

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa

Desde os mais remotos tempos, a dor representa um dramático flagelo para o homem, a forma mais universal de estresse humano. Nenhum outro sintoma físico é mais disseminado e freqüente.

A dor, tomada como sofrimento físico, é o sintoma primário que alerta o indivíduo para a necessidade da procura de assistência. Quando aguda, tem função de alerta e de defesa, sua fisiologia é bem compreendida e seu controle é, geralmente, possível. Quando crônica, é de diagnóstico mais difícil e nem sempre diagnóstico e tratamento proporcionam resultados satisfatórios. Ambas geram estresse físico, emocional, econômico e social significativos. Seus efeitos são devastadores na sociedade moderna, causando sofrimento, prejuízos e inabilitações a inúmeras pessoas.

O sofrimento tem origem psíquica, e está associado a eventos que ameaçam a integridade biológica e/ou psicossocial do ser humano. É conhecido como “a dor da alma” ou a “dor moral”, sendo a mais intensa e desagradável das dores humanas. A sensação e a cognição se dão de forma imbricada, como um todo inseparável, e assim, fatores físicos e psicológicos atuam juntos para agravar os sintomas dolorosos.

Aspectos emocionais, sociais, culturais e cognitivos decorrentes talvez dos novos hábitos de vida, da maior longevidade do indivíduo, do prolongamento da sobrevivência de indivíduos com afecções clínicas naturalmente fatais, das modificações do meio ambiente e, provavelmente, do decréscimo da tolerância ao sofrimento, podem ser responsáveis pela exacerbação da presença da dor e do sofrimento na vida do homem moderno.

Evidencie-se que a condição humana, a dor e o sofrimento não são elementos inerentes ao ser humano, mas sim ao ser social, trabalhando a condição humana sob o vértice de suas injunções sociais, decorrentes do excesso de algo que incomoda, perturba ou provoca insatisfação.

A neurociência reconhece que o cérebro e suas estruturas são a base da regulação e controle das sensações, cognições, sentimentos e movimentos. Essas

atividades psicofisiológicas seriam resultantes de um conjugado de mecanismos que têm suas próprias leis de funcionamento e que podem ser independentes uns dos outros (PIEL, 1985).

Se a dor é universal, igualmente o é a liderança, permeando as várias culturas ao redor do mundo, independentemente de diferenças culturais, raciais ou de convicções. Liderança sempre foi e será uma condição que os indivíduos, de modo geral, e os empreendedores, em particular, buscam alcançar.

Os empreendedores causam um profundo impacto na vida das pessoas e nas organizações. Por isso, a complexidade do tema tem levado a uma infinidade de teorias que buscam definir liderança e identificar traços de personalidade comuns aos líderes. Neste contexto, a forma como as pessoas se comportam e se relacionam com outras pessoas depende de fatores hereditários e das diferentes situações que os indivíduos vivenciam (LEZANA, 1999).

Em outra vertente, sabe-se que, atualmente, no Brasil, as empresas de pequeno porte assumem grande importância no cenário econômico: significam fontes de emprego, unidades geradoras de impostos, estimulam a concorrência e a qualidade dos produtos. Entre 1990 e 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas (BERGAMASCO, 2001), o que implica obrigatoriamente no surgimento de um número mais elevado de profissionais que devem gerir estas empresas. É assim que esta realidade pressupõe a necessidade de se conhecer melhor o perfil do gestor de sucesso, sua personalidade, suas atitudes e seu comportamento organizacional, com o objetivo de identificar as características mais significativas do indivíduo que assume a posição de gestor de uma organização.

A análise dessas perspectivas, dor/sofrimento, empreendedorismo e importância do comportamento empreendedor na gestão das pequenas empresas, baseia-se nas mudanças perceptuais que ocorrem no comportamento do empreendedor conforme as etapas de desenvolvimento da empresa se sucedem. O poder de decisão, na fase inicial da empresa, concentra-se na figura do empreendedor, que estrutura e define o cenário organizacional. A centralização das decisões caracteriza, portanto, esta fase, o que ainda se constitui em uma tarefa possível.

No entanto, conforme a empresa cresce, o delegar atribuições, responsabilidades e poder de decisão tornam-se imprescindíveis para que esse crescimento possa, de fato, ocorrer. A capacidade (ou habilidade) de delegar torna-se, assim, condição *sine qua non* para que a organização mantenha seu ritmo próprio de desenvolvimento e

evolução; porém, nem sempre esta transição, do ponto de vista do empreendedor, poderá ocorrer sem dor/sofrimento. Estabelece-se, assim, a relação entre dor e capacidade de delegar, o que exigirá, do líder, aquilo que Senge (2000) considera como atributo essencial para a liderança: a capacidade de um indivíduo sustentar processos de mudança significativos e necessários. O que, em última análise, significa dizer que o empreendedor terá de superar a dor e aprender a delegar para que a empresa continue seu processo evolutivo.

Justifica-se, portanto, a proposta essencial deste estudo, considerando-se que o ciclo de vida das organizações compreende fases distintas, que requerem do empreendedor atitudes e posturas que muitas vezes se traduzem em dor e sofrimento, relacionadas ao ato de delegar.

Cabe, pois, ao empreendedor, ter a sensibilidade de quando, como e a quem delegar, a fim de garantir à empresa o seu natural processo de crescimento, e ao mesmo tempo, preservar-se a si mesmo da dor e do sofrimento no ato de delegar, ou ao menos minorá-la, reservando para si um papel que, mesmo fora da empresa, seja uma representação de todas as prerrogativas inerentes à liderança e ao empreendedorismo.

Nesse sentido, vale ressaltar ainda a escassez de estudos direcionados à exploração deste tema que proponham instrumentos de intervenção, o que sugere a necessidade de construção de um marco conceitual com o objetivo de facilitar a compreensão desses processos.

Ao considerar-se estes fatores, a presente proposta de tese busca uma reconstrução do conceito de dor/sofrimento, de forma a compreender sua influência na gestão do empreendedor.

## 1.2 Problema

Se as representações sobre dor e sofrimento são capazes de interferir e/ou alterar o comportamento dos indivíduos, qual seria o comportamento do empreendedor diante da dor e do sofrimento, em relação ao **ato de delegar**?

Considerando-se que as representações sobre dor e sofrimento interferem de forma significativa no comportamento dos indivíduos, como poderia ser instrumentalizada a relação dor/sofrimento com o **ato de delegar**?

Estas foram, portanto, as indagações que determinaram a realização do estudo e a conseqüente busca de fundamentação teórica para subsidiar a análise do tema proposto. Relativamente a este aspecto, vale aqui ressaltar as dificuldades encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, pois foram poucos os trabalhos encontrados com enfoque ao ato de delegar, pelo empreendedor. Constatou-se que mais raramente ainda os estudos têm abordado os aspectos comportamentais do empreendedor frente ao ato de delegar.

### 1.3 Objetivos gerais e específicos

Este trabalho tem como objetivo principal elaborar um marco conceitual que estabeleça uma relação entre dor/sofrimento e **o ato de delegar** como pressuposto importante na gestão organizacional.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Resgatar, na literatura especializada, conceitos de dor/sofrimento e empreendedorismo, a fim de disponibilizar informações significativas e relatar a sua amplitude, nas suas mais diversas manifestações humanas e técnicas e seus significados;
- Analisar e discutir o problema da dor/sofrimento sob o ponto de vista do empreendedor e a liderança;
- Relacionar o ato de delegar ao ciclo de vida das organizações;
- Adequar o modelo conceitual em gestores/empreendedores.

### 1.4 Estrutura do trabalho

O estudo é organizado em seis capítulos. No primeiro, definem-se os objetivos do estudo, os aspectos que justificam a realização do mesmo, os problemas enfrentados, as hipóteses levantadas, as limitações da pesquisa e a definição dos principais termos utilizados.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizados abordando o perfil do empreendedor, suas qualidades e características, além de considerações sobre a estrutura

organizacional e os valores humanos que a compõem.

No terceiro capítulo é feito um apanhado geral sobre liderança e comportamento organizacional.

O quarto capítulo constitui-se de uma análise acerca dos transtornos da dor e do sofrimento e sua importância e influência no comportamento e nas ações do empreendedor.

No capítulo cinco é apresentado o marco conceitual desenvolvido a partir dos conceitos teóricos considerados na realização do estudo.

Por fim, o sexto capítulo aborda a síntese dos resultados, conclusões de estudo e uma possível orientação para trabalhos futuros. Para melhor compreensão, opta-se por uma divisão de análise: o ato de delegar aliado à dor - em que se expõem fatores que podem gerar dor ao ato de delegar - e o ato de delegar aliado à sabedoria, numa percepção humana do ato de delegar contextualizada à dinâmica do século XXI.

## 1.5 Limitações da pesquisa

Em se tratando de um tema amplo e pouco explorado, encontraram-se limitações para o desenvolvimento da fundamentação teórica, uma vez que a literatura existente raramente aborda o assunto sob a perspectiva que se propõe esse estudo. No entanto, ao se buscar analisar os principais tópicos relacionados, pretende-se disponibilizar informações significativas, capazes de alicerçar o desenvolvimento de futuras pesquisas que venham, por sua vez, propiciar um maior aprofundamento do assunto.

Além disso, pode-se apontar como limitações subjacentes ao tema:

- A análise se limita a discutir somente a dor (aqui considerada em sua expressão de sofrimento) como fator interferente no **ato de delegar**, não se ampliando a análise a partir de outras características associadas;
- Entre as diversas funções gerenciais atribuídas ao empreendedor, neste estudo se abordará apenas **o ato de delegar**, circunscrevendo-se assim a análise da pesquisa especificamente a esta função.

## 1.6 Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo proposto utiliza-se nesta pesquisa a abordagem de caráter exploratório, identificando-se as variáveis dor/sofrimento e sua inferência no comportamento do empreendedor na gestão. A opção pela pesquisa do tipo exploratória se dá por esta modalidade permitir uma descrição mais apurada de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1995). Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa do tipo exploratória é particularmente indicada nos casos em que o tema abordado é, ainda, pouco explorado, o que pode vir a dificultar a formulação de hipóteses precisas.

A pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, partindo de um questionamento e aprofundando seu estudo nos limites de uma realidade específica. O primeiro passo é a investigação por meio de revisão bibliográfica com a finalidade de esclarecer, delimitar e buscar informações gerais sobre o tema. O segundo, é a construção do Modelo Teórico, fundamentada nas premissas e pressupostos encontrados na literatura pesquisada, com o intuito de sistematizar as conceituações apresentadas.

A seguir, são identificados os ciclos e etapas de vida das organizações e as diferentes teorias que as suportam. Dada a abrangência do tema, a pesquisa ainda enfoca os conceitos do processo empreendedor, transtornos da **dor/sofrimento**, Modelo Churchill e outros, em domínios conexos com os objetivos deste trabalho.

Em seguida, são pinçadas a realidade da gestão do empreendedor, evidências da consistência do modelo teórico para a elaboração do marco conceitual com o objetivo de instrumentalizar a relação entre dor/sofrimento e o **ato de delegar**.

O desenvolvimento da tese é apresentado esquematicamente na figura 1.

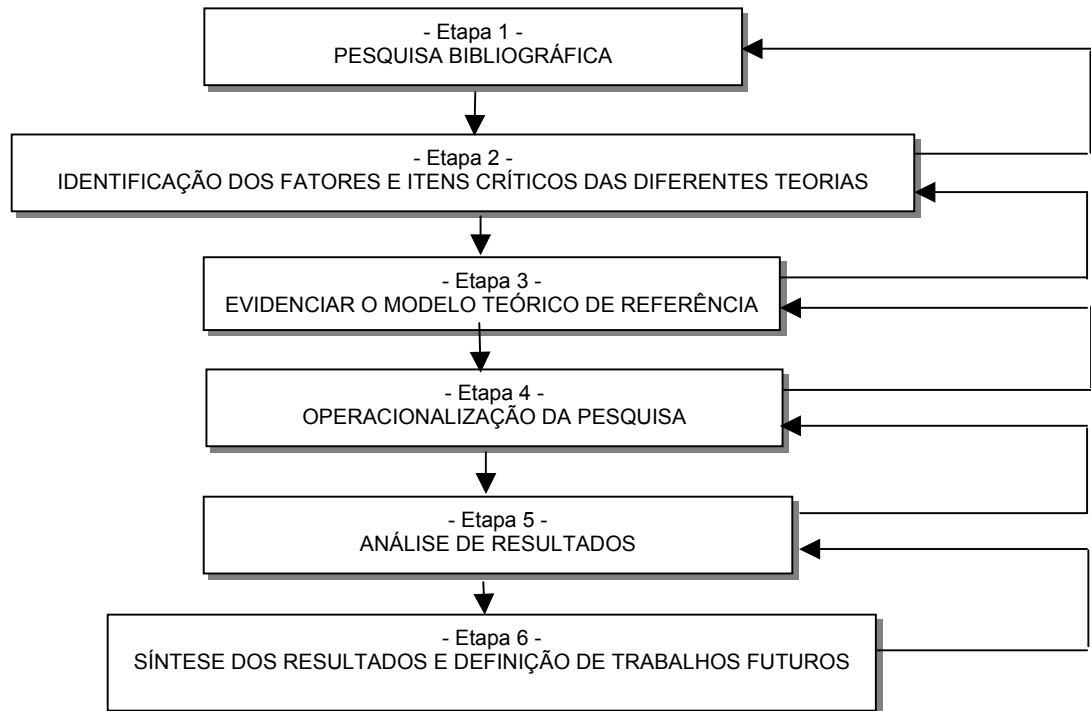


Figura 1: Plano para a qualificação da pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Na Etapa 1, o levantamento bibliográfico, buscou-se referencial teórico em literatura específica com o intuito de fundamentar a exposição dos temas relacionados ao objeto do estudo. Para tal, a revisão bibliográfica pautou-se em diversas obras que exploraram essencialmente o termo “empreendedorismo” e o sujeito empreendedor, co-relacionando-os aos diversos ciclos de vida das organizações.

Os ciclos descritos nem sempre se completam. Particularmente no Brasil, segundo dados do SEBRAE (2004), das 470 mil micro e pequenas empresas que são abertas todos os anos, os índices de mortalidade que as vitimizam são bastante preocupantes: 49,4% fecham antes de dois anos de existência; 55,64%, antes de 3 anos e 59,9% antes de completar 4 anos.

As causas da alta mortalidade das empresas brasileiras estão fortemente relacionadas, ainda segundo dados do SEBRAE, em primeiro lugar a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas conjunturais e de políticas públicas tributárias.

Explica-se: a longevidade das empresas é assegurada, de um lado, pelas condições oferecidas pelo país em termos de infra-estrutura e instrumentos de

gestão como – dinheiro acessível, carga tributária adequada e recursos humanos capacitados; de outro, por uma economia capaz de absorver novos empreendimentos por seu tamanho e taxa de crescimento. E um componente essencial que se alia a tudo isso é o nível educacional (anos de escola) do empreendedor e a qualidade dessa educação.

Ao se considerar que essas condições ideais inexistem no Brasil, justifica-se o alto índice de mortalidade das empresas nacionais, agravado pelo fato de que o empreendedor brasileiro empreende por necessidade e não por oportunidade.

Pelas pesquisas da Global Entrepreneurship Monitor – GEM, Brasil tem ostentado altas taxas de atividade empreendedora, e com isso, se posicionado entre os países mais empreendedores no universo pesquisado. Isso leva a refletir sobre o que representam, efetivamente, os números oferecidos por essa pesquisa. Sem dúvida, empreender por necessidade, que aparece, na referida pesquisa, em destaque para o Brasil, é bem mais ato de sobrevivência impulsionado por falta de emprego tradicional, o que ocasiona, cada vez mais, a busca do auto-emprego ou do negócio próprio. (PINTO, 2005, p. 16).

Estas bases teóricas sustentam, por fim, a análise da relação dor/sofrimento e o ato de delegar.

A Etapa 2 – Identificação dos Fatores e Itens Críticos das Diferentes Teorias – constitui-se no momento de seleção dos tópicos de relevância abordados à luz das diversas teorias pesquisadas. Esta etapa instrumentaliza a definição da fase seguinte.

Etapa 3 – Evidenciar o Modelo Teórico de Referência - momento em que é definido o modelo teórico sobre o qual se estrutura o desenvolvimento do estudo.

Na Etapa 4 – Operacionalização da Pesquisa – estabelece-se a configuração dos métodos adotados para realização da pesquisa, quando opta-se pela modalidade de pesquisa exploratória.

Por fim, na Etapa 5 – Síntese dos Resultados e Definição de Trabalhos Futuros - os resultados encontrados são relacionados em Considerações Finais e subsidiam, assim, as sugestões e propostas para desenvolvimento de trabalhos futuros.



## 2 O PROCESSO EMPREENDEDOR

A humanidade tem passado por inúmeras transformações. As mudanças na sociedade exigem adaptações constantes no contexto organizacional e influenciam de forma significativa o comportamento do ser humano e suas relações de trabalho.

O empreendedorismo vem influenciando positivamente o desenvolvimento econômico dos países; a decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso, mas essa decisão é influenciada por fatores externos, ambientais, sociais, aptidões pessoais ou um somatório de fatores que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma empresa (DORNELAS, 2001).

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando foram criadas entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), apoiando as atividades de empreendedorismo em software.

A tarefa de estímulo e apoio à criação e consolidação de empresas não é atribuição isolada de um setor, mas de toda a sociedade. Os sistemas de suporte são constituídos por todas as forças sócio-políticas e econômicas, atuando quer sob a forma de ações concretas - tais como consultoria, incubação, financiamento - quer sob a forma de construção de um arcabouço legal e criando um meio ambiente em que o empreendedor e a pequena empresa possam receber o tratamento e as condições necessárias ao seu florescimento e consolidação (DOLABELA, 1999a, p. 135).

Atualmente, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 90% dos empreendimentos formais no Brasil, um país que, tradicionalmente, não teve um foco específico na cultura empreendedora. O que começa-se a detectar agora é o potencial gerador de riqueza do empreendedorismo. A criação de novas empresas é vista, hoje, como um dos recursos capazes de criar novos postos de trabalho, aumentar a cadeia produtiva e minimizar as desigualdades regionais (CANAVARRO, 2004).

Trata-se, sem dúvida, de referenciais importantes que caracterizam de forma inequívoca a importância do empreendedorismo no cenário sócio-econômico contemporâneo.

## 2.1 Conceitos

Ainda que soe contemporâneo, o vocábulo “empreendedor” já fazia parte do repertório de Jean Baptiste Say, que definiu o empreendedor como o indivíduo responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem (LONGEN, 1997).

Na definição de Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões; visualiza uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim com a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

Lezana (2000, p. 11) define empreendedores como:

Pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os melhores benefícios de inovações num meio incerto.

Dornelas (2001) caracteriza o empreendedor como o indivíduo que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e possui uma visão futura da organização e dos negócios.

Para Gomes (2003), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias.

Segundo Dolabela (1999b), o tema central do empreendedorismo é o desenvolvimento humano e seus reflexos sociais e econômicos. Para esse autor, o empreendedorismo - particularmente o brasileiro - deve ter como prioridade o combate à miséria, devendo ser um instrumento de geração e distribuição de renda, conhecimento e também de poder.

Com o empreendedorismo, busca-se alcançar o desenvolvimento de uma sociedade também empreendedora. “É preciso libertar no brasileiro à sua infinita capacidade de sonhar e de transformar sonhos em realidade; ou seja, é preciso libertar o empreendedor que existe em cada um de nós” (DOLABELA, 2002).

O termo “empreendedorismo”, dada a amplitude do conceito, define também uma forma de ser, independentemente da escolha profissional. Assim, podem estar

contidos neste termo o empregado-empendedor (ou intra-empendedor), o pesquisador-empendedor, o empendedor comunitário e o funcionário público-empendedor, pois o empendedorismo se fundamenta na maneira de se abordar o mundo, qualquer que seja a atividade abraçada.

O empendedor pode ser estudado sob diferentes enfoques, e também por uma variedade de áreas de conhecimento e das ciências humanas, tais como a Psicologia, Sociologia, Economia, Pedagogia, Administração, encontrando seus fundamentos na própria Filosofia e dentro da visão e entendimento dos mais diversos autores, como os apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Diversos enfoques sobre empendedores

| <b>DATA</b> | <b>AUTOR</b>        | <b>CARACTERÍSTICAS</b>  |
|-------------|---------------------|---|
| 1848        | Mills               | Tolerância ao risco   |
| 1917        | Weber               | Origem da autoridade formal   |
| 1934        | Schumpeter          | Inovação, iniciativa  |
| 1954        | Sutton              | Busca de responsabilidade   |
| 1959        | Hartman             | Busca de autoridade formal  |
| 1961        | McClelland          | Corredor de risco e necessidade de realização.  |
| 1963        | Davids              | Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto-confiança.  |
| 1964        | Pickle              | Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico  |
| 1971        | Palmer              | Avaliador de riscos   |
| 1971        | Hornaday e Aboud    | Necessidade de realização, autonomia, poder, reconhecimento, inovação, independência.                         |
| 1973        | Winter              | Necessidade de poder  |
| 1974        | Borland             | Controle interno  |
| 1974        | Liles               | Necessidade de realização   |
| 1977        | Gasse               | Orientado por valores pessoais  |
| 1978        | Timmons             | Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle. criatividade. inovação |
| 1980        | Sexton              | Enérgico, ambicioso, revés positivo   |
| 1981        | Welsh e White       | Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto-confiança, corredor de riscos moderados.           |
| 1982        | Dunkelberg e Cooper | Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.   |
| 1999        | Filion              | Imaginam, criam, desenvolvem e realizam visões.   |
| 2000        | Lezana              | Inovam, identificam, e criam oportunidades de negócios.   |
| 2001        | Dornelas            | Possuem uma visão futura da organização.  |
| 2003        | Gomes               | Cria novas formas de organização.   |

Fonte: Adaptado de Longen (1997) e pela autora.

Em uma perspectiva mais ampla, percebe-se que, embora cada teórico tenha abordado o empendedor sob diferentes atributos, o enfoque geral parece ser estruturalmente o mesmo: desejo e capacidade de aproveitar oportunidades e de

inovar e necessidade de autonomia e de realização.

Para melhor esclarecer o conceito de empreendedorismo a ser adotado neste trabalho, recorre-se a Cuningham & Lischeron *apud* LIMA (2001), que estabeleceram seis escolas de pensamento, cada qual com um conjunto próprio de pressupostos subjacentes. Estas escolas estão relacionadas às características pessoais e oportunidades, aqui denominadas ênfase, gestão ou adaptação organizacional, definidas pelo autor nessa classificação como categorias.

- Escola Clássica do Empreendedorismo
  - Categoria: reconhecimento de oportunidades.
  - Ênfase: criatividade; tomada de decisão; identificação de oportunidades; fundação do negócio.
- Escola da “Pessoa Especial”
  - Categoria: avaliação de características pessoais.
  - Ênfase: biografias; histórias de sucesso; características e atributos individuais.
- Escola das Características Psicológicas
  - Categoria: avaliação de características pessoais.
  - Ênfase: necessidades, valores e comportamentos.
- Escola do Gerenciamento
  - Categoria: ação e gerência.
  - Ênfase: conhecimento e formação técnica.
- Escola da Liderança
  - Categoria: ação e gerência.
  - Ênfase: liderança; visão e motivação.
- Escola do *Intrapreneurship*
  - Categoria: reavaliação e adaptação.
  - Ênfase: criatividade; inovação e trabalho em equipe.

Este trabalho está fundamentado a partir das premissas básicas da Escola do Gerenciamento e da Escola das Características Psicológicas, cujos princípios consideram que as necessidades, tendências, crenças e valores são primariamente determinantes do comportamento. Os comportamentos resultam da tentativa de satisfazer necessidades, sejam elas o poder, reconhecimento, realização, aceitação e amor (LIMA, 2001).

Os adeptos dessa linha de pensamento acreditam que o empreendedor não pode

ser desenvolvido em situações de aprendizagem formal. Seus valores pessoais e necessidades são resultados das experiências pessoais (LIMA, 2001).

## **2.2 Perfil do empreendedor**

Conforme assinala Morales (2004), os estudos desenvolvidos relacionados aos aspectos comportamentais de empreendedores e que visam definir o “perfil do empreendedor” carecem de consenso, segundo a concepção de diversos pesquisadores. O que é reafirmado por Dolabela (1999b), que refere a inexistência de uma definição científica do perfil psicológico do empreendedor, que é ainda justificada por Timmons (1985), como impossível de ser estabelecida considerando-se que as diferentes formas de atuação dos empreendedores não podem ser compreendidas a partir de um único perfil.

As questões que surgem são infinitas, as dificuldades são inúmeras, algumas das quais, muitas vezes, parecem até mesmo intransponíveis. Fernando Dolabela (1999a), em sua obra “O segredo de Luísa”, relaciona algumas das respostas sobre a necessidade que todos têm de obter sucesso na carreira ou na direção de uma empresa, de enfrentar a competição no trabalho ou no mercado, de saber conviver e agir diante das adversidades em busca de ações e soluções na preservação do emprego e na geração de novas oportunidades de trabalho.

Na concepção de Dolabela (1999a), na formação de empreendedores é essencial que os indivíduos sejam preparados para aprender a atuar e pensar por si mesmos, utilizando-se de criatividade, liderança e visão de futuro, com o objetivo de inovar e estabelecer seu espaço no mercado de forma prazerosa.

Para o mesmo autor, o empreendedor é aquele que entende que precisa tomar decisões, assumir posições, inclusive montando estratégias e estabelecendo prioridades. O empreendedor de hoje se distingue por ser, inicialmente, uma pessoa que busca interagir, refletir a cada momento, que tem no planejamento o fundamento básico de seus objetivos, quer seja montar um negócio próprio ou desenvolver uma organização já existente.

Qualquer que seja o negócio, à sua frente se encontra um empreendedor em busca de realização, motivado e com disposição para enfrentar as possíveis dificuldades. Em sua mente sempre há a motivação da realização, a vontade de

crescer e melhorar e estar sempre em condições de enfrentar as mais diversas situações empresariais.

Segundo Dolabela (1999, p. 42), os atributos que o empreendedor bem-sucedido deve possuir, ou terá de desenvolver ou apenas aprimorar são: saber buscar oportunidades, ser persistente, assumir compromissos, agir sempre em busca do melhor, da qualidade, aceitar correr riscos calculados, ser objetivo em suas metas, buscar informações, saber planejar e analisar as realizações sistematicamente, ter confiança e ser convincente.

Cada uma dessas características tem um grande peso, e a relação entre elas é que vai garantir a realização das metas e o sucesso. É preciso que o empreendedor tenha sempre em mente que todo negócio bem-sucedido deve estar apoiado em um bom plano, com as estratégias do negócio, recursos humanos, informações, e todo o seu contexto, necessidades e expectativas bem definidas.

