verificou-se muitas alterações de planos. O passo seguinte é a observação, o levantamento de fatos administrativos, históricos, contábeis e outros que possam contribuir para melhor conhecer a empresa.

A empresa montou e desmontou joint-ventures, filiais e parcerias muito rapidamente, envolveu-se em negócios diferenciados como turismo, entretenimento e imobiliário. Apresentou um faturamento em torno de US\$ 40.000.000,00 no ano anterior a esta pesquisa. Possui um quadro funcional de aproximadamente 600 funcionários. Fornece ou fabrica 80% da infra estrutura necessária para uma estação de telefonia fixa ou celular. Os 20% restantes seriam de equipamentos fornecidos por clientes, representando assim uma estratégia de mercado, pois caso fornecesse estes equipamentos perderia clientes. A sua clientela é formada, basicamente, pelas operadoras de telefonia fixa e móvel do Brasil e algumas do exterior e fabricantes de equipamentos como Nortel, Siemens, Ericsson, entre outros.

A empresa cresceu dentro do período de monopólio estatal de telecomunicações do Brasil, sendo favorecida com a falta de concorrentes estrangeiros e apoio governamental para o seu desenvolvimento. Com isso, não necessitou procurar técnicas modernas de administração, principalmente no tocante à produção e à logística. Com a extinção do monopólio estatal de telecomunicações no Brasil, antigos clientes transformaram-se em novos clientes. Assim como com a chegada de investidores estrangeiros, também vieram concorrentes estrangeiros. A empresa apresentava situação de protecionismo e passou a ter uma concorrência aguçada.

O fundador percebendo estes fatos, rapidamente, procurou empréstimos para ampliar a sua estrutura fabril, montou parcerias, filiais, joint-ventures e uma administração profissional. Analisa-se por diversos motivos, mas principalmente pelo forte espírito empreendedor do fundador, muitos negócios foram iniciados e rapidamente interrompidos. Eles não trazem os

resultados esperados e ameaçam a integridade do patrimônio constituído, pois a grande meta é lucro.

Para saciar uma necessidade do mercado, obras antes executadas em seis meses tinham que ser executadas em trinta dias ou menos e ainda com o preço reduzido em mais de cinquenta por cento. Por isso, foi necessário estabelecer novas metas como atender aos clientes com qualidade e dentro do prazo.

O fundador da empresa quer obter o máximo controle, principalmente no que se refere a assuntos financeiros. Os seus gerentes e os seus diretores tem uma autonomia de custos bastante reduzidos, inclusive em algumas dezenas de dólares. Todos os processos de compra necessitam aval final da presidência.

Os gerentes e seus funcionários são obrigados a despende de várias horas semanais para preencher formulários eletrônicos, via sistema de informações da empresa, justificando os custos que causam a impossibilidade de emitir faturamento. Fato comum devido aos eventos envolvidos na venda dos produtos e serviços. Por exemplo, os eventos de uma obra completa de infra-estrutura de um site de telecomunicações, compõem-se das seguintes partes:

- Site aquisição: determinação, localização, compra e documentação do local onde será implantada a estação;
- Site investigation: procedimento de levantamento de dados do local onde será implantada a estação;
- Permits: processo de aprovação de documentos junto a órgãos públicos;
- Projeto executivo: projetos a serem executados na estação (civil, elétrico e aterramento, torre e fundação, topografia e sondagem de solo, ar condicionado, combate a incêndio e segurança eletrônica);
- Obras civis e elétricas: a sua execução;
- Fornecimento e instalação de equipamentos: todos os equipamentos que forem solicitados pelo cliente e relacionados em contrato de prestação de serviços e fornecimento de equipamentos;
- Projeto "as built": projeto final detalhando como está o site após a execução das obras e, por conseguinte, eventuais modificações no projeto executivo;

- Finalização da obra: retirada de todos os itens pendentes impeditivos à emissão de termo de aceitação final pelo cliente.

Todas estas etapas necessitam de determinados cuidados a serem tomados. Por exemplo, no caso de fornecimento dos produtos como torres, há cerca de cinco mil peças e quinze toneladas de peso e containers que precisam de transportes especiais, por apresentarem porte único e um peso em torno de vinte toneladas. Existem problemas com pequenos produtos e projetos e a necessidade de serem enviados ao cliente e ao executor da obra em poucas horas.

