

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Carlos Luiz Nunes Júnior

**PROCEDIMENTOS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS FASES
DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE
PEQUENO PORTE**

Dissertação submetida ao Programa Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana.

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

N972p Nunes Júnior, Carlos Luiz
Procedimentos para identificação das fases de desenvolvimento das organizações de pequeno porte [dissertação] / Carlos Luiz Nunes Júnior ; orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana. - Florianópolis, SC, 2012. 148 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Pequenas e médias empresas. I. Rojas Lezana, Álvaro Guillermo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5

Carlos Luiz Nunes Júnior

**PROCEDIMENTOS PARA IDENTIFICAÇÃO DAS FASES DE
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO
PORTE**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 17 de fevereiro de 2012.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.

Prof.^a Janaína Renata Garcia, Dr.^a

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, por acreditar no projeto e por assistir na sua consecução.

Aos membros da Banca, professores Dr. Carlos Manuel Taboada Rodrigues, Dr^a. Janaína Renata Garcia e Dr. Sérgio Luiz da Silva, pela participação e por suas contribuições.

Aos meus pais e irmãs pelo incentivo ao aprimoramento.

Aos amigos Janaína, Núbia, Luciano, Fabrício e Ione por todas as ideias compartilhadas.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de pesquisa.

À Giane pelo apoio e pela sabedoria de enxergar a vida com alegria.

Mesmo nos terrenos mais planos existem passagens ou desfiladeiros nos quais a estrada primeiro sobe um pico para depois descer em um novo vale. A maioria desses desfiladeiros são meramente topográficos, havendo pouca ou nenhuma diferença de clima, na língua e na cultura dos vales de cada lado. Já outros são diferentes, constituindo verdadeiros marcos divisórios.

A história também conhece tais fronteiras. E, na história, elas também tendem a ser pouco espetaculares, sendo raramente percebidas na época que surgem. Mas uma vez atravessado um desses marcos divisórios, a paisagem social e política muda. O clima social e político também é outro, e há ainda um novo linguajar social e político. Surgem então as novas realidades.

(DRUCKER, p. 4, 1997)

RESUMO

O processo de desenvolvimento organizacional tem estreita relação com o desenvolvimento do país e da região de atuação da organização. Entende-se com isso a relevância na busca pelo entendimento de como se desenrola tal processo. O objetivo deste trabalho é estabelecer procedimentos para identificar as fases o processo de desenvolvimento organizacional. Tendo por base modelos propostos por Greiner, Kazanjian, Churchill e Lewis e Adizes; e do Modelo de Excelência de Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, valendo-se de análise quali-quantitativa, foi estabelecido um modelo e aplicado em base de dados secundário de empresas de pequeno porte de Santa Catarina. Como resultado da aplicação do modelo se obteve a classificação das fases de desenvolvimento das empresas analisadas e indicação de relação de tais fases com o porte organizacional.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional. empresas de pequeno porte. fases de desenvolvimento.

ABSTRACT

The process of organizational development is closely related to the development of the country and the region of the organization. On this context, it is understood how relevant it is to comprehend the way the organizational development process unfolds. The main objective of this study is to establish procedures for identify phases of organizational development. Based on models proposed by Greiner, Kazanjian, and Lewis and Churchill Adizes, and the Modelo de Excelência de Gestão - MEG by Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, using qualitative and quantitative analysis, a model was established and applied on secondary data basis of small businesses in Santa Catarina. As a result of the model application it was rated the development phases of the analyzed companies and an indication of relationship of these phases with enterprises size.

Keywords: organizational development. small businesses. stages of development

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	34
FIGURA 2 - MODELO DE GREINER.....	39
FIGURA 3 - MODELO DE CHURCHILL E LEWIS.....	41
FIGURA 4 - MODELO DE ADIZES	43
FIGURA 5 - ENVELHECIMENTO E CRESCIMENTO	43
FIGURA 6 - ETAPAS	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MUDANÇAS.....	36
TABELA 2 - CORRELAÇÃO DAS FASES DOS MODELOS	46
TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DAS FASES.....	53
TABELA 4 – PONTUAÇÃO DO MEG	60
TABELA 5 - FAIXAS MEG	62
TABELA 6 - ABRANGÊNCIA	66
TABELA 7 – CORRESPONDÊNCIA MEG	68
TABELA 8 - REPRESENTATIVIDADE.....	75
TABELA 9 – PONTUAÇÃO MEG AJUSTADA.....	77
TABELA 10 - INTERVALO	79
TABELA 11 - CLASSIFICAÇÃO	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CLASSIFICAÇÃO.....	82
GRÁFICO 2 - LIDERANÇA	83
GRÁFICO 3 – ESTRATÉGIAS E PLANOS	84
GRÁFICO 4 - CLIENTES	84
GRÁFICO 5 – RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL.....	85
GRÁFICO 6 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	85
GRÁFICO 7 - PESSOAS	86
GRÁFICO 8 - PROCESSOS.....	86
GRÁFICO 9 – PROCESSOS DO NEGÓCIO E APOIO.....	87
GRÁFICO 10 – PROCESSOS RELATIVOS A FORNECEDORES	87
GRÁFICO 11 – PROCESSOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	88
GRÁFICO 12 – CRITÉRIOS.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CVO	Ciclo de Vida das Organizações
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelencia em Gestão
NR	Norma Regulamentadora
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RSA	Responsabilidade Sócio-Ambiental
RSA	Responsabilidade Sócio-Ambiental
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SESMT	Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
UFIR	Unidades Fiscais de Referência

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	23
1.2 OBJETIVO GERAL	24
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.4 JUSTIFICATIVA.....	25
1.5 LIMITAÇÕES.....	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	27
2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	29
2.2.1 TIPOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	30
2.2.2 DIMENSÕES DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	32
2.3 MUDANÇA DE ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	35
2.4 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO POR ESTÁGIOS	38
2.4.1 GREINER	38
2.4.2 KAZANJIAN.....	40
2.4.3 CHURCHILL E LEWIS.....	41
2.4.4 ADIZES.....	42
2.5 FASES.....	44
2.6 CRÍTICAS AOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO POR ESTÁGIOS.	54
2.7 LIMITAÇÕES DOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	55
2.8 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES POR ESTÁGIOS PELO ESTADO	57
2.9 MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO - MEG.....	58

3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	REVISÃO DE LITERATURA E SELEÇÃO DOS MODELOS	63
3.2	SUBMISSÃO AOS ESPECIALISTAS E RECALIBRAÇÃO DE DADOS.....	64
3.2.1	TRATAMENTO DE RESPOSTAS.....	65
3.2.2	ABRANGÊNCIA DO INDICADOR.....	65
3.3	CORRESPONDÊNCIA DAS QUESTÕES DO INSTRUMENTO COM CRITÉRIOS DO MEG	67
3.4	CLASSIFICAÇÃO DAS FASES	78
3.5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.	79
3.6	CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE.....	80
4.	FASES DE DESENVOLVIMENTO	81
4.1	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PELAS FASES.....	81
4.2	DISTRIBUIÇÕES DOS CRITÉRIOS NAS FASES.....	88
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE AS DISTRIBUIÇÕES DOS CRITÉRIOS	92
	CONCLUSÃO.....	95
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICE I.....	105
	APÊNDICE II	111

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O processo do desenvolvimento organizacional tem sido um dos principais focos das teorias de empreendedorismo e organizacionais (VAN DE VEN; POOLE, 1995), sendo amplamente reconhecido que o crescimento das empresas contribui para o desenvolvimento econômico das regiões e países onde essas atuam (GEM, 2007).

Entender, assim, o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações assume um papel de relevância. Entretanto não há um consenso entre os autores sobre como se processam as mudanças e o desenvolvimento das organizações.

Um entendimento corrente assume que o processo de desenvolvimento das organizações não se dá de uma maneira absolutamente contínua, mas entrecortado por mudanças radicais na forma como o negócio é gerido. O *tradeoff* entre a busca (*exploration*) por novos negócios ou novas formas de gerir o mesmo negócio e a utilização (*exploitation*) dos modelos de negócio vigentes na organização encontra-se subjacente ao processo de mudança. (MARCH, 1991).

O aumento da complexidade organizacional ao passo que a empresa cresce, quer esse crescimento seja representado por faturamento, número de funcionários, abrangência geográfica, linha de produtos, etc., implicará que os sistemas de gestão vigentes até então não poderão mais lidar, ou não abrangerão na totalidade todos os aspectos da nova realidade da organização.

A dinâmica do processo de crescimento, dessa forma, é distinguida como uma sucessão de estágios relativamente estáveis em alternância por outros conturbados, tratados por vezes como crises ou revoluções, nos quais se processam as mudanças radicais na organização. Estes estágios, tanto de crescimento estável como conturbado, por apresentarem características distintas permitem a sua identificação e categorização (GREINER, 1972, GREINER, 1998; ADIZES, 1990). O entendimento dessa dinâmica e o reconhecimento, por parte do tomador de decisão, das características situacionais da organização pode melhor subsidiar sua gestão (SOLLI-SÆTHER; GOTTSCHALK, 2009).

Uma abordagem que tem sido usada de forma recorrente pelos autores que estudam esse fenômeno faz uso da metáfora do crescimento biológico como heurística para a explicação do processo de crescimento

das organizações. Esse tipo de abordagem, denominada de ciclo de vida das organizações, se caracteriza por explicar o processo de crescimento organizacional como uma sequência predefinida de estágios sucessivos hierarquicamente categorizados (VAN DE VEN, 1995).

A assunção da metáfora do ciclo de vida biológico para as organizações também leva a considerações sobre a sua morte (ADIZES, 1990; COLLINS, 2009). Conforme estudo do SEBRAE em 2011, a taxa de mortalidade até dois anos dos empreendimentos, compreendendo empresas encerradas e inativas, foi de 28,1% para as empresas estabelecidas em 2005, e 26,9% para aquelas estabelecidas em 2006, considerando o Brasil. Os dados para o Estado de Santa Catarina pouco diferem da média nacional e apresentam o mesmo movimento de melhoria, calculados para 2005 e 2006 respectivamente em 28,5% e 27,4% (SEBRAE, 2011).

Entende-se que uma melhor compreensão do processo de crescimento das organizações, em especial MPE em SC, contribuiria para dirimir efeitos deletérios para a economia e emprego no Estado.

Entretanto, ressaltam Solli-Sæther e Gottschalk (2009) que os modelos de estágio de desenvolvimento das organizações propostos pelos mais diversos autores têm sido predominantemente conceituais, sendo encontrados menos testes empíricos sobre o tema. De mesma forma, pouca ênfase é dada pelos autores de tais modelos no sentido de estabelecer procedimentos que permitam o enquadramento de empresas conforme o sistema de classificação propostos, o que subsidiaria o processo de análise organizacional. Assim, desponta como problema de pesquisa: **como estabelecer procedimentos para identificar as do desenvolvimento das organizações de pequeno porte?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor procedimentos para identificar as fases do desenvolvimento das organizações de pequeno porte.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. selecionar modelo de desenvolvimento por estágios das organizações para análise considerando os critérios de relevância;
- b. estabelecer modelo sintético com base nos modelos selecionados;
- c. aplicar o modelo para caracterizar as respectivas fases em que se encontram cada uma das empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A área de pesquisa em engenharia de produção é considerada relativamente nova em comparação a outras ciências (BERTO; NAKANO,2000) tendo como característica a sua multidisciplinaridade (FLEURY,2010). Para Lovejoy (1998) o campo da engenharia de produção está baseado em três disciplinas fundamentais – filosofia, psicologia e física; e suas disciplinas mais aplicadas, tais como economia, comportamento organizacional e engenharia.

O estudo do processo de desenvolvimento das organizações, tema deste trabalho, se alinha ao campo de pesquisa da engenharia de produção em decorrência de demandar um corpo teórico que transita por áreas diversas, como empreendedorismo, gestão, engenharia de processos, recursos humanos, entre outras.

A justificativa para a realização do trabalho se fundamenta em aspectos acadêmicos, sociais e econômicos.

Em termos acadêmicos para Solli-Sæther e Gottschalk (2009) os modelos de crescimento por estágio têm o potencial de criar novos conhecimentos e trazer *insights* sobre o fenômeno. Tais modelos representam uma ferramenta na construção de teorias devido ao envolvimento de diversas áreas na conceituação da evolução organizacional.

Econômica e socialmente, entende-se que o processo de desenvolvimento das empresas tem estreita relação com o processo de desenvolvimento do país e da região de atuação dos empreendimentos (SEBRAE, 2011; GEM, 2007). Contribuições no sentido de uma melhor compreensão sobre o fenômeno possibilitariam aos legisladores e gestores de entidades de fomento e apoio empresarial pautarem suas ações e alocarem excessos recursos públicos de forma mais eficiente.

1.5 LIMITAÇÕES

Como limitações para a pesquisa apontam-se, primeiro, fato de não ter havido tratamento diferenciado para os setores da atividade econômica das organizações; segundo, a aplicação do modelo ter se restringido a empresas de pequeno porte do Estado de Santa Catarina.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido na seguinte estrutura:

O Capítulo 1 apresenta a contextualização do problema, os objetivos geral e específicos da pesquisa.

No Capítulo 2 se encontra a fundamentação teórica sobre o tema desenvolvimento organizacional.

O Capítulo 3 refere-se aos procedimentos metodológicos da pesquisa.

No Capítulo 4 é apresentada a análise das empresas do universo pesquisado.

E finalmente no, Capítulo 5, as conclusões finais e recomendações do pesquisador.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Análise de processos sociais com características evolutivas e sua classificação não é uma novidade no pensamento científico, em verdade pode-se dizer que remonta às próprias bases do pensamento. Aristóteles em sua narrativa sobre a formação das cidades, *polis*, estabelece que esta se desenrola através de estágios distintos, iniciando pela família e posteriormente a vila, que representa uma associação entre famílias. Esses dois estágios visam a promover a segurança e a satisfação das necessidades de seus membros. Posteriormente como uma associação entre vilas, se forma a *polis*, a qual estabeleceria uma estrutura de relação entre os participantes da *polis* permitindo um modo de vida que transcende a simples busca pela segurança e a criação da política, como a gestão da *polis*. Este processo se condiciona pelo, ainda na visão do filósofo, estabelecimento de crenças compartilhadas e normas, as quais definem os padrões de comportamento que regem a interrelação dos atores participantes (GIANNETTI, 1993).

Cingindo-se a entes sociais menos abrangentes que cidades, e que ainda assim não passíveis de redução à simplicidade, as organizações empresarias, foco deste trabalho, também tem sido analisadas pelo seu processo de desenvolvimento.

Uma grande gama de proposições para o processo de desenvolvimento organizacional tem sido apresentadas na literatura, para as quais, uma classificação é introduzida por Van de Ven e Poole (1995) dividindo-as em quatro grandes motores explicativos do desenvolvimento: ciclo de vida; evolutivo; dialético e teleológico.

Ciclo de vida – explicação mais usada na literatura, analogia biológica, apresenta o processo de crescimento como uma sequência única e cumulativa de estágios, que são percorridos em uma ordem predeterminada, onde cada estágio contribui para a formação dos estágios seguintes. Teleológico – não apresenta uma trajetória de crescimento predefinida para a organização como na teoria Ciclo de Vida. A organização é vista como uma entidade intencional e o processo de crescimento se dá por uma sequência de formulações de metas, implementação, avaliação e modificação de metas. Dialético – explica o processo de mudança das organizações como o desequilíbrio de força entre lados opostos. Evolutivo – a mudança segundo essa teoria se dá pelo contínuo processo de variação, seleção e retenção.

Pawlowsky (2001) divide em diferentes abordagens teóricas o fenômeno da mudança das organizações; a abordagem de estado de equilíbrio, que tem por base o pensamento econômico e preconiza que a organização tem sua evolução determinada pelas forças do mercado; abordagem evolutiva, que considera a ecologia na qual a sobrevivência da empresa ocorre por variação e seleção em uma população; abordagem contingencial, onde a organização deve se adaptar às mudanças do seu ambiente, sendo que o último determina o que a empresa deve mudar; e contingencial com escolha de estratégia, onde a empresa deve se adaptar ao meio, como na abordagem anterior, mas o meio também é influenciado pelas estratégias da organização. Ainda para Pawlowsky (2001) os modelos de amadurecimento organizacional, em analogia ao desenvolvimento biológico, apresentam também uma leitura sobre o fenômeno de mudança nas organizações, mas o autor não o classifica dentro das abordagens anteriores.

Opta-se pela abordagem da teoria do ciclo de vida das organizações (CVO), também denominados de modelos de crescimento por estágios, (LEVIE; LICHENSTEIN, 2010), pois essa permite que se separe o processo de mudança organizacional em distintos segmentos para a análise (ZHENG; QU; YANG, 2009).

Com relação a analogia aos processos biológicos Tsoukas (1991) argumenta que metáforas envolvem a transformação de informações de um domínio relativamente familiar para um domínio relativamente desconhecido. O domínio conhecido, da evolução biológica e de suas distintas fases durante esse processo, traz elementos para o melhor entendimento do domínio menos conhecido, que é o do desenvolvimento de uma organização. Metáforas estimulam novas formas de pensar o que permite aos cientistas sociais focar e explicar diferentes aspectos do fenômeno organizacional (MORGAN, 1996). Ainda assim, Tsoukas (1991) enfatiza que o uso de metáforas não leva necessariamente a uma correlação perfeita entre os dois domínios, e que dessa forma devem-se estabelecer quais os limites da metáfora.

De outra forma colocam Walsh e Ungson,

não se pressupõe que as organizações assumam as propriedades dos estados de nascimento, crescimento, reprodução e morte, mas semelhante ao ciclo de vida dos indivíduos as organizações revelam padrões semelhantes enquanto envelhecem. (WALSH; UNGSON, 1991, p. 60)

Ainda que se reconheça e mantenha presente a importância da analogia subjacente aos processos biológico, o termo ciclo de vida não é presente em todos os autores e modelos analisados na pesquisa, desta forma ao longo do trabalho será adotado a terminologia de modelos de desenvolvimento por estágios. Os termos estágios e fases serão utilizados indistintamente ao longo do texto para romper com a monotonia narrativa.

Solli-Sæther e Gottschalk (2009) sintetizam as características dos modelos de desenvolvimento por estágios caracterizando como possuindo estágios que: (1) são sequenciais; (2) que ocorrem em progressão hierárquica e com difícil reversibilidade, e (3) envolvem várias atividades e estruturas.

Uma quarta característica dos modelos é a apresentação de distinção entre os estágios de desenvolvimento no tocante à estrutura administrativa, estilo de gestão, comportamento organizacional, papel do empreendedor, entre outros. Os estágios podem assim ser identificados e classificados. Essas características serão tomadas por pressupostos neste trabalho.

Para Solymossy (2009) o crescimento da organização implica em um grande desafio para o empreendedor, para os funcionários e para a própria organização, e principalmente, enfatiza o autor, que crescimento exige mudança. Nesse sentido os modelos de crescimento por estágios das organizações são uma forma de sintetizar e os processos de mudanças organizacionais que ocorrem ao longo do crescimento da empresa. Mudanças organizacionais será assunto da próxima sessão.

2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O processo de mudança organizacional tem tido importância na literatura sobre gestão e a relação empresa e ambiente é vista como parte central das abordagens conceituais. (PAWLOWSKY, 2001; PORRAS; SILVERS, 1991). Nesse sentido Porras e Silvers (1991, p. 52) colocam que a mudança organizacional é “desencadeada por uma relevante mudança do ambiente que, quando percebida pela organização, leva a uma resposta intencional”.

Tal definição, entretanto, conceitua apenas as mudanças planejadas, um dos tipos de mudança conforme a classificação de Weick e Quinn (1999), para os quais, o processo de mudança organizacional pode ocorrer de forma distinta de acordo com a forma como é percebido, quer tendo início em decorrência de uma lacuna de desempenho na organização, quer sem a identificação de um gatilho

específico ou momento de eclosão do processo. Estes últimos classificam, dessa forma, as mudanças organizacionais em dois tipos: episódica e contínua.

2.2.1 Tipos de mudanças organizacionais

Mudanças episódicas são assim rotuladas pela característica de ocorrerem em momentos singulares, tendem a ser infrequentes, descontinuas e intencionais; acontecendo em momentos de divergência quando a organização se afasta das condições de equilíbrio que haviam sido estabelecidas para uma estrutura organizacional relativamente estável. A divergência decorre da estabilidade ou inércia da estrutura em contraste com a percepção de mudanças ambientais, externas ou eventos internos, que acarretam redução de eficácia e a consequente pressão para mudança.

As mudanças contínuas são aquelas que estão em andamento de forma evolutiva e cumulativa. O seu processo é promovido por pequenos ajustes contínuos ocorrendo nas organizações que se somam. As variações não são abruptas ou restritas a um evento distinto.

Em classificação semelhante, Robins (1999), denomina as mudanças de 1º grau e de 2º grau, e acrescenta que as mudanças de 2º grau, equivalentes as episódicas, envolvem múltiplos níveis e dimensões da organização, abrangendo, estrutura, estratégia, hierarquia e pessoas.

Mudanças episódicas se caracterizam por alterações pontuais e agrupadas de vários elementos das organizações, ao passo que nas mudanças contínuas há uma maior dispersão com relação a mudança de cada um dos elementos (WEICK; QUINN, 1999).

Uma forma de explicar o processo de mudança continua é analisado por Feldman (2000) no tocante às rotinas organizacionais. A autora coloca que as rotinas podem ser constituídas por duas partes interrelacionadas, o aspecto ostensivo, que inclui a ideia abstrata da rotina, e o aspecto performativo, que se refere à encenação, ou seja, as ações específicas realizadas pelas pessoas quando estão engajadas no cumprimento das rotinas.

O aspecto ostensivo estabelece a diretriz sobre a qual a performance ocorre, entretanto não seria possível que o primeiro especificasse o último, pois não há como especificar todos os detalhes sobre como as ações podem ser conduzidas, alguns pontos ficam, e devem ficar, em aberto.