Os empreendedores são indivíduos complexos e nenhuma teoria pode explicar todas as facetas do seu comportamento. São pessoas que gostam de correr riscos, mas com alguma segurança, riscos razoáveis e estimulantes; são pessoas com objetivos bem delineados, que buscam atingir seus ideais como riqueza, prestígio, segurança, auto-estima e valorização profissional.

Uma pessoa com substancial poder empreendedor deverá dispor das seguintes qualificações: poder de persuasão, capacidade de liderança nas crises, capacidade para a competente gestão econômica, autoridade moral, ser capaz de se bem relacionar, ter boa capacidade administrativa, relações construtivas com sócios e acionistas, capacidade de distinguir prioridades e preocupar-se com o bem-estar social e a qualidade de vida na sua área de influência (PINTO, 2003).

Os empreendedores são os principais agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas. Os empreendedores, por meio de suas ações, inovam e desenvolvem o universo empresarial, propiciando um maior incentivo ao fluxo e desenvolvimento da economia.

Estudos realizados confirmam que o sucesso de um empreendimento está relacionado com atributos e comportamentos assertivos de seus empreendedores. Por exemplo, as empresas de pequeno porte trazem as características individuais de seu fundador. Nas primeiras etapas do desenvolvimento, suas fraquezas e forças são sempre consolidadas em relação direta com seu empreendedor. Este conjunto

de características depende dos aspectos relacionados à personalidade:

- Necessidades (fisiológicas, segurança, sociabilidade, estima e auto-realização);
- Valores (mérito, conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo);
- Habilidades (destreza para utilizar as capacidades);
- Conhecimento (informação a respeito de si mesmo e sobre o ambiente que o rodeia) (LEZANA, 1999).

Mesmo sendo um processo prescrito e racional, a administração e direção de um empreendimento não envolve somente aspectos conscientes e, em grande parte das vezes, os empreendedores, embora disponham de planos concretos, têm sua atuação influenciada por características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas (DE VRIES, 1996).

O empreendedor trabalha com recursos emocionais e espirituais, mobiliza forças e pessoas. Os seus valores, empenho e aspirações costumam inspirar os seus seguidores a atingirem elevados níveis de realização através da harmonia social e a criação de riquezas.

As atividades do empreendedor estão relacionadas à geração de riquezas, através da transformação do conhecimento, ou através da geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas importantes do negócio. Não é, todavia, uma questão de acumular o conhecimento, mas a introjeção de valores e atitudes para se lidar com o risco, a capacidade de inovar, perseverar e conviver com incertezas.

Dada esta dimensão da atuação do empreendedor, seu perfil destaca-se como um diferencial na complexa tarefa de desenvolver e ampliar novos negócios. Em um sentido mais amplo e sem desprezar outras variáveis não menos importantes, algumas das habilidades e dos atributos que caracterizam o indivíduo empreendedor podem ser relacionadas conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 2: Habilidades e atributos do empreendedor

| <b>HABILIDADES E ATRIBUTOS</b>        | <b>JUSTIFICATIVAS</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Focalização na obtenção de resultados | A motivação do empreendedor orienta o seu comportamento até que o resultado seja obtido.   |
| Sentido de responsabilidade           | O empreendedor prefere utilizar os seus próprios recursos do modo que considera mais adequado para conseguir aquilo a que se propôs. Está disponível para colaborar com um grupo na medida em que está convencido de poder influir nos resultados. |
| Preferência por riscos controlados    | O empreendedor confia na obtenção de resultados a que se propôs. Não é um jogador. Propõe, de um modo geral, alcançar os objetivos que sabe poder atingir.   |
| Grande capacidade de trabalho         | A confiança e a segurança na obtenção do êxito é uma característica marcante da personalidade do empreendedor.   |
| Orientação para o futuro              | O empreendedor possui, em geral, uma visão clara e objetiva do futuro, fixando os objetivos que pretende atingir, procurando antecipar-se ao aproveitamento das oportunidades que lhe oferecem.  |
| Facilidade de organização             | O empreendedor demonstra uma particular habilidade para organizar o trabalho e as pessoas que colaboram consigo.   |
| Capacidade de inovação                | O empreendedor possui, regra geral, capacidades que lhe permitem melhorar o produto ou o serviço e de criar produtos ou serviços novos.  |
| Facilidade de adaptação               | O empreendedor possui a capacidade de se ajustar fácil e rapidamente às mudanças que se produzem no seu meio envolvente.   |
| Perseverante                          | Para além do que até agora já referimos, os empreendedores são, além do mais, pessoas que conseguem com êxito definir objetivos realistas, e são capazes de construir uma estratégia clara para consegui-los.                                      |

Fonte: COSTA (1998).

Resumindo, o empreendedor que está se preparando para desenvolver e obter êxito em sua atividade profissional deve buscar os conhecimentos e desenvolver as competências e habilidades necessárias para alcançá-lo; deve priorizar a postura do aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, pois estes são os novos valores que ditam a inserção profissional e social dos cidadãos do século XXI.

### 2.2.1 A motivação e o perfil do empreendedor

Conceitualmente, motivação é um processo endógeno, responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir uma determinada meta. A intensidade está relacionada à quantidade de esforço empregado - muito ou pouco. A direção refere-se a uma escolha qualitativa e quantitativa em face de alternativas diversas. A persistência reflete o tempo direcionado à prática da ação, indicando se a pessoa desiste ou persiste no cumprimento da tarefa (COELHO, 2004).



Existem diversas concepções acerca da motivação propostas pelos diferentes teóricos. Há, porém, o consenso de que o motivo é um fator interno que determina, orienta e compõe o comportamento dos indivíduos.

Ao se considerar que a motivação é esta força interna que conduz o empreendedor à realização de seus objetivos, é necessário que se compreenda os mecanismos que determinam o maior ou menor grau de motivação que impulsiona os indivíduos na busca da realização.

Vários estudos foram realizados envolvendo as teorias comportamentais e a motivação. Pode-se destacar os trabalhos de Maslow, com sua Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de auto-realização), entre tantos outros que abordaram este tema.

Merece, porém, especial destaque neste estudo, a teoria proposta por David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, com a *Teoria das Necessidades Adquiridas*, por ser esta a base teórica sobre motivação mais diretamente relacionada com o tema empreendedor.

McClelland *apud* COELHO (2004) identificou três necessidades secundárias adquiridas socialmente: realização, afiliação e poder. Para este estudioso, cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, porém uma delas sempre predomina, denotando um padrão de comportamento. Pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas, buscam continuamente a excelência, gostam de enfrentar desafios e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas. Indivíduos motivados por afiliação, por sua vez, priorizam o desenvolvimento de relações pessoais próximas e o pertencimento a grupos, apreciando muito mais o trabalho em grupo do que o individual. Por fim, sujeitos motivados pelo poder buscam exercer influência sobre as decisões e comportamentos dos outros, conduzindo as pessoas a adotarem formas de atuação inovadoras, utilizando-se, para isso, do poder institucional ou do poder pessoal (carisma). Essencialmente, são indivíduos que gostam de competir e vencer e de estar no controle das situações.

Morales (2004, p. 40) refere que, em seus estudos, McClelland descobriu, também, que:

[...] a presença de alta necessidade de realização faz com que sejam observáveis algumas características como: desejo de assumir a responsabilidade pessoal pelas decisões; preferir decisões envolvendo níveis moderados de risco; interesse em *feedback* imediato sobre o resultado das decisões tomadas; e desinteresse por trabalhos repetitivos, rotineiros.

Alguns estudos de campo realizados apresentam, no entanto, uma configuração mais próxima daquela sugerida pelos estudos de Maslow. Um deles, realizado por Birley & Westhead *apud* LEZANA (1997), que teve como sujeitos da amostra 1000 empresários de 11 países, buscou identificar quais seriam as razões determinantes para a abertura de novos negócios por estes empreendedores. Foram consideradas, para efeito do estudo, as seguintes necessidades:

- Aprovação: relacionada à conquista de novas posições sociais, respeito, ampliação do nível de *status* familiar, prestígio e reconhecimento;
- Independência: referente ao controle de seu tempo e liberdade e autonomia para definir suas ações e atividades profissionais;
- Desenvolvimento Pessoal: a criação de um negócio que propicie ao indivíduo o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- Segurança: esta variável abriga diversas situações, dentre elas a de sentir-se seguro em relação ao desemprego, garantindo-lhe as possibilidades de sobrevivência;
- Auto-realização: que presume a empresa como um local que oportunizaria a ampliação dos potenciais dos indivíduos, permitindo o aprimoramento de habilidades e a superação de limites.

Morales (2004, p. 41) citando McClelland, considera que, em termos motivacionais, um empreendedor necessita de motivação pelo poder. Ressalta, porém, que esta necessidade deve ser disciplinada e direcionada em benefício da organização e não “para o engrandecimento pessoal” do indivíduo. Estas considerações de McClelland, na concepção de Morales (*op. cit.*), justificariam porque alguns empreendedores não superam a fase em que precisam passar a delegar - ou, conforme cita este autor, a chamada ‘crise de delegação’-, conduzindo a iniciativa empresarial ao fracasso.

Nas definições de Lezana (1999, p. 17-20), a motivação “é o impulso fundamental para gerar um comportamento; é responsável pela energia que o indivíduo dispensará para a ação e, portanto, da disposição que terá para aproveitar o

evento”.

Outros estudos, como os realizados pelo BID – Banco Internacional de Desenvolvimento – sobre Economias Emergentes, analisam o processo de criação de uma empresa desde a inspiração do empreendedor potencial até o início do empreendimento. No que diz respeito à motivação que leva o indivíduo a se tornar um empreendedor, detecta que não há um foco específico na busca da riqueza. O desejo de auto-realização surge como a principal motivação do empreendedor, seguida pela contribuição para a sociedade (SOLIMEO, 2003).

Neste sentido, Uriarte (1999, p. 126) refere que os estudos realizados por David McClelland identificaram um elemento psicológico crítico nos empreendedores, ao qual denominou “motivação de realização”. O trabalho mostrou que os empreendedores de sucesso são motivados pela realização, isto é, motivam-se cada vez que atingem um objetivo.

Pessoas empreendedoras são capazes de auto-motivação relacionada com desafios e tarefas em que acreditam. Não necessitam de prêmios externos, como compensação financeira. Igualmente, por sua motivação, são entusiasmados e entusiasmadores, com suas idéias e projetos.

### 2.2.2 A identificação de oportunidades

Ao conceber uma nova idéia, o empreendedor a deixa amadurecer, desenvolve imaginariamente suas possibilidades, suas aplicações e potencialidades, projeta o desenvolvimento do novo produto, analisa a concorrência, estuda o mercado e a validade de sua implantação.

É comum empreendedores fazerem segredo da sua idéia por medo de que alguém a copie. Nada mais enganoso. É importante que a idéia seja discutida, criticada. As idéias são diferentes das oportunidades e nascem no interior das pessoas. A mesma idéia pode significar um negócio promissor para uma pessoa enquanto para outra talvez permaneça como simples idéia (DOLABELA, 1999a, p. 55).

A pesquisa de campo faz parte das estratégias de lançamento de novos produtos no mercado, constituindo-se em um instrumento que poderá validar ou não a idéia, avaliar as necessidades do mercado assim como sua aceitação.

Uma empresa nova ostenta muitas peculiaridades que, via de regra, são quase inexistentes naquela há longo tempo estabelecida, das quais mais importantes são o empreendedor líder, a qualidade da equipe e o potencial de mercado.

Para Churchill & Lewis (1983), as empresas apresentam um ciclo de vida constituído de cinco fases de crescimento: concepção/existência, sobrevivência, lucratividade e estabilização, lucratividade e crescimento, decolagem e maturidade.

Essa evolução é necessariamente marcada pela superação de etapas, pela habilidade em identificar oportunidades, pela adoção de novas estratégias, pela expansão dos negócios, pela diversidade e complexidade da cultura organizacional.

Não obstante, as conclusões de diversos estudos baseados no modelo de cinco estágios sugerem uma associação estreita entre a qualidade da capacitação da alta administração, equipe administrativa e cultura organizacional com o desempenho financeiro das empresas (BIRLEY & MUZYKA, 2001).

Todos estes componentes organizacionais, porém, estão submetidos a um contexto maior que é, em justa medida, um fator determinante para o sucesso de uma organização em qualquer de suas etapas de crescimento: a forma pela qual esta empresa lida com seus colaboradores e, conseqüentemente, com os valores humanos que compõem sua estrutura organizacional.

O processo empreendedor deve ser considerado, pois, como uma institucionalização gradual da rede pessoal do empreendedor, envolvendo inicialmente a família, e depois outros atores externos, como o capítulo seguinte vai abordar.

### **2.3 A estrutura organizacional e os valores humanos**

A evolução social e comercial foi responsável por alterações no mundo econômico e as relações do mercado contemporâneo estão muito diferenciadas daquelas que caracterizavam o modelo taylorista ou fordista, nas quais a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para atingir um bom resultado nos negócios.

Max Weber, pai da sociologia e contemporâneo de Fayol e de Taylor, acreditava que a “burocracia” era a estrutura mais lógica e racional para as organizações, que deviam ser governadas por leis e não por “personalidades”, como ocorria nas

pequenas empresas da época. Dizia que havia três tipos de autoridade; a “legal ou racional”, fundamentada nas regras e nos procedimentos; a “posicional” derivada da hierarquia; e a “carismática”, resultante das qualidades pessoais.

Peter Senge assim resume Weber:

Uma burocracia eficiente, administrada pela autoridade legal, que seguia a hierarquia, selecionava e promovia as pessoas em função de sua idoneidade e competência. Essa despersonalização o associou ao classicismo, que estava ultrapassado, e o separou do humanismo, que estava desapontando (HSM Management, jun./05, p. 46).

Observa-se hoje um quadro de necessidades muito diferenciadas daquelas vividas na era industrial do fordismo. Surgem novos parâmetros, novas perspectivas e expectativas, novas necessidades e visão, de tal forma que já não se pode mais administrar empresas ou países com uma visão doméstica e entre suas próprias fronteiras intra-muros.

Com isto, destaca-se o papel desempenhado pelas organizações, seu aprofundamento técnico, a necessidade de administração de risco, o enfoque multidimensional necessário, novas avaliações, inversões e inovações; ou seja, modificações que alteraram de forma global os interesses e os valores da sociedade moderna.

As empresas se obrigam a criar uma atividade organizacional e financeira mais sólida, tanto em termos de negócios como em administração de riscos e gestão de pessoal, pois a difusão de novas tecnologias trouxe novas participações em atividades complementares da empresa. Há necessidade de habilidades diversas, de novos sistemas e novas técnicas, a fim de garantir a continuidade das atividades normais de toda a vida humana.

Rodriguez e Stewart, citados por Stoeckicht *et al.* (2004), relacionam o capital intelectual a todo ativo intangível de uma organização, tendo como mola-mestra as pessoas. Ativos intangíveis estes relacionados ao mercado, fornecedores, parceiros, processos internos, infra-estrutura tecnológica e educação. Para eles, a cadeia de valor de uma organização resume-se à soma de talentos, habilidades, *know how*, *know what* e relacionamentos, assim como as máquinas e as redes que os incorporam, utilizados para criar riqueza.

Paralelamente, faz-se também necessária uma cultura organizacional que resgate a importância dos valores humanos, elementos que atuam como suporte e

inspiração para o desenvolvimento integral do potencial individual e, conseqüentemente, do social.

Os valores humanos, raízes de crenças e atitudes, dão significado ao trabalho e ao propósito da organização, desenvolvendo a motivação interna para uma participação mais ativa e comprometida dos colaboradores. Trabalhar na direção do resgate, da ampliação e solidificação de uma base de valores é essencial para o desenvolvimento comportamental, despertando uma nova percepção da dignidade humana. O trabalho de conscientização dos valores humanos, estimula a co-responsabilidade dos colaboradores na concretização dos objetivos da empresa.

É o capital intelectual das empresas - seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Portanto, desenvolver valores humanos gera um importante diferencial competitivo nas lideranças e nos liderados.

Estes valores que, na medida em que são reconhecidos pelos homens, modelam suas escalas de preferência ou a hierarquia de seus interesses, desejos e de suas necessidades, são qualidades que, embora carecendo de corporalidade, atingem tanto o homem que os cultiva como a sociedade em que esses mesmos homens estão inseridos, pois ainda que subjetivamente, podem, a partir da manifestação do interesse particular, exercer sua influência no todo.

Essa nova consciência é compatível com os pilares da sociedade do conhecimento e com todo o discurso que alimenta as práticas das propaladas e modernas “gestão do conhecimento” e “gestão do capital intelectual”, fazendo com que o próprio empregado escolha onde aplicar melhor suas competências, buscando a auto-realização e o reconhecimento.

O interesse está intimamente ligado ao sistema das motivações. Diz respeito à atitude favorável ou desfavorável em relação a certo tipo de atividade, o que significa que age ao redor do homem segundo os valores que ele detém, e interage em todos os segmentos da sociedade na qual convive.

No entanto, valores e interesses estão subordinados a uma outra faculdade: o poder.

Certos direitos legais reconhecidos são chamados poderes. Assim, sob amparo legal, o poder pode ter o direito de alterar, por meio de um procedimento pré-determinado, outros direitos e deveres, próprios ou alheios, igualmente

estabelecidos em lei; ou o direito de exercer determinada ação.

Poder equivale, às vezes, ao poder político, que por sua vez pode significar autoridade política no sentido de poderes legais dos órgãos estatais (inclusive aqueles que lhes são convencionalmente atribuídos), e/ou direitos políticos, isto é, direitos legais dos indivíduos de nomear ou serem nomeados para órgãos estatais; e ainda, influência política, ou o poder sobre as decisões dos que possuem autoridade política; ou ainda, influência baseada na autoridade política.

Essa união de interesses, valores e poder, embora formada através de conflitos nas organizações em geral e em sistemas de governo que se alteraram no decorrer dos anos, segundo o ponto de vista filosófico, constitui-se no elemento chave não somente para os sistemas de governo, como também para os sistemas implantados nas empresas.

O poder social é um fenômeno presente nas mais diversas modalidades do relacionamento humano. É uma referência para o líder, que se manifesta na faculdade de alguém agir e impor a sua persuasão e vontade a outrem. O poder não se confunde com a mera força física, porque esta suprime no seu destinatário a própria vontade, o que não significa dizer que, no exercício do poder, não exista a coercitividade.

Se não houver, contudo, ao menos a virtualidade do exercício de coerção, o que se tem, na verdade, é a mera persuasão, na qual predomina a técnica argumentativa. De outra parte, aquele que é persuadido se convence das razões do persuasor, enquanto no poder o que há é uma sujeição da vontade do dominado por temor das conseqüências da não sujeição.

Peter Drucker (2002), afirma que “cada vez mais os empregados precisam ser gerenciados como parceiros. E está na definição de ‘parceria’ que todos são iguais. E também não se pode dar ordens a eles. É preciso persuadi-los.”

A idéia de buscar dentro ou fora do indivíduo os elementos que expliquem seu comportamento e sua desenvoltura vivencial encontra abrigo em teorias, discussões e controvérsias baseadas no princípio de que a interferência do meio e a biotipologia interferem no comportamento humano.

Naturalmente, com a diversificação da força do trabalho, há mais probabilidades para que participantes de grupos tragam atitudes, formações e pressuposições diferentes para o ambiente de trabalho. E qualquer grupo poderá ter integrantes de diversos países, de sub-grupos étnicos ou raciais, de situações econômicas

diferentes, de formação cultural e social marcados por valores e sentimentos que poderão ditar sua aceitação ou rejeição no ambiente do trabalho.

Conseqüentemente, os valores, sentimentos e atitudes dos líderes formalmente designados como tais, são relevantes, pois esses aspectos da personalidade irão determinar seu estilo de liderança.

A título de ilustração da situação “exercício do poder dentro das organizações brasileiras”, escreve Tanure (2005) que, nos anos 60-70, o holandês Geert Hofstede fez uma das principais pesquisas já publicadas sobre o tema, com mais de 60 países. Numa escala de 0 (relações de poder mais igualitárias) a 100 (relações de poder mais autoritárias), o Brasil apresentou índice 69. Esse resultado, que caracteriza relações com clara tendência autoritária, estava bastante próximo do obtido por outros países latinos, um pouco abaixo do de algumas sociedades asiáticas e muito acima do de países como os Estados Unidos, de onde importamos a maioria dos modelos de gestão (HSM Management, jun/05, p. 54).

Em 2001 a 2004, a própria Tanure realizou pesquisa sobre o mesmo tema em vários países da América do Sul, com quase 2000 executivos. O índice brasileiro foi de 75. Segundo Tanure (2005), “pode-se concluir que, estatisticamente, não houve mudança significativa. O país permaneceu no mesmo *cluster*” (HSM Management, jun/05, p. 54).

Poder e autoridade são faces de uma mesma moeda chamada empreendedor. O poder é geralmente exercido pela coerção; a autoridade, pela persuasão. Ao líder, naturalmente lhe é concedido o poder. Poder que deve repousar na autoridade exercida com persuasão. É aí que reside o seu poder. Um poder diferente daquele obtido pela coerção, poder que deve emanar de todo o seu arsenal de vivência, desde aqueles valores evocados pela família, pela escola e pela fé, até suas mais fortes crenças na condução de sua empresa e de seus colaboradores.

É desejável que o empreendedor deste novo mundo dos negócios se conduza por esses princípios, pois a multiculturalidade dos grupos de trabalho, propiciada pelas interações de tecnologia de ponta, estão a exigir cada vez mais, líderes que sabem que seus valores, sentimentos e atitudes podem determinar o destino de seu empreendimento, de sua comunidade, e por extensão, o de sua sociedade.



### **3 A LIDERANÇA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

As mudanças na sociedade, numa época de incertezas e instabilidades, exigem adaptações constantes no contexto organizacional, afetando o comportamento e a inserção do empreendedor na organização e nas relações de trabalho. A busca pelo entendimento de liderança e gestão vem ao encontro da melhoria das interações humanas em ambientes organizacionais, bem como à compreensão dos mecanismos que provocam dor e sofrimento no ato de delegar e podem ajudar a superar ou minimizar possíveis sentimentos de perda de poder e de controle da situação.

#### **3.1 Conceitos**

Este capítulo aborda conceitos de liderança defendidos por autoridades como Edward, Marques, Cardoso, Senge, Shoultes, Kanne e Drucker, que quase unanimemente advogam a presença de uma liderança focada não apenas numa administração eficiente, mas também na maneira como lidam com as relações humanas.

Conseqüentemente, faz-se necessário falar sobre cultura organizacional, trazendo as vozes de Enriquez, Freitas, Moreira, Bertolini e Ribeiro, dentre outros, para explicitar como as relações humanas no trabalho deverão sofrer um processo contínuo de aprendizagem aliado à mobilização de recursos adicionais para se adequarem a um mundo em constante e veloz processo de mudanças.

As idéias sobre liderança têm-se modificado consideravelmente desde as últimas décadas e novos conceitos sobre este assunto têm sido discutidos por especialistas do mundo todo com o objetivo de se reformular teorias já ultrapassadas e visões gerenciais que se mostram ineficazes na dinâmica dos negócios (EDWARD, 2000).

Na nomenclatura organizacional, o termo liderança, com freqüência, é utilizado como sinônimo de gestão. São, porém, termos cujos significados se distinguem entre si, de acordo com o foco de sua atuação, conforme assinala Marques (2004). Para este autor, a gestão foca o atingimento dos objetivos empresariais por meio da utilização dos vários recursos existentes; a liderança, por sua vez, entende que para

que as metas empresariais sejam alcançadas há necessidade de diversificação destes recursos, que devem ser buscados inclusive fora da organização.

Na concepção de Cardoso (2004), é a liderança que constrói “pontes” que fornece elementos para a interpretação da realidade, que sabe qual o rumo a ser tomado, que encontra a melhor opção possível. São os líderes que facilitam os processos de mudança, são os guias nos períodos convulsivos e têm a capacidade de traçar caminhos mais seguros para o grupo.

Senge (2000, p. 28) define liderança como a “capacidade de uma comunidade humana configurar seu plano e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isso aconteça”.

Kouzes & Posner (1997, p. 33-34) definem liderança como:

A arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores.

Para Shoultés (1998, p. 423):

A liderança é a presença e o espírito do indivíduo que lidera, e o relacionamento que se cria com as pessoas chefiadas. A boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas: leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança. Ela se adapta ao propósito e necessidades da organização. A liderança é uma arte, uma jornada interior, uma rede de relacionamentos, o domínio de métodos, e mais, muito mais. E por não podermos esperar que o indivíduo heróico possua todas as características, a liderança em última instância, precisa ser um sistema. O líder da próxima década e, provavelmente, do próximo século e milênio, deverá compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões.

Para Kanner (1996, p. 108), os líderes do futuro deverão ter as qualidades inerentes aos líderes, como:

Um olho para a mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança pode ser conduzida; uma voz que articula a vontade da equipe e molde para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades.

Liderança é inspirar as pessoas a ter idéias que resultem em possibilidades concretas de crescimento profissional. É ajudá-las a dar forma às suas idéias e conseguir os recursos para transformá-las em realidade. O líder eficaz vê a liderança como uma responsabilidade e não apenas como uma posição privilegiada; compreende a missão da organização, define-a e procura estabelecê-la de forma clara e visível; busca fortalecer seus colaboradores, encorajando-os a crescer e vendo os triunfos deles como sendo também seus e não como ameaças. O requisito principal e mais importante em um líder é a capacidade de ganhar e merecer a confiança das pessoas, conquistando assim os seguidores, sem os quais não se compreende um verdadeiro líder (DRUCKER, 1992).

Atualmente, as empresas que pretendem atingir níveis de desenvolvimento efetivamente significativos não podem prescindir de uma maior ênfase aos seus recursos humanos, ao desenvolvimento integrado e a uma administração eficiente e em sintonia com as condicionantes do mercado como a competitividade, o acelerado desenvolvimento tecnológico e processos como a terceirização. A eficácia de todos estes fatores, porém, está submetida a um aspecto fundamental no contexto organizacional e na busca dos resultados empresariais pretendidos: a presença de líderes capazes de interagir eficientemente com a empresa, com o mercado, com as equipes de trabalho.

Um dos fatores que mais têm trazido preocupação às empresas é a necessidade de mudanças de comportamentos relacionados à inovação, à criatividade e à tecnologia. Estas mudanças não raro esbarram em mentalidades resistentes ao novo, impermeáveis a uma nova postura, desconfiadas em relação à horizontalização da empresa. Considerando-se que a liderança tecnológica só é obtida a partir da capacitação, conhecimento e eficiência dos que trabalham na empresa, é crucial a preparação de todos para a transformação do pensamento e da filosofia gerencial.