O processo de fornecimento de produtos e a execução de serviços é estruturado a partir de um cronograma aprovado ou requerido pelo cliente. O objetivo final do processo é atender as necessidades do cliente com qualidade e dentro do prazo estipulado. As datas de execução da instalação de equipamentos pelo cliente ou outros fornecedores do mesmo cliente são montadas a partir das datas de encerramento da infra-estrutura. O cliente efetua os pagamentos vinculados ao cumprimento destas etapas, sendo o maior problema do gerenciamento.

Os departamentos produzem, contratam executores, emitem faturamento, gerenciam a execução, compram materiais para as obras ou produtos e atendem as burocracias internas. O que ocorre, na verdade, é um gasto muito grande de tempo justificando o porquê dos eventos das obras não terem sido concluídos, ao invés de se utilizar este tempo para sanar os reais problemas, que impedem o faturamento. Os funcionários da empresa preferem atender primeiro e melhor o maior de todos os clientes, o fundador, que é um cliente interno.

O fundador apresenta um espírito empreendedor bastante elevado. Ele consegue visualizar oportunidades diversas, lançando-se a elas. Devido ao mesmo empreendedorismo, consegue perceber quando não deve investir mais por não dar o retorno necessário e previsto. Isso ocasiona aos gerentes e aos funcionários o não cumprimento das ordens recém chegadas e não assimiladas, pois já haverá outras diretrizes a serem seguidas. Alguns gerentes não param e fazer e desfazer, incansavelmente. Por outro lado, outros agem como se estivessem

endo, deixam o tempo passar até que não será mais necessário fazer a atividade solicitada devido a alterações nos planos de comando.

Os profissionais que chegam e aceitam o papel de serviçal, aguardam uma oportunidade de emprego para mudarem de empresa, ou entram em atrito com a estrutura existente até serem dispensados pelo espírito de rebeldia e descontentamento que apresentam. Como consequência, a rotatividade de gerentes e funcionários é muito elevada. Os gerentes de perfil administrativo adaptam-se muito bem, uma vez que terão o trabalho de elaborar novos sistemas de controle, que vão de encontro com os desejos de maior controle para o fundador.

A equipe de analistas de sistema tem muito trabalho para ficar alterando o sistema de informações existente. O fundador não adquire um sistema mais elaborado para não correr o risco de perder a possibilidade de alterar o sistema como deseja. Este fato demandaria altos custos o que é indesejável.

Como a rotatividade é muito alta, as informações acabam sendo perdidas. Funcionários experientes não conseguem levantar históricos de fatos passados, devido a complexidade das operações. É necessário buscá-las com antigos funcionários, o que é uma situação constrangedora ou, com clientes, o que é ainda pior.

Os clientes precisam adaptar-se a empresa para conseguir o que querem. O trabalho de marketing e venda é bastante forte sobre os clientes, uma vez que é o que mais interessa à empresa. O problema é o pós-venda. Quando surge um problema que demande gastos, ou melhor, prejuízo para a empresa, o cliente tem que aguardar a solução vir da presidência, o que para o cliente pode ser muito tempo. Alguns clientes antigos já fazem o caminho direto para solucionar problemas rapidamente. A ação vindo da presidência é imediata, pois o pavor “caça aos culpados” ocasiona o efeito de prioridade máxima ao maior de todos os clientes, o fundador.

A Anônima é uma empresa que sofre as consequências de ter nascido e crescido em um ambiente de uma legislação protecionista que abruptamente foi derrubada. Naquela época por ser formada por poucos fornecedores de alguns produtos, não havia uma concorrência que apresentasse produtos e qualidade melhores. As vendas eram realizadas quase que na sua totalidade por meio de participação em editais públicos e quando ocorria de perder, revertia algumas decisões através de recursos junto a comissões de análise dos editais ou mesmo judiciais. Os clientes não

tinham opção e quando necessitavam tinham procurar meios eficientes para serem atendidos prontamente.

Uma característica marcante é a participação da empresa ou de seus proprietários em negócios em turismo, entretenimento, indústria mecânica automobilística e em transações imobiliárias, demonstrando desvios em relação ao objetivo e ramo principal da empresa.

A abertura do mercado de telecomunicações do Brasil fez com que a empresa revisse seus métodos, afim de torná-la uma empresa mais competitiva. O objetivo em si era da adoção de métodos administrativos mais ágeis. Por outro lado, a arrogância do fundador, os meios de controle, a busca de culpados por erros, as informações e decisões centralizadas, nas mão de poucas pessoas e as relações entre o presente e o sucesso do passado, dificultam a implantação de qualquer metodologia moderna.