Dessa forma a prática será inerentemente improvisada, pois em algum nível haverá inovação na ação realizada. Em decorrência da

assimetria de informações entre os indivíduos que realizam as ações, assim como da subjetividade na interpretação dessas informações e da própria ideia ostensiva da rotina, cada ator introduzirá variações que gerarão contínuas mudanças na rotina como um todo.

A improvisação da ação realizada é também influenciada pela interrelação das atividades desempenhadas pelos indivíduos, de forma que a variação introduzida por um ator no processo exigirá que uma nova adequação ao processo do ator seguinte na cadeia.

De forma geral o processo de mudança organizacional está sujeito a um princípio de *tradeoff* conhecido por exploração versus utilização, definido por Axelrod e Cohen(2000) como sendo, respectivamente, a “tensão [...] entre a criação de tipos não testados que podem ser superiores aos que correntemente existem versus a cópia de tipos já testados que se mostraram melhores até o momento” (AXELROD; COHEN, 2000, p. 34).

A preferência pela exploração resulta em altos riscos relativos aos custos de insucessos nos novos experimentos e até mesmo em recompensas insuficientes para os novos projetos bem sucedidos. A preferência pela utilização pode não ser danosa no curto prazo, e até mesmo no longo prazo caso o ambiente seja estável, mas reduz a habilidade da organização em descobrir novas oportunidades e de responder as mudanças no ambiente (GREEVE, 2007). O mesmo autor ainda coloca que, dessa forma, existe uma expectativa de estabelecimento de equilíbrio entre exploração e utilização, apesar da dificuldade de os custos relativos à utilização possam não ser aparentes em uma leitura de curto prazo.

A questão para Hannan e Freedman (1984) não se trata tanto de uma preferência pela exploração, mas da própria dificuldade de mudança, definida como inércia organizacional, que expressa a incapacidade da organização de estabelecer mudanças estruturais no mesmo ritmo que o ambiente.

A mudança *per se*, entretanto, não pode ser considerada como inerentemente positiva. Para Tsang e Zhara (2008) não existe esse juízo de valor, pois as estruturas novas podem não ser mais eficientes que as anteriores. Axelrod e Cohen (2000) apresentam duas situações extremas relativas ao *tradeoff* exploração-utilização para as quais as mudanças ocorridas não contribuem para o processo de evolução da organização. (1) Ebulição constante – ocorre quando a taxa de mudança de um sistema é tão alta que este continua permanentemente desordenado. Assim estruturas potencialmente exitosas são descartadas antes mesmo que possam gerar benefícios ao serem utilizadas. Em termos

organizacionais esta situação pode ser potencialmente danosa já que os retornos da adoção de um comportamento padronizado, tais como redução de custos, eficiência e confiabilidade do processo produtivo que assegure a qualidade desejada, necessitam que a organização mantenha uma estrutura padrão o tempo suficiente para evoluir na curva de aprendizagem. (2) Convergência prematura, como contrapartida a situação anterior, ocorre quando uma inovação se dissemina muito rápido em um sistema tornando-se hegemônica em detrimento de outras variações possíveis. Assim, a implementação de um padrão precocemente inibe a possibilidade de melhoria organizacional que poderiam ser potencialmente proporcionadas por outras opções que não foram testadas.

Dessa forma mesmo que haja formas de mudança que não acarretem o desenvolvimento da organização, ou até mesmo, mudanças que levem ao declínio e morte da empresa (ADIZES, 1990; COLLINS, 2009), pode-se afirmar que sem o processo de mudança não existe condição para o desenvolvimento da organização (SOLYMOSSY, 2009).

2.2.2 Dimensões das mudanças organizacionais

Pawlowsky (2001) em análise sobre a mudança organizacional, através das abordagens de aprendizagem organizacional, define dimensões recorrentes na literatura sobre o tema para o fenômeno, das quais são destacadas três: nível de aprendizagem, modo de aprendizagem e tipo de aprendizagem. Adicionalmente outro aspecto do processo de mudança organizacional é apresentado por Tsang e Zhara (2008), a desaprendizagem.

i. Tipos de aprendizagem

Dois tipos de aprendizado são tipicamente considerados na literatura, um relativo a melhorias para resolver problemas específicos com base em premissas existentes, e outro que passa pelo questionamento das próprias premissas buscando o estabelecimento de novas, o primeiro é conhecido como aprendizado de circuito simples e o último de circuito duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; PAWLOWSKY, 2001). Pawlowsky (2001) distingue a aprendizagem de primeiro nível como tendo relação com a aprendizagem de respostas condicionadas, enquanto que a de segundo nível seria o resultado de reflexão e amadurecimento de idéias.

ii. Níveis de aprendizagem

Considera-se que sejam aprendizagem e mudança, processos multinível que se desenvolvem em sequencial crescente, ainda que possa haver *feedbacks*, de níveis organizacionais: indivíduo, grupo e organização. A fase inicial se dá na dimensão do indivíduo ocorrendo de forma subconsciente e pré verbal, pelo uso do conhecimento tácito (NONAKA, TAKEUCHI, 1997) ou *insights* (CROSSAN et al, 1999) envolvendo a percepção de similaridades e diferenças e reconhecimento de padrões e possibilidades, criando novas conexões. Esse processo tem como base a experiência do indivíduo e como característica o fato de não poder ser julgado *ex ante*, sendo apenas uma possibilidade que deve ser testada.

A passagem do nível de indivíduo para o de grupo se dá pela interpretação dos *insights* iniciais com o seu refinamento e compartilhamento pelo diálogo e posterior criação de conceitos explícitos e coletivos. Os significados compartilhados dessa forma levam a um ajuste para ações coerentes do grupo, que são justificadas e validadas mutuamente. Os novos comportamentos de grupo também podem ocorrer na forma de projetos ou protótipos desenvolvidos pela empresa (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; CROSSAN et al, 1999).

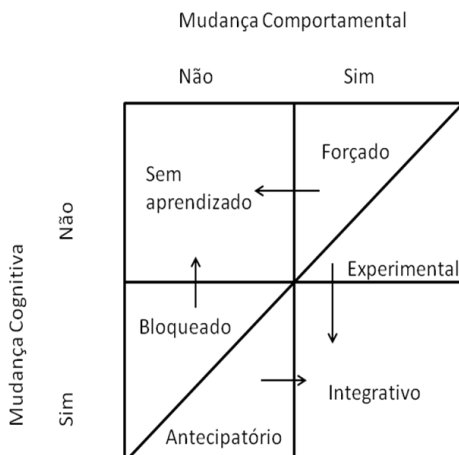
Uma vez que esses novos planos são bem sucedidos a organização trata de institucionalizá-los objetivando garantir que os novos conhecimentos possam ser replicados e difundidos por toda organização. A institucionalização ocorre na forma de criação de novas rotinas, estruturas, sistemas e estratégias que são os receptáculos para o conhecimento criado, garantindo dessa forma que ele possa ser reusado e que independa se os indivíduos permaneçam ou não na organização. A institucionalização é uma forma de alavancagem da aprendizagem individual (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; CROSSAN et al, 1999; KNIGHT, 2002).

Ocorrendo a institucionalização seu resultado tende a ser mais duradouro, mudanças em estruturas, rotinas e sistemas são menos frequentes, ao passo que as mudanças de percepção dos indivíduos sejam mais fluidas, as institucionalizações são eventos pontuais que se assemelham a mudanças radicais e mudanças em grupos e indivíduos como mudanças contínuas (CROSSAN et al, 1999).

iii. Modo de aprendizagem

As mudanças organizacionais são resultado do processo de aprendizagem organizacional e podem ser percebidas como sendo constituídas de dois modos: (1) mudança na estrutura cognitiva, forma como a organização interpreta, compreende e cria esquemas explicativos para os eventos a que está sujeita; e (2) mudança comportamental na organização (KNIGHT, 2002). Para Crossan et al (1995), a mudança em apenas um dos modos de aprendizagem não é desejável devido sua instabilidade. A figura 1 apresenta possibilidades de mudanças devido a esta instabilidade. Uma mudança comportamental ‘forçada’, por uma alteração normativa, por exemplo, sem a correspondente mudança na forma de interpretar e compreender processos organizacionais em aderência com o novo comportamento demandado pode invalidá-lo, fazendo com que se retorne ao comportamento anterior a mudança. De forma análoga, um novo entendimento que se mantenha “bloqueado” na sua possibilidade de expressão em termos de ação pode regredir a situação prévia. As situações “experimental” e “antecipatória” apresentam a possibilidade de uma primeira mudança induzir a segunda. Dessa forma, pode-se afirmar que a mudança em apenas uma das dimensões tem um caráter transicional que pode não se sustentar, devendo os aspectos cognitivos e comportamentais estarem concatenados na nossa situação para que essa seja estável.

Figura 1 - Aprendizagem Organizacional



Fonte: Crossan; Lane; White (1995, p. 351)

vi. Desaprendizagem

Tsang e Zhara (2008) afirmam que a aprendizagem organizacional é frequentemente acompanhada da desaprendizagem, e definem este último conceito como o descarte intencional de conhecimento organizacional. De forma análoga a Crossan, Lane e White (1995), em referência a aprendizagem organizacional, Tsang e Zhara (2008) fazem menção que o processo de desaprendizagem organizacional incorpora as dimensões comportamental e cognitiva. Quanto ao nível de (des)aprendizagem, estes últimos autores colocam que a desaprendizagem em amplitude organizacional requer que haja desaprendizagem individual.

Tsang e Zhara (2008) estabelecem uma distinção entre duas maneiras de descarte do conhecimento previamente armazenado na memória organizacional. (1) Esquecimento – quando se trata de uma perda involuntária ou não intencional de parte do conhecimento organizacional, podendo ocorrer o caso de terceirização de atividades que deixam de ser realizadas na empresa, ou por *turn-over* ou plano de incentivo à aposentadoria se não houver a preocupação da empresa em reter tal conhecimento. Ocorre também em fases de declínio organizacional quando são descontinuados procedimentos e visões de negócio que anteriormente levaram ao sucesso da organização (COLINS, 2009; ADIZES, 1990). (2) Desaprendizagem – quando a organização intencionalmente descarta um procedimento do seu repertório visando uma mudança, este procedimento pode, ou não, vir a ser substituído por um novo ou simplesmente deixar de ocorrer na organização.

2.3 MUDANÇA DE ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma dada estrutura de um sistema, segundo Maturana (1997), define o repertório de estados do sistema, todas as possíveis interações das variáveis do sistema, definindo assim, também, quais problemas e limitações que tal estrutura estaria sujeita. Somente alterações nessa estrutura permitiriam que a empresa apresentasse outros padrões de comportamento e dessa forma outros resultados contornando as limitações da estrutura anterior, mas consequentemente estabelecendo novas limitações. Para Maturana (1997) os sistemas são caracterizados pelo determinismo estrutural.

De maneira semelhante Wallerstein (2011), em relação a sistemas sociais, coloca que

quando o sistema está relativamente estável, é relativamente determinista, com pouco espaço para o livre-arbítrio. Mas, quando está instável, passando por uma crise estrutural, o livre-arbítrio torna-se importante (WALLERSTEIN, 2011).

As mudanças organizacionais se apresentam no sentido de romper com o determinismo e permitir novas soluções para os problemas enfrentados pela organização. Para Greiner (1998) os estágios do processo de desenvolvimento das organizações se caracterizam pela manutenção de um mesmo padrão de gerenciamento ao longo do estágio sofrendo apenas pequenos ajustes, até estes padrões se tornem ineficientes para lidar com a crescente complexidade da organização demandando novas práticas. Ainda o mesmo autor coloca de forma explícita,

evolução não é uma questão automática,(...) para seguir em frente empresas devem conscientemente introduzir estruturas planejadas que não apenas resolvam a crise corrente, mas também sejam adequadas ao crescimento da próxima fase (GREINER, 1998, pag 66).

Destarte, depreende-se que as mudanças organizacionais ocorrem tanto dentro de um mesmo estágio, como na transição de um estágio para o seguinte, entretanto tais mudanças são de natureza diversa. A tabela 1 apresenta as principais diferenças com relação às dimensões das mudanças organizacionais em função do momento em que ocorrem no processo de desenvolvimento.

Tabela 1 - Mudanças

Dimensão	No estágio	Transição de estágio
Tipo de mudança	Contínua	Episódica
Tipo de aprendizagem	1º grau	2º grau
Nível de aprendizagem	Indivíduo / Grupo	Organização
Modo de aprendizagem	Comportamental ou cognitivo	Comportamental e cognitivo
Desaprendizagem	Não necessariamente	Necessária

Fonte: Autor

A transição de um estágio para o seguinte no processo de desenvolvimento da organização se caracteriza por uma ampla alteração em termos de estrutura, rotinas e estilo de gestão da organização e ocorre de forma planejada, pois é a solução que os gestores propõem para enfrentar os problemas vivenciados pela empresa, sendo dessa forma mudanças episódicas.

A aprendizagem de 1º grau, como forma de melhoria de problemas pontuais ou como treinamento tende a ocorrer em momentos onde a estrutura organizacional é mais estável, ao passo que a recriação das estruturas organizacionais que se desenrolam na transição de estágios requer que se questione a própria premissa vigente, se configurando como uma aprendizagem de 2º grau.

Uma forma de mudança cognitiva é colocada por Greiner (1998) em seu modelo quando descreve na fase 2 que gerentes regionais ainda que conheçam melhor seu mercado de atuação do que os gerentes diretivos não detém poder decisório em sua jurisdição devido grande centralização de poder na empresa. A ação dos gerentes regionais permanece bloqueada pela estrutura comando da organização. Com o processo de descentralização que ocorre na fase 3 do modelo é conferido mais poder de decisão aqueles gestores, alinhando os aspectos cognitivo e comportamental.

A variável tempo também assume importância no processo de transição de estágio, entretanto esta não será dimensionada como as anteriores, mas é considerada como apresentando o contexto para as mudanças. Para Greiner (1998) os princípios de gestão que regem as práticas organizacionais estão enraizados no tempo, de forma que uma específica prática pode ser uma adequada descrição da dinâmica organizacional em certo período e não ser no seguinte. Van de Ven e Poole (2005, p. 1394) colocam que “o tempo é o ‘éter’ da mudança” no sentido de que para os autores é sob o pano de fundo do tempo que se desenrolam os processos de mudança, ou de forma oposta, de estabilidade. Knight (2002) aponta a necessidade de tempo para a difusão por toda a organização de melhores práticas que tenham sido desenvolvidas em algum de seus departamentos. Para Huy e Mintzberg (2003) os diferentes tipos de mudança organizacional devem ser combinados e encadeados ao longo do tempo para a obtenção de resultados mais eficientes e duradouros no processo de mudança.

O mapeamento de todas as mudanças organizacionais e suas interrelações ao longo do tempo para determinar o processo de desenvolvimento da organização pode se tornar uma tarefa árdua.

Para Hawking (2011) sempre que não é possível de se lidar com a totalidade dos dados em uma teoria fundamental que caracterizam um fenômeno pode-se trabalhar com uma teoria efetiva, definido como “(...) um quadro criado para fazer modelos e certos fenômenos observados sem descrever em detalhes todos os processos subjacentes” (HAWKING, 2011, p. 26).

Os modelos de desenvolvimento por estágio podem ser considerados como teoria efetiva para descrever o processo de desenvolvimento das organizações, pois sintetizam as variações em estruturas e processos que ocorrem nas organizações como passar do tempo permitindo um diagnóstico da situação organizacional e instrumentam comparações e análises.

2.4 MODELOS DE DESENVOLVIMENTO POR ESTÁGIO

A seleção dos modelos de desenvolvimento por estágio das organizações para análise se baseou em Levie e Lichtenstein (2010). Este trabalho objetivando o levantamento dos autores chave na construção da teoria de desenvolvimento por estágio das organizações, realizaram uma ampla varredura temporal da literatura, de 1962 a 2006, da qual foi estabelecido um universo de 104 modelos. Os trabalhos foram analisados por Levie e Lichtenstein (2010) visando estabelecer ascendência conceitual entre os modelos, ou seja, trabalhos prévios que tenham influenciado na construção dos modelos seguintes.

Dessa forma, tomando por base a pontuação de ascendência conceitual supra estabeleceu-se quatro modelos de relevância para análise: Greiner (1972), Churchil e Lewis (1983), Kazanjian (1988) e Adizes (1990).

Na sequência é apresentada a descrição dos modelos selecionados.

2.4.1 Greiner

O modelo desenvolvido por Greiner (1972) para empresas industriais e comerciais se caracteriza por cinco estágios de desenvolvimento tendo sua amplitude focada exclusivamente no processo de crescimento das organizações, não havendo dessa forma previsões para estágios de declínio organizacional ou para estágios de ideação pré-operacional. A figura 2 representa o modelo de Greiner.

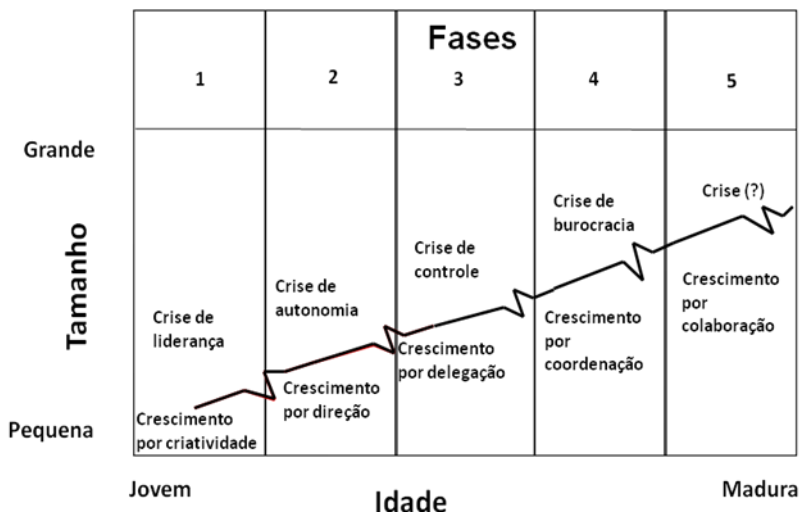
O autor apresenta como pressuposto para a construção do modelo que as decisões passadas tomadas pela organização, que se concretizam

na configuração estrutural da empresa, afetarão o momento seguinte. Cada fase neste modelo é percebida como sendo o resultado da fase anterior e a consequência para a próxima fase.

Esta interconexão se estabelece pela divisão de cada estágio em períodos de evolução e revolução, o primeiro definido como o período no qual com a necessidade de apenas pequenos ajustes é possível a manutenção do crescimento da organização sob praticamente o mesmo padrão de gerenciamento, e o último como o período no qual a exaustão da capacidade do modelo de gerenciamento vigente em lidar adequadamente com a nova situação de desenvolvimento da empresa, demanda a busca por um novo conjunto de práticas organizacionais que formarão a base para a forma de gerenciamento da fase seguinte.

É imperativo, para o desenvolvimento da organização na apresentação do modelo, que esta resolva os problemas do período de revolução para que possa seguir para a fase seguinte. Entretanto, não é estabelecido juízo de valor sobre as fases de evolução e revolução, ao contrário, se considera que cada fase represente uma oportunidade de aprendizado.

Figura 2 - Modelo de Greiner



Fonte: Greiner (1998, p. 58)

Para cada período de evolução é determinado um estilo de gerenciamento dominante, assim como, para cada período de revolução um problema organizacional dominante. Apesar do aspecto cíclico entre os períodos de evolução e revolução de forma global o modelo prevê um processo de desenvolvimento organizacional linear crescente e o autor defende a irreversibilidade da organização para estágios prévios.

2.4.2 Kazanjian

O modelo proposto por Kazanjian (1988) é composto por quatro estágios, tendo sido concebido para empresas de base tecnológica. O foco neste tipo de indústria e sua inerente necessidade de pesquisa e desenvolvimento de protótipo de produto se reflete no modelo, na visão do autor, na caracterização de um estágio específico pré-operacional na qual a organização está dedicada a estas atividades.

Os estágios no modelo, de forma equivalente aos outros modelos analisados, estão organizados de forma sequencial em progressão hierárquica e a autor pressupõe que esta progressão dificilmente poderia ser revertida.

O processo de desenvolvimento das organizações é explicado pela caracterização de problema dominante. É colocado que as empresas devem enfrentar uma série de problemas que ocorrem de forma sucessiva, e que a solução do conjunto de problemas que a empresa está enfrentando, levará a emergência de um novo conjunto de problemas. Assim, cada fase, na proposição de modelo, é caracterizada por um conjunto de problemas que serão dominantes para aquele momento da história do desenvolvimento da organização.

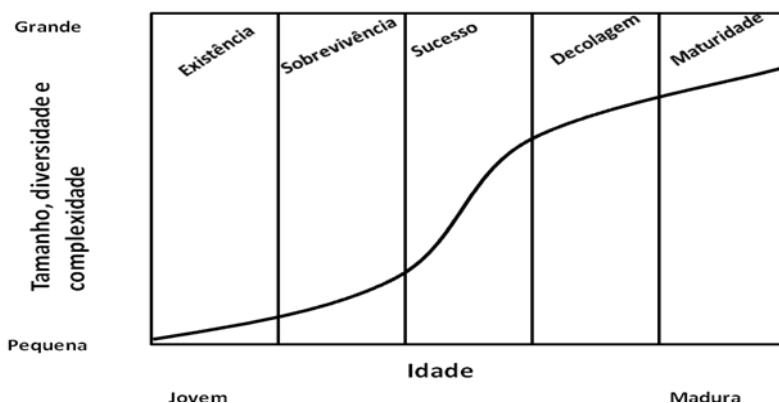
A resolução dos problemas dominantes demanda da organização um esforço de aprendizagem para lidar com a situação, acarretando que, para cada problema, seja adotado um tipo específico de estratégia, estrutura e lideranças.