Isto exige, segundo Stoeckicht *et al.* (2004, p. 12):

Uma mudança no modelo mental dos líderes e seus colaboradores e funcionários. Em vez de ver os líderes como pessoas que direcionam, controlam e supervisionam os demais, ou até mesmo apóiam, incentivam e facilitam os seus esforços, é desejável que o apoio e a direção necessários venham das iniciativas individuais e da equipe. Os líderes devem abrir mão do poder e do controle sobre as pessoas para obter maior eficácia, motivação e produtividade.

Essa é uma tarefa que exige novas perspectivas e estratégias gerenciais e de liderança que muitas vezes não estão naturalmente presentes nos líderes em um sistema hierárquico tradicional e pode ser um processo traumático.

Para os gestores que estão exercendo suas atividades na hierarquia organizacional tradicional é difícil aceitar a ausência de uma hierarquia e admitir a idéia de uma liderança participativa, na qual se exige a habilidade de ouvir, modificar pontos de vista, estabelecer empatia, mudar padrões básicos de comportamento e investir adequadamente no treinamento e desenvolvimento de equipes.

É comum designar-se como chefe o indivíduo que influencia os funcionários subordinados através de comportamentos de liderança como comando, instrução e atribuição de metas de cima para baixo. Dentro desta concepção, o líder tende a desenvolver pessoas do tipo submisso, que estão dispostas a obedecer, porém não têm iniciativa nem criatividade.

No entanto, a verdadeira liderança empresarial dos dias atuais não obedece aos moldes do uso da autoridade legítima tradicional. Nesse contexto, o tipo de comportamento mais adequado ao líder - quando as premissas fundamentais sobre poder, autoridade e influência são desafiadas - é fornecer direções, atribuir tarefas, avaliar o desempenho e distribuir recompensas. Além disso, deve agir como facilitador e comunicador que normalmente não invoca autoridade direta sobre a equipe de trabalho, mas alcança, através das tomadas de decisões descentralizadas, dos incentivos empresariais, dos processos de mudanças coerente com os objetivos da empresa, o melhor de cada integrante da mesma.

Segundo John Brown (2002), no futuro, a empresa bem sucedida deverá compreender como as pessoas trabalham e de que forma as tecnologias de comunicação e informação (TCIs) poderão ajudá-las a desempenhar suas tarefas com mais eficácia.

Sem uma liderança adequada, a empresa está impedida de alcançar uma liderança tecnológica, pois as máquinas são meras ferramentas, acessórios conduzidos pelo homem, este último sim, fator de prioridade numa empresa.

Conclui-se que a administração, a gestão, a organização, sistemas e métodos gerenciais da atualidade exigem muito mais do que novas máquinas, novos sistemas, novos produtos ou mais recursos: exigem, acima de tudo, melhor gestão, adequação dos recursos (todos) disponíveis, melhorias na capacitação técnica, na integração administrativa e no desenvolvimento de todo o potencial humano

disponível direcionado ao benefício da eficiência, da liderança, da competitividade.

No entanto, para que se consiga uma real efetividade desses recursos, há necessidade de uma conscientização coletiva acerca dos valores institucionais da organização que realmente são as linhas norteadoras do processo evolutivo da empresa rumo ao desenvolvimento pleno. Neste sentido, a cultura organizacional existente no ambiente empresarial determinará, em grande medida, os resultados que estas medidas serão capazes de trazer para que seja possível atingir os objetivos organizacionais.

Em um sentido mais amplo, a cultura organizacional compreende uma série de comportamentos e atitudes de caráter ideológico que garantem a integração das pessoas dentro da empresa e determinam como ela é percebida pelo cliente. Também define com clareza as fronteiras organizacionais ao distinguir cada uma de todas as restantes, e agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objetivos gerais da organização na procura do bem comum.

Durante a fase de desenvolvimento, a empresa tende, na concepção de Enriquez *apud* FREITAS (2002, p. 59), a estabelecer “o que se costuma chamar simplificada de ‘cultura organizacional’, sendo, porém mais pertinente qualificar de elaboração de um sistema que é, ao mesmo tempo, cultural, simbólico e imaginário”.

Estas considerações são também assumidas por Freitas (2002, p. 59), para quem “o imaginário das grandes empresas não pode se expressar sem um simbolismo específico e sem a construção de um discurso que lhe dê firme suporte expressivo”.

A cultura organizacional seria, assim, um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas da empresa e que se traduzem a partir do estabelecimento de normas, valores, significados e interpretações próprias, que, em última instância, tornam a empresa “fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (FREITAS, 2002, p. 97).

Dessa forma, somente é possível falar em cultura na presença de situações sociais ordenadas e voltadas para um objetivo comum. A existência da cultura em um determinado grupo está vinculada à condição essencial da interação social ordenada na busca de um objetivo comum, uma condição que exige dos elementos de um grupo formas comuns de apreender o mundo. Em outras palavras, ela só

pode ser tida como certa quando o grupo possui uma identidade.

Para Moreira (2004), a cultura de uma empresa é formada, fundamentalmente, a partir da confluência de fatores que têm sua origem ou no fundador da empresa (típico das empresas nacionais) ou na matriz da empresa (empresas multinacionais). São estes os fatores que estruturam a formação da cultura organizacional e definem as características de gestão predominante na empresa. Este modelo de gestão, por sua vez, irá determinar o comportamento organizacional, ou seja, a forma com que os integrantes irão se comportar dentro da empresa.

A importância do papel dos fundadores de uma organização no processo de formação e moldagem dos padrões culturais da empresa se traduz na comunicação de sua visão de mundo aos funcionários, colaboradores, clientes e fornecedores, bem como o do papel que a empresa espera desempenhar no mercado.

É importante salientar ainda que no momento da criação o fundador tem papel preponderante, pois além de possuir a concepção total do projeto organizacional, tem em suas mãos o poder de desenvolver e estruturar as formas de trabalho dentro da organização. Porém, ao longo do tempo, e conforme as exigências empresariais requeiram diferentes soluções, a empresa tende a realizar experiências em busca de soluções próprias. Isto significa que, se no início, a influência preponderante é dos fundadores, as soluções passam a ser fruto de experiências compartilhadas e da interação de experiências adquiridas por todos os membros que atuam na empresa (BERTOLINI FILHO, 2000).

Dessa forma, é possível deduzir que o conjunto de ações a serem retidas e transmitidas socialmente como o modo apropriado de lidar com os problemas de ajustamento externo (no mercado) e de relacionamento interno de seus integrantes, qualquer que seja a estratégia para modificar a cultura organizacional, terá de envolver pensamentos e ação, tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações.

Deve-se salientar, ainda, que a cultura organizacional é um fator importante também no desempenho das pessoas dentro da empresa. Ao entender as relações básicas contidas no meio interno das organizações, como normas, rituais, políticas e relações de poder, dentre outros, é possível se compreender a ideologia dominante, presente explícita ou implicitamente no discurso da organização e nas relações sociais existentes, expondo ou ocultando conflitos latentes. As histórias de sucesso e as melhores práticas internas ou externas à organização inspiram os gerentes e seu

comportamento. A influência da cultura na atuação dos profissionais é bastante significativa e, em muitos casos, a visão dos líderes representa o modelo a ser seguido (RIBEIRO, 2004).

Assim, a fim de se adaptar ao mercado contemporâneo e ao novo cenário empresarial, uma empresa, para tornar-se empreendedora, deve necessariamente modificar diretrizes e práticas no sentido de assumir uma cultura empreendedora que lhe permita estimular o empreendedor a transformar a si mesmo e à sua equipe na busca permanente da excelência. Diante disso, é necessária a superação de barreiras dos antigos comportamentos, com o rompimento dos paradigmas construídos sobre a realidade passada, para que um novo paradigma possa emergir, e com ele, uma nova realidade.

As organizações e o próprio empreendedor devem se preparar para os possíveis desafios através de um processo contínuo de aprendizagem e com a mobilização de recursos adicionais para atenderem às novas demandas e adaptação ao novo ambiente; caso contrário, as organizações estão fadadas à morte. Esse processo de adaptação e de reformulação de valores e crenças deve ser apreendido pelo empreendedor não como uma substituição da identidade empresarial originalmente criada, mas sim como uma readaptação da modelagem organizacional inicial às exigências empresariais impostas pela evolução dos negócios (RIBEIRO, 2004).

Na concepção de Schein (1985), a função da cultura em uma organização muda conforme o estágio de evolução em que se encontra. A mudança cultural possível depende não apenas do estágio de desenvolvimento da organização, mas de sua predisposição para a mudança. Sendo a liderança o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas, cabe ao líder o papel de gestor da cultura organizacional, sendo a ele também atribuída a função de conduzir o processo de mudança da cultura organizacional, uma vez que esta não depende apenas do estágio de desenvolvimento em que se encontra a organização, mas também de sua predisposição para a mudança.

### **3.2 Gestão de negócios – a administração do século XXI**

Supõe-se que a administração esteja na vida das pessoas desde os primeiros e rudimentares agrupamentos humanos. O mais remoto registro de que se tem notícia

está na Bíblia, há cerca de 3.500 anos, envolvendo Jetro e Moisés. Ao observar Moisés passar o dia cuidando de pequenas causas que o povo lhe trazia, Jetro lhe recomendou que procurasse homens capazes, para fazer deles chefes de grupamentos de 10, 100 e 1.000 pessoas.

Escolha entre o povo homens capazes e tementes a Deus, que sejam seguros e inimigos de fraude e suborno; estabeleça-os como chefes de mil, de cem, de cinquenta e até de dez. Eles administrarão regularmente a justiça para o povo; os assuntos graves, eles trarão para você; os assuntos simples, eles próprios resolverão. Desse modo vocês repartirão a tarefa e você poderá realizar a sua chefia (Êxodo, cap. 18, vers. 21-22).

Apesar de tão antigo, o conselho continua atual: recomenda o conselho de Jetro que o dirigente se concentre nas questões mais importantes e delegue os assuntos rotineiros a seus auxiliares.

Da idéia dos chefes de 1.000, 100 e 10, pode-se inferir como foram construídas as pirâmides egípcias, como se planejaram a organização e a comunicação no extenso Império Romano, como foram divulgadas as primeiras normas legais na Veneza do século XIV (MAXIMIANO, 1997).

Irrelevante também dizer que este processo é usado até hoje nas organizações que empregam grande número de pessoas, como as corporações militares e as grandes campanhas de vacinação.

Ao longo dos séculos, as idéias e técnicas para governar países, dirigir empreendimentos e negócios - cada qual a seu tempo - influenciadas pelas circunstâncias do momento histórico, evoluíram continuamente. Da estrutura racional do trabalho em Veneza no século XVI até a administração participativa e o surgimento dos primeiros sindicatos de trabalhadores na Inglaterra do séc. XIX; da psicologia aplicada à administração na Alemanha do final do séc. XIX até à era fordista de 1910, nos Estados Unidos, a história revela que muitos se preocuparam em resolver problemas que as organizações sempre enfrentaram e continuarão a enfrentar.

Na história da administração despontam três grandes pensadores: Henry Fayol, francês, que preconizava que, uma vez fundada a empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer; suas ações precisam de coordenação e suas tarefas, de controle gerencial. Esse, o papel dos gerentes e Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função



separada das demais funções da empresa. Administrar, para ele, era prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (MAXIMIANO, 1997, p. 56).

Frederick Taylor, norte-americano, apresentou à sociedade o que é considerado o primeiro trabalho da administração científica: um sistema de pagamento por peça, resultado de anotações ao longo de 15 anos. Ele propõe a gestão, não focada em salário de trabalhador, mas na diminuição do valor pago por peça, isto é, quanto tempo um trabalhador levaria, dando o melhor de si, para completar uma tarefa.

De acordo com Taylor:

O caminho para resolver o problema dos salários é descobrir, de maneira científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho pode ser feito. Para fazer isto, é necessário estudar os movimentos elementares que uma tarefa exige (MAXIMIANO, 1997, p. 86).

Surge daí o estudo de tempos e movimentos, que permitiu o aprimoramento do trabalho operacional, através da racionalização dos movimentos. A instituição do “operário padrão” é outro desdobramento que surgiu desse entusiasmo pela procura da melhor maneira de realizar tarefas.

Para Taylor, administrar se resume a ser: centrado em comando e controle, explicitados diariamente, com instruções rigorosamente seguidas, definidas e precisas, passadas a cada empregado, sobre o quê e como deve executar uma tarefa.

Impossível dissociar a atuação de Taylor e Ford na história da administração. Assim como o nome de Taylor está associado à administração científica, o nome de Henry Ford está associado à linha de montagem móvel, na qual o produto em processo se desloca ao longo de um grande percurso enquanto os operadores ficam parados. A velocidade maior da produção reduzia ainda os custos dos estoques de peças à espera da montagem. E, melhor de tudo, quanto mais carros fabricados, mais baratos eles ficavam.

Assim, pode-se afirmar, sem sombra de dúvida, que a grande virada ocorreu somente a partir do século XVIII com a Revolução Industrial, que mudou profundamente a configuração do mundo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria.

Taylor, ao escrever o primeiro livro sobre administração, praticamente define os

três momentos em que ela pode ser dividida: a era industrial, a era industrial neoclássica e a era da informação.

A era industrial clássica se estende do final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial e se prolonga até a metade do século XX. Sua principal fonte de riqueza é o capital financeiro e preocupou-se com os aspectos prescritivos e normativos para administrar as organizações.

A era industrial neoclássica compreende o período de 1950 até 1990, e significou uma etapa de forte transição no mundo dos negócios. Taylor e suas idéias reviveram no sistema Toyota, de racionalização da força do trabalho, fabricação *just in time* e produção flexível. O sistema da Toyota foi a grande descoberta pelo sistema de gestão administrativa do ocidente nos anos 70, embora praticado desde os anos 50 no Japão. Ficou conhecido como sistema de produção enxuta, que é o processo de fazer produtos de alta qualidade a baixo preço.

Segundo Dolabela (1999, p. 30):

Até o fim dos anos 70, o Estado e as grandes empresas eram considerados os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade. Nos anos 80, alguns fatores como o endividamento crescente dos governos, o aumento da concorrência dos mercados e sua mundialização e a utilização intensiva de tecnologia nos processos produtivos, transformaram este panorama, delineando uma nova ordem econômica.

O ambiente de negócios tornou-se mutável e, em alguns casos, instável, devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas do pós-guerra. Os mercados locais tornaram-se regionais e, até mesmo, nacionais ou internacionais. Para operar com tal complexidade, as organizações precisavam de inovações e mudanças que o tradicional modelo não permitia, devido à rigidez e pouca adaptabilidade à mudança.

Chega-se à era da informação ou do conhecimento. Uma nova realidade começa a mostrar os seus amplos contornos – a globalização da economia - trazendo novos conceitos como qualidade total, produtividade e competitividade, como formas de sobrevivência empresarial.

Peter Drucker, austríaco, um dos mais respeitados estudiosos da gestão no século XXI, já advertia:

As empresas irão passar, nos anos 90, por reestruturações mais radicais do que em qualquer outra época, desde a evolução da moderna organização corporativa nos anos 20. Há apenas cinco anos, quando mostrei que a sociedade baseada na informação necessita de muito menos níveis gerenciais que o tradicional modelo de comando e controle, isso foi tratado como uma novidade sensacional (DRUCKER, 1992).

Ao considerar os novos paradigmas da gestão, o autor ressalta a intensa complexidade dos desafios com que as empresas se deparam, cujas soluções exigem maior conhecimento, cada vez mais experiência (e também ousadia), e a conscientização de que as grandes soluções não estão localizadas nas máquinas e nem na tecnologia, mas sim na inteligência e experiência daqueles que atuam em todos os setores da empresa, evidenciando as tarefas dos empreendedores.

Neste contexto, a administração e as organizações precisam operar dentro de um padrão extremamente competitivo e aprimorar continuamente sua eficiência: fazer mais, com menor quantidade de recursos, sejam de ordem material, física ou humana.

Conseqüentemente, as grandes empregadoras de mão-de-obra - tanto de trabalhadores especializados quanto de gerentes - valem-se cada vez mais das tecnologias de ponta para acelerar o processo da informação, facilitar a tomada de decisão e o desempenho de inúmeros tipos de tarefas.

Muitas dessas funções, segundo Jorge Lehmann, *controller* da AmBev, das Lojas Americanas e da GP Investimentos, são plenamente atendidas pelos computadores, causando o desemprego, alterando a natureza das atividades gerenciais, promovendo a redução e o tamanho de prédios e escritórios, e obrigando o administrador moderno a incorporar no seu dia-a-dia os novos conhecimentos, sob pena de tornar-se um desatualizado ou mesmo um desempregado (HSM Management, 2001).

O estilo de gestão do século XXI exige, segundo Drucker, um dirigente de empresa que tem como missão definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, avaliar e desenvolver pessoas, pois atrás das máquinas que simplesmente executam tarefas, existem as pessoas. Sejam elas funcionários, clientes, colaboradores, vendedores ou fornecedores, sempre o elemento humano estará presente e deve ser valorizado.

Os novos paradigmas da gestão de negócios se fundam na administração participativa, que, de maneira sintética, é uma filosofia ou doutrina que valoriza a

participação de pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações (MAXIMIANO, 1997).

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, distribuidores e/ou concessionários da organização.

O modelo do passado, Ford-Taylor, simplesmente exclui grande parte de seus colaboradores dos processos de decisão, pois a tarefa de pensar cabia apenas aos chefes e especialistas. Centralizador de decisões, deixa de usar o principal recurso dos operadores, que é o potencial de autogestão. Gera ainda insatisfação e desmotivação do trabalhador, traduzidas em atrasos, absenteísmo, doenças profissionais, alcoolismo, acidentes de trabalho, sabotagens, fadiga e a perda da perspectiva do cliente. É ainda marcada pelo autoritarismo, com ênfase na autoridade e na hierarquia, que não tem nenhuma finalidade lógica, servindo apenas para a valorização dos próprios chefes, caminho fácil para um possível culto ao narcisismo.

O modelo contemporâneo tem raízes nas pesquisas do americano Rensis Likert, cujas idéias encontraram eco no amplo movimento das idéias liberalizantes dos anos 60. O grande avanço da gestão participativa ocorreu na passagem dos anos 80 para os 90, notadamente com a evidência da superioridade dos métodos participativos das indústrias, apresentados pelo sistema Toyota, e assimiladas ou imitadas em seguida pelas organizações ocidentais (MAXIMIANO, 1997, p. 327).

No Brasil, nos anos 80, Ricardo Semler, dono da empresa SEMCO, revela em seu livro “Virando a Própria Mesa”, não apenas a renovação de métodos, mas também a elaboração de princípios da administração participativa executada em sua empresa.

Semler narra como conseguiu separar a propriedade da administração afastando-se do dia-a-dia da empresa, e como alterou radicalmente a estrutura organizacional e transferiu o máximo de responsabilidades e poderes de decisão para seus funcionários, instituindo-se até mesmo a eleição dos chefes por seus subordinados (MAXIMIANO, 1997, p. 327).

Até hoje, o seu livro permanece como manual de orientações básicas para interessados em aplicar a administração participativa e à época, encontrou repercussão em outros países.

Outro caso, concreto, é o da Método Engenharia, que já nasceu participativa nos anos 70, distribuindo lucro a seus empregados. Seus acionistas, motivados pela nova política de administração que levou a Método ao *ranking* da mais bem sucedida empresa no setor em pouco mais de uma década, promoveram a elaboração de uma doutrina de administração.

Chamada de Filosofia de Administração da Métodos, os seguintes princípios mais importantes podem ser destacados: (1) a administração participativa não é finalidade em si mesma; (2) é fundamental fazer produtos e prestar serviços bem feitos desde o começo; (3) implantar a participação implica definir quais decisões permanecem com os acionistas e quais podem ser transferidas aos funcionários (MAXIMIANO, 1997, p. 328).

Como se pode depreender, as estratégias da gestão participativa exigem atenção permanente como: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção, nos resultados e estrutura participativa, além da autogestão.

As estratégias participativas baseadas na informação procuram aperfeiçoar os canais de comunicação com funcionários, clientes e todas as pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento ou interesse na organização.

Com os funcionários, a comunicação deve ter como objetivo ouvi-los a respeito de seus motivos de satisfação ou insatisfação com a empresa, acolher prováveis sugestões para melhorar o desempenho da empresa, incentivando-os com premiações, que nem sempre necessitam traduzir-se em dinheiro.

Além disso, pesquisadores com fortes valores humanistas defendem que a organização tem a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes às pessoas.

Com os clientes, a estratégia é ouvi-los através de sistemas de avaliação de produtos e serviços, serviços de atendimento ao consumidor, reuniões periódicas e o envolvimento dos próprios clientes no desenvolvimento de um novo produto.

A comunicação dentro da própria empresa pode ser reforçada via intranet, disponibilizando-se boletins ou comunicados, informações sobre produção, qualidade e satisfação do cliente, inovações, serviços e bens disponíveis, etc.

Quanto ao envolvimento no processo decisório, significa consultar as pessoas individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gestores a tomar decisões.

Segundo Plunkett e Founier, citados por Maximiano (1997, p. 332), a chave da administração participativa define-se por três níveis decisões e responsabilidades:

- 1- Decisões independentes. São aquelas que não precisam de discussão, informação ou acordo do grupo. Tomadas unilateralmente, são aceitas por todos e as pessoas que as tomam não precisam esperar que elas venham a ser questionadas;
- 2- Decisões colaborativas. Precisam de discussão, não podem ser impostas. Não significa que o tomador de decisões seja forçado a concordar com as opções fornecidas pelos outros. Esta é provavelmente a área mais conflitante da gestão participativa;
- 3- Decisões tomadas por pessoas e grupos potencializados (*empowered*). São decisões tomadas pela equipe ou pela pessoa que recebeu poderes para isso e não precisam ser aprovadas ou revistas pela administração. A pessoa ou grupo assume plena responsabilidade, tendo para isso a informação (plena), a maturidade, as qualificações e as atitudes suficientes para decidir da melhor forma possível.

Como o presente estudo se refere também à delegação de poderes, é importante que o empreendedor tenha a noção dos limites e responsabilidades que envolvem o processo decisório e saiba como eles funcionam dentro da estrutura de uma empresa.

O princípio da gestão participativa também compreende a representação institucional dos funcionários na administração da empresa, seja através de um colega eleito e que tem assento na diretoria, seja através das comissões de fábrica. A co-gestão ainda pode ser partilhada com outras pessoas ou instituições que não aquelas vinculadas direta ou permanentemente à estrutura de direção ou propriedade da empresa.

A gestão de negócios da era do conhecimento também tem de se preocupar com a poluição provocada no meio ambiente por suas fábricas. À medida em que os danos ao meio ambiente se tornam mais graves, afetando a saúde e o bem-estar das pessoas, a sociedade de consumo vê com simpatia aquelas empresas desenvolvem ações para combatê-los e assim melhorar a qualidade de vida das comunidades onde se acham inseridas. Igualmente, os cuidados voltados à saúde e educação do trabalhador e de sua família, benefícios, participação nos lucros da empresa, trabalhos de voluntariado, fazem parte do vocabulário do novo

empreendedor.

Stephen Covey, o respeitado especialista em desenvolvimento de pessoas aconselha:

Os executivos devem trocar o paradigma da era industrial, quando o foco estava nos pontos fracos, pelo paradigma da era do conhecimento, que manda concentrar-se nos pontos fortes e compensar os pontos fracos de cada integrante do grupo com os pontos fortes dos demais (HSM MANAGEMENT, n. 50, 2005).

Ainda segundo Covey, na era da industrial, a liderança era sinônimo de posição no organograma. Na era do conhecimento, é o exercício de uma opção, de uma escolha pessoal.

Além das relações de equilíbrio advindas do interesse individual e da competição, há que se anotar outras forças que atuam na sociedade, determinando o lucro ou a perda; a vitória ou a derrota. Essas imposições e dualismos do mercado com valores tão diversos, impõem regras e mecanismos que se tornaram universais dentro da sociedade, e dentre estes, a gestão na organização dos negócios, das pessoas e da tecnologia empregada, que deve ser exercida com ética, com conhecimento, dentro dos preceitos legais e em sintonia com a política tanto da empresa quanto do país na qual a empresa está inserida.

A ética, convém que se destaque, é um requisito imprescindível no mundo globalizado da atualidade. Os valores pessoais estão integrados ao sistema de valores de uma empresa, e essa qualidade tão subjetiva é demonstrada nos mínimos detalhes que fazem parte do sucesso empresarial. Ser coerente, ser verdadeiro, exercer um trabalho com ética fundamentada em valores claros e transparentes é um dos requisitos que qualificam uma empresa vitoriosa.

Para Drucker (1999), os principais desafios da atualidade enfrentados por gerentes, administradores, empresários e trabalhadores se originam da velocidade e complexidade da vida moderna, das comunicações, do desenvolvimento tecnológico; e deles se exige presteza, conhecimento, liderança, eficiência e capacidade de rever conceitos para superarem as adversidades.

Os interesses e atributos subjetivos à capacidade intrínseca se sobrepõem às necessidades objetivas e às qualidades extrínsecas. A experiência, embora muitas vezes adquirida distante da tecnologia aperfeiçoada, tem valor na solução de problemas criados por máquinas e tecnologias avançadas quando o administrador a

utiliza através da inteligência e do conhecimento. Drucker (1999) alerta que não se pode ignorar o fato de que as inovações e estratégias empresariais são determinadas por homens, por organizações com capacidade de antever o futuro e se preparar para atingi-lo.

Mas também adverte que não é mais possível implementar estratégias de terceira geração (para enfrentar os desafios da era da informação) em estruturas empresariais de segunda geração (concebidas na era industrial neoclássica), com executivos de primeira geração (treinados para trabalhar na era industrial clássica).

### **3.3 O ciclo de vida das organizações**

Qualquer organização empresarial que opere dentro de qualquer conjuntura econômica sempre se obrigou a adequar seus objetivos, sua política, suas estruturas organizacionais, seus funcionários e seus métodos de operar, em consonância com as exigências do mercado de seu tempo, para que pudessem tornar-se ou conservar-se financeiramente ajustadas.

O estudo do processo de crescimento das empresas é denominado por muitos especialistas como “Ciclo de Vida das Organizações”, por estabelecer um paralelo à evolução dos seres vivos. A diferença marcante em relação ao determinismo dos modelos de ciclos de vitais biológicos está na possibilidade de influenciar conscientemente o curso do desenvolvimento mediante decisões conscientes (MARTINELLI & CAVALCANTI, 2003).

Trata-se de um tema de grande importância, em especial quando se considera a vida das pequenas e médias empresas, que influem em profundidade na própria vida econômica da nação e cujos impactos e demandas gerados estão em constante modificação. Observa-se que essas empresas, após superarem os problemas de instalação e sobrevivência, têm necessidade de voltar a sua administração para cenários e estratégias competitivos e inovadores para se manterem no mercado.