Existe um sistema de recompensas e punições que contentam aos novos funcionários, pois é prometida uma participação nos lucros, como as exigências são grandes e muitas vezes os lucros pequenos, acaba desestimulando as pessoas.

Os gerentes procuram colocar metas cada vez mais baixas para terem certeza que vão alcançar. O fundador desaprova o plano de metas e impõem metas mais audaciosas, pretendendo assim um empenho maior de seus gerentes. Este é um fato que demonstra um certo nível de desconfiança do fundador em relação a seus gerentes. As crises vão sendo geradas e os gerentes são pagos para resolvê-las. Desta forma, a empresa gerencia crises geradas por ela mesma.

Existe a tentativa de colocar procedimentos escritos, mas como as idéias e diretrizes mudam muito, os procedimentos precisam apresentar uma dinâmica de mudança. Como esta não existe, não há procedimentos confiáveis e as coisas passam a serem executadas da melhor maneira possível. Gerando vários atritos entre os gerentes administradores e os demais. O fundador apresenta uma característica muito interessante de alterar seus planos quando percebe que estes não surtirão o resultado esperado, exceção quando o investimento e o comprometimento forem elevados. Nesta situação segue em frente, não importando o que aconteça.

Após este levantamento de fatos faz-se uma análise a fim de responder o formulário. No formulário assinala-se os tópicos que forem afirmativos aos fatos levantados. Depois para cada fase do ciclo de vida calcula-se o percentual de afirmativas assinaladas.

Ao aplicar o questionário para a empresa Anônima verifica-se que não apresentou características da fase plenitude, porém apresentou alguns tópicos da fase namoro, com 16.7%, as fases de infância e estabilidade com 25%, aristocracia com 37.5%, adolescência com 18%, burocracia com 71.4% e toca-toca com 85.7%. Baseado nas informações citadas, pode-se afirmar que a empresa está na fase toca-toca, mas com anomalias por ter características fortes de uma burocracia.

Colocando-se em gráfico tem-se os seguintes resultados, na aplicação do questionário:

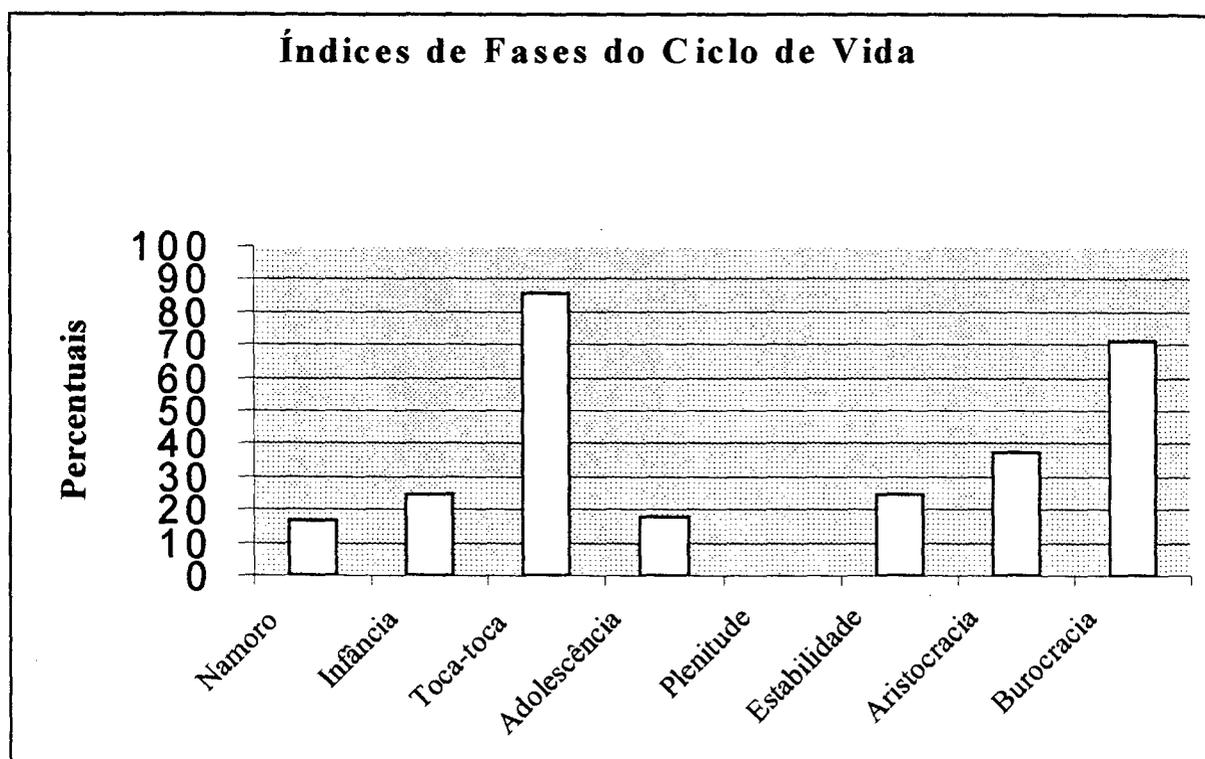


Fig 6. Gráfico de índices de fases de ciclo de vida, resultantes da aplicação de questionário na empresa Anônima S/A

Na linha vertical estão listados percentuais de 0% até 100% e na linha horizontal estão listadas as fases do ciclo de vida da metodologia Adizes. Com este gráfico pode-se visualizar

qual a fase predominante e quais fases podem estar trazendo uma situação de transição ou anomalia.

Antes de prosseguir para a etapa de análise e apresentação de resultados faz-se a segunda parte do questionário, que diz respeito a todas as pessoas que de uma certa forma participam do processo decisório.

Para cada pessoa toma o questionário e assinala-se as afirmativas que correspondam aos seus atos. Depois de preenchido verifica qual o papel gerencial que apresenta o maior percentual de afirmativas assinaladas. O papel gerencial que apresentar maior índice percentual indicará o perfil gerencial da pessoa em análise. Podem surgir outros papéis gerenciais, com percentuais muito próximos, o que pode e deve ser considerado na análise final.

Com relação a composição e as características do quadro gerencial aplicou-se o questionário para cada gerente ou pessoa que compunha o ciclo formador das decisões. Devido ao grande rodízio de pessoas no quadro funcional, o questionário foi aplicado somente às pessoas que estavam a mais de seis meses na empresa. O resultado apontou sete pessoas com características de papel produzir, duas pessoas com papel integrador, seis pessoas com papel administrar e três pessoas com papel empreender.

Por último faz-se a análise dos resultados. Com relação ao corpo gerencial, gerador da maior parte das decisões da organização, verificamos que a empresa tem uma forte característica de decisões gerenciais da área administrativa e da produtiva. Carece de decisões empreendedoras e integradoras. Vale ressaltar que o papel empreendedor da empresa está nas mãos do fundador, pois tem o poder total, delegando responsabilidades e não autoridade.

Conclui-se que a empresa vive numa fase do ciclo de vida toca-toca e com uma anomalia típica de uma burocracia. Outros fatos demonstram que a empresa, ao querer se modernizar e se administrar profissionalmente, estava crescendo e passando para a fase de adolescência, no entanto regrediu. As características das pessoas que compõem o ciclo decisório é coerente com as posições de ciclo de vida e anomalias encontradas. Com a presença do papel ela mantém seu estilo toca-toca e com o papel administrativo apresenta características burocráticas.

A empresa carece do papel integrar e sobra o papel administrar, que é patológico. Com esta análise afirmamos que a empresa terá que mudar para não caminhar a uma cilada do fundador ou familiar e a morte precoce.

A empresa está gastando muito tempo com problemas internos, quase que ignorando os problemas externos, que são realmente resolvidos por intervenção do “ser superior” da empresa, fato típico de uma burocracia. Todos na empresa sentem que não há substituto a ela e que se o fundador morrer a empresa morre junto, ocasionando a falência ou a venda para outros controladores.

Inicialmente, o fundador terá que conscientizar-se da situação da empresa e o seu papel na mesma. A empresa cresceu muito e está no momento de que se parar de crescer ou diminuir mais o seu crescimento resultará numa fatalidade onde somente a aplicação de dinheiro poderá mantê-la viva. Deve-se colocar mais pessoas de características compreendedoras e integradoras no processo decisório dando-lhes não somente responsabilidades, mas também autonomia e autoridade.

Proposta de Ação

Para que a empresa Anônima prossiga no seu ciclo de vida e resolva suas anomalias o fundador deve descentralizar o poder, dando mais autonomia aos gerentes, deve compreender e posturas de profissionais nem sempre serão de seu agrado. Os gerentes também devem ter a devida autoridade, para que ações possam ser tomadas em caso de sua ausência.

O fundador não deve exigir que seus familiares assumam a empresa, principalmente seguindo as suas linhas de conduta. Ao confiar mais nos subordinados deve diminuir a burocracia. Reduzir o controle sobre todos os passos da empresa, deve controlar somente os resultados, tornando a empresa mais ágil. Buscar profissionais que superem suas metas. Permitir que a empresa se organize e cumprir as regras.