Diferentemente de Greiner (1972) que explicitamente coloca que os problemas que estão sendo enfrentados em uma fase são consequência das decisões tomadas na fase anterior, Kazanjian (1988), com a definição de problema dominante, estabelece apenas que problemas variam de importância ao longo de desenvolvimento da empresa sem relacionar este fato com histórico de decisões da organização. De forma semelhante Adizes (1990) argumenta que alguns problemas ou ineficiências podem se fazer presentes em vários estágios de desenvolvimento, e somente não são percebidos pela organização porque outros problemas estão sendo priorizados.

2.4.3 Churchill e Lewis

Desenvolvido com foco em pequenas empresas como uma variação do modelo de Greiner (1972) é constituído de cinco estágios de desenvolvimento. Não se define um estágio pré-operacional de criação da empresa e a possibilidade de a empresa passar por estágios de declínio é apenas mencionada sem maiores elaborações. A figura 3 apresenta o modelo.

Figura 3 - Modelo de Churchill e Lewis



Fonte: Churchill e Lewis (1983, pág. 31)

Os autores contestam a necessidade de 'crescer ou morrer', definido como a obrigatoriedade de que as empresas passem por todos os estágios de desenvolvimento, a que atribuem como pressuposto para vários modelos. Alternativamente Churchill e Lewis (1983) propõem que uma vez que a organização consiga equilibrar as finanças e apresentar resultados consistentes, tipicamente a partir da segunda fase do modelo, esta poderia se manter nesse porte até o afastamento do empreendedor.

Um segundo aspecto inovador expresso no modelo é a possibilidade de movimentação não linear da organização ao longo do processo de desenvolvimento. Em situações em que uma estratégia de crescimento da empresa se mostre mal sucedida, esta tem a opção de retornar a um estágio anterior objetivando realizar uma reestruturação.

Há uma expansão do conceito de tamanho da empresa no processo de crescimento para além de número de funcionários ou faturamento, e coloca que também poderia ser medido em termos de expansão territorial ou aumento de complexidade dos processos organizacionais.

Os autores explicam o fenômeno do desenvolvimento através de fatores que tem sua importância variando de acordo com o estágio em que a empresa se encontra. *Habilidade do fundador em realizar* é fundamental nos primeiros estágios da empresa, mas tem sua relevância reduzida com o crescimento e a transição do fundador para tarefas mais estratégicas em detrimento das operacionais, já de forma inversa *habilidade do fundador em delegar* tem uma importância crescente a medida que o número de empregados e a especialização das tarefas aumenta com o desenvolvimento da empresa. *Recurso financeiro* é um aspecto fundamental no início do desenvolvimento da organização quando esta necessita vender para sobreviver, na sequência se torna gerenciável quando os produtos/serviços da empresa são aceitos no mercado, estes recursos se tornam relevantes novamente quando são exigidos novos investimentos para expansão, e caso bem sucedidos, torna o aspecto financeiro novamente gerenciável. Para os três fatores *Pessoas*, *Planejamento* e *Sistemas* a importância é crescente à medida que a organização se desenvolve.

2.4.4 Adizes

O modelo desenvolvido por Adizes (1990) é o de maior amplitude entre os modelos analisados, descrevendo dez estágios, que cobrem inicialmente um período pré-operacional e após uma sequência de estágios caracterizando o processo de desenvolvimento organizacional. De forma complementar, o autor, ainda, apresenta uma sequência descritiva de estágios para o declínio organizacional. A figura 4 apresenta o modelo.

O processo de desenvolvimento e declínio é explicado pela interrelação entre os fatores de flexibilidade e controlabilidade organizacional. O primeiro definido como a capacidade da organização de mudar e se adaptar a novas situações e o último como a capacidade de que mecanismos internos de controle permitam um direcionamento previsível dos processos.

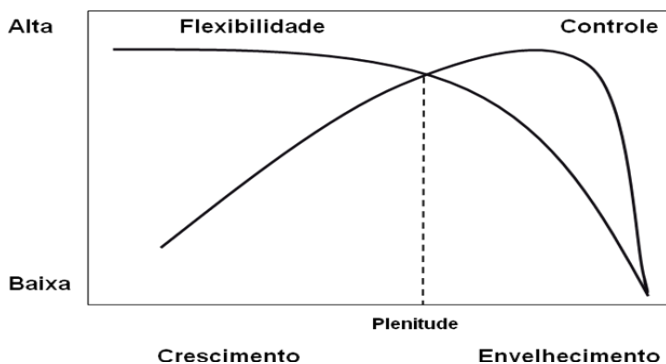
Figura 4 - Modelo de Adizes



Fonte: Adizes (1990, pág. 87)

Para cada fase o autor descreve uma possibilidade de falência da organização caso os problemas que esteja enfrentando não possam ser resolvidos. É implícita ao modelo a concepção imperativa de crescimento da organização, sendo a única possibilidade de manutenção em uma mesma situação o estágio de Plenitude, que representa o equilíbrio entre os fatores de flexibilidade e controlabilidade. A figura 5 representa a evolução dos fatores de flexibilidade e controle e o ponto seu de equilíbrio.

Figura 5 - Envelhecimento e Crescimento



Fonte: Adizes (1990, pág 3)

Diferentemente dos outros autores, Adizes (1990) estabelece um juízo de valor a respeito dos estágios, principalmente no que tange ao estágio da Plenitude, considerado o ponto mais favorável da curva de desenvolvimento, que deveria ser teleologicamente buscado pela organização.

De forma semelhante a Kazanjian(1988), Adizes (1990) estabelece a transição de um conjunto de problemas para outro na transição entre os estágios, e que a função gerencial deve se concentrar nos problemas principais em cada estágios.

2.5 FASES

A dificuldade de estabelecimento das fronteiras dos estágios decorre do fato de que os estágios podem se sobrepor, na forma de que características de um estágio anterior podem remanescer nos estágios seguintes, práticas anteriores podem permanecer vestigiais (COLLINS, 2009; GREINER , 1998).

Entretanto, para Solymossy (2009) independente do número de estágios e dos nomes dados pelos diferentes autores a essência da descrição das atividades e a configuração da organização são consistentes. Nesse sentido buscando agrupar as características propostas pelos autores descritos no item 2.4 foi estabelecida uma correlação entre as fases dos modelos em sete fases distintas apresentadas na tabela 2 e descritas abaixo. Esta estruturação visa consolidar a abrangência dos modelos, fases pré-operacionais, de crescimento e de declínio, e as diferentes quantidades de fases propostas em uma única sequência que será usada como referência para o diagnóstico das empresas analisadas.

Fase 0 – Pré operacional

Equivalência:

Adizes – Namoro

Churchill – nihil

Greiner – nihil

Kazanjian – Concepção/ Desenvolvimento

Empreendimento em fase pré-operacional, não tendo ocorrido ainda sua criação formal. Este estágio decorre da percepção do empreendedor de uma necessidade de mercado que potencialmente pode ser satisfeita por sua ideia - produto ou serviço.

O principal foco da organização é o desenvolvimento do produto, experimentação e busca de soluções até o refinamento de um protótipo ou do modelo de negócio. A orientação é para o produto e para que esse se torne tecnicamente viável, mas o foco no produto deve ser contrastado com a realidade do mercado e a viabilidade de comercialização da ideia para o público-alvo e da venda da proposta de negócio a financiadores que possibilitam captação de recursos para a abertura do empreendimento.

Nesse ponto não existe estrutura organizacional ou formalização, todas as atividades são definidas e diretamente gerenciadas pelo empreendedor.

A organização efetivamente é criada quando o empreendedor assume o risco de um endividamento ou acata uma ordem de compra.

As principais características desta fase são: situação pré operacional; foco do produto e no modelo de negócio; ausência de sistemas organizacionais; atividades realizadas ou supervisionadas pelo empreendedor.

Tabela 2 - Correlação das fases dos Modelos

Autores	Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 5X
Adizes	Namoro	Infância	Toca-Toca	Adolescência	Plenitude	nihil	Estabilidade/ Burocracia
Churchill e Lewis	nihil	Existência/ Sobrevivência	Sucesso	Decolagem	Maturidade	nihil	Ossificação
Greiner	nihil	1	2	3	4	5	4- crise da burocracia
Kazanjian	Concepção/ Desenvolvimento	Comercialização/ Crescimento	Comercialização/ Crescimento	Crescimento	Estabilidade	nihil	nihil

Fonte: Autor

Fase 1

Equivalência:

Adizes – Infância

Churchill – Existência/Sobrevivência

Greiner – 1

Kazanjian – Comercialização/Crescimento

Esta fase representa o início da existência da organização. O produto desenvolvido no estágio anterior agora deve ser comercializado e, assim, o foco da organização passa a ser o desenvolvimento do mercado e a efetivação das vendas.

Ainda que focado no mercado, aprimoramentos no produto continuam ocorrendo, a organização está aberta ao mercado e o usa para obter *feedback* como sistema de controle, para então reagir através de implementação de melhorias no produto e processos.

A organização é flexível, não possuindo sistemas, normas, ou hierarquia. O planejamento é mínimo ou inexistente. Não há separação de funções ou definição de atribuições para os funcionários que desempenham as atividades na medida da necessidade da organização no momento. Os poucos direcionamentos processuais estão sobre a supervisão direta do empreendedor.

Uma vez que a organização não possui passado ou experiências não é possível a identificação de padrões dificultando, assim, a elaboração de um planejamento. Mas, principalmente, a ausência de histórico indica que a organização tem como definir se as atividades que desempenha são efetivas ou não e, sem esse conhecimento, não há o que se institucionalizar para ser replicado. Desta forma, sem instrumentos de controle que garantam o processo o empreendedor não pode delegar responsabilidades.

A ausência de estrutura formal, por outro lado, facilita a experimentação e a criatividade do empreendedor, que é o principal motor da organização, que do contrário poderia ser sufocada. O modelo de negócio pode assim ser melhor testado e definido.

A escassez de recursos é uma característica desse estágio. A empresa tipicamente inicia com restrito capital e sua capacidade de captação junto ao mercado financeiro é reduzida. A organização é dependente das vendas para liquidar seus compromissos. Entretanto, as vendas podem não ter consistência e mesmo elevações no faturamento aumentam as necessidades de capital de giro para o empreendimento reforçando a pressão sobre o caixa. Assim surgem as primeiras

necessidades de estabelecimento de sistemas de controle de fluxo de caixa e de custos.

Se a empresa gerar caixa a ponto de cobrir seus custos pode se manter nesse estágio por toda a sua existência como uma empresa de pequeno porte, atuando no mercado local até o afastamento do empreendedor.

À medida que a empresa consegue se estabelecer no mercado e consolidar o crescimento do faturamento deve incorporar novos empregados, e com este crescimento os sistemas administrativos informais de comunicação, comando e atribuição de função se tornam ineficientes. O desenvolvimento de novos sistemas leva a empresa para a fase de desenvolvimento seguinte.

As principais características desta fase são: estrutura organizacional simples; comunicação informal; supervisão direta do empreendedor; foco nas vendas; experimentação do modelo de negócio; grande flexibilidade da empresa para mudanças.

Fase 2

Equivalência:

Adizes – Toca-toca

Chuchill – Sucesso

Greiner – 2

Kazanjinina – Comercialização/Crescimento

Na Fase 2 o problema de escassez de recursos que se apresentava na fase anterior é resolvido. A organização apresenta faturamento em expansão e passa a ter disponibilidade de caixa e maior possibilidade de alavancagem de empréstimo. Estes recursos são usados para financiar o crescimento da empresa, diversificação de produto e expansão territorial.

Problemas localizados ocorrem em todas as funções da empresa na medida em que a demanda pelas atividades da estrutura organizacional, gerada pela expansão dos negócios expõe a ineficiência da organização informal, existente neste novo contexto de crescimento. O gerenciamento apenas pela intuição do empreendedor não é adequado para lidar com as novas variáveis a serem controladas.

São contratados administradores para assumir parte do que era desempenhado pelo empreendedor. Sistemas básicos financeiros, de marketing e produção são desenvolvidos junto com a especialização de funções e a estrutura organizacional. Novos funcionários são incorporação na organização e alocados para funções determinadas.

Apesar da especialização da estrutura, as decisões ainda são centralizadas no empreendedor limitando a agilidade com que podem ser tomadas. Os gerentes de nível médio demandam mais autonomia e poder de decisão, entretanto eles não têm competência para decidir. A intuição (ADIZES, 1990), ou *insight* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), do empreendedor não foi institucionalizada para que o conhecimento esteja disponível para o restante da organização. Os funcionários não dispõem de informação suficiente para decidir. O empreendedor centraliza o conhecimento estratégico do negócio, a memória organizacional está armazenada no indivíduo – empreendedor.

A solução para essa situação é a delegação. Todavia este processo deve ocorrer de forma simultânea com a estruturação de sistemas de controle que permitam ao empreendedor o monitoramento dos resultados e das atividades delegadas.

As principais características desta fase são: expansão dos negócios, estrutura organizacional simples, empresa identificada com o empreendedor, início da delegação.

Fase 3

Equivalência:

Adizes – Adolescência

Churchill – Decolagem

Greiner – 3

Kazanjian - Crescimento

Nesta fase o processo de delegação iniciado na fase anterior se intensifica. O compartilhamento de poder que o empreendedor estabelece com os administradores contratados simboliza, em última instância, a separação entre organização e empreendedor. Este ainda pode deter capital majoritário e exercer o controle sobre a empresa, mas não serão suas todas as decisões que ocorrem no ambiente organizacional.

O controle que o empreendedor estabelece se dá de forma indireta através dos sistemas de controle. Padronização, normatização e atribuições de função objetivam tornar a empresa mais previsível e explorar o conhecimento que foi acumulado.

A descentralização permite uma maior expansão da organização, gerentes com mais responsabilidade, treinados e com domínio da região de atuação favorecem esse processo.

A organização enquanto cresce se torna mais complexa, mais variáveis, e com maior grau de interdependência, devem ser controladas,

o que exige sistemas administrativos abrangentes e refinados. A comunicação entre o empreendedor e os funcionários ocorre com menos frequência e com aspecto mais formal, uma vez que as diretrizes organizacionais fazem as vezes da supervisão direta que o empreendedor realizava.

A organização ainda não dispõe de estrutura coordenada de planejamento, que permita avaliação de metas e desempenho, para lidar com uma estrutura descentralizada e diversificada geograficamente e por produto.

As principais características desta fase são: separação entre organização e empreendedor, descentralização e delegação de funções, estrutura funcional, sistemas administrativos abrangentes, comunicação formal.

Fase 4

Equivalência:

Adizes - Plenitude

Churchill - Maturidade

Greiner – 4

Kazanjian - Estabilidade

Esta fase representa o equilíbrio entre os sistemas de controle e o espírito empreendedor. A organização mantém a flexibilidade para se adaptar a novas situações, possui criatividade institucionalizada e mantém a capacidade de planejar e estabelecer controles para consecução dos objetivos.

O planejamento é formal e engloba toda a organização estabelecendo critérios ponderados de alocação orçamentária, estabelecimento de metas e medidas de desempenho que permitam comparações e que gerentes regionais tenham uma visão além de sua área de responsabilidade. A empresa dispõe de recursos para investimento e estabelece objetivos de retorno a curto e longo prazo.

Entretanto, se a empresa estabelecer um foco no gerenciamento por procedimentos e planejamento formal, passando a evitar a assunção de risco, pode ter reduzida sua iniciativa frente ao mercado e entrar num processo de burocratização excessiva.

As principais características desta fase são: sistemas administrativos bem desenvolvidos, planejamento formal, alocação ponderada de recursos.

A partir da fase 4 é colocado um ponto de intersecção nos modelos analisados estabelecendo o término do processo de desenvolvimento da organização e o início do declínio. O declínio na forma como apresentado nos modelos tem foco no excesso de burocracia. Dos modelos analisados, Greiner (1972) foi o único autor que propôs um estágio posterior a excessiva burocratização que não resulte no processo de declínio da organização. Pode-se entender, pelos modelos, duas possibilidades de continuidade do processo evolutivo da organização, se esta puder superar o excesso de burocracia iria para a fase 5 ou, caso contrário, para a fase 5X, conforme abaixo:

Fase 5 – Pós Burocracia

Equivalência:

Adizes – nihil

Churchill - nihil

Greiner – 5

Kazanjian – nihil

Esta fase se caracteriza pela estrutura de times multidisciplinares no nível de altos gestores atuando com foco em projetos, diminuição do controle formal sendo substituído por staff de consultoria e facilitadores de decisão. Treinamento com foco em desenvolvimento de equipes.

Abordagem mais flexível e comportamental é utilizada como forma de gerenciamento e controle social e autodisciplina substituem grande parte do controle formal sobre as pessoas. A experimentação de novas práticas é encorajada pela organização.

As principais características desta fase são: formas de controle flexíveis, equipes de trabalho multidisciplinares.

Fase 5X – Declínio

Equivalencia

Adizes – Estabilidade/ Burocracia

Churchill – Ossificação

Greiner – crise da 4 fase

Kazanjian – nihil

Este estágio é início do processo de declínio, a organização ainda mantém o crescimento decorrente do *momentum* (COLINS, 2009) de bons projetos anteriores e de uma confortável participação de mercado e desta forma ainda gera caixa. Entretanto seu espírito empreendedor e a flexibilidade vão diminuindo. A empresa passa a assumir menos riscos e

focar nos resultados de curto prazo, assegurados pela exploração dos sistemas formalizados; reduzem-se as verbas de P&D e a inovação tende a minguar.

Há uma inversão de prioridade, as rotinas passam a ter valor *per se*, e não mais como instrumentos de direcionamento das atividades organizacionais na consecução de metas. As formalidades para o cumprimento das rotinas passam a ser mais importantes do que os objetivos e os ritos predominam sobre os fins. A empresa se torna mais avessa a mudanças e com isso mais vulnerável a dinâmica do mercado, o que afeta a sua capacidade de atender as necessidades dos clientes.

As principais características desta fase são: burocracia excessiva, foco na utilização dos modelos de negócio existentes.

A tabela 3 apresenta algumas características de cada uma das fases do modelo.

Tabela 3 – Características das Fases

	Fase 0	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 5X
Situação	Pré-operacional	Crescimento	Crescimento	Crescimento	Crescimento	Crescimento	Declínio
Sistemas	Incipiente	Simple	Simple	Abrangente	Desenvolvido	Flexível	Excessivo
Foco	Desenvolver Produto	Desenvolver Mercado	Eficiência	Expansão	Consolidação	Inovar	Retorno Curto-prazo
Empreendedor e Equipe	Empreendedor Realiza	Empreendedor Supervisiona	Início da delegação	Estrutura funcional	Descentralizada	Equipe multidisciplinar	Funcional rígida

Fonte: Autor

2.6 CRÍTICAS AOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO POR ESTÁGIOS

Apesar da grande disseminação dos modelos de desenvolvimento por estágios algumas críticas lhes são endereçadas, das quais se destacam duas. A primeira se baseia no fato de que ao longo dos anos em que têm sido propostos estes modelos não tem havido uma convergência entre os autores com relação à quantidade de estágios que melhor descreveriam o processo de evolução da organização. A falta de consenso, para Levie e Lichenstein (2010), denotaria que o conhecimento sobre tema não estaria evoluindo, o que levantaria dúvidas sobre a validade dos modelos.

Os autores da crítica, entretanto, em sua análise, não apresentam um tratamento para diferenciar os modelos que apresentam estágios pré-operacionais (KAZANJIAN, 1988; ADIZES, 1990) ou para estágios de declínio organizacional (ADIZES, 1990; COLLINS, 2009). Estes estágios representam uma ampliação do espectro do fenômeno do desenvolvimento das empresas e sem classificação apartada acabaria por distorcer a análise.

A segunda crítica é sobre a linearidade sequencial com que são apresentados os estágios dos modelos de desenvolvimento (PHELPS, ADAMS, BESSANT, 2007). Esta crítica adota a visão de evolução da organização através de *gestalt* (MILLER, 1981), que preconiza que a empresa organiza os seus recursos de acordo com demandas internas e externas. Para cada situação ao longo de sua história a organização apresentará um estado (*gestalt*) configurado para atender tais demandas, sendo que as transições de um estado para outro não necessariamente seguem uma linha de crescimento. Todavia, para Ashby (1970), na teoria cibernética, é necessário para lidar com certa quantidade de variáveis um número igual ou superior de sistemas de controle – lei da variedade requerida. Assim, à medida que a organização se desenvolve, e se diversifica, crescem em quantidade os sistemas de controle e os mecanismos de tomada de decisão.

Adicionalmente para Wolff (1990), em sistemas sociais, uma vez que foi transformada em objeto de decisão, ou seja, capacidade intencional de escolher e impor, uma questão não pode mais ser revertida a um estado de consequência involuntária na percepção deste decisor. O autor chama de progressão da racionalidade a inclusão de aspectos ao campo da vontade do decisor que anteriormente eram percebidos como ocorrendo de forma independente. Por essa linha pode-se entender que a apropriação do poder de decisão por parte dos gestores

da empresa seja cumulativa à medida que forem sendo desenvolvidos sistemas de controle, uma vez que estes capacitem os gestores a intervir intencionalmente nos processos organizacionais.

A cumulatividade dos sistemas de controle na organização à medida que esta se desenvolve tem como reflexo a sequencialidade das fases de desenvolvimento.

2.7 LIMITAÇÕES DOS MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Apesar de lidarem com muitas variáveis visando explicar o processo duas simplificações são tipicamente adotadas nos modelos de crescimento por estágios; considerar apenas um tipo de empreendedor como fundador do negócio, (alguém sem experiências prévias de gerenciamento) e isolar a empresa de seu ambiente, especificamente no que se refere ao relacionamento com outras organizações do mesmo ramo (*cluster*) e das possíveis trocas de conhecimento daí decorrentes.

i. Tipo de empreendedor

Westhead e Write (1998) e Westhead, White e Ucbasaran (2005) em análise do fenômeno do empreendedorismo consideram que os empreendedores não podem ser considerados como um grupo homogêneo e estabelecem uma tipologia com relação à propriedade do negócio.