A vida das organizações é constituída por diversas etapas, no sentido de sua longevidade e de sua sobrevivência, sendo o ciclo inicial tipicamente empreendedor, no qual a estrutura e a definição das atividades estão em formação. Após esta primeira fase os ciclos se sucedem, apresentando características próprias que passam a exigir do empreendedor a capacidade de adaptar-se às novas e



sucessivas etapas e a buscar as melhores soluções visando à superação de cada fase e a perpetuação da organização.

As diferentes etapas de crescimento empresarial são enfocadas no tópico a seguir, a partir das abordagens de diferentes autores em configurações definidas por quatro modelos distintos.

### 3.3.1 Os estágios de crescimento

No modelo proposto por Adizes (1998), em cada fase do ciclo de vida das organizações são definidas metas, comportamentos, lideranças e funções específicas. O autor defende a idéia de que o crescimento empresarial no modelo de ciclo de vida organizacional passa por uma evolução que envolve cinco estágios principais e seqüenciais de crescimento: Namoro; Infância; Toca-toca; Adolescência; Plenitude. No extremo descendente do ciclo, após a fase de Estabilidade que sucede à Plenitude e já no período de Envelhecimento, o modelo de Adizes considera ainda quatro fases: Aristocracia; Burocracia Incipiente; Burocracia e Morte.

A figura 2 evidencia as diversas fases consideradas no Modelo de Adizes.

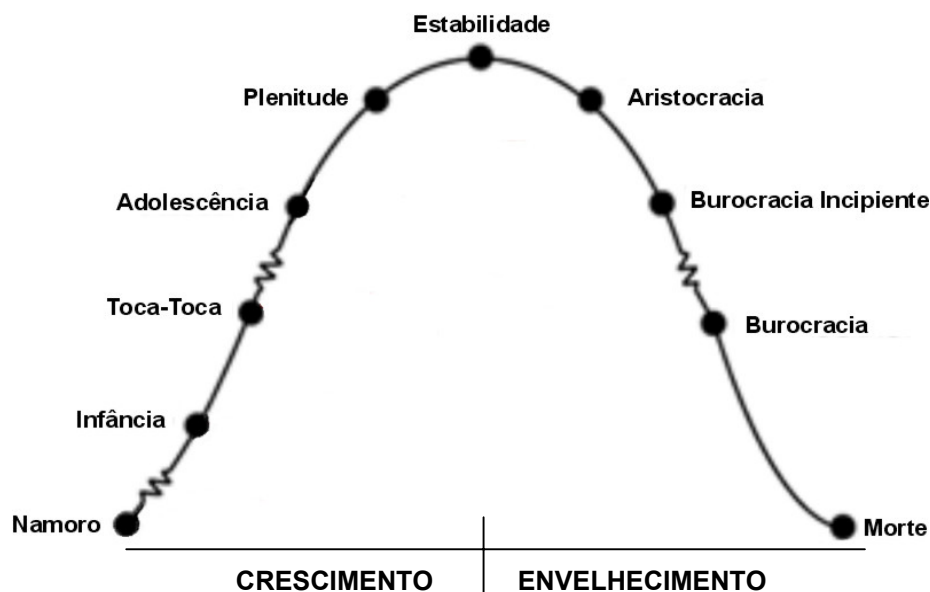


Figura 2: Modelo de Adizes - Fases de desenvolvimento das empresas.

Adizes (1998) refere que na fase do “Namoro” a empresa ainda está na visão do empresário, o que faz com que este concentre-se apenas nas possibilidades futuras do empreendimento. Ele se empolga com a idéia e procura, depois de convencer a si mesmo, concretizar seu projeto.

Dentro deste contexto, a motivação do empreendedor está fundamentada em objetivos que vão além do lucro pretendido, dentro da visão de um compromisso emocional que o impulsiona a transformar o sonho em realidade.

Na fase da Infância, ele transforma sua idéia em atitudes, e busca alcançar os resultados almejados para a sobrevivência do seu ideal.

Segundo Adizes (1998), na etapa da Infância, a empresa possui poucas diretrizes, sistemas e procedimentos, com um sistema de organização centralizado no empreendedor; suas relações apresentam um caráter pessoal, e o corpo funcional é contratado à medida em que se torna necessário obter mão-de-obra para as diferentes funções.

A sobrevivência da organização assemelha-se aos cuidados dedicados à uma criança: alimentar, cuidar e estar atento constantemente. Nessa etapa, surgem inúmeros problemas - antes ignorados ou desconhecidos pelo empreendedor - como clientes insatisfeitos, fornecedores negligentes, bancos com financiamentos retidos, funcionários incapacitados ou desinteressados, entre outros. O empreendedor não deve cair no desânimo, pois as atividades correm o risco de serem relegadas a um segundo plano, com riscos de se perder o controle da organização e levar o seu empreendimento ao fracasso, justamente na fase em que ela acusa sensível crescimento.

Para superar a fase da Infância, caberá ao empreendedor **não delegar autoridade ou responsabilidade de forma plena**, mas cuidar do seu funcionamento até alcançar maior independência.

A partir do momento em que se forma a clientela e os fornecedores são pontuais e confiáveis, os problemas se reduzem e a empresa entra no terceiro estágio: o Toca-Toca. O comportamento do empreendedor nesta fase pode ser pautado por um excesso de confiança, onde não se vêem problemas, mas sim só oportunidades, o que é também um risco.

O crescimento que caracteriza essa fase pode revelar uma grande falta de planejamento, que pode acarretar graves conseqüências, pois as tarefas poderão ser distribuídas para pessoas disponíveis, mas sem a devida competência, sem a

estrutura administrativa coerente com as ações. Portanto, é no Toca-Toca que **o empreendedor precisa aprender a delegar**, a distribuir tarefas segundo a necessidade da organização, e formar o senso de responsabilidade e o compromisso com a execução das atividades adequadas.

Vale mencionar que, mesmo com a **delegação** das tarefas, o empreendedor precisa estar presente, estimulando seus colaboradores, planejando as novas etapas, direcionando a empresa e tomando as mais importantes decisões. Caso contrário, poderá perder o controle da empresa por excesso de confiança.

Passado esse período, segundo Adizes (1998), a empresa se direciona para a independência, caracterizando-se, assim, a fase da Adolescência. Passa a exigir a presença de um administrador profissional, o que significa maior **delegação** de tarefas. É um período de transição no qual a empresa exige um administrador com experiência profissional, que seja capaz de apoiar o seu fundador e toda a equipe de trabalho para a melhoria da empresa.

Neste estágio, o próprio empreendedor pode ser um complicador e não uma mola mestra, pois é ele que estabelece as prioridades, porém é, também, o primeiro a modificá-las em detrimento da direção administrativa, o que exige o desenvolvimento dos seus sistemas administrativos e a firmeza da liderança.

Passada a Adolescência, assim como na vida biológica, vem a Plenitude. Esta corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa.

Segundo Adizes (1998, p. 61), as características de uma organização plena são:

- a) Sistemas e estrutura organizacional funcionais; b) Visão e criatividade institucionalizadas; c) Orientação para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes; d) Planejamento e concretização dos seus planos; e) A superação de expectativas; f) Capacidade de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade ao mesmo tempo; g) A possibilidade de gerar novas organizações.

Neste estágio, a principal meta do empreendedor é manter suas características e, ao mesmo tempo, adaptar-se juntamente com a empresa às mudanças que o crescimento, o mercado e a própria sociedade exigem, sem que exerça, porém, um excesso de controle, que pode impedir a flexibilidade necessária para continuar o seu desenvolvimento, provocando um envelhecimento precoce.

Na primeira fase de envelhecimento, a da Estabilidade (sexta fase do ciclo de vida), a empresa está em equilíbrio e começa a proteger seu *status quo*, pois

apresenta um domínio de fatia do mercado, os lucros são altos, com vendas acima da média do setor; a empresa está descentralizada e ainda apresenta forte controle do negócio. Com isso, o controle passa a ser exercido por gestores administrativos, produtores e integradores que retiram os empreendedores das áreas-chave, tornando a empresa menos flexível.

Na segunda fase de envelhecimento, a da Aristocracia, a empresa inicia um processo de perda de flexibilidade e o desempenho passa a ser medido pelo retorno sobre os investimentos, uma vez que ela começa a diminuir os seus riscos e incertezas internas, passando o controle a privilegiar o acúmulo de capital como decisão estratégica, com as responsabilidades sendo atribuídas não mais a quem explora as oportunidades, mas sim àqueles que impedem os erros, diminuindo o risco.

Na terceira fase do envelhecimento, também conhecida como a da Burocracia Incipiente, a medida de desempenho passa a ser o fluxo de caixa; o importante é a manutenção da empresa com sobrevivência pessoal. A empresa está altamente burocratizada, com níveis de controle excessivos exercidos por administradores que a tornam muito rígida e sem flexibilidade para acompanhar o mercado. Suas ações verticalizadas fazem parte de uma tradição interna de preenchimento de papéis e cumprimento de ordens hierárquicas que não apresentam mais controle sobre os rumos da empresa.

Na quarta fase de envelhecimento, a da Burocracia, a empresa está completamente rígida, o fluxo de caixa não cobre mais os custos e os seus dirigentes perseguem metas apenas políticas, já que não se identificam mais com as metas da organização.

A análise dessa evolução cíclica destaca os comportamentos e funções críticas fundamentais do Ciclo de Adizes. A manutenção dessas variáveis proporciona um melhor aproveitamento e conhecimento das metas a serem alcançadas em cada fase do ciclo.

### 3.3.2 O Modelo Churchill e Lewis

Na concepção de Churchill & Lewis (1983), uma empresa passa por cinco fases de crescimento para alcançar a maturidade: Existência, Sobrevivência,

Lucratividade, Decolagem e Maturidade. Este modelo é, na realidade, um processo natural utilizado por gestores e consultores. Revisado e atualizado em 1994, tem sido usado por empresas criadas para avaliar competências e recursos (ALVAREZ & RODRIGUEZ, 2004).

Cada estágio é caracterizado por um índice de porte, complexidade e/ou dispersão e descrito por 5 fatores de administração: estilo de administração, estrutura organizacional, grau de evolução dos sistemas formais, objetivos estratégicos principais e envolvimento do dono no negócio (BIRLEY & MUZYKA, 2001).

O ritmo de evolução depende dos empreendedores e, às vezes, de sua vontade; os desafios variam nas diferentes fases de crescimento.

Os diferentes períodos, fases ou estágios de crescimento pelos quais passa a maioria das empresas bem-sucedidas, assim como a natureza das mudanças que ocorrem em cada uma delas serão descritos através da Figura 3:

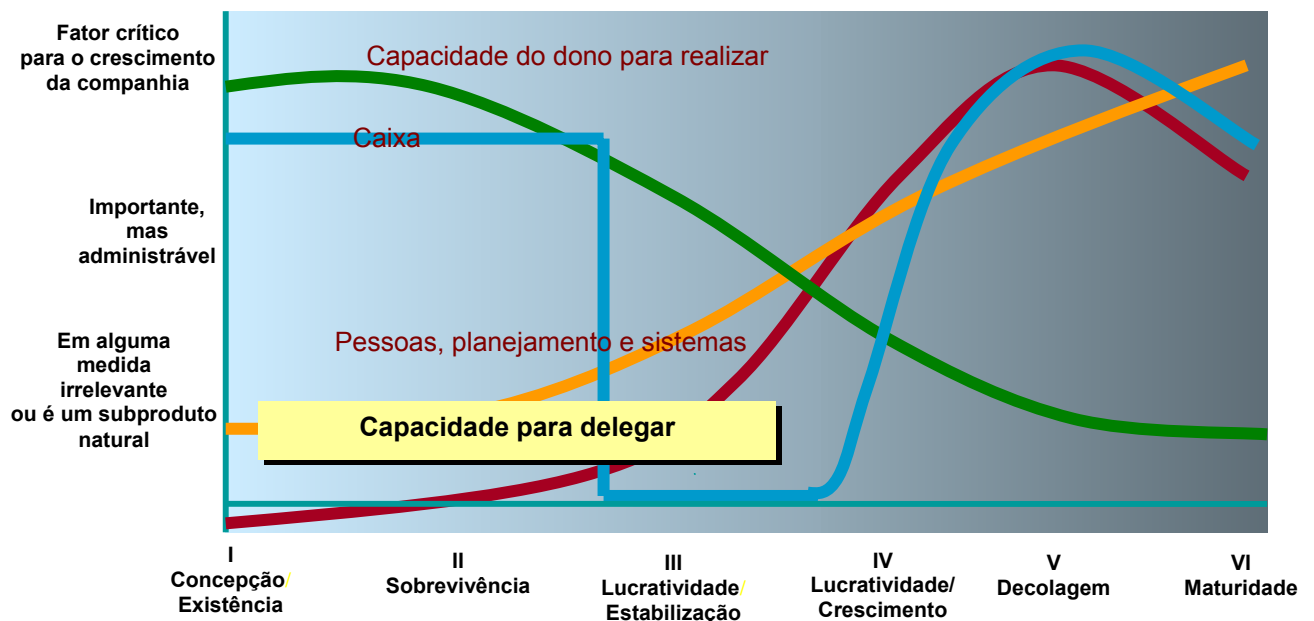


Figura 3: Gráfico de Churchill.

Fonte: BIRLEY & MUZYKA (2001).

Na fase da Existência, que também poderia ser chamada de Concepção, a empresa ainda não existe, não foram resolvidos os problemas como a captação de clientes e emissão de entrega. A organização é simples, o empreendedor gerencia tudo e supervisiona diretamente os seus empregados, que já possuem experiência no trabalho. O planejamento é mínimo e a estratégia é somente de sobrevivência.

Muitas das empresas são fechadas pelos donos nesta fase, seja pela não acolhida suficiente do público, seja pela falta de capital. Em outros casos, os donos são exauridos de suas energias, pelo tempo e dedicação que têm de despender no negócio e o abandonam.

As empresas que continuam a operar passam para o estágio da Sobrevivência.

Na fase da Sobrevivência, a empresa ainda é simples, já tem clientes, e é capaz de satisfazê-los com seus produtos e serviços. O empreendedor é ainda o que toma decisões. Ou ainda pode ostentar um quadro de trabalhadores limitado, supervisionados por um gerente de vendas ou um gerente geral. Embora nenhum deles tome decisões importantes, conseguem levar adiante sua missão. O objetivo principal ainda é a sobrevivência, e o dono ainda se identifica com a empresa.

Neste estágio, a empresa pode crescer tanto em tamanho quanto em lucratividade, e pode passar para o próximo estágio. Ou decidir permanecer nesta fase por muito tempo. Este é o caso de empresas familiares.

Na fase da Lucratividade/Estabilização, a empresa tem um tamanho e penetração produto-mercado suficientes. Os lucros podem ser superiores à média e ampliam-se indefinidamente na vigência de uma gestão adequada. Durante esta fase existe a entrada de colaboradores com competências específicas, geralmente profissionais ligados a finanças, para elaboração de orçamentos e revisão dos resultados. Sistemas básicos de marketing, produção e finanças são adotados. O empreendedor fundador já inicia a fase de **delegar** e a empresa pode continuar por longos períodos no estágio da Estabilidade.

Na fase da lucratividade/crescimento, o empreendedor consolida sua empresa e angaria os recursos necessários para seu crescimento, o que quer dizer que o dinheiro flui, e a preocupação é manter o lucro, contratar e treinar gestores. O planejamento operacional começa a ser delegado e o planejamento estratégico é compartilhado com os principais gerentes. O dono continua como dono-gerente, e é ativo em todas as fases dos assuntos da empresa.

Na fase da decolagem, a estrutura da empresa é descentralizada e dividida em departamentos, pelo menos parcialmente. A presença do dono/gerente ainda domina o ambiente, e os sistemas, sobrecarregados pelo crescimento, tornam-se cada vez mais sofisticados e disseminados pela indústria. Esta é a fase em que os condutores do negócio precisam tomar cuidado para não se tornarem vítimas da síndrome da onipotência – tentar crescer demais e liquidar suas reservas – ou da

síndrome da onisciência – incapaz de delegar poder de forma eficaz.

No estágio seguinte - o da Maturidade - há necessidade de recursos humanos e financeiros para realizar um plano preciso de operação e estratégias. A gerência é descentralizada e os sistemas de produção são bem desenvolvidos. A companhia agora está madura. Ela possui vantagens do tamanho, recursos financeiros e talento administrativo. Se for gerenciada para preservar seu espírito empresarial original, terá presença considerável no mercado.

Note-se que a necessidade de **delegar** surge a partir da terceira fase, quando o gestor **delega** o planejamento operacional e estratégico. Já, na fase da Decolagem, o gestor **delega** os poderes na área de fluxo de caixa e controle de custos. Estes são momentos cruciais na condução dos negócios. Muitos gestores fracassam por não saber conduzir a delegação de poderes. E também por ignorar que a gestão descentralizada, associada às competências e experiências necessárias, mantém a empresa no mercado.

### 3.3.3 O Modelo Gerencial

Dos modelos elaborados para representar o crescimento e desenvolvimento de pequenas empresas, poucos discutem os problemas gerenciais derivados da passagem de uma etapa para outra.

O trabalho de Mount (*apud* LIMA, 2001) aborda esse assunto incluindo as etapas de transição como partes integrantes do ciclo evolutivo das empresas. Segundo o autor, esse ciclo é composto de cinco etapas, cada uma com características distintas e um conjunto específico de atividades gerenciais e empresariais.

As etapas são:

- a) Empresa operada pelo proprietário;
- b) Transição para uma empresa administrada pelo proprietário;
- c) Empresa administrada pelo proprietário;
- d) Transição para uma administração profissional;
- e) Administração profissional.

A primeira etapa refere-se à fase em que a empresa é operada pelo proprietário. Nesse momento ela possui um tipo definido de produto-mercado e um número limitado de clientes, suas atividades giram em torno das habilidades e não de sua

capacidade gerencial. É o proprietário quem cuida de todos os detalhes. Na expectativa e oportunidade de crescimento é o tipo de empresa que exigirá uma estrutura mais complexa, dando origem à etapa seguinte.

A transição para uma empresa administrada pelo proprietário ocorre com o crescimento das ações empresariais, o que passa a exigir a **delegação** de poderes pelo empreendedor. Nessa etapa, ele deixa de ter o controle absoluto, o que para muitos constitui-se em uma situação difícil, que requer alto nível de adaptação. A medida da dificuldade é que poderá impedir o crescimento da empresa e a perda de oportunidades de negócios.

A terceira etapa é a da empresa ainda administrada pelo proprietário, onde já existe alguma descentralização na tomada de decisões e é possível perceber o crescimento de um estilo gerencial que exige maior comunicação. Nessa etapa cai por terra a tomada de decisões fundamentada na experiência pessoal e no dono “faz-tudo”. Este estágio envolve a implantação de máquinas e equipamentos, com serviços direcionados ao cliente e um maior planejamento diante do mercado competitivo.

Conforme segue seu processo de amadurecimento, a empresa passa para a etapa que corresponde à transição para a administração profissional. Nessa fase são incorporados à empresa especialistas e gerentes que assumirão grande parte das decisões. É também uma fase em que podem surgir dificuldades para o empreendedor, uma vez que a **delegação** de autoridade e responsabilidade administrativa ao mesmo tempo em que possibilita a expansão, exige também a disponibilização de informações acerca da empresa. O planejamento torna-se essencial e as decisões são tomadas de forma sistemática e coordenada entre os gerentes, apoiados por um adequado sistema de suporte. Os empreendedores que alcançam esta fase terão necessariamente que negociar acordos e atender a propostas de modificações de seus novos colaboradores. Porém, sua visão tem grande valor para impulsionar o crescimento da empresa e chegar à fase seguinte: a da administração profissional.

Trata-se de uma fase que se caracteriza pela presença de uma equipe gerencial que integra diversos especialistas à frente de áreas-chave da organização, que compartilham autoridade e responsabilidades, trocam informações e realizam um planejamento efetivo. Nessa fase, o proprietário deve exercer um papel diferente dos administradores e ter maior flexibilidade na sua atuação, que muitos não aceitam,



pois precisam abdicar do controle absoluto. Nesta etapa intensificam-se as necessidades de maiores recursos financeiros e também gerenciais, uma vez que a eficiência interna torna-se cada vez mais determinante.

Mount (*apud* LIMA, 2001) refere que as três primeiras etapas - a empresa operada pelo proprietário, a empresa administrada pelo proprietário e a administração profissional - são caracterizadas por uma relativa estabilidade, enquanto as etapas de transição e de administração profissional exigem planejamento antecipado e podem determinar uma possibilidade de fracasso.

### 3.3.4 Modelo de Greiner

O Modelo de Greiner reporta-se ao ciclo de vida organizacional, que envolve períodos de evolução e revolução, levando-se em conta o tamanho, a idade e seus estágios de evolução-revolução e o índice de lucratividade. Compõem-se de cinco fases - Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração - nas quais há um período de crescimento estável, evolutivo e um período de crise de gerenciamento, que caracteriza a revolução da empresa (GREINER, 1998).

Segundo o autor, problemas e princípios de gerenciamento podem ser erodidos com o passar dos anos, consoante a idade da empresa. Por exemplo, o conceito de descentralização pode ser referencial em um período, mas pode perder sua eficácia em outro. A passagem do tempo também pode contribuir para a “sacralização “ de atitudes gerenciais. Se elas se tornarem rígidas e eventualmente ultrapassadas, o comportamento dos empregados tornar-se-á não somente mais previsível, mas também mais difícil de ser mudado.

Quanto ao tamanho da organização, Greiner diz que à medida que o número de empregados e de volume de vendas aumentam, em igual medida, os problemas e suas soluções. Problemas de coordenação e comunicação avolumam-se; emergem novas funções; multiplicam-se os níveis de hierarquia no gerenciamento e as funções tornam-se mais sistêmicas. Assim, a idade não é a única determinante da estrutura, e organizações que optaram por permanecer pequenas, podem manter muitas das práticas gerenciais, por longos períodos.

Mas as organizações naturalmente tendem a crescer, afirma Greiner. Aí surge um novo fenômeno: o crescimento prolongado, que ele chama de evolucionário.

Este período é marcado por 4 a 8 anos de contínuo e calmo crescimento, em que ajustes modestos de percurso parecem necessários apenas para manter o crescimento nos mesmos moldes de gerenciamento.

Ainda segundo Greiner, períodos de suave evolução são inevitáveis ou indefinidamente sustentáveis. Porém, não há empresas que não tenham passado por períodos de turbulência. A esse período ele denomina de Revolução.

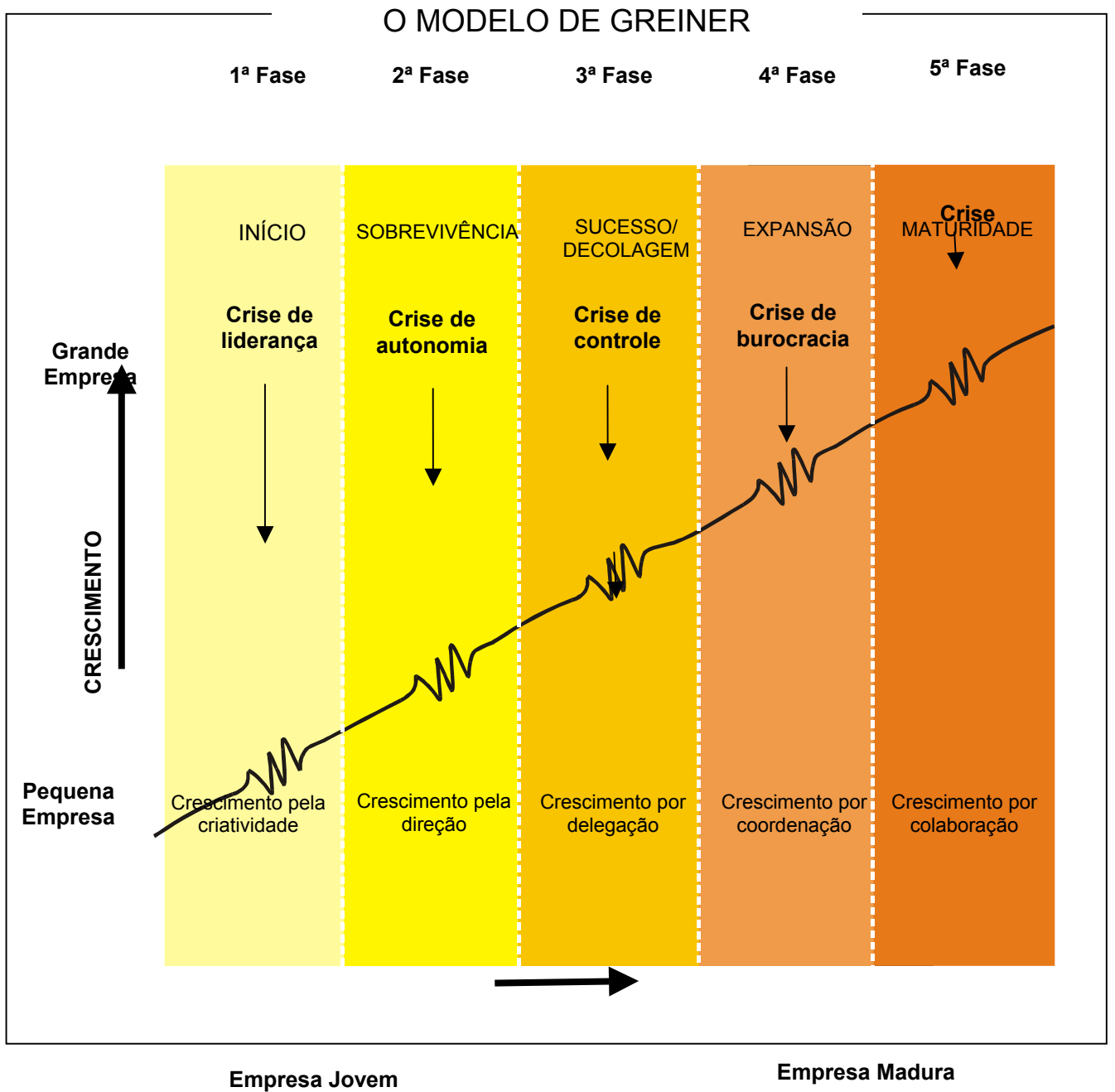
Durante tais períodos de crise, considerável número de empresas pode falir. Aquelas que se recusam a abandonar práticas passadas e efetuar reais mudanças organizacionais, igualmente, ou verão despencar seus índices de lucratividade ou desaparecerão.

Já, a fase de Lucratividade está muito ligada à rapidez com que a empresa experimenta as fases de Evolução e Revolução. Por exemplo, empresas em rápida expansão de mercado necessitam aumentar o seu quadro funcional em igual velocidade; na seqüência, novas estruturas organizacionais devem ser acionadas para acomodar este acelerado crescimento de *staff*.