A empresa deve atuar no mercado afim de que seus produtos sejam mais consumidos, em vez de alterar seus produtos para cada exigência particular dos clientes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. – CONCLUSÕES

O mercado é competitivo e as empresas precisam acompanhar estas mudanças. Para que uma empresa tenha aceitação, precisa de qualidade nos serviços prestados e nos produtos (apresentação, utilidade e manutenção). A produtividade é alcançada através da automatização, qualificação profissional e outros fatores que possam gerar uma redução de custos.

Todas as empresas tem um ciclo de vida, não importa o seu tamanho. Algumas empresas podem permanecer anos em uma única fase e serem levadas à sorte do mercado. Outras já podem chegar ao estado de plenitude e ali permanecerem sem ter a necessidade de serem empresas gigantescas, justamente por estarem em equilíbrio entre os quatro papéis gerenciais.

O formulário utilizado teve grande valia e comprovou sua eficácia no estudo de caso realizado. As questões envolvidas no formulário demonstrou abranger os aspectos relevantes para determinar as características da empresa, bem como do corpo gerencial. Cada alternativa apresentou sem dúvida apenas uma resposta, se correspondia ou não ao caso em estudo. Porém vale ressaltar que o questionário foi respondido por quem estava de pleno conhecimento da metodologia Adizes e que trabalhava na empresa desde alguns meses. Fatos que contribuíram para que não houvesse dúvidas ao preencher o formulário.

Extrair uma análise dos resultados obtidos beneficiou-se dos mesmos fatos que contribuíram para preencher o formulário. Conhecendo a metodologias Adizes, as fases do ciclo de vida e suas possíveis anomalias consegue-se fazer uma proposta de ações.

Muitas empresas talvez estejam em uma fase do ciclo de vida com anomalias, como a empresa estudada. Este trabalho mostra-se bastante útil para empresários e consultores, senão como base de estudo e como apoio para identificação de problemas nas empresas. Portanto o objetivo a que este trabalho pretendeu realizar foi atingido.

Visando um melhor aproveitamento da metodologia seguem algumas recomendações.

6.2. – RECOMENDAÇÕES

A principal limitação deste trabalho está no fato de contemplar um único modelo teórico – Adizes. Existem outros modelos teóricos que estão relacionados neste trabalho apenas para confronto com a teoria adotada. Não são abordados elementos da Teorias da Decisão, ou modelos do Processo Decisório em empresas. Este trabalho limitou-se a abordar apenas o aspecto gerencial na tomada de decisão.

Recomendo que se responda ao questionário somente após serem levantados o histórico da empresa, seus objetivos e metas, se existirem, uma averiguação de toda empresa e das pessoas envolvidas no processo decisório. Este fator é delimitado pela questão tempo. A quantia de tempo a ser gasto para levantar este dados é difícil de mensurar, acredita-se que quanto mais tempo de estudo a respeito da empresa, melhor será o resultado obtido.

Também é importante que a empresa revise seu processo gerencial na tomada de decisões, um estudo das transições, visando impulsioná-las ao sucesso. Ao tornar-se flexíveis estarão preparadas para absorver impactos do mercado, melhorando suas atividades e sua competitividade.

Com relação aos níveis gerencias, deve-se conhecê-los, observar suas ações e até mesmo conversar com os seus subordinados para extrair um parecer pessoal de cada um. Este questionário foi desenvolvido a partir do estudo de Adizes a respeito do assunto e fica em

aberto um estudo mais profundo contrapondo, com outras metodologias de determinação de ciclo de vida das organizações. Possibilitando a elaboração de um novo formulário que possa ser respondido por pessoas que desconheçam qualquer metodologia a ser estudada.

7. BIBLIOGRAFIA

ES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

S, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

OS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia.** 2ªed. Ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.

IS, Warren. **Organizações em mudanças.** São Paulo: Atlas, 1976.

ELLI, Márcio Luiz. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis.** Florianópolis-SC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

ENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

NHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. **Estudo de competitividade da indústria brasileira.** 3ª ed. Campinas-SP: Papyrus, Editora da Universidade Estadual de Campinas,

1995.

DANIELS, J.L. **Visão global**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mac Graw-Hill, 1996.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1989.

DINSMORE, Paul Campbell, JACOBSEN, Paulo. **Processo decisório: da criatividade à sistematização**. Rio de Janeiro: COP editora, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EPPINGER, Wilmar. **O administrador inteligente. (o holismo aplicado à Administração)**. Curitiba: Juruá, 1993.