São caracterizados três tipos de empreendedores, (1) empreendedor noviço, que é aquele que não tem nenhuma experiência prévia no momento que funda, compra ou herda um negócio. (2) empreendedor de portfólio, como sendo quem mantendo o seu negócio original funda, herda ou compra outro; e (3) empreendedor serial para o qual a fundação, herança ou compra de uma empresa se dá após um negócio prévio já ter sido desfeito, quer pela venda ou encerramento.

Os modelos de desenvolvimento por estágios tratam do crescimento das empresas baseados na tipologia do empreendedor noviço, pois não consideram possíveis conhecimentos que o empreendedor possa ter adquirido em outros negócios que conduziu ou que esteja conduzindo, partindo do pressuposto que todo conhecimento gerencial será adquirido ao longo do crescimento daquela empresa a qual o modelo descreve a evolução. Experiências anteriores do fundador, também não consideradas nos modelos, o proveriam de redes

de relacionamento e *rating* pessoal como facilitadores de acesso a fornecedores e obtenção de crédito no sistema financeiro.

Adizes (1990), na fase toca-toca, esboça traços de empreendimentos de portfólio, mas trata o tema mais como uma perda de foco do negócio original. Implicitamente a possibilidade de falência de uma empresa permeia todos os modelos de crescimento por estágio, o que é uma condição do empreendimento serial, entretanto os autores não desenvolvem as conseqüências deste fato para os futuros negócios do empreendedor. Adizes (1990) também faz referência à possibilidade de troca do fundador do empreendimento no decorrer do desenvolvimento da empresa. Tal mudança não influencia em nada o seu modelo. Kazanjian (1988) apresenta como pressuposto do seu modelo que este não abordará aquisições ou fusões principalmente no que se refere ao crescimento da empresa, mas conseqüentemente, também excluindo empreendedores seriais e de portfólio.

ii. Cluster

Outro aspecto não considerado na teoria de desenvolvimento por estágios é se o contexto onde o empreendimento está inserido é um cluster ou não. Cluster entendido como aglomerados geográficos de atividades econômicas atuando em um mesmo setor ou setor interconectado (PORTER, 1998; CASSIOLATO et al, 2003). As organizações são tipicamente vistas como isoladas do ambiente externo no que se refere a outras empresas do mesmo ramo de atividade em sua área de atuação. Dessa forma não se apresenta nos modelos a possibilidade de troca de conhecimento existente em ambiente clusterizado.

Comparações sobre desenvolvimento entre empresas clusterizadas e não clusterizadas aponta evidências de que as primeiras têm um crescimento mais rápido que as últimas (BATISTA, 2000). Em um ambiente de cluster a circulação de mão de obra (admissão/demissão) entre as empresas permite uma aquisição de conhecimento gerado ou adquirido fora da empresa. A própria proximidade geográfica possibilita que as empresas possam colaborar entre si em certas questões de interesse comum permitindo aprendizado mútuo; e mesmo que não cooperando a vizinhança facilita a monitoração recíproca com avaliação de comportamento e resultados trazendo novas idéias para essas empresas. (MENXEL; FORNAHL, 2009)

2.8 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES POR ESTÁGIOS PELO ESTADO

A sistemática de classificação das empresas por estágios de desenvolvimento é uma prática que se estende além do âmbito conceitual e encontra equivalência nas relações entre a organização e vários órgãos de Estado em áreas como aduaneira, fiscal, creditícia, comercial, previdenciária e trabalhista. Tipicamente para estes sistemas de classificação é utilizado um único critério para caracterizar a empresa e definir a fronteira entre os estágios. Cada estágio, no âmbito de competência do órgão que instituí a regra, exigirá ou permitirá diferentes condições de atuação da empresa.

Exemplos de classificação por estágio de crescimento das organizações vistas por entidades externas à empresa:

i. Aspectos tributário, trabalhista e previdenciário

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Estatuto da Empresa de Micro e Pequeno Porte, “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” a respeito de “apuração e recolhimento dos impostos e contribuições”, “cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias” e “preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos.”

Atualmente é definido como critério de classificação o faturamento da empresa, na forma, microempresa, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; e empresa de pequeno porte; receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

ii. Aspecto creditício

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em sua atuação de banco fomentador aplica, também tendo como critério o faturamento anual, classificação em quatro níveis para as empresas proponentes de operações, micro empresa – até R\$ 2,4 milhões; pequena empresa, entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões; média empresa, entre R\$ 16 e R\$ 90 milhões; média-grande empresa, entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões; e grande empresa, acima de R\$ 300 milhões. A classificação por porte para o BNDES implica em diferenciação nas

condições de crédito da operação, tais como taxa de juros e percentual de financiamento de bens.

iii. Aspecto trabalhista

Conforme a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e a Norma Regulamentadora – NR 4, de acordo com o tipo de atividade da e do porte da empresa, aqui definido como critério o número de empregados, desenvolve-se uma classificação matricial (não será detalhada, mais informações Quadro II da NR4) que define qual deve ser o dimensionamento do Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, composto por técnicos, engenheiros e médicos do trabalho, conforme o caso, que obrigatoriamente comporão o quadro funcional da organização.

iv. Aspecto aduaneiro

Decreto-Lei 1.248/72 e a portaria SECEX nº 23, de 14/07/11, estabelecem como requisito mínimo, entre outros, que uma empresa deve deter o equivalente a 703.380 Unidades Fiscais de Referência – UFIR, atualmente aproximados R\$ 1,5 milhão, em capital realizado para obtenção de Certificado de Registro Especial que a habilitaria a condições diferenciadas de tributos para exportação. A existência destes sistemas de classificação e, principalmente, que se atribui diferentes padrões de relacionamento com as empresas de acordo com o nível com que esta é percebida em um dado sistema de classificação revela o entendimento por parte dos legisladores, e, portanto da sociedade, de que há uma efetiva diferenciação das empresas no seu processo de desenvolvimento e disso deriva uma preocupação, quer seja de fragilidade implicando em necessidade de proteção nas fases iniciais, como indica o favorecimento a empresas de pequeno porte, quer maior complexidade e risco com o aumento do quadro funcional.

2.9 MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO - MEG

Tendo sua constituição em 1991 a Fundação Nacional da Qualidade, atua no sentido da disseminação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) e dos fundamentos de excelência de gestão sob os quais o primeiro está baseado. Os fundamentos de excelência de gestão se consubstanciam em processos gerenciais das organizações de classe mundial (FNQ, 2009). Para Flynn et al (1999) o conceito de organização

de classe mundial se origina de trabalho seminal de Hayes e Wheelwright de 1984, sendo definida como a referência de um conjunto de melhores práticas adotadas por empresas de alta performance global.

A Fundação Nacional da Qualidade elenca os seguintes fundamentos de excelência de gestão: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. O MEG é composto por oito critérios, sendo sete de processo, subdividido em dezessete itens, e um de resultado com seis itens. É com base no MEG que os avaliadores da FN se pautam para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Alternativamente, conforme a FNQ, o modelo também pode ser utilizado por sistema de diagnóstico e autoconhecimento das organizações, cabendo que se realize uma adequação ao contexto organizacional na aplicação do modelo. (FNQ,2009; RAMOS FILHO, 2008).

A FNQ(2009) estabelece a distinção entre os critérios de excelência, limitando-se aos critérios de processos gerenciais, na forma como segue:

- Liderança
 - orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção;
 - engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa;
 - controle de resultados pela direção.
- Estratégias e Planos
 - concepção e execução das estratégias;
 - definição e acompanhamento de planos para cumprimento das estratégias.
- Clientes
 - tratamento de informações de mercado e clientes;
 - comunicação com o mercado e clientes.
- Sociedade
 - respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente;
 - desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
- Informações e Conhecimento

- tratamento organizado da demanda por informações na organização;
- desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis.
- Pessoas
 - configuração de equipes de alto;
 - desenvolvimento de competências das pessoas;
 - manutenção do bem-estar.
- Processos
 - processos principais do negócio e de apoio;
 - processos relativos a fornecedores;
 - processos econômico-financeiros.

Tabela 4 – Pontuação do MEG

Critério		Item		Pontos	
1	Liderança				110
		1.1	Governança corporativa	40	
		1.2	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	40	
		1.3	Análise do desempenho da organização	30	
2	Estratégias e Planos				60
		2.1	Formulação das estratégias	30	
		2.2	Implementação das estratégias	30	
3	Clientes				60
		3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30	
		3.2	Relacionamento com clientes	30	
4	Sociedade				60
		4.1	Responsabilidade socio-ambiental	30	
		4.2	Desenvolvimento social	30	
5	Informações e conhecimento				60
		5.1	Informações da organização	30	
		5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	30	

Critério	Item	Pontos	
6	Pessoas	90	
	6.1	Sistemas de trabalho	30
	6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3	Qualidade de vida	30
7	Processos	110	
	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio	50
	7.2	Processos relativos a fornecedores	30
	7.3	Processos econômico-financeiros	30
8	Resultados	450	
	8.1	Resultados econômico-financeiros	100
	8.2	Resultados relativos a clientes e ao mercado	100
	8.3	Resultados relativos à sociedade	60
	8.4	Resultados relativos às pessoas	60
	8.5	Resultados relativos a processos	100
	8.6	Resultados relativos a fornecedores	30
Total de pontos possíveis		1000	

Fonte: FNQ, 2010

O método de avaliação do MEG se vale da tabela de pontuação – tabela 4 - para os critérios e itens apurados individualmente para estabelecer pela soma uma pontuação global da organização que permite a sua classificação em intervalos de pontuação associados a nove estágios de maturidade organizacional. Os estágios de maturidade do MEG são determinados pelo intervalo de pontuação que foi obtido pela organização e classificados conforme a tabela 5.

Tabela 5 - Faixas MEG

Faixa	Pontuação
9	851-1000
8	751-850
7	651-750
6	551-650
5	451-550
4	351-450
3	251-350
2	151-250
1	0-150

Fonte: FNQ (2010)

Para o método MEG a faixa de pontuação `0` corresponde ao nível inferior da classificação e indica que empresa apresenta desenvolvimento incipientes, enquanto a faixa de pontuação 9 corresponde a classificação para as empresas líderes setoriais e consideradas como referencial de excelência em processos e produtos. Assim, a orientação do indicador é crescente de 1 a 9 e as faixas de 2 a 8 representam estágios intermediários do desenvolvimento.

A sistemática de pontuação do MEG será utilizada como referência no desenvolvimento dos intervalos para classificação das fases de desenvolvimento das organizações, adaptando-se ao número de fases descrito no item 2.5.

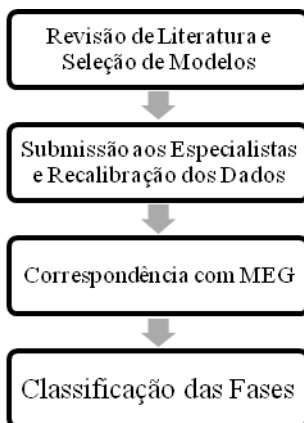
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado pode ser classificado com relação ao seu objetivo como uma pesquisa descritiva (FORZA, 2002), sendo de natureza empírica, e valendo-se de dados secundários (GUPTA et al, 2006) obtidos por empresa de consultoria em sua atividade de diagnóstico organizacional.

Os dados foram levantados pela empresa com base em pesquisas observacionais de seus clientes, sendo de natureza quali-quantitativa e obtidos de forma transversal no período de fevereiro a dezembro de 2009 (CAUCHICK MIGUEL; HO, 2010).

As etapas e procedimentos adotados, conforme descritos na figura 6 são apresentados a seguir.

Figura 6 - Etapas



Fonte: Autor

3.1 REVISÃO DE LITERATURA E SELEÇÃO DOS MODELOS

Esta etapa objetiva, além da construção do referencial teórico para amparar a pesquisa, o levantamento e seleção modelos de desenvolvimento por estágios para as etapas de análise seguintes, que melhor possam se adequar ao objetivo deste estudo

O processo de crescimento e mudanças das organizações tem sido abordado por diversos autores com modelos propostos que apresentam divergências entre si.

Como forma de selecionar os modelos para análise tomou-se por base o trabalho de revisão da literatura de Levie e Lichenstein (2010) que cobrindo artigos publicados no período de 1962 a 2006, classificaram 104 modelos para o tema. Os autores apresentam uma tabela de linhagem conceitual entre os modelos analisados indicando de forma cruzada quais modelos serviram de base conceitual para a construção dos sucessores.

Considerando-se como de maior relevância os modelos que mais tenham sido citados entre os autores da base analisada como fonte para a criação de novos modelos e estabelecendo esse conceito como critério de seleção, levantaram-se quatro modelos para a análise conceitual: Greiner (1972); Churchill e Lewis (1983); Kazanjian (1988) e Adizes (1990).

Os modelos selecionados foram descritos buscando identificar os principais construtos que amparam a abordagem do modelo. Utilizada análise conceitual como técnica para esse fim, como forma de identificar os conceitos e as suas inter-relações (WILSON, 2001). Como resultado é apresentado uma correlação entre as fases dos modelos analisados, classificadas em sete fases distintas, e descrição sintetizando as características dos modelos revisados.

3.2 SUBMISSÃO AOS ESPECIALISTAS E RECALIBRAÇÃO DE DADOS

O instrumento de levantamento de dados e análise utilizado pela empresa de consultoria foi desenvolvido por Juliatto (2003) e adaptações posteriores, e objetiva o levantamento de oportunidades de melhorias nas organizações de pequeno porte. O instrumento é composto por 68 questões estruturadas que visam determinar o grau de maturidade de estruturas e processos organizacionais. O instrumento se encontra no apêndice II.

Visando estabelecer uma leitura distinta sobre a base de dados secundários, a saber, estágios de desenvolvimento organizacional, foram submetidos a dois especialistas o instrumento original de pesquisa e a narrativa sintética das fases obtida na etapa anterior. Segundo entendimento de Pereira,

para a mensuração de eventos qualitativos o que é pertinente é a distinção entre objeto e atributo: o dado qualitativo é uma estratégia de mensuração de atributos, ou seja, o objeto (objetivo) da mensuração não é o objeto

(a coisa) em si, mas seus predicados (PEREIRA, 2004, p. 30)

assim, o que se dispõe da base de dados original são atributos, características organizacionais, a respeito das quais se propõe estabelecer uma nova leitura. Para tanto foi solicitado que os especialistas determinassem uma correlação entre a gradação de cada uma das respostas, a respeito do tema específico de que trata aquela questão, com a fase de desenvolvimento organizacional, conforme narrativas elaboradas na etapa anterior. De posse dessa correlação foi estabelecida transformação da base de dados original conforme a nova leitura de fase de desenvolvimento organizacional

3.2.1 Tratamento de respostas

Em sua análise o especialista 2 considerou que duas questões no instrumento não eram passíveis de correlação com a narrativa apresentada, entretanto como o especialista 1 estabeleceu tal relação, foram consideradas para estes dois casos apenas a avaliação do especialista 1.

Na orientação para preenchimento (Apêndice II) apresentada aos especialistas foi solicitado que para cada requisito, opção de resposta, fosse atribuída apenas uma fase da narrativa. Todavia, ocorreram respostas para as quais foi atribuída mais de uma fase. Nestes casos considerou-se a correlação para a fase de nível mais baixo, no entendimento de que a primeira manifestação de tal atributo no processo de desenvolvimento caracterizaria melhor a fase.

3.2.2 Abrangência do indicador

Na avaliação dos especialistas para a correspondência entre as questões do instrumento original e a fase representativa do desenvolvimento da organização foi evidenciada limitação do instrumento em medir a totalidade do modelo conceitual conforme descrito. Nenhuma das questões em análise foi percebida como individualmente compreendendo respostas que cobrissem a totalidade das fases, de 0 a 5, do modelo conceitual. Entretanto os dois extremos do modelo no sentido do crescimento, fase 0 e fase 5, estão representados nas opções de resposta das questões ainda que alternativamente. De mesma forma nenhuma das questões foi considerada como tendo respostas representativas da fase de declínio 5X.

Para o especialista 1, 47 das questões abrangem respostas para as fases de 1 a 4, já para o especialista 2, 39 questões abrangem das fases 0 a 3, e 21 questões da fase 0 a 4. A tabela 7 apresenta as frequências para as diferentes abrangências por especialista.

Tabela 6 - Abrangência

Especialista 1		Especialista 2	
Abrangência	Questões (n=68)	Abrangência	Questões (n=66)
0 a 1	0	0 a 1	1
0 a 2	2	0 a 2	3
0 a 3	0	0 a 3	39
0 a 4	5	0 a 4	21
0 a 5	0	0 a 5	0
1 a 3	5	1 a 3	0
1 a 4	47	1 a 4	2
1 a 5	9	1 a 5	0

Fonte: Autor

Considerando os intervalos, 0 a 3; 0 a 4; 0 a 5; 1 a 3; 1 a 4 e 1 a 5, como aqueles passíveis de medir a representação das fases 1, 2 e 3, para o especialista 1, 97% das questões estão nestes intervalos e para o especialista 2, 94%.

Dada a distribuição das respostas levantadas junto às empresas (Apêndice I), já reclassificada pela avaliação dos especialistas, apenas 4 questões, de 68, estão com pontuação acima de 3 no 75% percentil e apenas 11 questões, de 68, obtiveram pontuação abaixo de 1 para o 25% percentil. Desta forma, e como uma das questões está incluída em ambas as situações acima descrita, para as questões restantes, que representam 80% do total, no mínimo 50% de suas respostas estará dentro do intervalo de 1 a 3.

Isto posto, julga-se que o instrumento é adequado para analisar as características das empresas analisadas.

3.3 CORRRESPONDÊNCIA DAS QUESTÕES DO INSTRUMENTO COM CRITÉRIOS DO MEG

Para classificação das questões do instrumento conforme o Modelo de Excelência da Gestão – MEG proposto pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ foi estabelecida a correspondência entre cada um das questões do instrumento de pesquisa com os critérios e itens do MEG. Para cada questão do instrumento de pesquisa buscou-se estabelecer uma correspondência a um único critério e item do modelo MEG, descritos na tabela 4, através de análise conceitual (WILSON, 2001) e instruções da FNQ (2010). A tabela 8 apresenta o resultado, cada linha representa uma questão e o critério correspondente.

Tabela 7 – Correspondência MEG

Questão	Descrição	Critério		Item	
1	Identidade corporativa	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
2	Propaganda e divulgação	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
3	Site na internet	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
4	Pesquisa de mercado	2	Estratégias e Planos	2.1	Formulação das estratégias
5	Definição das estratégias de venda	2	Estratégias e Planos	2.1	Formulação das estratégias
6	Ponto de venda/Localização	2	Estratégias e Planos	2.1	Formulação das estratégias
7	Conhecimento dos principais concorrentes	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
8	Conhecimento e definição estratégica do perfil de clientes	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
9	Diálogo e pesquisa sistemática com os clientes	3	Clientes	3.2	Relacionamento com clientes
10	Histórico de vendas e negociações	3	Clientes	3.2	Relacionamento com clientes
11	Fidelização de clientes	3	Clientes	3.2	Relacionamento com clientes
12	Segurança na relação com fornecedores	7	Processos	7.2	Processos relativos a fornecedores
13	Avaliação de fornecedores	7	Processos	7.2	Processos relativos a fornecedores

Questão	Descrição	Critério		Item	
14	Existência de fornecedores alternativos para cada insumo	7	Processos	7.2	Processos relativos a fornecedores
15	Visão macro da empresa	1	Liderança	1.3	Análise do desempenho da organização
16	Metas gerenciais/Planejamento estratégico	2	Estratégias e Planos	2.2	Implementação das estratégias
17	Conhecimento do valor necessário de capital	7	Processos	7.3	Processos econômico-financeiros
18	Conhecimento e cumprimento da legislação	4	Sociedade	4.1	Responsabilidade socio-ambiental
19	Alvarás e licenças	4	Sociedade	4.1	Responsabilidade socio-ambiental
20	Gestão de riscos em novos contratos/projetos	2	Estratégias e Planos	2.1	Formulação das estratégias
21	Cobrança	7	Processos	7.3	Processos econômico-financeiros
22	Melhoria contínua	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
23	Plano financeiro	7	Processos	7.3	Processos econômico-financeiros
24	Custos	7	Processos	7.3	Processos econômico-financeiros
25	Estabelecimento de preço de venda	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
26	Posicionamento fiscal	2	Estratégias e Planos	2.1	Formulação das estratégias

Questão	Descrição	Critério		Item	
27	Controle d encargos	7	Processos	7.3	Processos econômico-financeiros
28	Emissão de notas	1	Liderança	1.1	Governança corporativa
29	Controle do contador	5	Informações e conhecimento	5.1	Informações da organização
30	Busca de novos produtos	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
31	Pesquisa e desenvolvimento	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
32	Incentivo para a inovação	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
33	Controle das inovações geradas	5	Informações e conhecimento	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
34	Sistema de recrutamento e seleção	6	Pessoas	6.1	Sistemas de trabalho
35	Gestão do conhecimento	5	Informações e conhecimento	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
36	Cursos internos	6	Pessoas	6.2	Capacitação e desenvolvimento
37	Capacitação da gerência	1	Liderança	1.2	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
38	Escolaridade dos funcionários	6	Pessoas	6.2	Capacitação e desenvolvimento
39	Gestão por competência	1	Liderança	1.1	Governança corporativa
40	Controle pessoal	2	Estratégias e Planos	2.2	Implementação das estratégias

Questão	Descrição	Critério		Item	
41	Clima organizacional	1	Liderança	1.1	Governança corporativa
42	Estabilidade da equipe	6	Pessoas	6.1	Sistemas de trabalho
43	Aparência da equipe	1	Liderança	1.1	Governança corporativa
44	Instituição de pesquisa	5	Informações e conhecimento	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
45	Outras empresas	5	Informações e conhecimento	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
46	Sebrae	5	Informações e conhecimento	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional
47	Método de desenvolvimento de produto	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
48	Diferenciação do produto	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
49	Atualização do produto	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
50	Sistemas de trocas e garantia	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio
51	Logística de distribuição	7	Processos	7.2	Processos relativos a fornecedores
52	Informações do produto	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado
53	Planejamento e controle da produção	7	Processos	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio

Questão	Descrição	Critério		Item
54	Consumo de recursos	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
55	Gestão de estoques	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
56	Controle de resíduos e emissões	4	Sociedade	Responsabilidade socio-ambiental
57	Leiaute	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
58	Rastreabilidade	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
59	Limpeza e manutenção das dependências	1	Liderança	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
60	Organização de estoques e ferramentas	1	Liderança	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
61	Manutenção de equipamentos	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
62	Adequação técnica dos equipamentos	7	Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio
63	Conforto ambiental	6	Pessoas	Qualidade de vida
64	Saúde e segurança	6	Pessoas	Qualidade de vida
65	EPIs e EPCs	6	Pessoas	Qualidade de vida
66	Potencial de ampliação	2	Estratégias e Planos	Formulação das estratégias

Questão	Descrição	Critério		Item	
67	Disponibilização e uso de dispositivos de segurança patrimonial	1	Liderança	1.2	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
68	Apresentação da empresa	3	Clientes	3.1	Imagem e conhecimento de mercado

Fonte: Autor

Os critérios representados no instrumento são os seguintes, 1.Liderança; 2.Estatégias e Planos; 3.Clientes; 4.Sociedade; 5.Informações e conhecimento; 6.Pessoas e 7.Processos. Exceção se dá ao critério 8.Resultados que não está representado no instrumento, uma vez que este critério demanda a apresentação dos resultados obtidos pela organização no exercício, quer sejam peças ou índices contábeis, ou indicadores produzidos pela organização para avaliação de desempenho e o instrumento é mais focado em medição das estruturas e processos organizacionais. Já para os itens que são subdivisões dos critérios, foi estabelecida correspondência para todos os itens dos critérios de 1 a 7, com exceção ao item 4.2 Desenvolvimento Social.