Assim como os períodos revolucionários tendem a ser relativamente curtos em empresas em franca expansão, o contrário pode ser observado naquelas empresas mais antigas (maduras) ou de lento crescimento.

A evolução também pode ser prolongada e as revoluções retardadas quando os lucros vêm facilmente às mãos.

Após esta explanação preliminar, é possível explicar com mais clareza a Figura 4, referente ao Modelo de Greiner.



LEGENDA:

 Evolução: Estágios de desenvolvimento


 Revolução: Estágios de crise

Figura 4: Modelo de Greiner - Fases de Desenvolvimento das Empresas.

Fonte: Adaptado de Greiner (1998), desenvolvido pela autora.

Segundo o gráfico, cada período de evolução é caracterizado pelo estilo de gerenciamento dominante usado para atingir o crescimento. Cada período revolucionário é marcado pela gestão do problema, que necessita ser solucionado, antes que ele impeça o crescimento da empresa.

É importante relatar que cada fase é, em síntese, resultado da fase anterior e causa para a fase seguinte. Em cada fase, os gestores estão limitados ao que fazer caso o crescimento aconteça. Por exemplo: uma empresa experimentando uma crise de autonomia na fase 2 não pode retornar ao estilo de gerenciamento anterior, a não ser adotar um novo estilo – a delegação – sob pena de não progredir.

A primeira fase marca o início da empresa, momento em que o empreendedor tem somente duas preocupações: criar o seu produto ou serviço diferenciado e o seu mercado. Algumas características desse período: os fundadores são costumeiramente orientados para o empreendedorismo, e geralmente desdenham as estratégias de gerenciamento; suas energias física e mental estão inteiramente absorvidas pelo fazer e vender o novo produto; a comunicação entre os empregados é freqüente e informal; longas horas de trabalho são pagas por modestos salários e a promessa de melhores salários no futuro; decisão e motivação estão focadas nas respostas do mercado; o gestor age conforme a reação do consumidor. A crise de revolução desta fase surge em relação à **liderança**. O seu crescimento impõe uma conduta racional e profissional e atitudes de liderança e de administração definidas, pois o número de colaboradores tende a crescer e a informalidade é deixada de lado. Assim, esta é a primeira escolha de capital em uma organização em crescimento: achar e colocar um gestor de negócios acolhido pelos fundadores e que seja capaz de impulsionar a empresa juntos.

Na segunda fase - a da Sobrevivência - a documentação é mais abundante e faz-se necessário o uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção. A comunicação torna-se mais formal e impessoal à medida que a hierarquia de títulos e posições aumenta.

A crise desse período surge devido ao tamanho e complexidade da empresa, na qual os sistemas adotados inicialmente se tornam obsoletos. A segunda revolução nasce da **crise de autonomia**: a empresa exige que o empreendedor aceite a delegação parcial de autoridade e de responsabilidade operacional. Nota-se que é difícil para quem detém o poder na mais alta hierarquia delegar funções aos níveis inferiores de gerenciamento. Igualmente, os gerentes de escalão mais baixo não

estão acostumados a tomar decisões por si mesmos. Resultado: durante este período revolucionário, muitas companhias vão à falência por terem se agarrado a métodos centralizadores, enquanto os funcionários do baixo escalão, desencantados, abandonam a organização.

A empresa atinge a terceira fase – a da Delegação - no momento em que alcança um bom nível de rentabilidade e precisa decidir se busca a ampliação ou se procura manter-se em termos de tamanho e de rentabilidade. Para crescer, mais recursos e tecnologia são exigidos, além de pessoal melhor capacitado para o seu gerenciamento. A comunicação vinda do escalão superior não é freqüente e usualmente ocorre através de correspondência, telefone ou breves visitas ao local de trabalho.

Nesta fase, observa-se a **crise do controle**, em que a fase de Delegação permite às companhias expandirem-se, pois os colaboradores, trabalhando em uma organização descentralizada, detendo maior autonomia e incentivos, estão aptos a conquistar maiores mercados, responder mais rápido aos consumidores e desenvolver novos produtos. Estão evidenciadas a **delegação** de gestão departamental, um sistema de gestão gerencial com controle periódico, competência e eficácia para a elaboração de planejamento e estratégias.

A crise que pode ocorrer neste período está relacionada à perda de controle gerencial e das atividades da empresa, uma vez que cada gerente procura implantar seu próprio estilo.

A quarta fase - a do Crescimento - caracteriza-se pela coordenação dos colaboradores e pela provisão adequada dos recursos financeiros necessários. O desenvolvimento é garantido pelo uso de sistemas formais de gerenciamento e pelo estabelecimento de sistema de comunicação interna bem estruturada entre os departamentos, de forma a minimizar as chances de enrijecimento e priorizando a flexibilidade nos processos. Em resumo, a organização tornou-se muito grande e complexa para ser gerenciada através de rígidos programas e sistemas.

A última fase ocorre quando o empreendimento já está consolidado e seus mecanismos estabelecidos, mantido porém o espírito empreendedor. Nela, a maior qualidade reside em sua capacidade de inovar, na simplificação e na conquista de objetivos mais amplos. Há busca de melhoria do capital intelectual da empresa, com a implantação de programas de treinamento e oportunidades de novas práticas e pesquisas dentro da própria organização. Nesta fase, os recursos humanos e sua

capacidade de aprendizado agem como elemento motivador e gerador de ações criativas dentro da empresa. A crise que caracteriza essa fase está ligada ao estresse e à sobrecarga de trabalho gerencial.

Percebe-se, assim, que as diferentes etapas pelas quais as empresas transitam durante seu ciclo de vida requerem contínuos processos adaptativos por parte do empreendedor, tanto no que diz respeito à sua *performance* na condução dos negócios quanto (e especialmente) no que se refere aos seus processos individuais internos, ou seja, na forma como ele, como indivíduo, enfrenta as modificações organizacionais resultantes do processo evolutivo da empresa.

É possível, também, perceber que em qualquer dos modelos aqui apresentados, a habilidade de **delegar** é colocada como uma exigência empresarial à medida que a empresa passa a se desenvolver e adquire uma configuração mais madura.

### **3.4 A personalidade do empreendedor e o ciclo de vida das empresas**

As teorias apresentadas e as práticas apontam a figura do empreendedor como elemento fundamental e em torno do qual gira todo o crescimento e desenvolvimento de qualquer empreendimento. Todas as etapas são direcionadas pelo empreendedor, e dele depende grande parte dos resultados buscados. Somente ele pode exercer as diversas funções exigidas pela sua empresa, e também somente **ele pode delegar autoridade** e possibilitar o apoio gerencial necessário para o crescimento da empresa.

Em sua prática empresarial, compete ao empreendedor adquirir conhecimento, experiência, desenvolver habilidades, adquirir melhores condições para negociar, obter informações e resolver problemas. Tal encargo faz com que a conscientização do empresário acerca de seus valores e necessidades se torne de suma importância, uma vez que esse fator irá determinar a atuação coerente e inovadora requerida pela organização.

Deve-se ainda ressaltar que a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com seus valores, conhecimentos e habilidades (LONGEN, 1997).

Neste contexto, empreender pressupõe um certo nível de coragem do

empreendedor, o que, porém, não significa ausência de medo ou ansiedade quanto aos resultados do empreendimento, mas sim de que o medo seja sobrepujado pela ação e pela determinação em perseguir os objetivos, a fim de seguir uma visão que surge de uma necessidade ou de um despertar para algo novo.

Para a consecução desses objetivos, segundo Cozer (2004), o empreendedor deveria fundamentar seus propósitos a partir de quatro “pilares” essenciais:

- **Crença:** constitui-se na base de sustentação para qualquer realização empreendedora. Os empreendedores acreditam em si com tanta intensidade que canalizam grande parte da energia necessária para o atingimento dos seus ideais. É a crença que incita o empreendedor à luta, que permite mergulhar nas incertezas com a certeza da vitória, que o leva a ter a coragem de abrir uma empresa, criar um novo produto ou serviço, que o torna capaz de transformar o ambiente em que está inserido e de criar tudo o que vislumbrou, no tempo certo;
- **Visão:** empreendedores bem sucedidos vêm além de qualquer outro, e mantêm a crença de que podem se antecipar aos projetos futuros e à concorrência. Porém, para que a visão empreendedora gere valor, é preciso dissecá-la em um planejamento que viabilize a sua materialização, favoreça o acompanhamento dos resultados e a mudança de curso, quando necessária;
- **Capital:** é a base de sustentação para transformar em prática a visão. Mas somente o capital é insuficiente, uma vez que planejamento sem o capital impedirá que o empreendedor materialize sua visão;
- **Poder:** contribui para estabelecer ou destruir os princípios visionários de crescimento e perpetuidade empresarial. Constitui-se na escolha dos caminhos a serem seguidos empresarialmente e se configura pela liberdade de ação. Há o empreendedor medíocre que, investido de poder, usa-o em seu único benefício, independentemente do caos empresarial e/ou social que cause. Há aquele que, investido de poder, transforma-se em estadista organizacional. Na realidade, a descoberta da essência do empreendedor só ocorre quando o poder está em suas mãos, e o uso do poder dependerá muito das crenças e da visão traçadas pelo empreendedor.

O empreendedor, conforme refere Cozer (2004, p. 02):

[...] nasce da crença na competência pessoal e no conceito e significado do empreendimento. Alça vô através da visão bem delineada dos clientes, do mercado e da concorrência, das necessidades ainda não descobertas, dos recursos e pessoas. Ganha segurança pela forma de investimento e grau de planejamento do capital e é glorificado ou morto pelo poder que o empreendedor tem de manejar.

No quadro 3, partindo de uma visão geral, relacionam-se as características mais significativas de personalidade do empreendedor:

Quadro 3: Características dos empreendedores

| <b>CARACTERÍSTICAS</b> | <b>ESPECIFICAÇÕES</b>  |
|------------------------|--|
| NECESSIDADES           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação;</li> <li>- Independência;</li> <li>- Desenvolvimento pessoal;</li> <li>- Segurança;</li> <li>- Auto-realização.</li> </ul>   |
| CONHECIMENTO           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos técnicos relacionados com o negócio;</li> <li>- Experiência na área comercial;</li> <li>- Escolaridade;</li> <li>- Experiência em empresas;</li> <li>- Formação complementar;</li> <li>- Vivência com situações novas.</li> </ul>      |
| HABILIDADES            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de novas oportunidades;</li> <li>- Valoração de oportunidades e pensamento criativo;</li> <li>- Comunicação persuasiva;</li> <li>- Negociação;</li> <li>- Aquisição de informações;</li> <li>- Resolução de problemas.</li> </ul> |
| VALORES                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenciais;</li> <li>- Estéticos;</li> <li>- Intelectuais;</li> <li>- Morais;</li> <li>- Religiosos.</li> </ul>   |

Fonte: LEZANA (2000).

Uma análise mais acurada do quadro 3 evidencia a existência de características que, se necessárias em determinada fase da vida da empresa, podem, por outro lado, constituir-se em fatores prejudiciais em outra etapa dentro do ciclo organizacional. São condicionantes que devem ser averiguadas caso a caso, empresa por empresa, e sua relação com os empreendedores que as lideram, sempre lembrando que pessoas evoluem, mudam, alteram suas características de personalidade e comportamento por determinação, aprendizagem e/ou alteração das condicionantes sociais, culturais e pessoais.



Resumindo, o agente da mudança mais eficaz é aquele que possui: a maioria de estratégias; as perícias para aplicar com destreza as estratégias; o discernimento para a consultoria com o sistema cliente – seja ele banco, empresa de seguros, hospital, unidade militar, igreja, ONG ou Oscip – quanto às implicações potenciais de mudança organizacional. Deve ser um bom mestre, um bom crítico e um bom ouvinte.

Acima de tudo, deve ser flexível em seu modo de pensar e não se deixar arrastar com muita rapidez para uma solução, cegamente, sem considerar os méritos relativos de outras possíveis soluções.

É de suma importância que empresa e empresário cresçam, encontrem os denominadores comuns de sua convivência, alcançando assim o conhecimento e fortalecendo suas relações.

O conhecimento e a análise de problemas e soluções, causas e efeitos, as relações e inter-relações tanto internas como externas podem mostrar o ponto de equilíbrio que proporcione a estabilização e evite o fracasso das empresas e de sua administração.

### **3.5 Delegação**

Segundo o Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa (FONTINHA, s/d), o termo delegar é originário do latim *delegare*, que se define por “transmitir a outrem o seu poder ou jurisdição, para que este faça as suas vezes; confiar o direito de representação a quem julgue ou delibere em seu nome”.

Genericamente, pode-se definir delegação como o ato de encarregar outra pessoa de executar uma tarefa pela qual quem delega fica como último responsável (HELLER, 1998). Desta forma, a delegação envolve a atribuição de novas responsabilidades aos subordinados, acompanhada da autoridade adicional para levá-las a cabo. Nesse caso, é importante que a delegação não seja interpretada como simples ato de “descarregar” tarefas não prazerosas. Pode considerar-se como uma forma de liderança participativa, embora haja amplas razões para considerá-la como uma categoria distinta de comportamento de liderança participativa (YUKL, 1998).

Conceitualmente, a distinção entre liderança e delegação, segundo Yukl (*op. cit.*),

está justamente no fato de que a primeira envolve esforços do líder em encorajar e estimular a participação dos colaboradores na tomada de decisões que, de outro modo, seriam tomadas individualmente por ele mesmo; a delegação, por sua vez, envolve a “entrega” da tomada de decisão, ou seja, não se trata de consultar ou ouvir as pessoas e decidir a partir de suas propostas, mas sim de lhes entregar a responsabilidade pela tomada de decisão propriamente dita. Assim, a delegação envolve a atribuição de novas responsabilidades aos subordinados, acompanhada da autoridade adicional para levá-las a cabo.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação, e não se resume em "mandar alguém fazer o trabalho". Tampouco significa entregar um setor a alguém de confiança e "fechar os olhos". Para que a delegação se realize efetivamente, é necessário transferir parcela do poder e da responsabilidade, bem como respaldar ações e decisões delegadas. Delegar é transferir deveres, responsabilidades e autoridade. Não é simplesmente incumbir alguém de uma tarefa. O líder delega quando partilha suas responsabilidades com o liderado, dando-lhe um certo grau de liberdade de iniciativa e de decisão, permitindo-lhe, assim, tornar-se um auxiliar nas funções de chefia (SEBRAE/DF, 2004).

No contexto organizacional, a delegação de responsabilidades vem se tornando cada vez mais necessária, em função de diversos fatores como tamanho da empresa, sua dispersão geográfica e a diversificação de atividades, entre outros, o que tem exigido um modelo de gestão baseado na divisão de responsabilidades entre a alta administração e equipes de trabalho.

O modo como as funções são delegadas, comunicadas e acompanhadas é tão importante quanto o seu conteúdo e a competência do colaborador no seu exercício. Excelentes colaboradores com grande potencial de eficácia no exercício das funções delegadas poderão apresentar desempenhos medíocres se o processo de transmissão e acompanhamento for inadequado. Assim, o ato de **delegar** deve ser compreendido como investir de poder os membros da organização, o que significa criar a oportunidade de transferir aos colaboradores a responsabilidade e o compromisso pelo atingimento das metas e dos objetivos organizacionais.

A delegação é, assim, extremamente útil, na medida em que cria empregados confiantes e competentes, treinados em suas funções e nas expectativas da empresa e que pensam por si mesmos. Saber delegar, confiando aos subordinados tarefas importantes, é um dos principais requisitos de qualquer empresa preocupada

em transformar sua equipe de trabalho em um time competitivo.

Sendo contudo, um procedimento que comporta riscos e que exige a observância de algumas precauções, ela deve realizar-se em termos claros para ambas as partes, baseada na confiança mútua, ser realizada gradualmente e resultar da ponderação de diversos fatores que assegurem considerável eficácia.

No ambiente empresarial, porém, um dos obstáculos mais comuns e que interfere diretamente nas possibilidades de crescimento profissional dos indivíduos é a dificuldade em delegar que muitos líderes enfrentam. Estes são, geralmente, pessoas dotadas de um forte espírito perfeccionista e muitas vezes, exageradamente cuidadosos quanto à possibilidade de erros, características que os tornam extremamente inseguros em delegar aos outros atribuições pelas quais, originalmente, se consideram responsáveis. Muitos líderes têm dificuldade em abandonar a prática de realizar sozinho todas as etapas de um trabalho, seja por gostar de fazê-lo ou por acreditar que ninguém poderá realizá-lo dentro dos seus níveis de exigência (ROSA, 2004).

Essas considerações revestem-se ainda de maior significado quando se leva em conta o fato de que na cultura capitalista, marcada pela competitividade que exige do indivíduo uma postura de auto-suficiência – vista como reflexo de competência -, pedir auxílio para execução de tarefas pode ser interpretado como sinal de fraqueza. Segundo Moscovici (1999), quanto mais alta a posição hierárquica ocupada pelo indivíduo, maior sua dificuldade interna em solicitar ajuda.

No entanto, delegar exige humildade. “Não a humildade dos fracos, mas a humildade dos verdadeiramente fortes, daqueles que se colocam sempre, em qualquer situação, na condição de aprendiz tanto quanto na de professor” (AMATO & BENEDETTI, 2004, p. 01). A aprendizagem da delegação pode ser longa e se apresenta como uma das mais significativas e enriquecedoras experiências que alguém pode ter, não só profissionalmente, mas como experiência de vida.

Segundo Drucker (1999), para que um indivíduo possa verdadeiramente delegar poderes e autoridade aos subordinados é necessário que, inicialmente, trabalhe algumas características pessoais, investindo na preservação ou no desenvolvimento – dependendo de suas necessidades – da sua auto-imagem, auto-estima e auto-confiança. Ao harmonizar esses valores pessoais, o líder terá, então, condições de trabalhar melhor com a insegurança e o sentimento de vulnerabilidade em delegar, passando a compreender que, ao transferir responsabilidades para outra pessoa,

estará contribuindo para seu aprimoramento pessoal e profissional e garantindo, assim, a continuidade do seu próprio estilo de gerenciamento.

Em um mundo corporativo em permanente avanço, as empresas precisam, cada vez mais, utilizar-se de todos os potenciais disponíveis para o desenvolvimento contínuo de seus sistemas produtivos, entre eles os de seus colaboradores. Neste contexto, a delegação pode contribuir favoravelmente para a criação de um ambiente empresarial significativamente produtivo na busca de objetivos comuns.

A este respeito, Yukl (1998, p. 145) acredita que:

As pesquisas sobre as conseqüências da delegação são ainda escassas. Mas os resultados disponíveis sugerem que ela pode ser eficaz se forem delegadas as decisões apropriadas e se o processo delegativo for executado com competência.

Do ponto de vista da organização, quando bem exercido, o ato de **delegar** pode ser um instrumento motivador, uma vez que implica em um estilo de gestão que permite aos colaboradores desenvolver habilidades que, de outra forma, não seriam exercidas, com uma atuação profissional baseada no compartilhamento de responsabilidades com a chefia.

Dentro desse raciocínio, pode-se relacionar como vantagens potenciais da delegação (HUGHES, GINNETT & CURPHY, 1996):

- a) Permitir ao líder dedicar-se com maior afinco às tarefas primordiais e que são de sua exclusiva competência;
- b) Contribuir para o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e com a melhoria da qualidade das decisões, com a troca de informações entre colaboradores e líderes;
- c) Promover um ambiente organizacional motivador;
- d) Permitir que o talento e a competência dos colaboradores sejam evidenciados e demonstrem os potenciais de cada um para futura ascensão de cargo;
- e) Promover a autonomia de decisão dos colaboradores, a fim de que estes estejam habilitados a tomar decisões nos casos de ausência e/ou impedimento do líder.

Em uma acepção mais abrangente, Kouzes & Posner (1997, p. 197) consideram que:

A capacidade dos líderes de fortalecer e dar mais poder aos outros depende, naturalmente, do poder que eles próprios têm. O poder pessoal dos líderes pode vir de diversas fontes: competência interpessoal – a aptidão para comunicar e persuadir; conhecimento técnico, habilidade e *expertise*; anos de experiência; ligações com pessoas influentes ou com os recursos necessários; posição e capacidade de distribuir recompensas e punições.

E arrematam Birley & Muzika (2001): “chefe é aquele que dá espaço para a transformação das pessoas”.

Quaisquer que sejam os modelos de ciclo de vida das organizações analisados – Adizes, Mount, Greiner ou Churchill – depreende-se que o problema crucial em todas as etapas do crescimento de uma empresa se prende à delegação.

Se a delegação é exercida com inteligência, imaginação, mente analítica e lógica, sensibilidade e consideração para com a necessidade dos outros, capacidade de ser um bom ouvinte, habilidade em comunicar-se, habilidade em persuadir, objetividade e desprendimento pessoais no que diz respeito a mudanças, flexibilidade e adaptabilidade pessoais no que concerne ao seu enfoque de mudança e compreensão das exigências do papel especial que representa, durante os períodos de mudança, quanto mais próximo estiver um líder dessas características, tanto maior será a probabilidade de qualquer mudança, pela qual ele for responsável, obter sucesso.

No mundo de rápidas mudanças como o atual, é necessário que lideranças partilhem com mais honestidade e mais profundidade – com todos os interessados – as informações referentes às estratégias em curso ou a serem tomadas. Seria temerário que o líder estivesse tentado a aumentar o seu próprio poder sonhando informações. Ao contrário, ao partilhá-las, ele poderia perceber que lhe seria possível, muitas vezes, diminuir a oposição às mudanças.

A velha crença nas empresas de que informações significam poder, e por esta razão todos querem mantê-la para si, é errônea. Numa empresa bem-sucedida, o verdadeiro poder está em compartilhar a informação. E a verdadeira reengenharia é aprender a distribuir informações (DRUCKER, 1997).

A verdadeira delegação é percebida rapidamente pelos subordinados quando ela gera confiança e identificação com as atitudes ou desejos do líder; quando sucessos e fracassos são entendidos como experiências; quando reconhecem que na interdependência entre toda a administração e todos os colaboradores existe respeito, crença e confiança mútuas, e que todo este clima lhes reforça de modo considerável a auto-confiança, a auto-determinação e eficiência pessoal.

Essas qualidades, portanto, poderão ser ou estimuladas ou inibidas pelas crenças culturais e pelas normas do ambiente organizacional derivadas do exercício de uma delegação baseada no uso da autoridade ou do controle.

## 4 TRANSTORNOS DAS EMOÇÕES, DORES E SOFRIMENTO

A doença é uma manifestação biológica de enfermidade, consequência do desequilíbrio e da desarmonia, decorrente de uma falta de integração que pode se manifestar em vários níveis do organismo, gerando sintomas de natureza física, psicológica ou social (CAPRA, 1982). A doença induzida pelas emoções é ponto negro bastante evidente na sociedade moderna.

Para se compreender o que é uma doença induzida pela emotividade é preciso, naturalmente, que se compreenda o que é uma emoção. Em 1884, a emoção foi definida por William James como "um estado da mente que se manifesta através de nítidas alterações do corpo". Estas modificações e o estado mental perceptível são as emoções. Sem estas alterações no corpo não haveria emoção.

Do ponto de vista psicológico, existem emoções naturais e fisiológicas que surgem em todas as pessoas com um importante substrato biológico. Elas podem ser a alegria, o medo, a ansiedade ou a raiva, entre outras. Essas emoções são agradáveis ou desagradáveis, nos mobilizam para a atividade e tomam parte na comunicação interpessoal. Portanto, essas emoções atuam como poderosos motivadores da conduta humana (BALLONE, 2003).

Segundo Capra (1982, p. 259):

A Teoria Freudiana da mente baseava-se no conceito do organismo humano como uma complexa máquina biológica. Os processos psicológicos estavam profundamente enraizados na fisiologia e na bioquímica do corpo, obedecendo aos princípios da mecânica newtoniana. A vida mental, na saúde e na doença, reflete a interação de forças instintivas no interior do organismo e seus choques com o mundo exterior [...] As idéias de Jung acerca da dinâmica dos fenômenos mentais aproximam-se bastante da concepção sistêmica. Ele via a psique como um sistema dinâmico autorregulador, caracterizado por flutuações entre pólos opostos. Para descrever sua dinâmica usou o termo freudiano "libido", dando-lhe um significado muito diferente [...] A diferença fundamental entre as psicologias de Freud e de Jung está em suas respectivas concepções do inconsciente. Para Freud, o inconsciente era predominantemente de natureza pessoal, contendo elementos que nunca tinham sido conscientes e outros que foram esquecidos ou reprimidos. Jung reconheceu estes aspectos, mas acreditava que o inconsciente era muito mais do que isso. Considerava-o a própria fonte da consciência, sustentando que desde o início de nossa vida temos nosso inconsciente e não somos, ao nascer, uma tabula rasa, como acreditava Freud. A mente consciente, segundo Jung, 'promana de uma psique inconsciente, que é mais antiga do que ela e continua funcionando juntamente com ela ou mesmo apesar dela'. Assim, Jung distinguiu duas esferas na psique inconsciente: um inconsciente pessoal, pertencente ao indivíduo, e um inconsciente coletivo, que representa um estrato mais profundo da psique, comum a toda humanidade.

Em uma perspectiva mais ampla pode-se considerar, sob o ponto de vista psicológico e emocional, que o primeiro e original transtorno associado à dor e ao sofrimento do indivíduo está relacionado ao rompimento da sua relação simbiótica com a mãe na primeira infância (VIORST, 1988). Segundo esta autora (p. 44):

Tornar-se um eu separado não é uma revelação súbita, mas um desenrolar no tempo. Evolui lentamente durante um certo tempo. E durante nossos primeiros anos, em estágios previsíveis de separação-individualização, aventuramo-nos numa jornada mais decisiva que qualquer outra que jamais faremos – a jornada da união completa para a separação.

É assim que, conforme vai amadurecendo ao longo da vida, o ser humano aprende a se adaptar às diferentes experiências dolorosas que, ao mesmo tempo, farão com que ele se individualize por meio das tentativas de crescimento e aprendizagem em suas diferentes etapas, que envolverão tanto estágios de desenvolvimento pleno e evolução quanto de falhas e retrocessos.

Esse processo de aprendizagem constitui-se, na verdade, na base estrutural sobre a qual se fundamentará o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo, determinando, em grande medida, qual será o tipo de comportamento adotado nas suas relações interpessoais e nas relações de trabalho e, por consequência, na estrutura organizacional.

#### **4.1 As emoções e sua influência organizacional**

Apesar dos atuais aprofundamentos no conhecimento da alma humana realizados pelas ciências sociais, em especial pela Psicologia, estes não têm sido totalmente utilizados em profundidade e magnitude, no sentido de trazer maior bem estar ao homem. O primeiro gerenciamento das emoções foi definido por Freud quando ele afirma que é preciso substituir o princípio do prazer pelo princípio da realidade (MOSCOVICI, 1997).