FRITZ, Roger. **Empresa familiar: uma visão empreendedora**. São Paulo: Makrons Books, 1993.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron: MacGraw-Hill, 1990.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. **Governo, imagem e sociedade**. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1988.
- MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e solucionar Problemas de deterioração e obsolência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOUNT, J., ZINGER, J., FORSYTH, G.R. **Organizing for development in the small bussiness**. Long Range Planning. 1993.
- NAISBITT, John. **Paradoxo Global: quanto maior a economia mundial, maiores são os seus protagonistas menores**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron: MacGraw-Hill, 1990.
- REYNOLDS, P., STOREY, D.J., WHESTEAD, P. **Cross national comparison of the variation in new firm formation rates**. Regional Studies. 1994.
- RUSSO, J. Edward. SCHOEMAKER, Paul J. H. **Tomada de decisões: armadilhas**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 1993.
- SCOTT, M. & BRUCE, R. **Five stages of growth in small Bussiness**. Long Range Planning. 1987.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1985.

8. ANEXOS

8.1. Formulário utilizado na metodologia desenvolvida

Marcar no quadrado no início da frase caso a afirmativa corresponda com a realidade da empresa ou do indivíduo em análise. Proceder os cálculos de percentuais após responder cada grupo de alternativas.

PARTE I - CICLO DE VIDA DA EMPRESA

1) Namoro

- Existe uma grande empolgação em torno de uma idéia.
- A empresa ainda não está oficializada.
- O fundador está fazendo testes da realidade, buscando perspectivas, estudando a viabilidade da idéia.
- Existe um compromisso realista do fundador.
- Apresenta um compromisso proporcional aos riscos, ou seja, quanto maior os riscos, maior é o compromisso do fundador.
- O fundador preocupa-se somente com o produto e seu valor perante o mercado.
- A empresa é controlada totalmente pelo fundador.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

2) Infância

- Existem riscos, mas não acabam com o compromisso firmado pelo fundador.
- O fluxo de caixa é negativo. A empresa trabalha para sobreviver.
- Há muito trabalho, que fortalece o compromisso.
- Falta de profundidade gerencial. Existe apenas a preocupação de fazer as coisas acontecerem, não importa como.
- Não há sistema de informações gerenciais.
- Não existe delegação de autoridade ou responsabilidade, as atividades ainda estão centradas no fundador.
- Os erros são cometidos excessivamente, a empresa trabalha muito por tentativas e erros.
- O fundador tem a sua vida familiar comprometida, pois o volume de serviço é muito grande, precisando passar longas jornadas de trabalho, inclusive em fins de semana e feriados.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

3) Toca-Toca

- As vendas aumentam para patamares muito agradáveis, fazendo com que a empresa tenha um capital de giro alto.
- Há uma certa arrogância do fundador. As suas idéias geraram frutos e passa a acreditar que tornou-se muito poderoso e não existem problemas, somente oportunidades.
- Todas as oportunidades que aparecerem são bem-vindas.
- A empresa centra-se no mercado e não no produto, procura exaustivamente por atender ao mercado, ao invés de moldar o mercado ao produtos que possa oferecer.

- A postura é reativa em vez de ativa, espera que os fatos aconteçam para agir.
- A empresa está rapidamente crescendo e desorganizando-se.
- A empresa é organizada em torno das pessoas. Todas as atividades estão sob a responsabilidade de pessoas. Se estas se ausentarem ninguém mais poderá tomar qualquer atitude.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

4) Adolescência

- Começa a estabelecer o aprendizado que não se deve agir cometendo erros.
- Torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes.
- Enfatiza-se o subsistema administrativo.
- Busca-se a organização.
- Existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e nos sistemas.
- Surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle.
- A busca de uma administração profissional.
- Descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu.
- Superação das metas.
- A força da empresa, ao invés de ser dedicada ao ambiente externo, é quase toda consumida internamente.
- Devido a problemas internos existe o grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{11} * 100\% = \frac{\quad}{11} * 100\% = \quad \%$$

5) Plenitude

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais.
- A visão e a criatividade são institucionalizadas.
- A orientação é dirigida para os resultados.
- A organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- A organização planeja e segue seus planos.
- A organização supera suas expectativas de desempenho, conforme previsto.
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
- A organização passa a gerar novas organizações Crianças.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

6) Estabilidade

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais, porém em declínio.
- A visão e a criatividade estão sendo reduzidas.
- Não existem conflitos.
- Há valorização dos departamentos administrativos.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{4} * 100\% = \frac{\quad}{4} * 100\% = \quad \%$$

7) Aristocracia

- Há investimento em sistemas de controle.
- A empresa prioriza a execução dos métodos e procedimentos.
- Não existem problemas financeiros.
- Procura-se o culpado para os erros.