A tabela 9 mostra a contagem de questões atribuídas a cada critério e item e sua representatividade percentual. O critério com maior número de questões correlacionadas foi o critério 7.Processos com representação em 23 questões, tendo, também, subordinado a esse critério o item de com maior número de questões, 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio, com 14 questões. Em decorrência disso, os itens componentes do critério 7 serão os únicos itens avaliados separadamente a respeito da seu desenvolvimento ao longo das fases do modelo. O maior número de questões tanto para o critério 7, como para o item 7.1 está em aderência à pontuação relativa que o MEG estabelece. A parte o critério 8 e seus itens, que não serão considerados, conforme explanado, o item 7 é conjuntamente com o item 1 o de maior pontuação do modelo, 110 pontos, o mesmo ocorrendo com o item 7.1, 50 pontos. Nesse sentido, para que o instrumento melhor pudesse traduzir uma leitura do MEG seriam necessárias mais questões a respeito do critério 1.Liderança, especificamente para os itens 1.1 Governança Corporativa e 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência.

Em última forma, dada a abrangência do instrumento pela quase totalidade dos itens de processo (1 a 7) do MEG, entendeu-se por viável o estabelecimento da correspondência.

Tabela 8 - Representatividade

Critério	Item	Contagem	Representatividade
1	Liderança	9	13,20%
	1.1	4	5,90%
	1.2		
	1.3		
2	Estratégias e Planos	8	11,80%
	2.1	6	8,80%
	2.2		
	3	Clientes	12
3.1		9	13,20%
3.2			
4		Sociedade	3
	4.1	3	4,40%
	4.2		
	5	Informações e conhecimento	6

Critério	Item		Contagem		Representatividade	
6	5.1	Informações da organização	7	1	10,30%	1,50%
	5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional		5		7,40%
7	6.1	Sistemas de trabalho	23	2	33,80%	2,90%
	6.2	Capacitação e desenvolvimento		2		2,90%
	6.3	Qualidade de vida		3		4,40%
7	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio	68	14	100%	20,60%
	7.2	Processos relativos a fornecedores		4		5,90%
	7.3	Processos econômico-financeiros		5		7,40%
Total				68	100%	100%

Fonte: Autor

Visando adequação da estrutura de pontuação original do MEG para uma nova que refletisse os critérios e itens representados no instrumento, partiu-se desta pontuação, apresentada na tabela 3, e excluindo-se o critério 8 e o item 4.1 foi estabelecida uma nova pontuação máxima final de 520 pontos que servirá para a ponderação de cada um dos itens representados, conforme tabela 10.

Tabela 9 – Pontuação MEG ajustada

Critério		Item		Pontos
1	Liderança			110
		1.1	Governança corporativa	40
		1.2	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	40
		1.3	Análise do desempenho da organização	30
2	Estratégias e Planos			60
		2.1	Formulação das estratégias	30
		2.2	Implementação das estratégias	30
3	Clientes			60
		3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30
		3.2	Relacionamento com clientes	30
4	Sociedade			30
		4.1	Responsabilidade socio-ambiental	30
		4.2	Desenvolvimento social	0
5	Informações e conhecimento			60
		5.1	Informações da organização	30
		5.2	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	30
6	Pessoas			90
		6.1	Sistemas de trabalho	30
		6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
		6.3	Qualidade de vida	30
7	Processos			110

Critério	Item		Pontos	
	7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio	50	
	7.2	Processos relativos a fornecedores	30	
	7.3	Processos econômico-financeiros	30	
Total de pontos				520

Fonte: Autor

3.4 CLASSIFICAÇÃO DAS FASES

Para Pereira,

a mensuração de um objeto de estudo pode realizar-se com dados de uma ou mais dimensões, que sejam inerentes à sua própria natureza (medidas fundamentais) ou de projeção de sua imagem (medidas derivadas). Sua descrição, análise ou comparação com outro objeto poderão ser feitas por medidas originais ou por processamento de combinações sintéticas delas (PEREIRA, 2004, p. 40).

E ainda o mesmo autor,

(...)o que se busca num processamento que instrumentalize a análise é sempre a redução de dimensionalidades, ou seja, após ter observado seu objeto em toda a sua complexidade por meio de diferentes medidas, interessa ao investigador ter uma medida geral que lhe permita alguma conclusão sobre seu estudo (PEREIRA, 2004, p.78).

O objetivo da classificação das empresas em fases e do agrupamento das questões nos critério do MEG é estabelecer medições de síntese reduzindo a multidimensionalidade do fenômeno da mudança e desenvolvimento organizacional, permitindo, assim, uma comparação.

Para tanto foi aplicada a tabela de pesos ajustada sobre a pontuação da base de dados obtida na etapa 3.3 estabelecendo uma nova pontuação para cada uma das empresas em análise. De forma a propiciar a classificação das empresas nas fases da narrativa foram definidos intervalos de pontuação para cada fase – tabela 11. A tabela de

intervalos foi desenvolvida tomando por base o sistema de pontuação do MEG, considerando a formulação conceitual das fases e estabelecendo como pontuação de cada fase um número inteiro, na forma fase 0; 0, fase 1; 1, assim por diante. O intervalo tem para cada fase um ponto central coincidente com a pontuação da fase e variação de $\pm 0,25$.

Tabela 10 - Intervalo

Fase¹	Pontuação
F1-2	1,26 - 1,75
F2	1,76 - 2,25
F2-3	2,26 - 2,75
F3	2,76 - 3,25

Fonte: Autor

Nessa etapa foi necessária a inclusão de novas fases para uma melhor leitura dos resultados. Apesar de não estarem claramente distintos nos modelos, os autores analisados reconhecem que as fases não são variáveis discretas e que há uma superposição das características das empresas entre fases adjacentes (GREINER, 1972; KAZANJIAN, 1988). Nesse sentido, foram definidos dois intervalos de transição entre fases, F1-2, transição da fase 1 para a fase 2; e F2-3, analogamente, da fase 2 para a 3. As fases de transição têm como ponto central os seguintes, F1-2; 1,50; e F2-3; 2,50 e sua variação é de $\pm 0,25$.

3.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.

Os resultados, por se tratarem de conjuntos de dados de pontuações das empresas, de acordo com as fases classificadas e pelos agrupamentos dos critérios do MEG, serão apresentados na forma de gráficos de caixa para melhor mostrar suas distribuições. O Gráfico de caixa apresenta,

visualmente a localização, a dispersão, a extensão das extremidades e os pontos extremos da distribuição. São representações visuais da mediana, quartis superior e inferior e maior e menor valores de respondentes. Caixa retangular fica no centro e inclui 50% dos valores dos dados (dois quartis internos). Linha central na caixa demarca o valor da mediana. Os marcadores

¹ Apresentados apenas os intervalos pertinentes a distribuição encontrada.

superior e inferior estendem-se como linhas retas até o menor e maior valores a partir da caixa e incluem os dados restantes (HAIR JR, 2005, p. 276).

3.6 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DE ANÁLISE

A análise se baseou em dados secundários provenientes de instrumento de diagnóstico empresarial aplicado por empresa de consultoria de Santa Catarina. A utilização de dados secundários se deve ao fato de que o acesso às organizações por parte do pesquisador nem sempre é realizado com facilidade (MARTINS, 2010), e que aspectos com relação ao custo e tempo de realização devem ser considerados na etapa de levantamento de dados.

A base de dados constitui por 197 empresas instaladas no norte do Estado de Santa Catarina. As entrevistas foram conduzidas no período de fevereiro a dezembro de 2009.

Na identificação de porta das empresas entrevistadas foi adotada pela empresa de consultoria classificação tributária, sendo que a totalidade das empresas analisadas se enquadra como Empresa de Pequeno Porte – EPP, que compreendia, na época, empresas com faturamento anual bruto entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00.

4. FASES DE DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo apresenta o resultado da classificação das empresas da base de dados nas fases de desenvolvimento e analisa as fases de acordo com os critérios do MEG.

4.1 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PELAS FASES

Conforme os intervalos determinados no item 3.4 foram estabelecidas as classificações das fases para as 197 empresas analisadas.

A distribuição das empresas conforme sua classificação nas fases de desenvolvimento, mostradas na tabela 12 e gráfico 1, apresenta uma grande concentração, 93% em duas fases, fase 2 e fase de transição 2 para 3, sendo 48% para a primeira e 45% para a última.

Não foi classificada nenhuma empresa para a fase 0, que representa o período pré-operacional das empresas, condizente com a caracterização do universo, uma vez que todos os respondentes tratavam-se de empresas já constituídas e em atividade. A ausência de resultados para a fase 5X também era esperado tendo em vista que o instrumento de pesquisa não permitiria esta medida.

Tabela 11 - Classificação

Classificação	Número de Empresas	Percentual
Fase 0	0	0%
Fase 1	0	0%
Fase 1-2	9	5%
Fase 2	95	48%
Fase 2-3	89	45%
Fase 3	4	2%
Fase 4	0	0%
Fase 5	0	0%
Fase 5X	0	0%
Total	197	100%

Fonte: Autor

Gráfico 1 - Classificação



Fonte: Autor

Já com relação ao fato de nenhuma empresa do universo de análise ter sido classificada como fase 1, fase 4 e fase 5, ou fases transição, que poderiam ser definidas conforme o caso, o resultado é mais significativo.

Não é possível estratificar a classificação das fases por porte empresarial devido à característica do universo de análise, 100% empresas de pequeno porte. Considerando-se, assim, exclusivamente este tamanho de empresa e a elevada concentração na classificação destas empresas nas fase 2 e fase2-3 evidencia-se forte relação entre o porte empresarial e o processo de desenvolvimento organizacional.

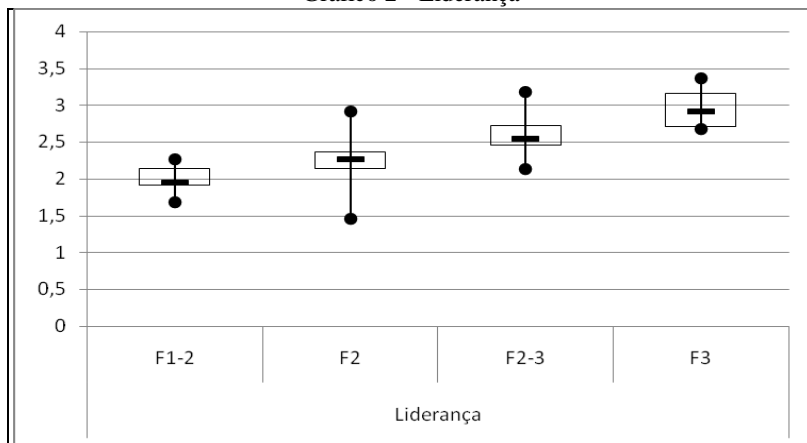
Este resultado vai ao encontro do que propõe Greiner (1972) e Churchill e Lewis (1983) quando definem que o tamanho da empresa, aqui representado pelo faturamento, irá influenciar no processo de desenvolvimento, pois a estruturas organizacionais se desenvolverão na medida em que foram demandadas novas soluções para lidar com aumento de complexidade gerado pelo crescimento da empresa.

Como forma de melhor apresentar a situação foi individualizado o comportamento dos critérios do MEG levantado para as empresas de acordo com a sua classificação nas fases, uma vez que os primeiros visam a identificação do nível de excelência dos processos de gestão da organização. Os gráficos de 2 a 11 apresentam as distribuições das pontuações dos critérios e itens.

Para todos os aspectos, no universo de análise, foi percebida a mesma tendência uniforme de crescimento ao longo do processo da evolução de fases das organizações.

Dessa forma os critérios do MEG em sua variação evidenciam a estruturação de práticas e o desenvolvimento do processo de controle, sua variação como encontrada na análise guarda também relação com a variável de controlabilidade proposta por Adizes (1990), que prevê que sua evolução se dará por todo o processo evolutivo da organização.

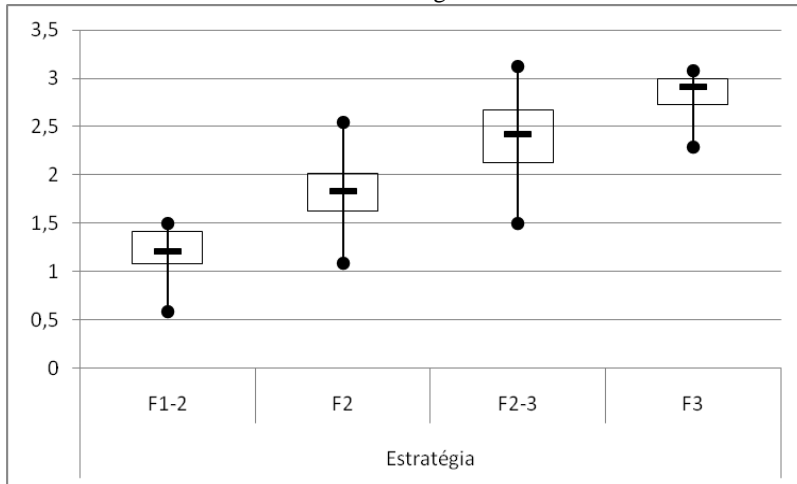
Gráfico 2 - Liderança



Fonte: Autor

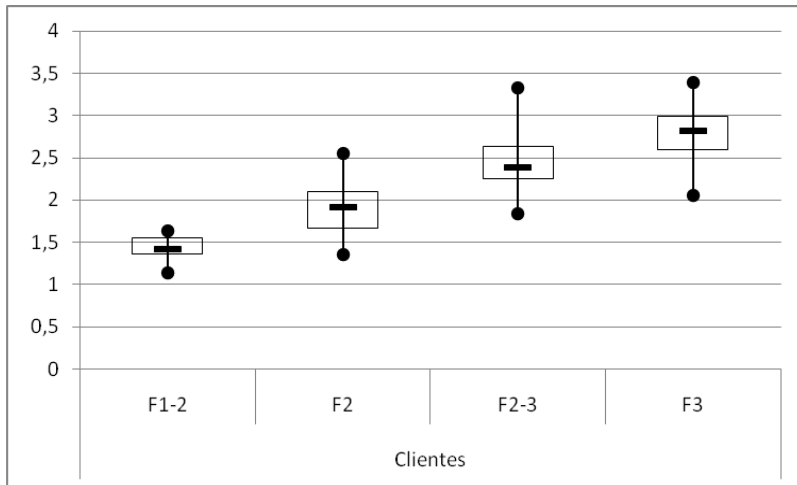
Os gráficos 2 e 3 apresentam a distribuição de pontuação das empresas para os critérios Liderança, e Estratégias e Planos, respectivamente, em cada uma das fases classificadas. Liderança é o critério de pontuação mais alta na fase 1-2 e se mantém entre as maiores pontuações até a fase 3. Estratégias e Planos evolui de uma das pontuações mais baixas entre os critérios na fase 1-2 para se nivelar a liderança na fase 3.

Gráfico 3 – Estratégias e Planos



Fonte: Autor

Gráfico 4 - Clientes

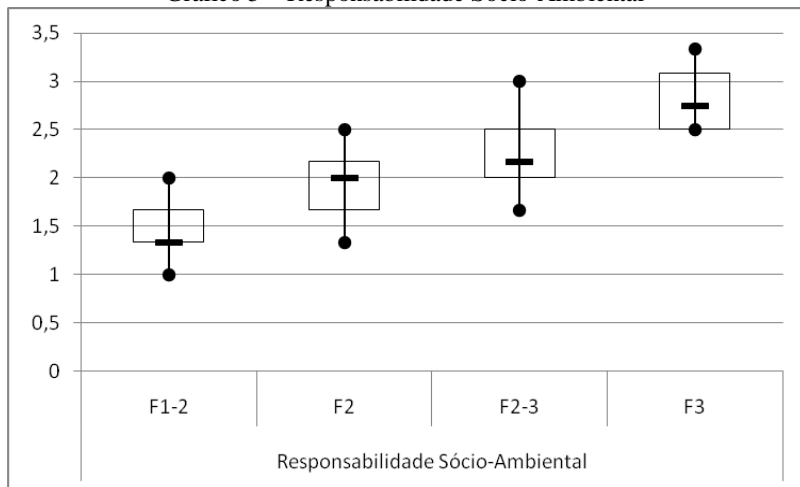


Fonte: Autor

Os gráficos 4 e 5 apresentam a distribuição de pontuação das empresas para os critérios Clientes e Responsabilidade Sócio-Ambiental, respectivamente, em cada uma das fases classificadas. O critério Clientes apresenta mediana de distribuição próxima ao centro do intervalo para todas as fases. Enquanto RSA tem comportamento

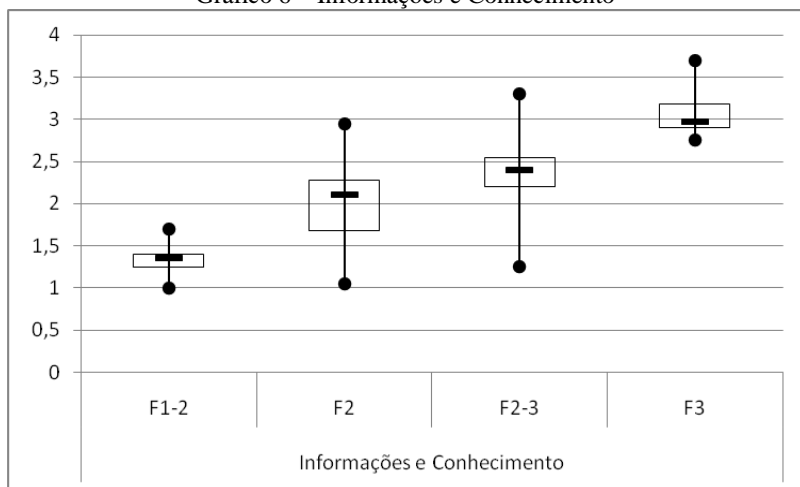
errático, situa-se no intervalo de definição de fase para F1-2 e F2 e abaixo do intervalo para F2-3 e F3.

Gráfico 5 – Responsabilidade Sócio-Ambiental



Fonte: Autor

Gráfico 6 – Informações e Conhecimento

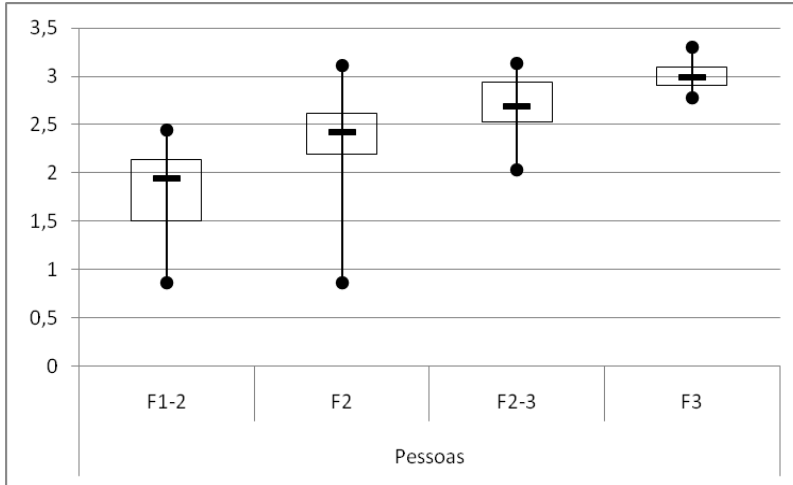


Fonte: Autor

Os gráficos 6 e 7 apresentam a distribuição de pontuação das empresas para os critérios Informações e Conhecimento, e Pessoas,

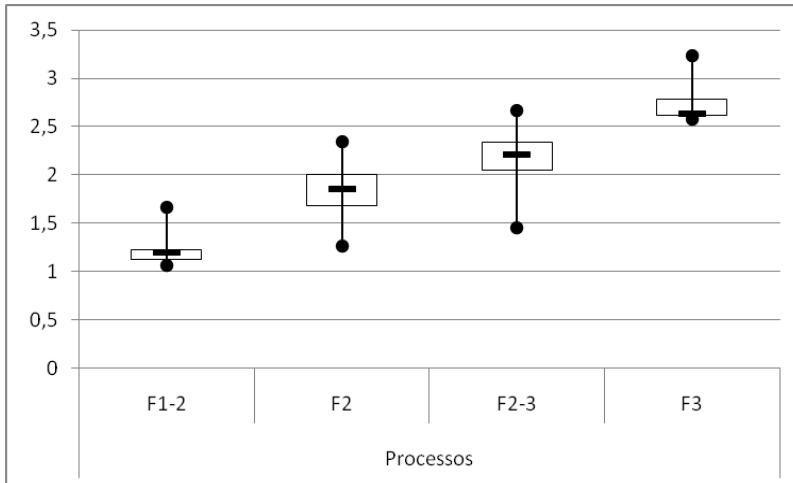
respectivamente, em cada uma das fases classificadas. O critério Pessoas apresenta a mais alta pontuação para as fases F2, F2-3 e F3. Informações e Conhecimento apresenta pontuação sempre dentro do intervalo das fases, e na fase 3 sua mediana se nivela com o critério Pessoas.