Segundo Goleman (1996), a última década assistiu, pela primeira vez, a uma explosão inédita de estudos científicos sobre a emoção. O que sempre foi julgado um grande mistério está sendo revelado pela nova tecnologia, no que tange ao funcionamento do cérebro e do sistema nervoso, das emoções, seus mecanismos e deficiências, e de tal forma, que proporciona à ciência conhecimento em



profundidade e autoridade para conhecer e tratar as grandes deficiências, divergências e desorientações vividas pela psique do indivíduo.

Há uma grande preocupação - ainda não satisfeita - em buscar no entendimento científico a compreensão do homem e do mundo que o cerca de tal forma a tentar alcançar e fornecer respostas aos seus desequilíbrios, a proporcionar valorização para a “inteligência emocional” necessária a uma maturidade, e acima de tudo, orientar os adultos (especialmente professores e psicólogos) a serem capazes de proporcionar às crianças a possibilidade de alcançar uma existência equilibrada, bem como uma vivência adequada para com ela mesma e com o mundo que a cerca.

O cenário produtivo do século XX expõe a natureza das exigências de mercado, da organização do trabalho, da ameaça de exclusão, do adoecimento e do desemprego, tornando agudas a dimensão social e individual do trabalho.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo trabalhando dentro das organizações. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. De um lado, as organizações são constituídas de pessoas; de outro lado, as organizações constituem-se, para as pessoas, em um meio pelo qual elas podem alcançar variados objetivos pessoais. É difícil separar as pessoas das organizações e vice-versa, não sendo possível traçar os limites da influência de cada pessoa dentro da organização.

O comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas em uma lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe sua lei às relações organizacionais. À luz de estudos mais recentes, é possível melhor avaliar os valores sociais e os processos de socialização que influenciam o comportamento individual nas organizações.

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos, decorrentes de suas características de personalidade, capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, emoções, de valores, etc.; e externos, decorrentes das características organizacionais (como sistemas de recompensas e punições), fatores sociais e políticos, influência dos colegas de trabalho, mudanças na tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família e condições ambientais, tanto físicas quanto sociais.

O relacionamento “Indivíduo/Organização” nem sempre é cooperativo e

satisfatório. Os objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, ampliação de mercado, redução de custos, satisfação das necessidades do consumidor, etc.) e os objetivos individuais (que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante) podem gerar conflitos, uma vez que cada profissional leva à organização um conjunto de elementos de sua vida anterior, ligados à cultura, às normas e aos fatores ambientais.

Sabe-se que desacordos organizacionais podem ser conseqüentes a divergências existentes entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. De um lado, têm-se indivíduos que possuem seus próprios valores, estruturados a partir da cultura absorvida e das experiências vivenciadas ao longo da vida; de outro, as concepções e objetivos empresariais, estabelecidos em função das necessidades produtivas das empresas. Portanto, para que se possa obter uma relação harmoniosa entre as necessidades e valores dos trabalhadores com os pressupostos básicos de uma organização, é necessário que se busque ampliar os conhecimentos acerca dos seres humanos e seus conflitos a partir de uma abordagem mais aprofundada sobre as emoções.

Segundo Moscovici (1997), foi com o surgimento da tendência de incorporar também a dimensão emocional que foi possível evoluir na administração para a gerência participativa, o que não teria sido possível em outra ocasião, pois a liderança participativa baseia-se no relacionamento, no emocional. A participação é comunicação, é interpessoal.

Os sentimentos alteram ações e comportamento; e no mecanismo das emoções, cada sentimento tem uma conotação diferente, tanto na memória emocional quanto na reação que esse sentimento provoca. Assim, é necessário haver uma educação, uma alfabetização emocional a fim de que as ações e reações sejam amadurecidas com o desenrolar da vivência e do tempo, a fim de obter conhecimentos, reações e atitudes condizentes com a maturidade e o crescimento vivido por cada ser humano.

Daniel Goleman (1996) retrata em sua obra “Inteligência Emocional” algumas das conseqüências sofridas pelas pessoas em virtude da ausência, em seu íntimo, dessa alegria de viver, motivadas pela existência de um mau humor perene vivido por muitas pessoas e que trazem, tanto para elas próprias quanto para com aqueles que as rodeiam, mal-estar, irritabilidade e desconforto. Esses sentimentos contraditórios ou negativos contagiam a todos os que estão ao redor e, em suas últimas conseqüências, podem levar os indivíduos a agirem de forma irracional e

desproporcional, algumas chegando às manchetes dos jornais como criminosos violentos que tiram a vida de quem estiver próximo.

Os conflitos organizacionais ocorrem, na maior parte das vezes, em virtude da própria configuração da estrutura de trabalho, que determina uma convivência diária e intensa de pessoas atuando em ambientes fechados, muitas vezes na execução de atividades que exigem alto e constante nível de concentração e de esforço, seja físico, intelectual ou emocional.

O conflito entre grupos é um fato inevitável na vida das organizações. Surge da natureza inerente das organizações, compostas por grupos diferentes, ligados em suas atividades, mas dividindo recursos limitados. Tais condições conduzem à percepção de incompatibilidade de objetivos e oportunidades para interferência, que provocam a emergência do conflito que é percebido, sentido e vivenciado (GOLEMAN, 1996).

Além da perda de energia dos esforços do trabalho e do grande desgaste que o conflito pode produzir, existem outros efeitos negativos como o fluxo de comunicação e de informação distorcidos, com os participantes falando apenas com aqueles de quem gostam e com os que concordam com eles; tomada de decisões de baixa qualidade; aceitação unilateral de decisões impostas e falta de decisões necessárias, resultantes de pessoas que não interagem ou interagem com decisões rígidas, hostis.

Em resumo, a inteligência emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar de maneira adequada uma emoção, de gerar pensamentos e sentimentos que facilitem a compreensão de si mesmo e dos outros, e de crescer com essas experiências. As empresas, hoje, buscam profissionais que saibam desenvolver sua inteligência emocional na busca de soluções alternativas e criativas no trabalho (MOSCOVICI, 1997).

De acordo com Andrade & Rieli (2004), considerando-se que a vivência plena das emoções e a sabedoria em lidar com elas se traduzem em bem-estar aos indivíduos e ao ambiente nos quais estes interagem, a aceitação destas emoções é, sem dúvida, um importante componente do comportamento humano e, portanto, também organizacional, que faz com que as ações e decisões se tornem mais racionais e equilibradas. Nas organizações, o que é importante não está somente nos relatórios e resultados mensuráveis, mas deve também ser inferido através de outros pressupostos que estruturam e direcionam o pensar e o agir empresarial.

Não se pode desconhecer e muito menos ignorar o fato de que as emoções atingem e alteram a vida das pessoas, e seus efeitos alcançam o dia-a-dia de toda a organização. Para modificar esse contexto e ter maior qualidade nas relações interpessoais, é necessário que cada um e todos busquem a solução dos conflitos, saibam se comunicar, negociem com desenvoltura e domínio dentro de suas atividades e nas relações tanto horizontais quanto verticais da empresa, de forma que toda a comunidade seja beneficiada.

Para Moscovici (1997), os padrões emocionais existentes no ambiente de trabalho têm sido objeto de interesse pelas empresas na medida em que, no atual ambiente competitivo do mercado, a motivação e o desenvolvimento emocional da força de trabalho podem vir a se tornar um diferencial significativo entre uma empresa e outra.

Através do poder das atitudes individuais no trabalho é possível obter-se um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho. Assim se associam satisfação e produtividade e se tenta maximizar a primeira para atingir a segunda.

A adequação da emoção e suas manifestações são necessárias para que a sociedade alcance valores e equilíbrio suficientes para a vida em comunidade. Partindo do maior conhecimento do ser humano, busca-se alcançar o equilíbrio - medida justa e adequada para um viver inteligente, civilizado, coerente e livre de perturbações emocionais extremas.

Valorizar emoções pode, também, ser um meio de prevenção a problemas e conflitos; cuidar das pessoas e das relações na organização abre espaço para a expressão dos conteúdos emocionais que servirão para decisões mais justas, estabelecimento de prioridades legítimas, ganho de tempo, relações de trabalho mais produtivas, ambientes mais alegres e saudáveis e indivíduos mais integrados, motivados e comprometidos com os objetivos empresariais, mas principalmente em sintonia com suas próprias necessidades.

Há ainda necessidade de se reduzir as tensões e não assoberbá-las. É importante saber ouvir, respeitar as divergências, estabelecer um relacionamento onde, apesar dos desacordos, sejam respeitados os sentimentos e cultivada a inteligência emocional dentro da empresa. Embora possíveis divergências, é fundamental buscar a superação das crises, sempre almejando alcançar nelas o crescimento através dos resultados positivos e construtivos.

## 4.2 A dor e a perda

Tudo o que o ser humano vivencia envolve algum tipo de emoção. As doenças constituem-se em situações que sempre envolvem emoções e, muitas vezes, são precedidas de estados emocionais que podem ser considerados como provocadores de doenças. Segundo Azambuja (2003), no estágio atual de conhecimentos científicos e antropológicos e das possibilidades de investigação existentes, não se pode garantir de forma mais específica em quais casos há, efetivamente, uma relação entre certos estados emocionais e a ocorrência de doenças. Entretanto, segundo o mesmo autor, fatos circunstanciais levam a acreditar que efetivamente em certas situações estados emocionais específicos têm pelo menos uma estreita associação com a doença e com sua manifestação mais característica: a dor.

Dor, sofrimento, medo, amor, raiva, desprazer e desconforto constituem sentimentos e sensações que, quando afloram, são imperativos, isto é, sobressaem em relação a quaisquer outros sentimentos.

Por definição, a dor é uma experiência sensorial e emocional desagradável associada a um dano tecidual (CAILLET, 1999). Em outras palavras, a dor é um fenômeno somatopsíquico, o qual é modulado por fatores psíquicos, morais e peculiares a cada indivíduo. Apresenta uma intensidade variada segundo características biopsicossociais individuais e também está associada a experiências anteriores.

A *International Association for Study of Pain* (IASP) apud Carvalho (1999, p.31) conceitua dor como “uma experiência sensorial e emocional desagradável, associada a um dano real ou potencial dos tecidos, ou descrita em termos de tais lesões. Cada indivíduo aprende a utilizar esse termo por suas experiências juvenis traumáticas...”. Essa definição sugere que a relação lesão e dor não é exclusiva ou direta e ainda, que a experiência dolorosa envolve aspectos sensitivos, emocionais e culturais, que são indissociáveis entre si. É possível considerar ainda que a dor constitui-se sempre em uma experiência subjetiva e pessoal (CARVALHO, 1999).

Pode-se inferir que as pessoas, praticamente sem exceções, experimentam episódios de dor em algum momento de suas vidas, seja de origem física ou psíquica, e que caracteriza-se por uma sensação de desconforto vivenciada por cada indivíduo em particular.

A dor tem um papel fundamental inclusive na própria sobrevivência humana, e sua importância é tal que o próprio cérebro lhe dá prioridade sobre qualquer outra informação sensorial. Além disso, a dor é subjetiva e dificilmente quantificável, uma vez que cada indivíduo apresentará diferentes intensidades para a mesma dor (COMIN, 2004).

Em 1905, Freud, em "Tratamento psíquico (ou mental)" (1969, p. 302) observou que:

Ao formar um juízo sobre as dores, que se costuma considerar como fenômenos físicos, em geral cabe levar em conta sua claríssima dependência das condições anímicas. Os leigos, que de bom grado reúnem tais influências anímicas sob o nome de "imaginação", costumam ter pouco respeito pelas dores decorrentes da imaginação, em contraste com as que são causadas por lesões, doenças ou inflamações. Mas isso é evidentemente injusto: qualquer que seja sua causa, inclusive a imaginação, as dores em si nem por isso são menos reais ou menos violentas.

O sofrimento, processo do desequilíbrio emocional associado a situações que comprometem a integridade psicofisiológica do indivíduo, acompanha freqüentemente a dor severa, mas pode ocorrer na ausência dela. Portanto, dor e sofrimento são fenomenologicamente distintos.

Assim sendo, tendo a dor uma natureza multidimensional, é útil pensar-se em termos de dor total, a qual abrange aspectos físicos, psicológicos, sociais, culturais e espirituais em relação a males físicos, emocionais e psíquicos.

A cultura de uma sociedade diz respeito a um "complexo sistema de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras habilidades ou hábitos adquiridos pelo homem", conforme refere Carvalho (1999, p.159). Dentro desse conceito, que envolve todo um sistema de idéias, valores, regras e significados, pode-se entender que a dor é uma experiência culturalmente apreendida pelo homem durante a infância. Os métodos de educação infantil das diferentes culturas influenciam e determinam a postura e as expectativas de um indivíduo diante da dor e podem explicar sua maior ou menor resistência à ela, quando na sua vida adulta (*op. cit.*).

Considerando esses aspectos, cabe aqui uma abordagem mais específica relacionada à dor psíquica ou emocional, enfocando-se sua influência no desempenho das atividades de trabalho do empreendedor, uma vez que, no contexto organizacional, a dor emocional percebida pelo indivíduo resulta em queda

da produtividade, no enfraquecimento da auto-estima e na capacidade deste em atuar e se relacionar.

Como já dito anteriormente, a dor é particularmente difícil de ser conceituada por suas naturais implicações com outros termos – sofrimento, aflição, pena, mágoa, tristeza, sentimentos de perda, angústia, depressão – de conteúdos semânticos muito próximos. Além disso, a reconhecida existência da dor moral faz com que o fenômeno ultrapasse em muito o interesse meramente fisiológico (BERLINCK, 1999).

Partindo de um determinado prisma, pode-se afirmar que o homem possui o desejo de manter-se vivo, de realizar-se e não deixar que sua identidade seja abalada, e para alcançar esses objetivos, o indivíduo utiliza-se de vários mecanismos para defender-se dos perigos surgidos durante sua vida. Essas defesas representam o modo pelo qual o sujeito lida com a dor psíquica, traumas, perdas, conflitos, etc.

A dor, aliás, tem sido objeto de investigações por parte das mais diferentes áreas do conhecimento humano. Mesmo tendo se preocupado com a especificidade da relação entre a experiência da dor e do desprazer desde 1895, uma das reflexões mais detalhadas de Freud sobre a dor é apresentada na obra "*Inibição, sintoma e angústia*". Ali, Freud tenta compreender quando o fenômeno da perda ou da separação do objeto resulta em angústia, luto, ou dor. Operando a partir do registro traumático da experiência da perda, Freud caracteriza a dor como sendo "a verdadeira reação à perda do objeto", enquanto a angústia é caracterizada como uma reação à ameaça de que esta perda se produza e as suas conseqüências.

A esse respeito, as considerações freudianas pressupõem o fato de que por trás de cada objeto desejado há um desejo de reconhecimento social, que nunca se esgota no objeto.

Uma das primeiras questões que afloram sobre o tema da perda é a de tentar definir a amplitude que o termo envolve. De acordo com Viorst (2002), a perda não é somente a morte de pessoas queridas, mas todas as outras perdas que acompanham o indivíduo durante toda a sua vida. Na juventude, as perdas são associadas com a evolução da vida, no sentido de que ao se renunciar a uma etapa dela, tem-se ainda uma outra, cheia de esperanças e realizações. Com a proximidade da finitude, a substituição dos objetos amados fica mais difícil, uma vez que a vida vai limitando as possibilidades de fazer novos investimentos, agravado

pela diminuição do tempo hábil.

Para a mesma autora (p. 13-14):

[...] perdemos não só pela morte, mas também por abandonar e ser abandonado, por mudar e deixar coisas para trás e seguir nosso caminho. E nossas perdas incluem não apenas separações e partidas dos que amamos, mas também a perda consciente ou inconsciente de sonhos românticos, expectativas impossíveis, ilusões de liberdade e poder, ilusões de esperança - e a perda do nosso próprio eu jovem, o eu que se julgava para sempre imune às rugas, invulnerável e imortal.

As diferentes reações humanas ao sentimento de perda têm sua origem na infância, quando a criança, em uma tentativa de manter um sentido de segurança quando se sente ameaçada com a perda do amor da mãe, desenvolve defesas de caráter psíquicos e físicos. A perda do amor e da presença da mãe é sentida subjetivamente pela criança como algo doloroso e ameaçador e, em nível inconsciente, é sentida pela criança como uma ameaça à vida (CARLINO, 2004).

As atitudes tomadas em relação às perdas são, portanto, introjetadas no indivíduo ainda durante a infância e marcam o comportamento e as próprias atitudes pessoais para sempre.

Na organização do comportamento humano, através dos critérios de atribuição de valor pessoal ao objeto pelos sujeitos, verifica-se que “certos objetos de grande valor para o sujeito recebem não uma carga positiva, mas uma carga negativa” (FREUD, 1996a, p. 39). A partir dessas considerações freudianas, pode-se compreender que a aversão do indivíduo à perda caracteriza-se como uma profunda ligação, ainda que negativa, com o objeto de investimento.

Da mesma forma, esta aversão à perda sugere uma estreita ligação com a resistência às mudanças, que constitui-se em uma de suas formas mais representativas. Na concepção de Rabin (1998, p. 15) “mais do que o medo do futuro, a aversão à perda está associada ao medo do passado a tal ponto que o indivíduo confunde o desprazer da experiência com a perda econômica e com o desprazer da realização da perda”.

Assim é que a perda passa a representar uma ameaça à identidade, uma perda no estilo de vida. Os medos relacionados à sobrevivência são projetados na figura do dinheiro, o que sugere que a aversão à perda está intimamente associada aos medos primordiais e às mais antigas feridas, abertas ainda na infância, nos



momentos em que as necessidades básicas não foram satisfeitas (BLOOM, 1999).

Para Freud (1996, p. 79), a ocorrência da “angústia em um sujeito está sempre articulada com a perda de um objeto fortemente investido”.

Em ordem cronológica, as situações de perigo incluem:

- 1º estágio - Nascimento: a criança teme a perda da mãe como a perda de um estado no qual não há nenhuma distinção entre si mesmo e o objeto;
- 2º estágio - A perda da mãe: através de uma consciência relativa da mãe como separada do Eu e provedora de cuidados, ela teme a separação dela como objeto concreto;
- 3º estágio - A perda do amor da mãe: a criança está consciente de que não só a presença da mãe é crucial, mas também de um aspecto específico dela – sua dedicação exclusiva;
- 4º estágio - Castração (conceito que representa a interdição paterna sobre a relação imediata e exclusiva da criança com a mãe): refere-se à emergência do laço entre a criança e a mãe num objetivo específico e canalizado: a perda da capacidade de se relacionar com a mãe;
- 5º estágio - Perda do amor do Superego (conceito que representa a parte do aparelho psíquico que contém a consciência moral, as normas interiorizadas): finalmente, no medo da perda do amor do superego, o objeto foi internalizado e continua a operar efetivamente mesmo quando ausente.

A independência da necessidade do objeto estar presente torna possível a autorregulação, a transformação do objeto em estrutura e abre o psiquismo para o surgimento das situações de perigo dissociadas da mãe e relacionadas à presença de outros objetos (MARCON *et al.*, 2004).

O aumento progressivo da tensão perante o desconhecido “é uma característica comum a todos os perigos internos”, reconhece Freud (1996b, p. 79). O elemento provocador da tensão “é justamente a iminência da perda, da separação” (*op. cit.*, p. 85). Nesse sentido, o sentimento de aversão à perda sustenta-se sobre a angústia originária, estrutural, desprovida de objeto, onde a cada ocorrência, o sujeito repete a perda originária.

### 4.3 O sentimento da perda associado ao ato de delegar na ótica do empreendedor

A perda, geradora de ansiedade é, via de regra, considerada a partir de situações típicas, como:

- Perda de um objeto desejado;
- Perda de um amor;
- Perda de identidade;
- Perda de auto-estima.

A sociedade contemporânea, ao enfatizar uma postura individual que prioriza a luta, a competição, a obtenção e o acúmulo de bens e valores, não prepara o indivíduo para uma aprendizagem da perda. Perder, porém, é uma condição permanente e inerente ao ser vivo já que, conforme citado anteriormente, “todas as nossas experiências de perdas relacionam-se com a Perda Original, a da conexão mãe-filho” (Coleridge *in* VIORST, 1988, p. 33).

No mundo do trabalho, a compreensão dos aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais que orientam as decisões dos indivíduos torna-se um instrumento fundamental na análise da forma como o gestor lida com o sentimento da perda, uma vez que cada indivíduo reagirá a estas situações de acordo com o repertório emocional e psíquico que adquiriu ao longo de suas experiências de vida.

Considerando-se assim a abordagem da perda no contexto do empreendedor, algumas observações se fazem necessárias.

Inicialmente, sabe-se que na evolução das empresas, em cada etapa do ciclo de vida, há necessidade de se procurar o melhor identificador dos problemas, a fim de superar as dificuldades que surgem em seu crescimento. Independentemente do modelo, há uma fase em que o empreendedor terá de exercer suas habilidades gerenciais e, portanto, **delegar**, que passa a ser uma habilidade essencial do empreendedor que busca crescer e sedimentar as bases da empresa. A expansão dos negócios, a partir de determinado momento, irá exigir que o empreendedor assuma a tarefa - muitas vezes difícil - de “distribuir tarefas pela hierarquia da organização e criar um senso de responsabilidade pela sua execução”, ou seja, de **delegar** (LEZANA, 2000, p. 60).

A compreensão das atitudes dos empreendedores em relação ao delegar exige o

entendimento da forma como estes lidam com a delegação, que seria o reflexo das emoções e dos processos inconscientes. Para Freud, o inconsciente é criado na medida da repressão dos desejos, pois a harmonia dos relacionamentos sociais do homem exige moderação e controle de suas pulsões. Nesse sentido, inconsciente e cultura têm ligações profundas e, sendo assim, para que se possa compreender a cultura organizacional, pode ser preciso buscar o sentido oculto das inquietações e interesses das pessoas que ali trabalham. Na concepção freudiana, as pessoas vivem prisioneiras de suas histórias pessoais, e sua liberdade pode advir da conscientização sobre como o passado influencia o presente através do inconsciente.

Desta forma, as diferentes configurações e exigências organizacionais existentes em cada um dos ciclos evolutivos da empresa irão determinar não só a postura do empreendedor e sua conseqüente adaptação às novas formas de gestão dos negócios que se fazem necessárias, mas também as manifestações de seus próprios processos emocionais frente às diversas situações que se apresentam, incluindo-se aí a dor e o sofrimento associados ao ato de delegar.

Delegar poderes e tarefas torna-se uma necessidade indiscutível no cenário empresarial atual que deve, todavia, ser suportada pela competência do empreendedor, que hoje é mais requerida que ontem. A antiga forma de gerenciamento centralizada vem sendo gradualmente superada pela abordagem participativa (BARBARINO, 2003).

À medida que uma empresa cresce, ela se torna maior e mais complexa. A delegação de autoridade passa a ser necessária para a sobrevivência da empresa; lidar com esta exigência, porém, é difícil para os empreendedores/fundadores por duas razões principais:

Em primeiro lugar, estes sempre gerenciaram de perto as empresas durante os tempos difíceis, e encontram dificuldades em não interferir em determinadas situações como, por exemplo, quando percebem que em alguns processos está havendo desperdício de recursos. Em segundo lugar, os empreendedores tendem a acreditar que todos os gerentes dispõem das mesmas informações, e sentem a mesma motivação e vontade que eles próprios com relação ao destino da empresa (BIRLEY & MUZYKA, 2001). Assim, é inevitável a centralização, e, portanto, o próprio empreendedor torna-se - ele mesmo - o “gargalo do crescimento”.

Na abordagem psicanalítica, o delegar resulta em sentimento de perda de um

objeto, de um amor, de uma identidade. O modo de lidar com a delegação seria apenas o reflexo das emoções e dos processos inconscientes dos indivíduos, conforme estes foram introjetados ainda na infância. Freud assinalou também este pressuposto, referindo-se ao fato de que todos os indivíduos trazem “para os relacionamentos atuais um mapa das relações passadas que é aplicado sobre o presente” (COUTU, 2004, p. 57).

Sob esta perspectiva, De Vries (*apud* COUTU, 2004, p. 55) refere que grande parte dos empreendedores apresentam uma impetuosidade ímpar, e suas análises têm demonstrado que esse comportamento, em geral, é resultante “de comportamentos e experiências da infância que foram levados à vida adulta”. O psicanalista ressalta que suas observações clínicas têm assinalado também que um número significativo de empreendedores e líderes que encontram dificuldades internas para delegar tarefas estão tentando, inconscientemente, compensar as chamadas “feridas narcisísticas” no jargão psicanalítico, que, de acordo com De Vries (*op. cit.*), constituem-se em

[...] golpes em sua auto-estima infligidos na infância por pais distantes ou indulgentes demais (a criança num lar extremamente indulgente é incapaz de desenvolver um senso equilibrado da própria personalidade). Quem tem feridas narcisistas costuma ter uma grande sede de reconhecimento e de afirmação externos. Para combater a sensação de desamparo e baixa auto-estima está sempre em busca de um público que o admire.

Esta necessidade de admiração, porém, pode atuar positivamente, impulsionando as ações do empreendedor em busca de seus objetivos.

Além disso, mesmo ao se considerar que o termo narcisismo tem, tradicionalmente, uma conotação muitas vezes pejorativa, De Vries (*op. cit.*) entende que todas as pessoas - e particularmente um líder - necessitam de uma dose saudável de narcisismo para sobreviver, uma vez que a assertividade, a autoconfiança, a tenacidade e a criatividade estão estreitamente relacionadas com algum nível de narcisismo.

Por fim, delegar pode ser um desafio; atribuir projetos, poderes e tarefas a outras pessoas pode testar as habilidades do empreendedor, bem como sua capacidade de superar conflitos internos e trabalhar seus sentimentos de perda. Ao aprender a lidar eficazmente com estes processos, o empreendedor estará, de fato, exercendo seus papéis organizacionais mais significativos: o de agente no desenvolvimento de

pessoas e o de criador de oportunidades no mundo empresarial.

O objeto de estudo do próximo capítulo será identificar o comportamento do empreendedor diante da dor e do sofrimento no ato delegar, tarefa que exigirá procedimentos metodológicos fundamentados em uma revisão de literatura, visto que o tema escolhido ainda é pouco explorado ou disponível.

## 5 MARCO TEÓRICO

Impõe-se a constituição de um marco teórico porque o tema envolve questões como liderança, empreendedorismo, desenvolvimento pessoal, planejamento estratégico, criatividade, governança corporativa, gestão de pessoas, inteligência corporativa - títulos de conhecimento muito recentes, ainda sujeitos à apreciação de acadêmicos e administradores que oferecem uma gama de teorias, parte delas confluentes, parte contraditórias, parte polêmicas.