- Preocupação com a imagem.
- Exageros nos gastos supérfluos.
- Desvirtuamento da realidade.
- Os gerentes são conduzidos pelo sistema.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{\quad}{8} * 100\% = \quad \%$$

8) Burocracia

- Há perda do mercado..
- Existe busca do culpado.
- Os gerentes brigam entre si.
- A empresa é voltada mais para os problemas internos do que os externos.
- Não gera os recursos próprios para a sua manutenção.
- A empresa é muito desorganizada, apesar dos inúmeros sistemas e procedimentos.
- Qualquer mudança é complicada de ocorrer.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{\quad}{7} * 100\% = \quad \%$$

PARTE II - PERFIL DOS PARTICIPANTES DO PROCESSO DECISÓRIO

1) Produtor

- Faz as coisas acontecerem.
- Zela pela execução das coisas.
- Cuida para que as coisas sejam bem feitas.

- É ativo e rápido em qualquer ação.
- É um autêntico trabalhador.
- É leal para o que lhe é atribuído ou para o que assume.
- Desorganizado.
- Trabalha solitariamente.
- Incapaz de administrar.
- Não assume riscos.
- Não tem visão de futuro.
- Não apresenta espírito empreendedor.
- Totalmente insensível a outras pessoas e ao trabalho em grupo.
- Trabalha incessantemente.
- Não delega.
- Não treina.
- Não planeja.
- Reage ao invés de proagir.
- Atua no imediatismo, sempre apagando incêndios.

$$\frac{\text{Nº de Alternativas assinaladas}}{16} * 100\% = \frac{\quad}{16} * 100\% = \quad \%$$

2) Administrador

- É um autêntico Burocrata.
- Procura cumprir sua jornada de trabalho pontualmente.
- Altamente organizado.
- Mantém a mesa sempre arrumada.
- O mais importante é o modo de fazer as coisas, não importa o que aconteça.
- Gosta de obter todos os fatos minuciosamente explicados.

- Realiza reuniões periódicas para discutir fatos que agregam pouco valor ao produto da empresa.
- É eficiente no que faz.
- Executa suas atividades corretamente, sem necessidade de repetição para reparar erros.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{9} * 100\% = \frac{\quad}{9} * 100\% = \quad \%$$

3) Empreendedor

- Não mantém um horário de trabalho constante.
- Os seus subordinados começam a trabalhar sem saber a certeza do horário para sair.
- As suas reuniões são marcadas pouco tempo antes de acontecerem.
- Os assuntos das reuniões são conhecidos na própria reunião.
- Dos subordinados é exigido conhecimento total de tudo o que ele quiser saber.
- Ninguém elabora comentários ou discussões sobre coisa alguma, temendo represálias.
- Muda rapidamente de idéia.
- Tem visão dos fatos, consegue antecipar-se a tudo.
- Criativo.
- Não aguarda o futuro chegar, age antes.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{10} * 100\% = \frac{\quad}{10} * 100\% = \quad \%$$

4) Integrador

- É conhecido como o político.
- Persegue boas oportunidades.
- Está sempre atento, levantando assuntos e discussões.

- Não assume nada.
- Não fala nada comprometedor.
- Está sempre observando e escutando.
- Sempre está tomando noções das tendências, seja dentro ou fora da empresa.
- Não lidera.
- Seus subordinados trabalham como informantes para mantê-lo a par dos fatos.
- Aguarda, enquanto procura saber qual a melhor decisão que agrada seus subordinados.
- Procura unir as ações dos diversos departamentos da empresa.
- É o agente capaz de integrar as atividades da empresa.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{12} * 100\% = \frac{\quad}{12} * 100\% = \quad \%$$

8.2. Formulário respondido na empresa estudada

Apresenta-se somente a primeira parte, para estudar a situação da empresa dentro do ciclo de vida. A segunda parte tem seus resultados apresentados no capítulo V.

PARTE I - CICLO DE VIDA DA EMPRESA

1) Namoro

- Existe uma grande empolgação em torno de uma idéia.
- A empresa ainda não está oficializada.
- O fundador está fazendo testes da realidade, buscando perspectivas, estudando a viabilidade da idéia.