Gráfico 7 - Pessoas



Fonte: Autor

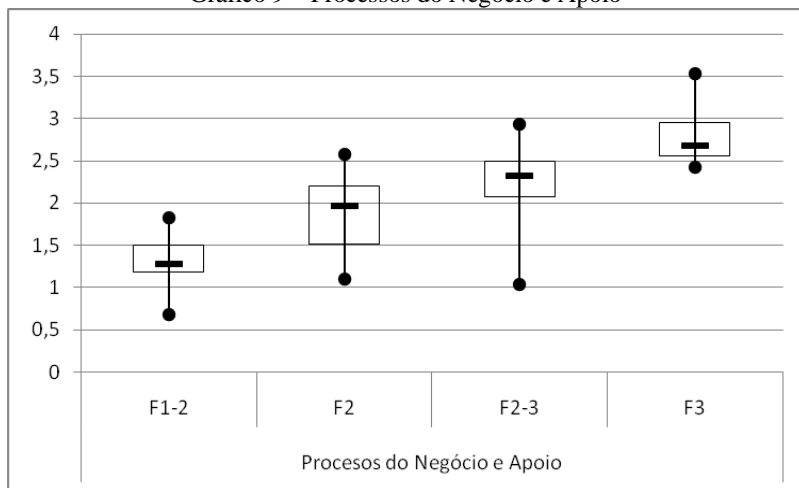
Gráfico 8 - Processos



Fonte: Autor

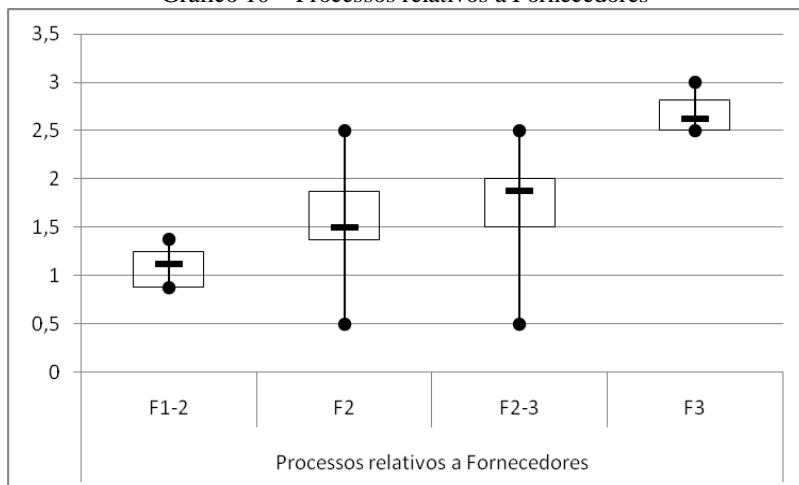
Os gráficos 8 e 9 apresentam a distribuição de pontuação das empresas para os critérios Processos, e Processos do Negócio e Apoio, respectivamente, em cada uma das fases classificadas. De forma geral todos os critério de processo apresentam as baixas pontuações em todas as fases.

Gráfico 9 – Processos do Negócio e Apoio



Fonte: Autor

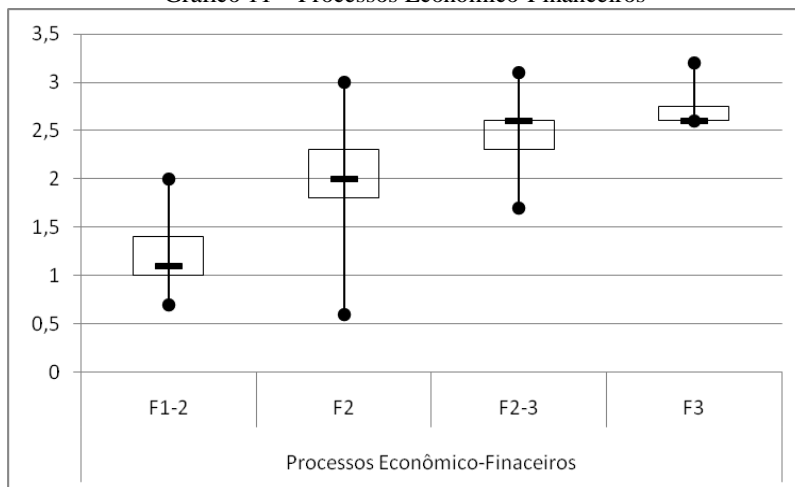
Gráfico 10 – Processos relativos a Fornecedores



Fonte: Autor

Os gráficos 10 e 11 apresentam a distribuição de pontuação das empresas para os itens Processos relativos a fornecedores e Processos Econômico-Financeiros, respectivamente, em cada uma das fases classificadas. O critério Processos relativos a Fornecedores tem a mais baixa pontuação entre os critérios. Já o critério Processos Econômico-Financeiros tem pontuação no intervalo para as fases F2 e F2-3, e abaixo para F1-2 e F3.

Gráfico 11 – Processos Econômico-Financeiros



Fonte: Autor

4.2 DISTRIBUIÇÕES DOS CRITÉRIOS NAS FASES

Análise do comportamento das distribuições dos critérios para as fases de desenvolvimento classificadas, conforme demonstrado no gráfico 12. A seguir, análise sobre o enquadramento dos critérios para as fases de desenvolvimento.

F1-2 – Transição entre fase 1 e 2

Considerando a posição mediana das distribuições dos critérios para a Fase de transição de 1 para 2 definida como o intervalo de 1,26 a 1,75 encontram-se posicionados neste intervalo os critérios, Clientes; Responsabilidade Sócio-Ambiental; Informações e Conhecimentos e Processo do Negócios e de Apoio. Posicionados abaixo do intervalo de definição da fase, e, portanto caracterizados como pertencentes a anterior, Fase 1, Estratégias e Planos; Processos; Processos relativos a

Fornecedores e Processos Econômico-Financeiros. Acima do intervalo encontram-se os critérios Lideranças e Pessoas. Assim, no intervalo se encontram 4 critérios, abaixo 4 e acima 2.

F2 – Fase 2

Para a fase 2 definida como o intervalo de 1,76 a 2,25, encontram-se dentro do intervalo considerando a mediana de suas distribuições os critérios Estratégia; Clientes; Responsabilidade Sócio-Ambiental; Informações e Conhecimentos; Processos; Processos do Negócio e Apoio e Processos Econômico-Financeiro. Acima do intervalo de classificação da fase ficaram posicionados os critérios Liderança e Pessoas e abaixo somente Processos relativos a Fornecedores. No intervalo de classificação da fase estão posicionados 7 critérios, abaixo 1 e acima 2.

F2-3 – Transição entre fase 2 e 3

Para a fase de transição 2-3 tendo seu intervalo de limite de classificação entre 2,26 e 2,75, de acordo com a mediana das distribuições estão posicionados dentro do intervalo os critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos do Negócios e Apoio, Processos Econômico-Financeiro. Abaixo do intervalo os critérios Responsabilidades Sócio-Ambiental; Processos e Processos relativos a Fornecedores. Dessa forma, 7 critérios estão enquadrados no intervalo, 3 abaixo e nenhum critério ficou posicionado acima do intervalo.

F3 – Fase 3

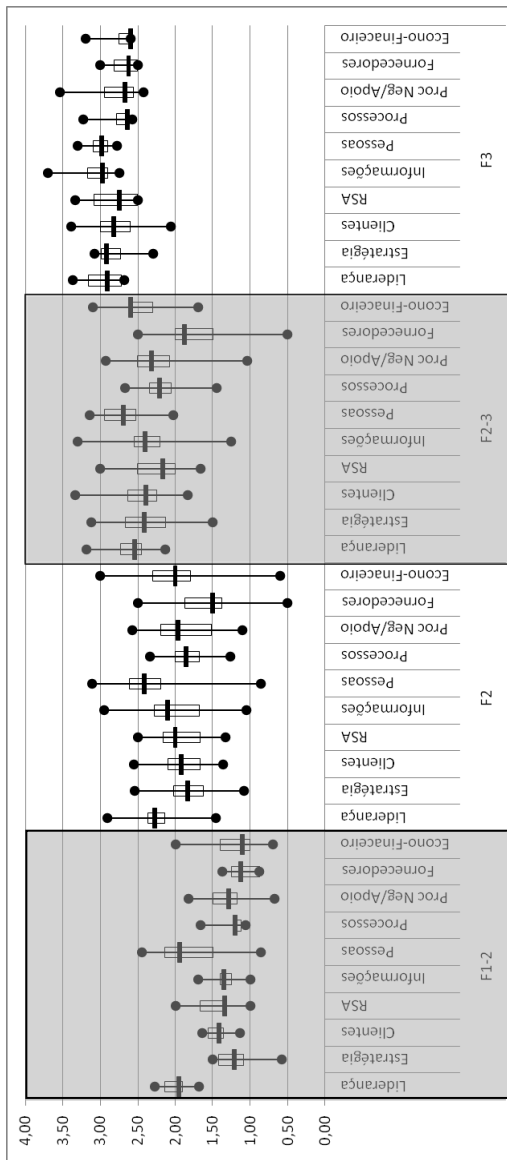
A fase 3 definida pelo intervalo de 2,76 a 3,25, considerando a mediana das distribuições ficaram posicionados dentro do intervalo os critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Responsabilidade Sócio-Ambiental; Informações e Conhecimento, Pessoas e abaixo Processos; Processos do Negócio e Apoio; Processos relativos a fornecedores e Processos econômico-financeiros. Assim, 6 critérios foram posicionados dentro do intervalo, 4 abaixo e nenhum posicionado acima do intervalo.

Em comparação sobre o comportamento dos critérios a respeito do seu enquadramento no intervalo de definição da fase, pouco se pode afirmar sobre diferenças de comportamento destes indicadores entre as fases definidas e as fases de transição. Ainda que no referencial teórico haja indicação de que o processo de transição organizacional seja

marcado por crises e turbulências, o que poderia levar a acreditar numa possível comportamento diferencia nestas situações, não foi possível de identificar reflexos nos indicadores que pudessem demonstrar tal fato.

Entretanto a fase 3 mesmo que, de forma semelhante às outras analisadas, tenha apresentado indicadores fora do intervalo de definição, em termos de dispersão das distribuições dos critérios das empresas classificadas, ficou caracterizada como menor dispersão de entre as fases analisada, demonstrando um maior grau de convergência entre os indicadores. Todavia, posto que a fase 3 foi a que teve menor frequência de empresas classificadas, apenas 4 no total de 197, a baixa dispersão pode estar mais relacionada com a baixa frequência do que a uma convergência de indicadores.

Gráfico 12 – Critérios



Fonte: Autor

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS DISTRIBUIÇÕES DOS CRITÉRIOS

Realizando uma comparação entre os critérios para cada uma das fases do universo de análise, conforme mostrado no gráfico 12, constata-se que os critérios que apresentaram posições mais elevadas em todas as fases foram Lideranças e Pessoas e posição mais baixa foi Processos relativos a fornecedores. Os demais critérios ficaram posicionados intermediários não permitindo maiores inferências e portanto não serão analisados.

O critério de Liderança, de acordo com a definição do MEG, está relacionado à orientação transmitida pelo empreendedor de sua visão de negócio para a empresa e de sua capacidade de convencimento do corpo funcional para concretização da visão, enquanto que o critério de Pessoas se relaciona com o desempenho e capacitação dos membros da equipe.

A evolução da organização entre as fase 1 a 3 para os modelos de análise, intervalo onde se encontram as empresas analisadas, é o período do seu desenvolvimento no qual a organização está incorporando mais empregados a sua estrutura e permitindo que mais atividades sejam delegadas a eles por parte do empreendedor. Para tanto o aprimoramento das equipes pela capacitação dos funcionários, o desenvolvimento de processo de mais elaborados de seleção de pessoal, a estruturação de formas de controle do desempenho dos indivíduos se torna fundamental. Ainda assim, todavia, neste mesmo período a organização continua sendo identificada ao empreendedor, e a sua visão de negócio, que normalmente permanece atuando na função de principal gestor da organização. Os indicadores de Liderança e Pessoas com alta pontuação conforme encontrado para as empresas do universo estariam refletindo esta situação.

Em aderência com esta leitura está o critério Informações e Conhecimento, posicionado no intervalo de definição de fase para todas as fases analisada, destaque-se, todavia, na F3 quando apresenta a segunda mais alta pontuação praticamente nivelado com o critério Pessoas. Informações e Conhecimentos está relacionado com processos gerenciais que visem o reconhecimento e disponibilização de informações aos usuários. O aumento de importância deste critério na fase 3 se relaciona com o processo de delegação. A menor participação do empreendedor em certas atividades exige que sejam desenvolvidos sistemas para disponibilização de informações de apoio aos empregados,

ao mesmo tempo que subsidiem a tomada de decisão e o acompanhamento dos planos.

O critério de Processos relativos a fornecedores se relaciona com o desenvolvimento de cadeias de suprimento e parcerias. Para que tal situação ocorra é necessário que a organização entre em consenso com as empresas parceiras com quem irá atuar de forma a atingir objetivos comuns. Conforme exposto a respeito das limitações dos modelos, a busca por conhecimento extra-organizacional é pouco explorada no corpo teórico dos modelos analisado, não sendo portanto passível de ser analisado. Todavia, entende-se que a baixa pontuação para o critério decorra da situação factual das empresas e independente de sua não previsão de tal processo nos modelos conceituais.

As altas pontuações nos critérios de Liderança e Pessoas e baixa em Processos relativos a fornecedores sugere que as empresas analisadas tenha um maior foco interno na busca de soluções e do desenvolvimento de seus negócios.

Não se poderia colocar que as empresas estão com foco exclusivamente interno, pois o critério Clientes é o que melhor caracteriza a posição de fase das empresas analisadas. Este critério em todas as fases analisadas, para o universo, apresentou mediana da distribuição sempre próxima do meio do intervalo de definição da fase.

CONCLUSÃO

O fenômeno do desenvolvimento organizacional está imbricado ao desenvolvimento da sociedade, fonte de inovação e financiador da qualidade de vida de seus cidadãos, ao mesmo tempo em que é circunscrito e regulado pelo consenso dos valores e interesses da sociedade.

Esta pesquisa, entretanto, tratou de isolar o desenvolvimento organizacional de seus componentes sociais e se propôs a analisar exclusivamente as variáveis organizacionais na busca de meios de caracterizar e classificar o processo. E assim, buscar responder como determinar procedimentos para identificar as fases do processo de desenvolvimento das organizações.

Em vistas a atingir tal propósito tomou-se por base quatro modelos de desenvolvimento por estágios, propostos por Greiner, Kazanjian, Churchill e Lewis e Adizes; e do Modelo de Excelência de Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, a partir dos quais se estabeleceu procedimentos para a identificação de tais fases de desenvolvimento. Estes procedimentos foram aplicados em base de dados secundários obtidos de levantamentos em empresas de pequeno porte de Santa Catarina, totalizando 197 empresas. Dessa forma, foram atingidos os objetivos geral e específicos propostos para o estudo.

Resultados adicionais foram obtidos na aplicação do modelo. Observou-se que 93% das empresas analisadas se encontram em duas fases adjacentes de desenvolvimento indicando influência do porte organizacional no processo, o que confirma as proposições teóricas.

A pesquisa abre a possibilidade de aplicação dos procedimentos desenvolvidos em estudo subsequentes permitindo a comparação entre os resultados obtidos. Assim, como de sua utilização como instrumento de diagnóstico organizacional por parte dos tomadores de decisão.

Ressalta-se, entretanto, que a base de dados utilizada foi constituída de uma única coleta de dados que visava um diagnóstico do nível de desenvolvimento naquele instante dos processos gerenciais da organização, sendo uma fotografia da situação das empresas quando entrevistadas. Ocorre que o processo de desenvolvimento organizacional se desenrola no tempo na forma de mudanças nas estruturas das empresas. Esta é uma limitação do trabalho desenvolvido que decorre da própria natureza da base de dados secundários utilizada.

Como recomendação para dirimir tal limitação, sugere-se estudo longitudinal com coletas de dados em vários momentos das organizações, procedimento tal que poderiam melhor caracterizar o

fenômeno, pois permitiriam a determinação de estágios de desenvolvimento de uma mesma unidade de análise, para posterior consolidação com as outras empresas do universo.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ASHBY, W. Ross. **Introdução à Cibernética**. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- AXELROD, Robert; COHEN, Michael D. **Harnessing Complexity: Organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 2000.
- BAPTISTA, R. **Do innovations diffuse faster within geographical clusters?** International Journal of Industrial Organization. v. 18, p. 515–535, 2000.
- BERTO, Rosa M. V S.; NAKANO, Davi N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa**. Produção. v. 9, n. 2. p. 65-76, 2000.
- BICH, Leonardo. Autopoiesis and Emergence. *In*: MINATI G. (org) **Systemics of Emergence: Research and Development**, New York: Springer, p. 281-292, 2006.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; MACIEL, M. **Systems of Innovation and Development: Evidence from Brazil**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. Adoção de Estudo de Caso na Engenharia de Produção. *In*: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. (Org). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAUCHICK MIGUEL, Paulo A.; HO, Linda. Levantamento tipo survey. *In*: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. (Org). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, Virginia L. **The five stages of small business growth**. Haward Bussiness Review. n. 61, p. 30-50, 1983.

COHEN, W. M.; BACDAYAN, P. **Organizational routines are stored as procedural memory**: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, v. 4, p. 554–568, 1994.

COLLINS, Jim. **How the mighty fall**. New York: HarperCollins, 2009.

CROSSAN, M., LANE, H., WHITE, R., DJURFELDT, L. **Organizational learning**: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*. v. 3, n. 4, p. 337–360, 1995.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. **An Organizational Learning Framework**: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*. v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999.

DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations**. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DOUGHERTY, D. **Interpretive barriers to successful product innovation in large firms**. *Organization Science*, v. 3, n. 2, p. 179–202, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1997.

EISENHARDT, K. M.; TABRIZI, B. N. **Accelerating adaptive processes**: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p. 84–110, mar. 1995.

FELDMAN, M. S. **Organizational routines as a source of continuous change**. *Organization Science*, v. 11, p. 611-629, 2000.

FLEURY, Afonso. **Planejamento do Projeto de Pesquisa e Definição do Modelo Teórico**. In: CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. (Org). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FLYNN, Barbara; SCHROEDER, Roger; FLYNN, E. **World class manufacturing**: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. *Journal of Operations Management*. v. 17, p. 249–269, 1999.

FORZA, C. **Survey research in operations management**: a process-based perspective. *International Journal of Operation and Production Management*. v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. **Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

GIANNETTI, Eduardo. **Vícios privados, benefícios públicos?** : a ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

Global Entrepreneurship Monitor, **GEM 2007 report on high-growth entrepreneurship**. London: Global Entrepreneurship Research Association. 2007.

GREINER, Larry. **Evolution and Revolution as Organizations Grow**. *Haward Business Review*. Maio-Junho, p. 55-67, 1998.

_____; **Evolution and Revolution as Organizations Grow**, *Haward Business Review*, 1972

GREVE, Henrich R. **Exploration and exploitation in product innovation**. *Industrial Corporation Change*. v. 16, p. 945-975, 2007.

GRIFFIN, A. **The effect of project and process characteristics on product development cycle time**. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 1, p. 24–35. 1997.

GUPTA, S.; VERMA, R.; VICTOTINO, L. **Empirical research published in production and operations management (1992-2005): trends and future research directions**. *Production and Operations Management*. v. 15, n. 3, p. 432-448, 2006.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Structural inertia and organizational change**. *American Sociological Review*, v. 49, n. 2, p. 149-164, 1984.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. *In*: STARBUCK, W. H. and NYSTROM, P. C. (Ogr), **Handbook of Organizational Design**. London: Oxford University Press, p. 3–27. 1981.

HONG, J.F.L.; EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.S. **Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China.** *Journal of Management Studies*, v. 43, p. 1027–1058, 2006.

HUY, Quy Nguyen; MINTZBERG, Henry. **The Rhythm of Change.** *MIT Sloan Management Review*. v. 44, n. 4, p. 79-84, 2003.

JULIATTO, D. L. **Método para Organização de Iniciativas Coletivas em Empresas de Pequeno Porte (EPPs).** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

KAZANJIAN, Robert K. **Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures.** *Academy of Management Journal*. v. 31, n. 2, p. 257-279, 1988.

KNIGHT L. **Network Learning:** Exploring Learning by Interorganizational Networks. *Human Relations*. v. 55, n.4, p. 427-454, 2002.

KYRIAKOPOULOS, Kyriakos, De RUYTER, Ko, **Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development.** *Journal of Management Studies*. v.41, n.8, , p. 1469-1498, dez, 2004.

LEVIE, Jonathan; LICHTENSTEIN, Benyamin. **A Terminal Assessment of Stages Theory:** Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 34, n. 2, p. 317-350, mar, 2010.

LOVEJOY, Willian. **Integrated Operations:** A Proposal for Operations Management Teaching and Research. *Production and Operations Management*. v. 7, n. 2, p. 106-124, 1998.

MARCH, James G., **Exploration and Exploitation in Organizational Learning.** *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, fev. 1991.