Os assuntos acima e relacionados a perdas necessárias e/ou ganhos conseqüentes, acrescidos do elemento dor e sofrimento no ato de delegar de um empreendedor, estreitam ainda mais os limites para se chegar à uma conclusão final definitiva, pois relatos ou estudos do gênero ainda são escassos e pouco disponíveis.

À luz de teorias da psicologia, é possível, ainda que empiricamente, estudar o assunto em termos de energia cognitiva e emocional empregada na condução de uma empresa rumo ao sucesso ou ao fracasso, à paralisia corporativa ou à extrema abertura às mudanças. Ou ainda tentar justificá-lo pela resiliência - esse novo conceito associado à idéia de mudanças, e que se refere à capacidade de líderes ou empreendedores de se adaptarem constantemente diante de circunstâncias adversas, mantendo a essência da organização e implementando-a com mudanças de processos e condutas, afirma Gasry Hamel (HSM Management, 2005, p. 75.)

Quaisquer que sejam os processos metodológicos adotados, certamente os subsídios podem resultar de natureza aproximativa, pois que são assuntos de cunho abstrato, extremamente ligados à natureza do que é ser humano, e portanto, não mensurável, nem regido por critérios científicos, absolutos e numéricos.

Assim, a pesquisa sobre como o ato de delegar pode atuar como fator de dor e sofrimento no comportamento do empreendedor está desenvolvida sob forma exploratória, e a tese a ser defendida tem como finalidade primordial formular problemas e hipóteses que venham a contribuir na realização de estudos futuros.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A construção do marco teórico parte da análise do processo empreendedor à luz da conceituação de diversos autores e diferentes escolas de pensamento, o que permite estabelecer algumas inferências acerca do perfil do empreendedor e suas características, co-relacionadas à estrutura organizacional.

O item anterior, aliado à compreensão dos aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais que orientam as decisões dos indivíduos, permite ao estudo abordar com melhor acuidade como o empreendedor pode superar ou incorporar a dor e o sofrimento no ato de delegar.

Sabe-se que os líderes empresariais, **ao delegarem**, influenciam de forma determinante o desempenho organizacional. São eles que diferenciam suas companhias das concorrentes, influenciam as novas visões e missões emergentes, definem a cultura da empresa, criam as estruturas e estabelecem estratégias. Esta influência, quando emerge de comportamentos assertivos, reflete-se em resultados organizacionais positivos, conduzindo a empresa rumo ao desempenho esperado. Do contrário, um líder com comportamento inadequado às necessidades de sua posição dentro da empresa pode afetar todo o estilo de administrar a organização de tal forma a contribuir definitivamente para seu declínio. Nesta perspectiva, o comportamento do empreendedor é determinante para o diagnóstico de desempenho organizacional, e reflete o nível de importância que as características comportamentais e de personalidade deste imprimem no desenvolvimento de uma organização.

Para o empreendedor, um novo negócio representa o resultado de um ato de criação complexo, prolongado e altamente envolvente. Desde o início, a conformação da empresa é idealizada em função de seus sentimentos e atitudes, sendo planejada e instituída a partir de objetivos cujos significados são estabelecidos por ele. A empresa constitui-se, assim, na representação dos seus ideais.

Dar início a uma empresa exige coragem, e conduzi-la, quando surgem os problemas, provas de resistência e perseverança. Realizar esse percurso e gerenciar seu crescimento exige auto-conhecimento, determinação, competência e habilidade. Porém, a qualidade de vida do indivíduo empreendedor requer, acima de tudo, capacidade de trabalhar e superar limitações internas que venham a interferir na condução de uma vida pessoal e profissional plena e satisfatória.

As organizações - assim como os organismos vivos - apresentam padrões

previsíveis de comportamento durante seu crescimento e desenvolvimento. E, como os organismos vivos, enfrentam problemas específicos de transição ao avançarem pelos diversos estágios de seu ciclo de vida.

Durante as diferentes fases que compõem o ciclo de vida das empresas, é natural que as necessidades organizacionais passem por graduais modificações de forma a se adaptar às constantes mudanças do mercado. Conseqüentemente, muda também a configuração do projeto empresarial originalmente instituído, tanto no que diz respeito ao gerenciamento quanto à sua estrutura produtiva e organizacional. Vale ressaltar que o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende da sua capacidade de enfrentar os desafios surgidos durante as diversas fases de crescimento e de realizar uma transição suave de um estágio de desenvolvimento para outro.

A evolução dos processos administrativos, como qualquer processo de mudança, provoca diferentes reações no contexto organizacional, seja nas pessoas, individualmente, ou na própria estrutura. Isso é particularmente verdadeiro quando se relaciona ao empreendedor, aquele que instituiu as diretrizes empresariais desde o nascedouro, a partir de conceitos e métodos diversos dos que ora estão para ser implantados.

Tendo, até então, a condução dos negócios como prerrogativa de sua competência, o empreendedor passa a ter que compartilhar seu poder de decisão. Defronta-se, assim, com um cenário que exige a delegação de tarefas e de responsabilidades, uma vez que a necessidade de constante evolução e adequação das organizações às mudanças passa a exigir a busca de novas formas de gestão e de solução de problemas.

Estudiosos de gestão observam que a resistência à mudança tem correlação direta com o nível de medo ou ansiedade quanto às conseqüências. Alguns profissionais relutam em aceitar que outros profissionais possam ser mais competentes ou talentosos que eles, e que delegar tarefas só tornará essa diferença mais evidente para seus colegas e chefes. Outros acham que a delegação implica em falta de controle sobre o que está acontecendo, e que seus temores podem ganhar visibilidade. Essas suposições extremistas - sobre o que poderia acontecer caso delegassem - podem ser bloqueios muito fortes, embora raramente expressos verbalmente.

As sensações de perda de poder e de controle da situação comumente



constituem-se barreiras ao ato de delegar, e podem vir a ser, portanto, a causa de variáveis graus de dor/sofrimento experimentados pelo empreendedor ao longo de sua trajetória profissional, particularmente para aqueles que não estão preparados emocionalmente para lidar com a perda e a frustração.

O ato de delegar não é, pois, uma ação facilmente aceita pelo empreendedor. Requer a superação de temores e ansiedades cuja origem frequentemente está relacionada a conflitos emocionais internos; requer ainda a exata compreensão das diferenças pontuais existentes entre **delegar** e abdicar, uma vez que é bastante comum os empreendedores acreditarem que, ao delegar responsabilidades estarão, também, abdicando do seu direito de tomar decisões e de manter-se na condução dos negócios da empresa.

A maioria dos empreendedores necessita compreender que querer privilegiar o próprio ego coloca limites nas possibilidades de crescimento dos negócios. E entender que o trabalho em equipe se traduz em buscar resultados operando em conjunto, compartilhando experiências e conhecimentos, estimulando-se mútua e constantemente.

Birley & Muzyka (2001, p. 289) afirmam que, freqüentemente, os empreendedores tornam-se seus piores inimigos por acharem que precisam estar no centro de todo novo processo de desenvolvimento de novas oportunidades. Eles aconselham que os empreendedores facultem aos talentos individuais ou coletivos a promoção da capacidade empreendedora. E mais: que abram mão de parte do desejo de tomar decisões descentralizadoras.

Decisões em grupo são mais precisas e levam menos tempo para serem tomadas, pois as discussões nas quais várias pessoas podem expor idéias e opiniões auxiliam o empreendedor a identificar erros que, sozinho, não conseguiria ver, já que não teria como colher as diversas percepções sobre o problema em questão.

Prentice (2004, p. 89) ainda acrescenta: “todo indivíduo deve saber que seu papel no grupo está sujeito ao desenvolvimento, e que seu desenvolvimento é limitado apenas por sua própria contribuição”.

Sufrimento, em seu contexto mais amplo, é um elemento indissociável ao processo de crescimento e de amadurecimento pessoal do indivíduo. As próprias fases biológicas de desenvolvimento do ser humano - da Infância para a Adolescência, da Juventude para a Maturidade e desta para a Velhice –

assemelham-se às fases do desenvolvimento das empresas proposto por Adizes, e ambos - homem e empresa - estamparão durante essa evolução, as marcas de sentimentos de perda, em maior ou menor grau. Não há, portanto, transição nem mudança sem algum nível de sofrimento.

O que se pode apreender, a partir das considerações teóricas apresentadas, é que empreender exige não apenas a avaliação das viabilidades e oportunidades de mercado, mas principalmente das capacidades pessoais do indivíduo.

As teorias voltadas ao estudo da personalidade, por sua vez, têm ganhado nova dimensão à luz das novas tecnologias: desvendar o funcionamento do cérebro e do sistema nervoso, das emoções e seus mecanismos de defesa ou deficiência, aumentaram a compreensão das relações do homem e do mundo que o cerca, permitiram melhor entender as implicações psicossociais do trabalho, seus reflexos na ordem lógica do econômico-racional e nas relações sociais, políticas e culturais.

As necessidades humanas são de natureza fisiológica, de necessidade de segurança e de realizações sociais, de promoção da estima e da própria auto-realização. E o ser humano, mais particularmente o empreendedor ou líder, sempre buscará alcançá-las em sua plenitude.

Quanto às necessidades sociais, elas são satisfeitas quando o indivíduo é aceito pelo grupo social em que está inserido, o que pressupõe um desejo natural de sentir-se estimado e respeitado. O respeito por parte dos outros, por sua vez, envolve conceitos com prestígio, reconhecimento social, aceitação, reputação e *status*, entre outros valores.

A necessidade de aprovação não é, porém, uma característica exclusiva dos indivíduos que exercem atividades de liderança. Todas as pessoas têm necessidade de aprovação, o que envolve aspectos como a possibilidade de atingir posições de destaque na sociedade, conquistar o respeito de seus pares ou ser reconhecido por seus méritos.

A satisfação dessa necessidade, no caso dos empreendedores e/ou líderes, está relacionada ao sucesso da empresa, que se traduz, para estes indivíduos, no reconhecimento e na aprovação social de sua habilidade em planejar, criar, e gerenciar um empreendimento. Nesse sentido, a necessidade de ser reconhecido no plano macrossocial, onde as aparências de sucesso contam mais que seus atributos pessoais, atinge também as relações estabelecidas pelo sujeito no plano microssocial, principalmente nas relações vivenciadas.

O reconhecimento social constitui-se, pois, condição fundamental para a conquista da identidade e, conseqüentemente, função essencial na saúde mental do indivíduo. Esta assertiva é ainda mais reforçada ao se relacioná-la ao comportamento do líder e/ou empreendedor, para quem o reconhecimento social é, de fato, um objetivo a ser atingido, porém, mais do que isso, é o foco maior que orienta todos os seus esforços em busca do êxito e do sucesso.

Na concepção freudiana, os líderes empresariais seriam classificados como narcisistas, compreendendo-se nesta definição aqueles indivíduos essencialmente independentes, inovadores, carismáticos, com pronunciada habilidade para atrair seguidores aos seus ideais e movidos pelo desejo de poder e de realização.

O narcisismo, segundo Freud, faz parte da personalidade do líder: uma característica até mesmo desejável, desde que inserida em uma estrutura de caráter adaptada e saudável. Este narcisismo que caracteriza a personalidade do líder, desde que sadio e equilibrado, permite-lhe o estabelecimento de vínculos sociais e relacionamentos produtivos e gratificantes. Com o desenvolvimento do trabalho em grupo, o líder obtém o *feedback* necessário para retroalimentar a interação da equipe e, além disso, passa a experimentar gratificação narcisista no processo decisório compartilhado e transformar seu grupo em um sistema funcional voltado para a tarefa.

Esta necessidade de receber aplausos tem sua origem na necessidade de mostrar aos outros a sua importância. Explica-se: o líder sente-se, em geral, no topo do poder. Ele acredita que sua organização reflete seu comportamento de liderança: estratégias brilhantes, produtos inovadores e plena satisfação do cliente.

Por outro lado, o narcisismo exagerado - o deslumbramento - pode vir a constituir-se o mais grave e destruidor sentimento quando se joga com o poder. O deslumbrado põe em risco não somente a missão da empresa, mas toda a equipe, pois costuma perder a capacidade de raciocinar com objetividade, a focar estratégias com valores invertidos e a desconhecer o sentido da existência da organização. E o que é pior, até a negligenciar a fonte ou o locador de seu poder.

Para o líder, muitos aspectos do seu comportamento refletem a sua busca por significado e permanência. Assim, ao estabelecer objetivos pessoais ou organizacionais, o líder reafirma certa confiança no futuro. Ao investir seu tempo e energia em um projeto, converte o tempo que passa em algo concreto e duradouro, que deveria persistir mesmo após o término de sua gestão.

Liderança implica em liderados e relações interpessoais, que ocorrem em todos os níveis organizacionais de qualquer empresa, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos.

A maior parte das funções e atividades executadas requer trabalho conjunto, que pressupõe a interação entre dois ou mais indivíduos para produção coletiva de um bem ou serviço. Relativamente a este aspecto, quanto mais uma atividade exige que duas pessoas trabalhem em conjunto, mais importante é o tipo de relação de trabalho que se estabelece. Mesmo que a interação se estabeleça apenas em função da execução da atividade, a qualidade dessa relação interpessoal pode ser motivo de satisfação ou de frustração para o indivíduo, afetando assim o desenvolvimento do trabalho e o desempenho dos sujeitos envolvidos na execução da tarefa de forma significativa.

Pelo quadro 4, pode-se verificar as variantes acima descritas:

Quadro 4: Interação Líder - Colaborador

| <b>COLABORADORES</b> | <b>LÍDER</b>   | <b>SITUAÇÃO</b>   | <b>RESULTADO</b>             |
|----------------------|--|---|------------------------------|
| Resistentes          | Sabe ou não<br>(conhecimento)<br>Sabe fazer ou não<br>(habilidade)<br>Sabe ser ou não<br>(valores) | Oportunidade<br>Crise<br>Celebração<br>Incerteza<br>Tranquilidade | Sucessos<br>ou<br>Insucessos |
| Cooperativos         | Sabe ou não<br>(conhecimento)<br>Sabe fazer ou não<br>(habilidade)<br>Sabe ser ou não<br>(valores) | Oportunidade<br>Crise<br>Celebração<br>Incerteza<br>Tranquilidade | Sucessos<br>ou<br>Insucessos |
| Indiferentes         | Sabe ou não<br>(conhecimento)<br>Sabe fazer ou não<br>(habilidade)<br>Sabe ser ou não<br>(valores) | Oportunidade<br>Crise<br>Celebração<br>Incerteza<br>Tranquilidade | Sucessos<br>ou<br>Insucessos |

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Assim, o estabelecimento de relacionamentos interpessoais produtivos contribui para o sucesso do trabalho, o que significa dizer que possuir competência interpessoal ou ser capaz de estabelecer relações eficazes constitui-se em uma das habilidades necessárias para atuar no cenário organizacional.

Estas concepções ratificam que o estabelecimento de relacionamentos interpessoais de qualidade interfere diretamente nas possibilidades de se atingir

níveis adequados de satisfação pessoal e profissional, de produtividade e de adaptação do sujeito ao meio.

Em se tratando de relações interpessoais no trabalho, o modelo mais desejável é aquele que permite escolhas, que gera sentimentos de competência e a confirmação de valores estimados. Nesse sentido, é importante que o líder esteja permanentemente atento aos tipos de relações de trabalho que exige de seus funcionários, e de que forma suas exigências empresariais se encaixam nos sistemas pessoais adotados pelos colaboradores.

Quanto à saúde mental, segundo a concepção freudiana, ela representa a capacidade de amar e trabalhar, ou seja, de reproduzir e produzir. O indivíduo, porém, não se realiza em si mesmo, ele somente se constrói quando se espelha no outro, no grupo, na sociedade.

Os estudos sobre as correlações entre saúde mental e trabalho, por fim, propõem que não é possível ignorar a existência de doença mental produzida pelo trabalho. A partir destas considerações, é possível inferir que, se o trabalho é, potencialmente, um agente promotor da felicidade do homem, é também capaz de lhe trazer sofrimento. Conclui-se, portanto, que as relações sociais de trabalho e o sentido do trabalho para o trabalhador interferem, de forma significativa, na saúde mental no trabalho e, por conseqüência, nos relacionamentos estabelecidos pelo indivíduo.

O tema cultura organizacional, por outro lado, vem despertando gradual interesse das áreas voltadas à compreensão do comportamento humano nas organizações, o que se justifica pela influência significativa que os valores básicos compartilhados exercem sobre a forma pela qual os membros destas organizações sentem, agem e pensam. A organização é vista como um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo opções de comportamento.

Colocadas estas questões com o intuito de se caracterizar os aspectos comportamentais do indivíduo empreendedor, pode-se discorrer sobre sua *performance* dentro da organização, compreendida como um sistema cultural, simbólico e imaginário, em que se destacam a importância do papel do sujeito, os processos grupais, a construção de seu imaginário social e de seu sistema de valores.

Estudos mais recentes sobre comportamento organizacional têm mostrado que, ao contrário do que se possa pensar, as investigações sobre as emoções e afetos no trabalho são pertinentes e relevantes, na medida em que podem auxiliar a se

compreender melhor as variáveis que afetam o ambiente organizacional.

Diferentes teorias reconhecem que as pressões e forças originadas pelo sistema cultural vigente na organização têm grandes implicações nas formas de gerenciamento, determinando, em larga medida, a eficácia organizacional.

Sabe-se hoje que a influência exercida pelo ambiente externo afeta as emoções, o humor e os sentimentos do trabalhador, determinando o estabelecimento de um clima propício ou não ao seu bem-estar no desempenho de suas atividades.

Nesta perspectiva, os processos psicossociais, ou aqueles que envolvem interações sociais no trabalho, são compreendidos considerando-se as emoções e afetos, entendendo-se emoções como os processos constituídos de componentes cognitivos, motivacionais, comportamentais e fisiológicos e como resultantes de interações sociais e influências ambientais.

Líderes capazes de ouvir e simpatizar com o ponto de vista e a vivência dos outros, de aparar arestas e aproximar as pessoas contribuem para a consolidação de vínculos entre elas; líderes que formulam visões de futuro, que contagiam e alavancam a confiança e motivação, que dominam a linguagem e advogam "a causa" da equipe, que são capazes de desobstruir gargalos e traduzir pontos de vista em propostas negociáveis, argumentam e negociam as diferenças, conseguindo, assim, criar novos consensos, motivam para a ação e estabelecem um núcleo de vínculos sociais produtivos e satisfatórios.

Embora os diversos autores consultados assinalem diferentes características do empreendedor a partir da abordagem específica de cada linha de estudo, há um consenso geral sobre atributos e qualidades presentes no espírito empreendedor como a autoconfiança, iniciativa, capacidade de liderança, habilidade em assumir riscos, forte necessidade de realização de ideais ou motivação de realização, persistência, capacidade de inovação e de criação de oportunidades.

A Figura 5 descreve líderes e liderados que buscam um sentido de propósito a ser compartilhado, que pode ser encontrado no trabalho, visando o sucesso no estabelecimento de relacionamentos e vínculos sociais no ambiente organizacional, e intimamente relacionados à saúde mental e ao bem-estar do indivíduo, seja ele líder ou não.

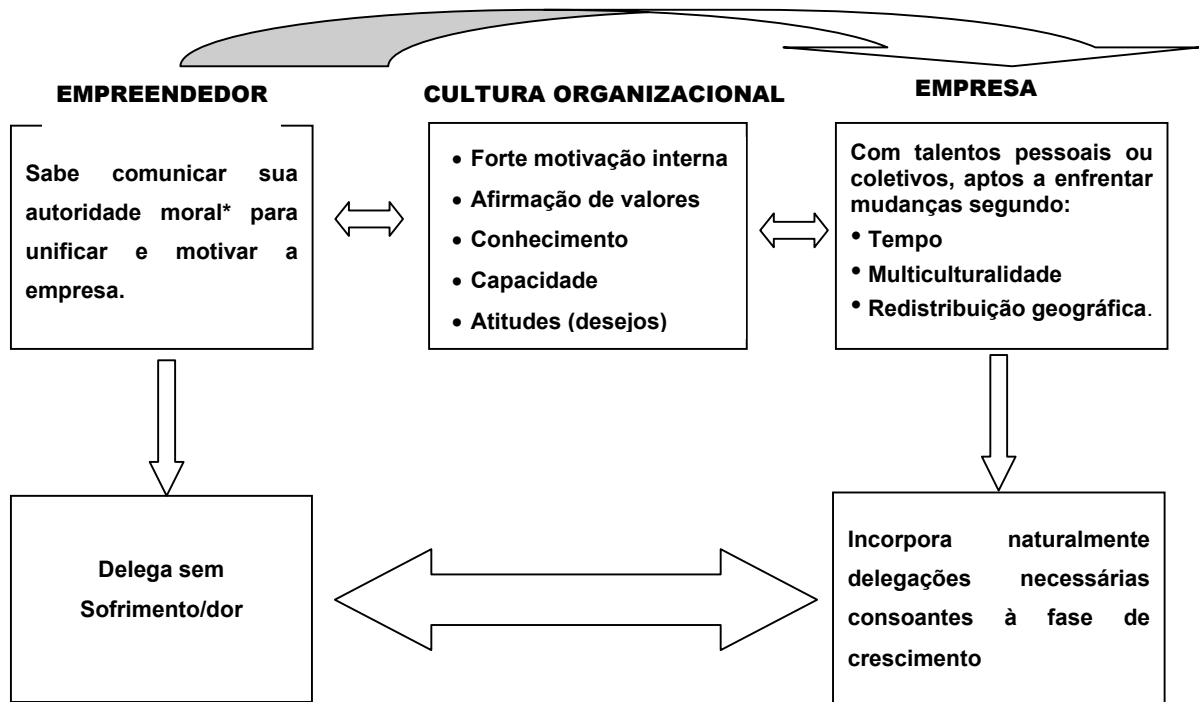


Figura 5: Empreendedor – Cultura Organizacional – Empresa.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Com o fim de melhor explicitar as relações do empreendedor e sua capacidade de conduzir o delegar com ou sem dor e sofrimento, adapta-se o pensamento do especialista em desenvolvimento pessoal, Stephen Covey (HSM Management, 2005), que defende o conceito de autoridade moral para definir a delicada e complicada relação entre líderes e liderados.

Segundo Stephen Covey (*op. cit.*) líder=empreendedor sabe comunicar sua autoridade moral para unificar e motivar a empresa. Por autoridade moral, entende Covey, que ela já está incorporada em pessoas criadas em famílias nas quais é normal reconhecer o valor e o potencial de cada um de seus integrantes, e nas quais se incentiva o aprendizado contínuo. Essas pessoas já descobriram a força do que Covey costuma denominar de dons natos: a liberdade de escolha, os princípios universais e atemporais como justiça, igualdade, respeito, honestidade e bondade; e as quatro inteligências humanas – a física, a mental, a emocional e a espiritual. Essas pessoas sabem que expressar esses dons exige disciplina no físico, visão e aprendizagem permanente no intelectual, paixão no coração (inteligência emocional) e consciência no plano espiritual.

Estes líderes estão conscientes de que, ao minar sua autoridade moral, não

encontrarão forças para sair do esquema de comando e controle, hierarquia e burocracia, e assim perderão força para oportunizar que as vozes de todos os colaboradores, clientes e fornecedores sejam usadas, reforçadas e afirmadas de modo contínuo e recíproco, dentro do emaranhado de estruturas, sistemas e processos da organização.

Esse tipo de liderança consiste em comunicar às pessoas o seu valor e potencial de modo tão claro, que elas possam reconhecê-los como próprios. Comunicação essa que não deve ser feita apenas por um indivíduo, mas pela cultura organizacional: sua estrutura, sistemas, esquemas de remuneração, processo de seleção, planos de capacitação e desenvolvimento.

Pela coerência da mensagem comunicada, crescem a credibilidade da empresa e, ao mesmo tempo, a convicção de cada pessoa. Assim, aspectos como supervisão, direção externa, burocracia e hierarquia, tão onerosas que, numa economia globalizada, desviam a organização da competitividade, se tornarão desnecessárias.

Os velhos mecanismos de motivação externa ainda podem ser úteis, mas a tendência, paulatinamente, será o crescimento da motivação interna, baseada na afirmação de propósitos e valores em torno de comprometimento, motivação e identificação com os objetivos da empresa.

O líder, investido de sua autoridade moral, pode inspirar uma empresa constituída por talentos individuais ou coletivos, aptos a enfrentar os desafios que a rápida sucessão dos ciclos tecnológicos tem infligido à economia.

Esses talentosos colaboradores detêm conhecimento, habilidade e capacidade para introduzir e efetivar mudanças determinadas pelos avanços tecnológicos, pela multiculturalidade dos trabalhadores que permeiam as organizações e determinam maior flexibilidade e capacidade para “ver e sentir o outro” e pela redistribuição geográfica da economia que obriga as empresas a se fazerem presentes em lugares jamais antes considerados.

Deste modo, as relações interpessoais entre líder e liderados se tornam um todo sistêmico de tal maneira, que a delegação é incorporada naturalmente e consoante ao ciclo de crescimento das empresas. E o líder, sabendo que o que está em desafio constante são as idéias e não a fonte de sua autoridade, tem a tranqüilidade para delegar, sem sentir que perde poder.

Diante de todos os argumentos acima, o presente estudo chega à conclusão de



que o empreendedor do século XXI deve estar preparado para as mudanças, dolorosas, prazerosas ou arriscadas, que requerem uma grande dose de esforço, para se tornar um líder de mudança. Um líder de mudanças vê as mudanças como oportunidades, sabe como achá-las e torná-las eficazes dentro e fora da organização.