- Existe um compromisso realista do fundador.
- Apresenta um compromisso proporcional aos riscos, ou seja, quanto maior os riscos, maior é o compromisso do fundador.
- O fundador preocupa-se somente com o produto e seu valor perante o mercado.
- A empresa é controlada totalmente pelo fundador.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{1}{7} * 100\% = 14,3 \%$$

2) Infância

- Existem riscos, mas não acabam com o compromisso firmado pelo fundador.
- O fluxo de caixa é negativo. A empresa trabalha para sobreviver.
- Há muito trabalho, que fortalece o compromisso.
- Falta de profundidade gerencial. Existe apenas a preocupação de fazer as coisas acontecerem, não importa como.
- Não há sistema de informações gerenciais.
- Não existe delegação de autoridade ou responsabilidade, as atividades ainda estão centradas no fundador.
- Os erros são cometidos excessivamente, a empresa trabalha muito por tentativas e erros.
- O fundador tem a sua vida familiar comprometida, pois o volume de serviço é muito grande, precisando passar longas jornadas de trabalho, inclusive em fins de semana e feriados.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{2}{8} * 100\% = 25,0 \%$$

3) Toca-Toca

- As vendas aumentam para patamares muito agradáveis, fazendo com que a empresa tenha um capital de giro alto.
- Há uma certa arrogância do fundador. As suas idéias geraram frutos e passa a acreditar que tornou-se muito poderoso e não existem problemas, somente oportunidades.
- Todas as oportunidades que aparecerem são bem-vindas.
- A empresa centra-se no mercado e não no produto, procura exaustivamente por atender ao mercado, ao invés de moldar o mercado ao produtos que possa oferecer.
- A postura é reativa em vez de ativa, espera que os fatos aconteçam para agir.
- A empresa está rapidamente crescendo e desorganizando-se.
- A empresa é organizada em torno das pessoas. Todas as atividades estão sob a responsabilidade de pessoas. Se estas se ausentarem ninguém mais poderá tomar qualquer atitude.

$$\frac{\text{Nº de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{6}{7} * 100\% = 85,7 \%$$

4) Adolescência

- Começa a estabelecer o aprendizado que não se deve agir cometendo erros.
- Torna-se imperiosa a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes.
- Enfatiza-se o subsistema administrativo.
- Busca-se a organização.
- Existência de conflitos entre membros da organização e inconsistência nas metas e nos sistemas.
- Surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle.
- A busca de uma administração profissional.
- Descumprimento, pelo empreendedor, das normas, diretrizes e procedimentos que ele mesmo instituiu.

- Superação das metas.
- A força da empresa, ao invés de ser dedicada ao ambiente externo, é quase toda consumida internamente.
- Devido a problemas internos existe o grande risco de que bons administradores abandonem a firma.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{11} * 100\% = \frac{2}{11} * 100\% = 18,2 \%$$

5) Plenitude

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais.
- A visão e a criatividade são institucionalizadas.
- A orientação é dirigida para os resultados.
- A organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- A organização planeja e segue seus planos.
- A organização supera suas expectativas de desempenho, conforme previsto.
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
- A organização passa a gerar novas organizações Crianças.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{0}{8} * 100\% = 0 \%$$

6) Estabilidade

- Os sistemas e a estrutura organizacional são funcionais, porém em declínio.
- A visão e a criatividade estão sendo reduzidas.
- Não existem conflitos.
- Há valorização dos departamentos administrativos.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{4} * 100\% = \frac{1}{4} * 100\% = 25,0 \%$$

7) Aristocracia

- Há investimento em sistemas de controle.
- A empresa prioriza a execução dos métodos e procedimentos.
- Não existem problemas financeiros.
- Procura-se o culpado para os erros.
- Preocupação com a imagem.
- Exageros nos gastos supérfluos.
- Desvirtuamento da realidade.
- Os gerentes são conduzidos pelo sistema.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{8} * 100\% = \frac{3}{8} * 100\% = 37,5 \%$$

8) Burocracia

- Há perda do mercado.
- Existe busca do culpado.
- Os gerentes brigam entre si.
- A empresa é voltada mais para os problemas internos do que os externos.
- Não gera os recursos próprios para a sua manutenção.
- A empresa é muito desorganizada, apesar dos inúmeros sistemas e procedimentos.
- Qualquer mudança é complicada de ocorrer.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Alternativas assinaladas}}{7} * 100\% = \frac{5}{7} * 100\% = 71,4 \%$$