MATURANA, Humberto. **A Ontologia da Realidade.** MAGRO, C., GRACIANO, M., VAZ, N. (Orgs). Belo Horizonte: UFMG. 1997.

MENZEL, Max-Peter, FORNAHL, Dirk. **Cluster lifecycle:** dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*. v. 19, n. 1. p. 205-238, 2009.

MILLER, D. **Toward a new contingency approach:** The search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, v. 18, p. 1-26, 1981.

MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning. *In:* Dierkes, M.; Berthoin-Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Org). **Handbook of Organisational Learning and Knowledge.** Oxford: University Press. 2001.

PHELPS, Robert; ADAMS, Richard; BESSANT, John. **Life cycles of growing organizations:** A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*. v. 9, n. 1, p. 1–30, 2007.

PORRAS, Jerry I.; SILVERS, Robert C. **Organization Development and Transformation.** *Annual Review of Psychology*. v. 42. p. 51-78, 1991.

PORTER, M. **On Competition.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

RAMOS FILHO, Américo C. **O global e o contextual no aprendizado gerencial de multinacionais:** uma perspectiva brasileira. Tese (Doutorado). Programa de pós-graduação em administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE – da Fundação Getúlio Vargas– FGV. Rio de Janeiro. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

SEBRAE, **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005,** SEBRAE, Brasília, 2007.

SEBRAE, **Taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil.** SEBRAE, Brasília, 2007.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2009. Brasília, 2010.
Disponível em

<http://gestaportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf > acesso em 03/01/2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa sobre as causas de Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas Catarinenses**. Florianópolis, 2006. Disponível em <<ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf> > acesso em 03/01/2011.

SOLLI-SÆTHER, Hans; GOTTSCHALK, Petter. **Generations of Struggle in Stages of Growth Modeling**. Proceedings of the Decision Sciences Institute 40th annual meeting, New Orleans, Louisiana, 14-17th November, p. 881-887, 2009.

SOLYMOSSY, E. Entrepreneur and Organization: Symbiotic Change and Transition. *In*: GALINDO, M.A.; RIBEIRO, D.; GUZMAN, J. (Org), **Entrepreneurship and Business: A Regional Perspective**, New York: Springer-Science, p. 269-290, 2009.

TSOUKAS, H. **The missing link**: a transformational view of metaphors in organization science. *Academy of Management Review*. v. 16, n. 3, p. 566-585, 1991.

VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S. **Alternative Approaches for Studying Organizational Change**. *Organization Studies*. v. 26, n. 9, p. 1377-1404, sep. 2005.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. **Explaining development and change in organizations**. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 510-540, 1995.

WALLERSTEIN, Immanuel. **O tempo em que podemos mudar o mundo**. Entrevista concedida a Sophie Shevardnadze, 2011, Disponível em: <<http://www.outraspalavras.net/2011/10/14/o-tempo-em-que-podemos-mudar-o-mundo/>> Consulta em 15/10/2011.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. **Organizational Memory**. *Academy of Management Review*, v. 16, n 1, p. 57-91, 1991.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development.** Annual Review of Psychology. v. 50, p. 361-86, jan. 1999.

WESTHEAD, P., WRIGHT, M. **Novice, portfolio, and serial founders:** are they different? Journal of Business Venturing. v. 13, p. 173–204, 1998.

WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D.; WRIGHT, M. **Decisions, Actions, and Performance:** Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? Journal of Small Business Management. v. 43, n. 4, p. 393–417, 2005.

ZHENG, Wei; QU, Qing; YANG, Baiyin. **Toward a theory of organizational cultural evolution.** Human Resource Development Review. v. 8, n. 2, p. 151-173, 2009.

APÊNDICE I

Distribuição das Medições do Instrumento Reponderado pelos Especialistas.

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		3,0	1,5	1,0	1,0	2,5	1,5
Percentiles	25	2,5	1,0	1,0	,5	1,0	1,5
	50	3,0	1,5	1,0	1,0	2,5	1,5
	75	3,0	3,0	2,0	2,5	3,5	3,0

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,5	2,0	2,5	3,0	1,5	1,0
Percentiles	25	1,5	1,0	2,0	1,0	1,5	1,0
	50	2,5	2,0	2,5	3,0	1,5	1,0
	75	2,5	2,0	3,0	3,0	2,5	2,0

		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		1,0	1,5	3,0	2,0	2,5	2,5
25		1,0	1,5	3,0	1,0	1,0	2,5
Percentiles	50	1,0	1,5	3,0	2,0	2,5	2,5
	75	2,5	1,5	3,0	2,0	3,0	2,5

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,0	2,0	3,0	,5	2,5	2,5
25		2,0	2,0	3,0	,5	2,0	1,5
Percentiles	50	2,0	2,0	3,0	,5	2,5	2,5
	75	2,0	3,0	3,0	1,0	2,5	2,5

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,5	2,5	2,0	2,0	3,0	2,5
25		1,5	1,5	2,0	2,0	2,5	2,0
Percentiles	50	2,5	2,5	2,0	2,0	3,0	2,5
	75	2,5	2,5	2,0	3,0	3,0	2,5

		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,5	2,5	1,5	3,0	2,5	2,0
25		1,5	1,5	1,5	3,0	1,5	1,5
Percentiles	50	2,5	2,5	1,5	3,0	2,5	2,0
	75	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0

		Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,0	3,0	2,0	1,5	2,5	3,0
25		1,5	2,0	2,0	1,5	2,5	3,0
Percentiles	50	2,0	3,0	2,0	1,5	2,5	3,0
	75	2,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0

		Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,0	,5	2,0	1,5	2,0	1,5
25		2,0	,5	,5	1,5	,5	1,5
Percentiles	50	2,0	,5	2,0	1,5	2,0	1,5
	75	3,0	1,0	3,5	2,0	3,0	1,5

		Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		3,0	3,0	2,5	2,5	2,5	1,5
25		2,5	3,0	1,5	1,5	,5	,5
Percentiles	50	3,0	3,0	2,5	2,5	2,5	1,5
	75	3,0	3,0	2,5	2,5	3,0	3,0

		Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		1,5	2,0	2,0	1,5	3,0	2,0
25		,5	,5	,5	,5	2,0	1,0
Percentiles	50	1,5	2,0	2,0	1,5	3,0	2,0
	75	2,5	3,0	2,5	2,5	3,0	2,0

		Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66
N	Valid	197	197	197	197	197	197
	Missing	0	0	0	0	0	0
Median		2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	3,5
Percentiles							
	25	2,5	2,0	2,0	,5	,5	2,5
	50	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5	3,5
	75	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	3,5

		Q67	Q68
N	Valid	197	197
	Missing	0	0
Median		2,0	3,0
Percentiles			
	25	1,5	2,0
	50	2,0	3,0
	75	2,0	3,0

APÊNDICE II

ORIENTAÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DO INSTRUMENTO

Objetivo dessa etapa é estabelecer uma correlação entre o instrumento de diagnóstico usado por empresa de consultoria empresarial, construído com base nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e os modelos de crescimento por estágio das empresas/ciclo de vida das organizações.

Você está recebendo três documentos:

1. ORIENTAÇÃO PARA PREENCHIMENTO DO INSTRUMENTO;
2. NARRATIVA DAS FASES (Pág 35 a 44 da dissertação)
3. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO; e

O documento NARRATIVA DAS FASES estabelece a orientação base para a informação que se deseja obter, sendo constituído na forma de narrativas de 7 fases distintas do processo evolutivo das organizações representadas pelos números: 0 – 1 – 2- 3- 4- 5- 5X.

Solicita-se ao respondente do INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO que avalie as opções de requisitos para cada um dos critérios, e estabeleça julgamento da seguinte forma:

Exemplo:

- para o critério ‘Identidade corporativa’, uma empresa que se enquadre no requisito 0 (não possui), estaria em qual fase da narrativa?
- para o critério ‘Identidade corporativa’, uma empresa que se enquadre no requisito 1 (possui logo pouco elaborado), estaria em qual fase da narrativa?

Critério	Forma de evidencia	Requisito	Obs
1. Identidade corporativa	IGNORAR ESSE CAMPO	0- Não possui 1- Possui logo pouco elaborado 2- Possui logo com marca e cores definidas 3- Possui manual de identidade de marca ou registro de marca 4- Possui manual de identidade de marcar e registro de patente	() Nº fase () () () ()

IMPORTANTE

- Preencher diretamente no documento 3. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO;
- Cada requisito deve corresponder a somente um número de fase da 1. NARRATIVA DE FASES;
- Não necessariamente todas as fases terão representantes nos requisitos de um critério;
- Uma mesma fase poderá ser utilizada para mais de um requisito de um critério.

MARKETING/MERCADO				
	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Ballizamento)	OBS
Estratégias de Divulgação	1. Identidade corporativa	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui logotipo com marca, cores definidas? • Possui manual de identidade visual? • Possui registro de patente? 	<p>0. Não possui.</p> <p>1. Possui logotipo pouco elaborado.</p> <p>2. Possui logotipo com marca e cores definidas.</p> <p>3. Possui manual de identidade visual ou registro de marca.</p> <p>4. Possui manual de identidade visual e registro de patente.</p>	
	2. Propaganda e Divulgação	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui catálogo de Produtos\Promoções, <i>folders</i>, cartões de visitas? • Informa ao cliente sobre novos produtos, atualizações etc? • Possui clareza na imagem a ser transmitida • Utilizam quais meios de divulgação? (rádio, televisão, panfletagem). 	<p>0. Não possui.</p> <p>1. Possui cartões de visitas ou catálogo de produtos.</p> <p>2. Possui <i>folders</i> e catálogo de Produtos e de Promoções.</p> <p>3. Utiliza os materiais para divulgação direta de produtos e atualizações. Utiliza os meios de comunicação (televisão, rádio) para divulgação.</p> <p>4. Possui material de divulgação com alto padrão visual e realiza divulgação estratégica.</p>	
	3. Site na internet	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa possui site? • Está atualizado? • São informadas os produtos, seus valores, promoções, etc? 	<p>0. Não possui.</p> <p>1. Possui <i>site</i> com poucos recursos e sem atualização.</p> <p>2. Possui <i>site</i> com poucos recursos ou sem atualização.</p> <p>3. Possui <i>site</i> com recursos adequados e com atualização.</p> <p>4. Possui <i>site</i> tipo portal com recursos de qualidade superior e o atualiza constantemente.</p>	
Planejamento Comercial	4. Pesquisa de mercado	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • É realizada pesquisa de mercado? • Que tipo de pesquisa? • Com que frequência é realizada? • A pesquisa é feita de forma segmentada? 	<p>0. Não realiza.</p> <p>1. Realiza pesquisa pouco aprofundada e com pouca frequência.</p> <p>2. Realiza pesquisa aprofundada com pouca frequência.</p> <p>3. Realiza pesquisa aprofundada e frequente.</p> <p>4. Identifica tendências de mercado a partir da pesquisa e implementa ações estratégicas.</p>	

5. Definição das estratégias de venda	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui metas de venda definidas? • Quais são as formas de venda? • Atribui comissões aos vendedores? • A margem de negociação está definida? • A disposição dos produtos está aliada a estratégia de desempenho de vendas. • É fácil a visualização do preço de venda. 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui. 1. Possui apenas metas de venda definidas. A disposição da empresa e produtos é planejada empiricamente. 2. Possui metas e planos de venda bem definidas ou há estudo para a disposição da empresa e seus produtos. 3. Possui metas, planos e margens de negociação bem definidas e há estudo para a disposição da empresa e seus produtos. 4. Possui controle das metas por indicadores e realiza <i>feedback</i> dos mesmos para melhorias. 	
6. Ponto de Venda/Localização	<ul style="list-style-type: none"> • A localização da empresa é estratégica. 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não houve estudo estratégico para a definição do ponto de venda/localização da empresa. 1. Apenas houve análise superficial para a definição. 2. Houve estudo simplificado. 3. Houve análise aprofundada 4. O ponto/local foi definido estrategicamente a partir de estudo documentado. 	
7. Conhecimento dos principais concorrentes)	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece seus concorrentes para cada segmento? • Conhece suas principais características? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui. 1. Conhece superficialmente os concorrentes da sua região. 2. Conhece as principais características dos concorrentes (serviços, estrutura, etc.). 3. Conhece a estratégia de comercialização (preços e as formas de pagamento) dos concorrentes. 4. Possui base de comparação entre o serviço da empresa e de seus concorrentes. 	
8. Conhecimento e Definição estratégica do perfil de clientes	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece seus principais clientes. • Como se classificam os seus clientes? • São tomadas ações estratégicas para as diferentes classes? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não identifica nem conhece os clientes. 1. Identifica os principais clientes. 2. Conhece todos os clientes. 3. Classifica os perfis de clientes. 4. Define ações estratégicas para os diferentes perfis. 	

Gestão de Clientes	9. Diálogo e pesquisa sistemática com os clientes	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe análise de satisfação dos clientes em relação aos produtos/serviços da empresa? • Existe um canal aberto às sugestões e reclamações dos clientes? 	<p>0. Não possui.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um canal aberto às sugestões e reclamações dos clientes. 2. Existe análise de satisfação dos clientes em relação aos produtos/serviços da empresa. 3. Realiza o acompanhamento e avaliação das reclamações e/ou análises de satisfação. 4. Toma ações para tratar eventuais críticas. 	
	10. Histórico de vendas e negociações	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui histórico de vendas (negociações positivas e negativas)? • O histórico está segmentado (por mercado, produto, faturamento, sazonalidade)? • Os motivos de não fechamento das negociações são analisados? 	<p>0. Não possui.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Possui histórico de vendas (negociações positivas e negativas). 2. Possui segmentação do histórico de vendas (por mercado, produto, faturamento, sazonalidade). 3. Analisa os motivos de não fechamento das negociações. 4. Toma ações para evitar a recorrência. 	
	11. Fidelização de clientes	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe algum sistema que ofereça vantagens aos clientes fiéis? • Existe política de relacionamento pós-venda? 	<p>0. Não possui.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Possui sistema informal de vantagens aos clientes fiéis. 2. Possui sistema formal de vantagens aos clientes fiéis. 3. Existe política de relacionamento pós-venda. 4. Possui sistema formal de fidelização de clientes em nível de excelência. 	

FORNECEDORES

	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Balizamento)	OBS
Gestão de Fornecedores	12. Segurança na relação com fornecedores	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem contratos estabelecidos com os fornecedores? • Como lida com problemas com fornecedores? 	<p>0. Não possui garantias em relação aos fornecedores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Possui acordo informal com os fornecedores. 2. Possui modelo de contrato simplificado (apenas com especificações técnicas). 3. Possui modelo de contrato completo (com especificações técnicas, multas e garantias dos fornecedores). 4. Possui modelo de contrato completo (com especificações técnicas, multas e garantias dos fornecedores) e procedimentos de seleção de fornecedores. 	

	13. Avaliação de fornecedores	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avalia e classifica seus fornecedores? • De que maneira (pontualidade, flexibilidade na negociação, preço)? • Com que frequência? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não realiza. 1. Realiza avaliação informal de fornecedores. 2. Realiza avaliação formal de fornecedores (pontualidade, flexibilidade na negociação, preço). 3. Avalia de forma sistematizada, classifica seus fornecedores e utiliza os resultados da avaliação de fornecedores para tomada de decisão. 4. Considera aspectos de qualidade, meio ambiente, saúde & segurança e responsabilidade social. 	
	14. Existência de fornecedores alternativos para cada insumo	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalha com mais de uma opção de fornecedores por item? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não conhece.. 1. Possui relação de fornecedores alternativos. 2. Conhece as características dos fornecedores alternativos para cada item. 3. Possui cadastro de fornecedores alternativos para cada item. 4. Possui um sistema que acione os fornecedores alternativos no caso de negligência de fornecedores tradicionais. 	
PROCESSO GERENCIAL				
	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Balzamento)	OBS
ADM	15. Visão Macro da Empresa	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se o empresário possui uma visão macro da sua empresa e se ele conhece todos os setores. 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui uma visão macro da empresa. 1. Conhece superficialmente a empresa. 2. Conhece alguns aspectos e setores da empresa. 3. Conhece toda a empresa. 4. Possui uma visão macro e setorizada da empresa, e utiliza essa visão para planejamento da mesma. 	
	16. Metas Gerenciais\ planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Existem metas alinhadas aos objetivos da empresa? • Existem metas relacionadas aos produtos/ processos? • Definição de ações vinculadas às metas. • As metas estão descritas e são de conhecimento de todos? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui metas definidas. 1. Existem metas, porém, não alinhadas aos objetivos/ produtos da empresa. 2. Existem metas relacionadas aos objetivos/ produtos. 3. Possui indicadores vinculados às metas e monitora o desempenho. 4. Utiliza indicadores para a tomada de decisão e implementa ações 	

ADM	17. Conhecimento do valor necessário de capital	<ul style="list-style-type: none"> • O empresário definiu o valor a ser investido na empresa? • Conhece as formas de captação? 	<p>0. Não possui.</p> <p>1. Conhecimento superficial sobre o valor ideal para ser investido na empresa.</p> <p>2. Existe estudo que determina o valor ideal para ser investido na empresa ou conhece as formas de captação de recursos necessários.</p> <p>3. Existe estudo que determina o valor ideal para ser investido na empresa e conhece as formas de captação dos recursos necessários.</p> <p>4. Possui planejamento para os investimentos e conhecimento dos riscos de retorno das opções de captação.</p>	
	18. Conhecimento e Cumprimento da Legislação	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece as leis aplicáveis à atividade (Trabalhistas, Ambientais, Tributárias)? • São atendidas as leis aplicáveis? 	<p>0. Não conhece.</p> <p>1. Conhece as leis aplicáveis, mas não sabe se cumpre todas elas.</p> <p>2. Conhece as leis aplicáveis e identifica o nível de atendimento.</p> <p>3. Conhece e cumpre todas as leis aplicáveis.</p> <p>4. Possui um atualização da legislação e que controla os prazos de renovação de taxas e licenças.</p>	
	19. Alvarás e Licenças	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui todos os alvarás/licenças para operar? • Alvará sanitário, do bombeiro, ambiental, da prefeitura, etc. 	<p>0. Não possui ou não sabe se sua atividade necessita de alvarás/licenças.</p> <p>1. Sabe que necessita mas não possui todos os alvarás/licenças.</p> <p>2. Possui os alvarás/licenças, porém não estão atualizados.</p> <p>3. Possui alvarás/licenças atualizadas.</p> <p>4. Possui todos os alvarás/licenças, cumpre com os condicionantes.</p>	
	20. Gestão de Riscos em novos contratos/projetos	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são definidos os riscos dos contratos/projetos? • Como são gerenciados os riscos dos contratos/projetos? 	<p>0. Não são analisados os riscos.</p> <p>1. São identificados os riscos dos contratos/projetos, porém não são documentados.</p> <p>2. É realizada a análise dos riscos dos contratos/projetos de forma documentada.</p> <p>3. É realizada a gestão dos riscos dos contratos/projetos</p> <p>4. Os riscos são gerenciados de forma sistematizada, por meio de procedimentos.</p>	

	21. Cobrança	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui uma política para Cobrança? • Quais são os procedimentos nos casos de inadimplência, negociações, soluções alternativas? 	<p>0. Não possui nenhum sistema para cobrança.</p> <p>1. Negocia com clientes, porém sem um sistema de cobrança formal estabelecido.</p> <p>2. Possui um sistema simples de cobrança.</p> <p>3. Possui um sistema formal de cobrança (emissão de boletos e protesto em cartório em caso de inadimplência).</p> <p>4. Possui política de cobrança, bem como procedimentos para negociações em caso de inadimplência.</p>	
	22. Melhoria Contínua	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem Programas de melhoria, (5 Ss, qualidade total,) implantados na empresa? 	<p>0. Não possui programas de melhoria contínua.</p> <p>1. Existe a intenção para implantar;</p> <p>2. Existe planejamento para implantação de programas que visem a melhoria contínua</p> <p>3. Possui programas simples.</p> <p>4. Existe mais de um programa ou possui sistemas de gestão certificados.</p>	
Financeiro	23. Plano Financeiro	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é realizado o controle financeiro da empresa? 	<p>0. Não possui.</p> <p>1. Existência de controle de caixa (mistura caixa da empresa com despesas pessoais).</p> <p>2. Existência de plano de contas para o controle do caixa (classificação das contas do caixa).</p> <p>3. Controla o fluxo de caixa da empresa (projeção das entradas e saídas futuras).</p> <p>4. São realizadas avaliações do fluxo de caixa da empresa e estabelecidos indicadores financeiros para a tomada de decisão.</p>	
Financeiro	24. Custos	<p>E/O</p> <p>Conhece custos fixos e variáveis?</p>	<p>0 Não conhece os custos da empresa.</p> <p>1 Conhecimentos dos custos fixos.</p> <p>2 Conhecimentos dos custos fixos e variáveis.</p> <p>3 Os custos fixos e variáveis da empresa são conhecidos e classificados (custos indiretos, diretos, rateios etc).</p> <p>4 Os custos fixos e variáveis da empresa são conhecidos e classificados (custos indiretos, diretos, rateios etc), gerenciados e documentados.</p>	

Financeiro	25. Estabelecimento de preço de venda	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual a forma para estabelecimento dos preços de venda? • Conhece os preços do mercado? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui método sistematizado. 1. Possui método simples para determinação de preços: preço de compra multiplicado por um percentual qualquer. 2. Possui método sistematizado para o estabelecimento do preço, considerando custos, porém, sem considerar o preço-meta de mercado. 3. Possui método sistematizado para o estabelecimento do preço, considerando o custo e o preço de mercado. 4. Possui métodos para estabelecimento de preço em níveis de excelência, considerando o preço-meta. 	
	26. Posicionamento fiscal	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe um estudo que defina a melhor opção de enquadramento fiscal (Simples, Super Simples, Lucro Presumido ou Real)? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui um estudo para o enquadramento fiscal. 1. Tem conhecimento superficial do melhor enquadramento fiscal. 2. Existe conhecimento suficiente para definir a melhor opção de enquadramento fiscal. 3. Existe um planejamento para alteração com base no crescimento da empresa. 4. A empresa possui estudo que indica o melhor momento para alterar a opção. 	
	27. Controle de Encargos	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle dos encargos sociais dos colaboradores. • Controle dos encargos Fiscais. 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui controle. 1. Possui conhecimento dos encargos/impostos. 2. Possui controle dos encargos sociais ou fiscais. 3. Possui controle dos encargos sociais e fiscais. 4. Existe um controle de crédito de impostos, caso a empresa tenha direito. 	
	28. Emissão de Notas	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • São emitidas notas fiscais em todas as vendas? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não são emitidas notas fiscais. 1. Apenas são emitidas notas fiscais quando o cliente exige. 2. Ocasionalmente são emitidas notas fiscais. 3. São emitidas notas fiscais em todas as vendas. 4. São emitidas notas fiscais e realizados registros de clientes em todas as vendas. 	

	29. Controle do Contador	E	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui controle fiscal. 1. Acompanha o trabalho do contador. 2. Avalia o trabalho do contador com base na comparação com o controle interno. 3. Existe uma reunião de tempos e tempos e comparação. 4. Existe uma auditoria sobre o trabalho do contador. 	
Inovação	30. Busca de Novos Produtos	E <ul style="list-style-type: none"> • Existe busca constante na inovação dos produtos oferecidos? • A empresa utiliza críticas dos clientes e/ou tendências de mercado para melhorias nos produtos? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não realiza. 1. Possui preocupação, mas não há pesquisa formal. 2. Existe pesquisa formal, mas não é constante. 3. Realiza constante estudo de produtos novos/inovadores. 4. A empresa identifica o retorno financeiro sobre cada inovação. 	
	31. Pesquisa e Desenvolvimento	E <ul style="list-style-type: none"> • Existe busca constante na inovação de processos produtivos e gerenciais? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não realiza. 1. Possui entendimento dos conceitos de inovação. 2. Apresenta alguns fatores de inovação. 3. Realiza constante estudo para inovação de processos. 4. A empresa identifica o retorno financeiro da inovação. 	
Inovação	32. Incentivo para a inovação	E <ul style="list-style-type: none"> • São encorajadas iniciativas para a inovação? • A empresa fornece os recursos necessários para geração de inovações (por exemplo: informação, comunicação e espaço para troca de informações)? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não incentiva a inovação. 1. Os colaboradores não participam ativamente das inovações. 2. A empresa comunica a importância da inovação para os colaboradores. 3. São encorajadas iniciativas para a inovação. 4. A empresa fornece os recursos necessários para geração de inovação. 	
	33. Controle das inovações geradas	E/O <ul style="list-style-type: none"> • Existe um controle sobre os tipos de inovações criadas? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não há controle. 1. Possui inovações criadas e implementadas. 2. É realizado um controle sobre os tipos de inovações criadas. 3. O controle é realizado por colaborador, setor ou pela empresa. 4. É realizada uma avaliação, com base em indicadores de desempenho das inovações. 	

EQUIPE				
	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Ballzamento)	OBS
Seleção	34. Sistema de recrutamento e Seleção	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é realizada a seleção dos colaboradores? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não foram definidas as formas de avaliação. 1. Avaliação é feita pelo superior direto da função e com critérios intuitivos. 2. São definidos claramente os critérios de avaliação. 3. Existe avaliação de currículo e teste prático/ São valorizados aspectos de formação. 4. Existe um sistema de seleção através de profissionais especializados (Psicólogos, por exemplo). 	
Gestão do conhecimento	35. Gestão do conhecimento	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa adota alguma prática da Gestão do Conhecimento? Como isto é feito? • É realizada a internalização do conhecimento gerado tornando-o disponível para todos na empresa? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não existe nenhuma forma esquematizada de gestão do conhecimento. 1. Os superiores diretos possuem as informações/ Os funcionários que saem treinam os que entram. 2. Existem fichas de processos utilizadas nos treinamentos. 3. Mais de um colaborador é treinado para executar cada função. 4. Existem procedimentos documentados que garantem a gestão do conhecimento, protegem a empresa e geram valor ao mesmo tempo. 	
Capacitação e Organização	36. Cursos internos	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem políticas de capacitação dos funcionários? • Tem conhecimento das habilidades e competências dos funcionários? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não existe preocupação com a capacitação dos funcionários. 1. Somente existe capacitação quando é comprado um equipamento novo. 2. A empresa incentiva a capacitação, mas não promove. 3. São realizados cursos internos na empresa/ Promovidos cursos externos. 4. Existe uma política de capacitação baseada na gestão de competências. 	

	37. Capacitação da Gerência	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe um processo contínuo de capacitação para a gerência? • Os gerentes são capacitados para as atividades que executam? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. A empresa não considera importante a capacitação gerencial. 1. Considera importante, mas não possui programa de capacitação gerencial. 2. São realizadas capacitações eventuais. 3. Existe uma agenda de capacitação da gerência previamente planejada. 4. Existe um processo contínuo de capacitação da gerência (por exemplo, com ênfase em RH, Finanças, Captação de recursos, Marketing, estratégico, desenvolvimento de produtos). 	
	38. Escolaridade dos funcionários	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • O grau de instrução é compatível com a necessidade da empresa? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não se sabe o grau de instrução dos funcionários. 1. O grau de instrução está abaixo das necessidades da empresa. 2. O grau de instrução está dentro das expectativas. 3. Os colaboradores estão qualificados para a função que exercem. 4. O grau de instrução supera as expectativas. 	
	39. Gestão por Competência	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe um Organograma definido e documentado? • O papel do colaborador está claramente definido? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não existe organograma nem competências definidas para os cargos. 1. Existe organograma e competências definidas mas não documentadas para cada cargo. 2. Existe organograma e competências definidas para cada cargo. 3. Existe controle do cumprimento do papel dos colaboradores. 4. Existe um plano de carreira para toda a empresa baseado em gestão por competências. 	
Gerência de Pessoas	40. Controle Pessoal	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existem indicadores de desempenho dos colaboradores? • Existe um plano de remuneração atrelado ao desempenho ou ao sistema de avaliação de desempenho? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não há controle. 1. Existe controle de horas. 2. Existe controle de horas informal de desempenho. 3. Existem indicadores de desempenho com programa de reconhecimento aos funcionários que se destacam (bônus/ distribuição de lucros). 4. Os indicadores são gerenciados e são tomadas ações corretivas para otimizar o desempenho. 	

Interação	41. Clima Organizacional	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é o relacionamento do empresário com os colaboradores? • Existe um acesso fácil dos operários a gerência? • A empresa escuta a opinião dos funcionários? • Como é o relacionamento entre os colaboradores (pro-atividade e nível de tensão)? • Os gerentes/ supervisores possuem capacidade de liderança e habilidade para se comunicar? 	<ul style="list-style-type: none"> 0. Não existe interação entre gerência e operários. 1. O nível de interação está abaixo do adequado/ O clima organizacional é tenso. 2. O nível de interação está abaixo do adequado/O clima organizacional é bom. 3. Existe canal aberto entre operários e gerências e vice-versa/ O clima organizacional é bom. 5. Existe comprometimento entre operários e gerências/ Existem programas para aumentar o nível de interação. 	
Interação	42. Estabilidade da equipe	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é a estabilidade da equipe/rotatividade de funcionários? 	<ul style="list-style-type: none"> 0. Não existem controles/ registros. 1. Existe alta rotatividade de funcionários/ Ocorrência freqüente de processos trabalhistas. 2. Rotatividade alta, porém existem funcionários antigos na empresa. 3. Rotatividade baixa/ Existe política de retenção de talentos. 4. Existe política formal de retenção de talentos avaliada constantemente. 	
	43. Aparência da equipe	<ul style="list-style-type: none"> a. Os funcionários estão identificados e uniformizados? b. O asseio é monitorado? 	<ul style="list-style-type: none"> 0. A empresa não se preocupa com este aspecto. 1. Define critérios para aparência (cabelo, unhas, barba, etc.) para os funcionários, mas não monitora OU possui uniforme. 2. Define e monitora critérios para aparência. 3. Além dos critérios de aparência, existe uniformização na Empresa. 4. Os uniformes permitem a identificação pelo cliente de diferentes cargos e áreas 	

ENVOLVIMENTO COM PARCERIAS				
	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Balizamento)	OBS
Parcerias	44. Instituição de Pesquisa	E/O • Existem parcerias com instituições de pesquisa?	0. Não possui parceria. 1. Tem conhecimento de possíveis instituições parceiras. 2. Tem alguma parceria com instituições de pesquisa. 3. Faz constantemente parcerias. 4. Utiliza o conhecimento gerado nestas parcerias.	
	45. Outras Empresas	E • Existem parcerias com outras empresas do mesmo ramo?	0. Nunca foi cogitado realizar parcerias com outras empresas. 1. Já foi cogitado realizar parcerias mas não foram efetivadas. 2. Existem parcerias e pequena interação com a concorrência. 3. Existem parcerias e grande interação com a concorrência (por exemplo, associação, núcleos setoriais, etc...). 4. Possui forte interação com outras empresas e utiliza estas informações na sua empresa.	
	46. Sebrae	E • Existem parcerias com o SEBRAE?	0. Não conhece as ações do SEBRAE. 1. Conhece algumas ações do SEBRAE. 2. Já fez parcerias com SEBRAE. 3. Conhece os principais serviços do SEBRAE para sua empresa. 4. Conhece os principais serviços do SEBRAE para sua empresa e já utiliza constantemente.	

PRODUTO/SERVIÇOS				
Critério	Forma de Evidência	Requisito (Baalzamento)	OBS	
Desenvolvimento do Produto	47. Método de Desenvolvimento de Produto (e serviços que são produtos)	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa possui um método de Desenvolvimento de Produto? • Qual o método utilizado para definição das funções (QFD, Morfologia, AV - design, usabilidade, ergonomia etc)? 	<p>0. Não possui</p> <p>1. Possui método pouco elaborado para o desenvolvimento do produto</p> <p>2. Não possui método porque trabalha sob demanda ou possui métodos básicos para a elaboração do produto.</p> <p>3. Trabalha sob demanda, mas possui método de desenvolvimento ou possui métodos para a definição das funções (QFD, Morfologia, AV - design, usabilidade, ergonomia etc).</p> <p>4. Possui métodos elaborados, considerando o ciclo de vida do produto, indicadores para avaliação do PDP (% do faturamento, retorno sobre investimento, patentes etc.).</p>	
	48. Diferenciação do produto	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa tem claro para si quais aspectos do produto/serviço agregam valor para o cliente? 	<p>0. A empresa não conhece os aspectos.</p> <p>1. Deduz quais aspectos são valorizados pelos clientes.</p> <p>2. Tem conhecimento dos aspectos valorizados pelos clientes.</p> <p>3. Pratica esses aspectos que agregam valor.</p> <p>4. Pratica os aspectos que agregam valor e transmite a informação ao cliente.</p>	
	49. Atualização do produto	<p>E</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa utiliza críticas dos clientes e/ou tendências de mercado para melhorias nos produtos? • Existe algum histórico sobre a evolução das atualizações do produto (base de dados estruturada e disponível)? 	<p>0. Não atualiza produto.</p> <p>1. Atualiza o produto desconsiderando aspectos externos.</p> <p>2. Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias ou com críticas de clientes.</p> <p>3. Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias e com críticas de clientes.</p> <p>4. Atualiza de acordo com a evolução de tecnologias ou com críticas de clientes e mantém histórico sobre a evolução das atualizações.</p>	

Serviços Atrilados aos Produtos	50. Sistema de trocas e garantia	E/O <ul style="list-style-type: none"> A empresa possui política estruturada de atendimento a não conformidades (trocas)? Oferece garantia do produto? 	<ol style="list-style-type: none"> Não possui. Possui sistema informal de troca, mas não oferece garantias. Possui sistema de troca, porém, não investiga as causas das falhas e não oferece garantias. Possui sistema de troca, investiga as causas das falhas e oferece garantias. A empresa possui política estruturada de atendimento a não conformidades (trocas) e oferece garantias. 	
	51. Logística de Distribuição	E <ul style="list-style-type: none"> Quais os canais de distribuição? Como a empresa avalia o desempenho destes canais? Sistema de acompanhamento de entrega (pelo cliente) Sistema para otimizar tempo e custo da entrega 	<ol style="list-style-type: none"> Não conhece os canais de distribuição do produto Conhece os canais, mas não os compara para definir a melhor opção. Possui uma relação de transportadoras, mas nunca firmou parceria com nenhuma. Possui um sistema de acompanhamento da venda até a entrega para o cliente. Possui estratégia elaborada de logística com parceiro sob contrato. 	
	52. Informações do Produto	E/O <ul style="list-style-type: none"> O produto é acompanhado de manual? 	<ol style="list-style-type: none"> Não existem. São fornecidas informações somente de forma verbal. O produto é acompanhado de informações técnicas. O produto é acompanhado de informações técnicas ou manual de instalação, operação e manutenção. O produto é acompanhado de informações técnicas e manual completo com detalhes sobre instalação, operação e manutenção. 	

PROCESSO PRODUTIVO				
	Critério	Forma de Evidência	Requisito (Balizamento)	OBS
Produção	53. Planejamento e Controle da Produção	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • É realizado um planejamento e controle de produção na empresa? • Avaliação do planejado x realizado • O sistema é flexível à priorização de pedidos? • Possui conhecimento e correção dos gargalos da produção? • É realizado um controle de perdas sobras? 	<p>0. Não é realizado nenhum planejamento, nem controle de produção.</p> <p>1. Avalia subjetivamente a capacidade de atendimento, possui fichas técnicas para a confecção dos produtos, mas não realiza o controle documentado de produção.</p> <p>2. A empresa realiza planejamento e controle de produção com base na capacidade de produção.</p> <p>3. O planejamento é realizado e controlado de forma sistemática (planejado X realizado), existe controle de perdas, de gargalos, bem como causas de retrabalho.</p> <p>4. O controle da produção é realizado através de sistema informatizado, gerando indicadores, possibilitando a otimização de recursos.</p>	
	54. Consumo de recursos	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa conhece o consumo dos recursos (humanos, equipamentos e financeiros)? 	<p>0. Não conhece.</p> <p>1. Conhece as entradas somente com base nos custos dos recursos.</p> <p>2. Relaciona o consumo de recursos somente com o custo hora/ máquina.</p> <p>3. Quantifica as entradas por produto através de medições e/ou de um programa que inclui a reutilização, reciclagem e recuperação de materiais.</p> <p>4. Possui o Mapeamento do fluxo de processos, quantificação e registro de entradas e saídas por processo e indicadores de consumo de recursos.</p>	
Produção	55. Gestão do Estoque	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é feito o controle de recebimento de mercadorias? • Como é definido o número de itens em estoque? • Como é feito o monitoramento? 	<p>0. Não é realizado planejamento, nem controle do estoque.</p> <p>1. Define e monitora subjetivamente o número de produtos/equipamentos.</p> <p>2. Existe controle não sistematizado do estoque.</p> <p>3. A empresa realiza planejamento e controle com base de giro na necessidade de produção.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe controle informatizado integrando as áreas de compra, produção e estoque. 	

56. Controle de Resíduos e Emissões	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como são tratados e para onde são destinados os resíduos sólidos perigosos? • Possui área de disposição temporária para os seus resíduos? Onde? • São realizadas medidas para reduzir a geração de resíduos e emissões? Qual (s)? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui controle de resíduos e realiza destinação inadequada. 1. Não possui controle de resíduos, mas destina adequadamente. 2. Controla parcialmente e separa somente para coleta seletiva. 3. Possui controle quantitativo e classifica os resíduos/ Destina corretamente parte dos resíduos/ Possui área de disposição temporária adequada. 4. Possui controle dos resíduos por indicadores/ Realiza ações para minimizar a geração de resíduos e efluentes 	
57. Leiaute	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • O espaço para movimentação de pessoas e produtos é adequado? • O fluxo produtivo é contínuo ao longo do espaço físico? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não existe planejamento de fluxo produtivo. 1. O fluxo foi planejado, mas apresenta obstáculos à movimentação de pessoas ou produtos. 2. O leiaute permite a livre circulação de pessoas e produtos. 3. Os equipamentos estão dispostos de forma sequencial. 4. O leiaute está otimizado para os processos. 	
58. Rastreabilidade	<p style="text-align: center;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe controle dos lotes de produção? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não existe rastreabilidade no processo produtivo. 1. O controle é feito sem registros. 2. O controle é feito através de fichas técnicas. 3. Existe sistema de rastreabilidade até a venda do produto. 4. O controle permite a rastreabilidade após a venda do produto. 	

INFRA-ESTRUTURA			
Critério	Forma de Evidência	Requisito (Balizamento)	OBS
Organização e Manutenção 59. Limpeza e Manutenção das Dependências	<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observar condições (Organização e limpeza) dos banheiros, vestiários, cozinha e demais dependências. • Condições físicas da empresa (vedação, reboco e pintura, piso, rede) 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Apresenta dependências desorganizadas/ Sem manutenção/ Sem limpeza. 1. Dependências limpas, mas desorganizadas/ Sem manutenção. 2. Dependências bem mantidas, mas desorganizadas 3. Dependências organizadas. 4. Apresenta níveis de limpeza e organização em níveis de excelência. 	

	60. Organização de Estoques e Ferramentas	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é a organização dos estoques? • Organização lógica dos estoques. • A empresa adota alguma técnica ou filosofia para organização de papéis, equipamentos e arranjo físico? 	<p>0. Forma caótica.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresenta planejamento OU organizados. 2. Apresenta organização/planejamento, mas sem placas indicativas. 3. Os estoques são organizados com placas de identificação. 4. Apresenta níveis de organização de estoques e ferramentas em níveis de excelência. 	
	61. Manutenção de Equipamentos	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe rotina/programa de manutenção dos equipamentos. • Os equipamentos estão adequados tecnicamente? • Qual o estado de conservação dos equipamentos? 	<p>0. Os equipamentos estão quebrados/ sem manutenção/ obsoletos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O nível tecnológico está adequado e são realizadas manutenções corretivas. 2. As manutenções são registradas. 3. Existe uma rotina de manutenção. 4. A rotina de manutenção é cumprida e controlada através de registros. 	
Saúde Ocupacional	62. Adequação Técnica dos equipamentos	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os equipamentos estão adequados tecnicamente? • Como está a adequação técnica de balcões, estantes, etc • As gôndolas permitem o alcance dos produtos com facilidade? • Adequação do sistema de informática 	<p>0. Os equipamentos não são adequados tecnicamente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os equipamentos existentes estão adequados tecnicamente, mas não possui todos os equipamentos. 2. O sistema de informática é adequado as necessidades do estabelecimento. 3. Possui todos os equipamentos necessários. 4. Possui um sistema próprio com intranet com acesso externo 	
	63. Conforto Ambiental	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como é o grau de conforto dos ambientes de trabalho? • Como são as condições ergonômicas dos postos de trabalho? 	<p>0. O ambiente proporciona condições excessivamente insalubres.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os postos de trabalho apresentam condições inadequadas ao trabalhador. 2. Os postos de trabalho apresentam condições desconfortáveis. 3. As condições ergonômicas e de conforto estão adequadas aos postos de trabalho. 4. As condições ergonômicas e de conforto foram planejadas para o conforto do trabalhador. 	
	64. Saúde e Segurança	<p>E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • É realizada avaliação de riscos ocupacionais? Existe PPRA? • São realizadas verificações de saúde nos empregados? Existe PCMSO? 	<p>0. Não existem avaliações de riscos ocupacionais, nem verificação de saúde nos funcionários.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existem avaliações de riscos ocupacionais e verificação de saúde nos funcionários de maneira informal e não sistematizada. 2. Existem documentos de PPRA e PCMSO, porém o cumprimento não é verificado. 3. Os documentos de PPRA e PCMSO são verificados e cumpridos. 4. Existe a verificação constante de riscos ocupacionais e são tomadas medidas para a sua redução. 	

	65. EPIs e EPCs	<p style="text-align: center;">E/O</p> <ul style="list-style-type: none"> • É realizado o fornecimento de EPIs? • Os funcionários utilizam? • O EPCs estão em bom estado e de acordo as necessidades? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não são fornecidos aos trabalhadores. 1. São oferecidos, mas os trabalhadores não foram treinados e/ou não assinaram termo de compromisso. 2. Os trabalhadores foram treinados e assinaram termo de compromisso, mas não utilizam os EPIs/EPCs corretamente. 3. Os trabalhadores utilizam os EPIs/EPCs adequadamente. 4. Foi estabelecida uma política para sensibilização para o uso dos EPIs/EPCs. 	
	66. Potencial de Ampliação	<ul style="list-style-type: none"> • Possui local para ampliação? 	<ol style="list-style-type: none"> 0. O local não permite a expansão física da Empresa. 1. A possibilidade de expansão é bastante limitada. 2. A área acabou de ser expandida/ Não há previsão de expansão. 3. A área é ampla, aberta e com possibilidades de expansão. 4. Há possibilidade de expansão conforme as diretrizes legais.. 	
	67. Disponibilização e uso de dispositivos de segurança patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> • Possui sistema de segurança. 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Não possui nenhum sistema de segurança. 1. Possui sistema de alarme ou porteiro. 2. Possui sistema de alarme e porteiro. 3. Possui sistema de segurança terceirizado. 4. Possui sistema de segurança mais sofisticado. 	
	68. Apresentação da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da fachada • Facilidade de visualização • Área de estacionamento • Iluminação externa • Condição física do prédio 	<ol style="list-style-type: none"> 0. Infra-estrutura externa em condições precárias. 1. Condições físicas adequadas (vedação, reboco e pintura, piso, rede). 2. Facilidade de visualização (placa de identificação, iluminação). 3. Possui boa visualização e área de estacionamento. 4. Possui boa estrutura com visualização com indicações, estacionamento, produtos e promoções. 	