Esse líder pode ser explicado pela Figura 6:

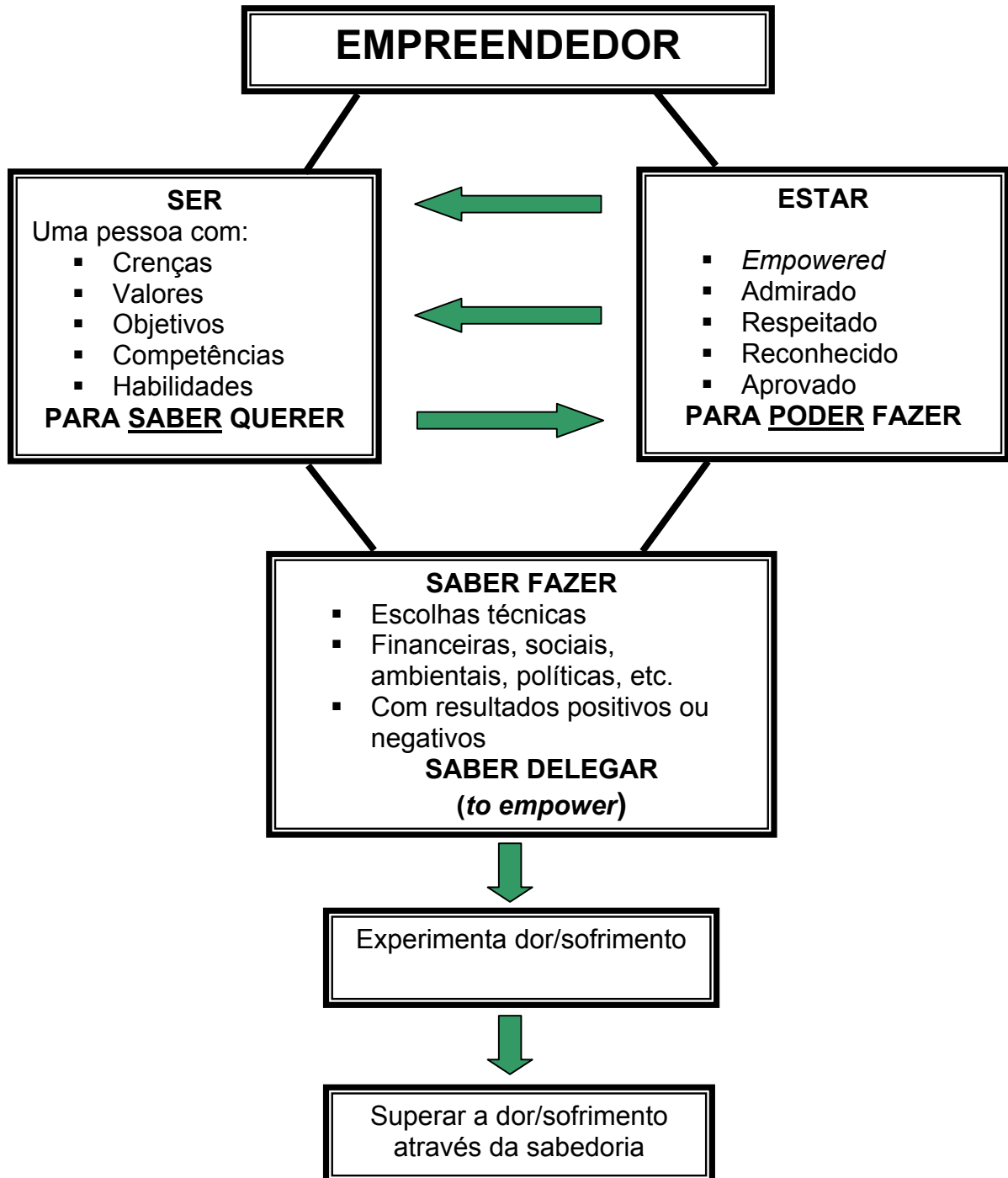


Figura 6: Marco teórico

Fonte: Desenvolvido pela autora

Ele deve:

SER uma pessoa dotada de crenças, de valores, de objetivos, competências e habilidades para saber querer, isto é, precisa saber quem é, quais são as forças de que dispõe e como deve trabalhar para chegar ao objetivo pretendido. Contam muito os seus valores espirituais, existenciais, morais, intelectuais e estéticos. Ele é produto do meio em que vive.

Ele sempre tem um mentor ou modelo, o exemplo de pessoa que o influencia; é dotado de necessidade de realização, otimismo, confiança, autonomia e iniciativa. É perseverante e tenaz para vencer obstáculos; não se rende a fracassos e os considera como experiências; é capaz de dedicar-se intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados; sabe fixar metas e alcançá-las; é orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo. Ser um proativo para saber querer é saber definir o que quer e onde quer chegar.

Ao definir o que quer, leva em conta seus sonhos, seus desejos, preferências e estilo de vida que deseja ter. Seu trabalho é sinônimo de prazer.

ESTAR empoderado (*empowered*) significa saber que está sendo admirado (sua porção narcisista contemplada), respeitado e aprovado socialmente. Ter sua personalidade reconhecida socialmente como homem de sucesso é a razão maior que orienta todos os seus esforços em busca do êxito. Estar empoderado para poder fazer significa perguntar-se onde e como pode-se ter resultados que façam a diferença. Ele crê no que faz, traduz seus pensamentos em ação, e está sempre decidido a assumir riscos, pois se julga empoderado para poder fazer tudo, e ele mesmo é um faz tudo, o polivalente da empresa.

De forma simplificada, segundo Stoekicht *et al.* (2004), o *empowerment* é a criação ou o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos na empresa.

SABER FAZER é uma das prerrogativas exigidas pela nova indústria da era do conhecimento. O empreendedor do século XXI sabe buscar, utilizar e controlar recursos - tanto humanos, quanto físicos ou técnicos - adotando políticas de aperfeiçoamento contínuo em relação a produtos e serviços, processos de produção, *marketing*, assistência técnica, treinamento e desenvolvimento de pessoal e uso de informações. Ele sabe explorar o sucesso sistematicamente, seja ele grande ou pequeno e tem alto grau de "internalidade", que significa a sua capacidade de influenciar pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá mudanças nos sistemas em que atua, sejam elas na área de responsabilidade

social, cultural ou política.

Ele sabe criar oportunidades para a inovação e a criatividade, encoraja a originalidade, favorece o espaço sistêmico, evolui em torno dos contingentes, é relativo, é flexível, respeita as diferenças, tolera o erro, propõe e explica as abordagens, considera que o ser humano controla o seu destino e assim, consolida sua posição de líder das mudanças.

Ele também conhece profundamente o tema e tem a flexibilidade para permitir que todos ganhem. Sabe delegar, dizer o que deve ser feito e por quem; sabe acompanhar e obter informações para permitir-se a contínuos ajustes.

De um executivo – chefe dos dias atuais - espera-se que ele seja líder, facilitador do trabalho e educador, pois ao ser visto como tal pelos colaboradores, estabelece-se um vínculo de motivação e confiança que se refletirá em benefício para a tríade chefia – colaborador – empresa. Sob a ótica do dirigente, os funcionários já não são um instrumento passivo, cuja produção varia em função de um incentivo econômico e de condições ambientais favoráveis, mas pessoas que tomam decisões, têm atitudes, valores e objetivos pessoais, que devem ser identificados, compreendidos e estimulados. Resultado: um ambiente de trabalho agradável, uma produção melhor. Os colaboradores sabem que, com este dirigente, podem ser ouvidos com atenção, podem assumir riscos (sem medo de serem julgados por eventuais falhas ou erros), tirarem dúvidas quanto às metas a serem alcançadas e serem criativos e inovadores, produtivos e cooperadores.

O saber fazer, aliado ao saber ser e ao saber estar, vai propiciar a este executivo – chefe, a sabedoria do saber delegar, isto é, conceder poder (*empower*) a outros, sem que isto lhe signifique perda de poder ou abdicação de seu papel de líder, ou traduzindo, dor ou sofrimento no ato de delegar.

Há que se considerar que, mesmo aparelhado com todos os dons acima, haverá ocasiões em que o líder experimentará delegações não exatamente indolorosas. Neste caso, como ele sabe que as decisões e análises se fazem por meio do equilíbrio emocional, a dor ou sofrimento serão melhor suportáveis ou superáveis. Ele sabe que ambos os equilíbrios - a sabedoria e a sensatez - devem permear a conduta do líder.

Podem ocorrer também dor e sofrimento quando a delegação se dá pelo esquema de comando e controle, hierarquia e burocracia. Os resultados, frustrantes, revelam a fragilidade da equipe assim conduzida: pessoas improdutivas, com baixa

auto-estima, que provavelmente insistem em se vitimar, em encontrar culpados, cuja cooperação é compulsória e o comprometimento calculativo, ou que perderam a confiança na organização. Ou, que lhes importam as prioridades da empresa, porque só estão vinculados à ela pela retribuição econômica e não pelo reconhecimento de seu valor e de seu potencial como peça responsável no todo sistêmico da empresa?

O saber fazer também implica em pensar o que fará com a segunda metade da vida. Drucker (1999) no seu artigo “A segunda metade da sua vida” afirma que pela primeira vez na história da humanidade, os indivíduos podem esperar sobreviver às organizações. Os avanços tecnológicos se estendem às áreas de saúde, assegurando uma longevidade não antes possível. Assim, há possibilidade de pessoas líderes continuarem por 40 ou 50 anos no mesmo tipo de trabalho, situação essa que pode, em contrapartida, deixá-las entediadas, sem ânimo ou alegria para trabalhar, tornando-se um ônus para si mesmas e para todos ao seu redor.

Aos 45 anos, a maioria dos executivos chegou ao pico de sua carreira profissional e sabe disso. Depois de 20 anos fazendo mais ou menos o mesmo tipo de trabalho, eles são bons no que fazem, mas não estão aprendendo mais nada, nem contribuindo, e tampouco esperam que o trabalho volte a ser um desafio e uma satisfação (DRUCKER, 1999).

Diferentemente dos artistas - que podem atingir o esplendor nessa fase da vida - o líder das mudanças vai experimentar, além das limitações físicas de seu próprio corpo, um certo desconforto em assumir que chegou o momento de ter de delegar funções as quais desempenhava com competência e eficiência.

Portanto, é necessário que ele prepare o auto-gerenciamento para a segunda metade da vida. Na verdade, segundo Drucker, a minoria destes líderes vê a longa expectativa de vida ativa como uma oportunidade para si mesmos e para a sociedade, enxergando assim possibilidades de continuarem líderes e modelos, as chamadas “histórias de sucesso”.

O primeiro passo é iniciar, de fato, uma segunda e diferente carreira, ou mudar de um tipo de organização para outro. Exemplos típicos são os executivos de nível médio americanos que, em grande número, mudam da empresa para um hospital, uma universidade ou qualquer outra organização sem fins lucrativos, entre os 45 e 48 anos, quando os filhos estão crescidos e a pensão de aposentadoria garantida. O

*controller* divisional da grande corporação torna-se, por exemplo, *controller* de um hospital de médio porte.

A segunda opção é desenvolver uma carreira paralela. Um número grande e crescente de pessoas – em especial aquelas que são muito bem sucedidas em suas primeiras carreiras – ficam no trabalho que fazem por 20 ou 25 anos. Muitos deixam de trabalhar em tempo integral e passam para tempo parcial, e tornam-se consultores. Então, criam para si mesmos, um trabalho paralelo, que pode ser nova fonte de renda ou de satisfação.

Eles podem montar escritórios de consultorias a empresas em fase de crescimento, prestar-lhes toda a assistência e orientar seus dirigentes a buscarem o lucro e o êxito. A experiência adquirida pode ser aliada à acadêmica. O consultor pode desempenhar o papel de professor em cursos de MBA e mesmo em universidades, palestrante-motivador de empreendedorismo, pois sua experiência poderá ser transmitida tanto academicamente quanto na prática. É um trabalho prazeroso, pois envolve a experiência adquirida à prática pedagógica, e sempre revitalizado pelas idéias que surgem durante os debates. Assim, ele pode ser o *coaching* para outros trilharem o caminho do sucesso. Como pesquisador, ele pode examinar novas idéias, questionar a forma como são as coisas, fazer as pessoas pensarem, e comprometer-se com a descoberta de novas respostas.

Pode também dedicar-se a escrever livros sobre sua experiência como empresário e consultor, relatando as experiências, as descobertas, as constatações e conflitos durante o processo de conversão para deixar de ser um líder tradicional – o que faz tudo - para se tornar um líder da transformação.

A terceira opção se reporta às pessoas que tiveram muito sucesso em sua primeira profissão, tais como empresários, médicos, consultores, professores universitários. Eles amam o seu trabalho, porém este não os desafia mais. Em muitos casos continuam com a primeira profissão, embora passem cada vez menos tempo com ela. E iniciam outra, em geral uma atividade sem fins lucrativos.

Muitos líderes que renunciaram à delegação de poderes dentro das empresas descobriram nesse novo filão do século XXI a motivação para cultivar o narcisismo inerente, manter o foco, sentir-se útil, reconhecido, prestigiado e continuar a poder fazer aliado ao saber fazer. Trabalhar com uma comunidade que exige cuidados e agregar a esse trabalho o arsenal da existência que o levou ao sucesso no mundo empresarial, constitui-se num novo desafio, de alto valor social e humanitário, com a

certeza de ser reconhecido, prestigiado e continuar a poder fazer aliado ao saber fazer.

Lugares para continuar desempenhando papéis de liderança: voluntariados, atividades cívicas, igrejas, hospitais, sinagogas, clubes, associações de profissionais, de pais e mestres.

Numa sociedade em que o sucesso tornou-se marca registrada, o saber fazer, na melhor das hipóteses, garante ao indivíduo, uma extensão da vida de sucesso anterior, uma atividade na qual ele contribui, faz a diferença e é alguém. Talvez seja este o caminho para que o empreendedor se sinta ainda empoderado de delegação, sábio nas decisões e segundo Bennis (1988, p. 41), “ser convocado a exercer importantes papéis interinos, valendo-se dos conhecimentos e da perspicácia com a idade e a experiência, e sem as ambições que caracterizam o início da carreira, e que podem ser motivo de distração”.

Nesta perspectiva - a de voltar a ocupar um lugar de destaque ou em compartilhar o seu saber, adquirido ao longo de uma vida de trabalho como empresário criativo - o saber fazer provavelmente poderá anular ou dirimir a dor e o sofrimento no ato de delegar do empreendedor.

“É a capacidade de adaptação que leva certas pessoas a transcender os reveses e as perdas e a se reinventar a cada dia”, conclui Bennis (1988).

Nesta época exacerbada por extrema tensão internacional, desafios ambientais e crises existenciais, as respostas estão no fato de examinar e esclarecer o papel do indivíduo: criar não apenas uma família ou empresa melhor, mas um mundo melhor.

## **5.1 Método**

O universo adotado para a realização deste estudo foi composto por 13 gestores da área da saúde de uma instituição de ensino superior privada no Estado do Paraná. A relação dos elementos da amostra foi feita por conveniência, levando em conta a facilidade de acesso a estes gestores e a disponibilidade dos mesmos para o agendamento.

Os objetivos principais desta fase de estudo foram a aproximação do Marco Conceitual e a descrição das características do gestor necessárias para a atuação no mercado globalizado e a sua capacidade de delegar. Os itens arrolados

constituíram as variáveis que integraram os questionários utilizados na pesquisa para a mensuração do grau de importância de cada atributo.

A abordagem metodológica para este estudo é de natureza qualitativa e quantitativa, privilegiando o entendimento interpretativo das pontuações atribuídas pelos gestores participantes. Os atributos citados pelos entrevistados na fase qualitativa constituíram as variáveis do questionário a ser utilizado no levantamento quantitativo. Foram reunidos na 1ª. fase os atributos: atitudes/valores, competências/habilidades e conhecimentos.

No primeiro, encontram-se aquelas características referentes à predisposição dos indivíduos à sua postura e modo de agir. Por competências/habilidades entendem-se as aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais. Os conhecimentos, por sua vez, são um conjunto de informações que instrumentalizam os gestores para as suas atividades gerenciais (Echeveste *et al.*, 1999). Os atributos levantados constam em seguida.

Atitudes/valores:

- Predisposição à negociação;
- Predisposição para correr riscos;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Motivação;
- Intuição;
- Empreendedorismo;
- Ética;
- Auto-confiança;
- Mobilidade pessoal (adaptar-se rapidamente e ser favorável à mudanças);
- Capacidade de superação (situação de frustração, *stress*, pressão por resultados e hierarquia);
- Abertura para novas idéias;
- Integridade;
- Humildade.

Habilidades/competências:

- Dimensionamento do tempo;
- Coordenação de trabalhos em equipe;

- Gerenciamento da inovação e integração das diversas áreas funcionais;
- Capacidade para tratar com culturas diversas;
- Antecipação de ameaças e oportunidades;
- Capacidade de negociação;
- Visão estratégica;
- Capacidade de delegação;
- Capacidade de decisão;
- Habilidade interpessoal e capacidade de liderança;
- Agilidade;
- Autogerenciamento;
- Resolução de problemas;
- Foco no resultado;
- Administração de conflitos;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Capacidade de viabilizar/implementar idéias;
- Capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa.

O objetivo desta 1ª. fase foi medir o grau de importância para cada um dos atributos levantados na fase qualitativa. Mediante os atributos identificados na fase exploratória, elaborou-se um instrumento de coleta de dados (questionário), em que cada atributo deverá receber uma nota 0 (menos importante) a 10 (mais importante). O teste foi elaborado por Echeveste *et al.* (1999), e busca verificar o perfil do gestor no mercado globalizado. A validação do questionário foi obtida por meio do teste de Alpha de Cronbach.

Na 2ª. fase, utilizou-se como instrumento de avaliação um questionário denominado “Exame das Capacidades de Delegar de Crisp” (1991), que busca caracterizar o processo de delegação. Os aspectos investigados no questionário foram divididos em perfil do gestor e a competência de delegar. A pontuação é feita em ordem crescente, de 1 a 7, e seu formato assemelha-se a um questionário de 12 frase afirmativas, a saber:

1. Cada um dos meus subordinados sabe o que espero dele;
2. Envolver os meus subordinados no estabelecimento de objetivos, na resolução de problemas e nas atividades de melhoria da produtividade;
3. Coloco especial ênfase no planejamento, organização, motivação e controle, mais que na execução de tarefas que outros podem fazer;



4. Quando atribuo tarefas, seleciono cuidadosamente a pessoa;
5. Quando surge um problema num projeto que deleguei, dou ao subordinado uma hipótese de o resolver por si próprio;
6. Quando delego tarefas, instruo os subordinados sobre todos os detalhes com os quais estou familiarizado;
7. Encaro a delegação como único caminho para ajudar os subordinados a desenvolverem suas capacidades e atribuo tarefas de acordo com isso;
8. Apoio e ajudo subordinados em emergências, mas não permito que deixem trabalho para eu fazer;
9. Quando atribuo tarefas, saliento os resultados desejados, não como alcançá-los;
10. Quando delego um projeto, certifico-me que todas as pessoas envolvidas sabem quem o dirige;
11. Quando delego tarefas, equilíbrio autoridade com experiência e responsabilidade;
12. Responsabilizo a mim e aos meus subordinados pelos resultados.

De posse do exercício, o gestor participante foi orientado a observar as frases descritivas e marcar uma determinada pontuação, procurando escolher o grau que efetivamente o representava. Ao final do exercício, foi realizada a somatória dos pontos obtidos por cada um dos gestores avaliados.

Primeiramente, buscou-se analisar o total de pontos obtidos no exercício. A interpretação e análise foram feitas conforme parecer feito por Crisp (1991), considerando indutivamente que:

Se o gestor pontuou 72 e 84, indica que está no caminho certo. Uma pontuação entre 48 e 71 significa que o gestor está razoável mas pode melhorar. Uma pontuação cujo resultado esteja abaixo de 48, indica que o gestor precisa fazer mudanças.

Procurou-se sempre salientar o anonimato das informações obtidas, bem como a não divulgação dos nomes dos participantes e da respectiva empresa.

## **5.2 Apresentação e discussão dos resultados**

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários na 1ª e 2ª fases são apresentados nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1: Resultados Obtidos na 1ª Fase – Verificação do Perfil do Gestor (Atitudes e Valores)  
 Atribuídos valores de 0 (menos importante) a 10 (mais importante)

| N. | Atitudes/Valores   | Gestor |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|--|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|    |  | 01     | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 1  | Predisposição à negociação   | 8      | 10 | 9  | 10 | 8  | 5  | 10 | 8  | 8  | 8  | 10 | 9  | 10 |
| 2  | Predisposição para correr riscos   | 7      | 5  | 9  | 6  | 8  | 10 | 9  | 8  | 8  | 10 | 9  | 7  | 5  |
| 3  | Criatividade   | 8      | 10 | 10 | 7  | 10 | 8  | 9  | 8  | 8  | 9  | 9  | 8  | 8  |
| 4  | Flexibilidade  | 8      | 10 | 5  | 10 | 8  | 8  | 10 | 8  | 10 | 9  | 10 | 7  | 8  |
| 5  | Motivação  | 8      | 10 | 10 | 7  | 10 | 8  | 9  | 9  | 10 | 10 | 9  | 9  | 10 |
| 6  | Intuição   | 8      | 10 | 10 | 7  | 10 | 8  | 10 | 7  | 8  | 8  | 10 | 8  | 5  |
| 7  | Empreendedorismo   | 7      | 10 | 10 | 9  | 8  | 8  | 8  | 8  | 10 | 8  | 9  | 8  | 10 |
| 8  | Ética  | 9      | 10 | 4  | 10 | 9  | 10 | 10 | 10 | 10 | 9  | 10 | 9  | 10 |
| 9  | Auto-confiança   | 9      | 10 | 10 | 8  | 10 | 8  | 9  | 8  | 10 | 9  | 9  | 10 | 8  |
| 10 | Mobilidade pessoal (adaptar-se rapidamente e ser favorável à mudanças)                               | 8      | 10 | 9  | 10 | 9  | 10 | 10 | 8  | 10 | 10 | 10 | 9  | 10 |
| 11 | Capacidade de superação (situação e frustração, <i>stress</i> , pressão por resultados e hierarquia) | 8      | 10 | 9  | 8  | 10 | 8  | 9  | 8  | 10 | 9  | 9  | 8  | 7  |
| 12 | Abertura de novas idéias   | 8      | 10 | 10 | 9  | 9  | 8  | 9  | 8  | 10 | 10 | 9  | 8  | 9  |
| 13 | Integridade  | 9      | 10 | 10 | 10 | 9  | 8  | 10 | 9  | 10 | 10 | 10 | 9  | 8  |
| 14 | Humildade  | 9      | 10 | 5  | 9  | 9  | 5  | 10 | 9  | 10 | 9  | 10 | 7  | 5  |

Continua...

Continuação Tabela 1: Resultados Obtidos na 1ª Fase – Verificação do Perfil do Gestor (Habilidades e Competências)

| N.       | Habilidades/competências   | Gestor   |           |           |          |          |          |          |          |          |           |          |          |           |
|----------|--|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|
|          |  | 01       | 02        | 03        | 04       | 05       | 06       | 07       | 08       | 09       | 10        | 11       | 12       | 13        |
| 1        | Dimensionamento do tempo   | 8        | 10        | 10        | 9        | 8        | 3        | 7        | 9        | 10       | 7         | 9        | 7        | 10        |
| 2        | Coordenação de trabalhos em equipe                                   | 9        | 10        | 10        | 10       | 8        | 8        | 9        | 9        | 10       | 8         | 10       | 8        | 10        |
| 3        | Gerenciamento da inovação e integração das diversas áreas funcionais | 8        | 10        | 10        | 9        | 9        | 10       | 8        | 9        | 10       | 9         | 10       | 7        | 7         |
| 4        | Capacidade para tratar com culturas diversas                         | 6        | 10        | 10        | 9        | 9        | 8        | 8        | 8        | 8        | 9         | 10       | 8        | 5         |
| 5        | Antecipação de ameaças e oportunidades                               | 8        | 10        | 8         | 9        | 9        | 8        | 8        | 8        | 8        | 8         | 9        | 9        | 7         |
| 6        | Capacidade de negociação   | 8        | 10        | 10        | 10       | 9        | 8        | 9        | 8        | 6        | 9         | 9        | 8        | 10        |
| 7        | Visão estratégica  | 8        | 10        | 10        | 9        | 9        | 10       | 8        | 9        | 9        | 9         | 10       | 8        | 7         |
| <b>8</b> | <b>Capacidade de delegação</b>                                       | <b>7</b> | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>9</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>7</b> | <b>10</b> | <b>9</b> | <b>7</b> | <b>10</b> |
| 9        | Capacidade de decisão  | 8        | 10        | 10        | 9        | 9        | 8        | 9        | 9        | 10       | 8         | 10       | 7        | 9         |
| 10       | Habilidade interpessoal, capacidade de liderança                     | 8        | 10        | 10        | 10       | 9        | 10       | 9        | 9        | 10       | 8         | 10       | 7        | 8         |
| 11       | Agilidade  | 8        | 10        | 10        | 8        | 9        | 5        | 8        | 8        | 10       | 8         | 10       | 8        | 6         |
| 12       | Autogerenciamento  | 8        | 10        | 10        | 8        | 9        | 8        | 8        | 8        | 9        | 8         | 8        | 8        | 7         |
| 13       | Resolução de problemas   | 8        | 10        | 8         | 9        | 9        | 7        | 8        | 9        | 9        | 9         | 9        | 7        | 9         |
| 14       | Foco no resultado  | 8        | 10        | 10        | 10       | 10       | 0        | 9        | 9        | 9        | 9         | 10       | 8        | 8         |
| 15       | Administração de conflitos   | 8        | 10        | 8         | 9        | 10       | 0        | 9        | 9        | 10       | 9         | 9        | 7        | 10        |
| 16       | Desenvolvimento de pessoas   | 8        | 10        | 8         | 8        | 9        | 8        | 9        | 9        | 9        | 8         | 9        | 8        | 5         |
| 17       | Capacidade de viabilizar/implementar idéias                          | 8        | 10        | 10        | 9        | 9        | 10       | 8        | 8        | 10       | 9         | 9        | 10       | 10        |
| 18       | Capacidade de correlação de fatos com repercussões para a empresa    | 8        | 8         | 10        | 8        | 9        | 10       | 8        | 8        | 10       | 9         | 9        | 8        | 9         |

Fonte: Desenvolvida pela autora

Tabela 2: Resultados Obtidos na 2ª Fase – Exame da Capacidade de Delegar

## Atribuídos valores de 1 (um) a 7 (sete)

| N.               | Atitudes  | Gestor    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                  |   | 01        | 02        | 03        | 04        | 05        | 06        | 07        | 08        | 09        | 10        | 11        | 12        | 13        |
| 1                | Cada um dos meus subordinados sabe o que eu espero dele   | 6         | 5         | 6         | 6         | 7         | 5         | 5         | 6         | 7         | 7         | 6         | 6         | 3         |
| 2                | Envolve meus subordinados no estabelecimento de objetivos, na resolução de problemas e nas atividades de melhoria da produtividade      | 6         | 8         | 5         | 7         | 7         | 7         | 6         | 5         | 6         | 7         | 7         | 5         | 7         |
| 3                | Coloco especial ênfase no planejamento, organização, motivação e controle, mais que na execução de tarefas que outros podem fazer       | 5         | 5         | 4         | 5         | 6         | 5         | 5         | 5         | 7         | 7         | 6         | 6         | 5         |
| 4                | Quando atribuo tarefas, seleciono cuidadosamente a pessoa   | 6         | 10        | 7         | 6         | 6         | 7         | 5         | 6         | 7         | 6         | 7         | 5         | 7         |
| 5                | Quando surge um problema num projeto que deleguei, dou ao subordinado uma hipótese de o resolver por si próprio                         | 5         | 5         | 4         | 6         | 6         | 7         | 6         | 5         | 7         | 7         | 6         | 5         | 5         |
| 6                | Quando delego tarefas, instruo os subordinados sobre todos os detalhes com os quais estou familiarizado                                 | 6         | 10        | 7         | 7         | 6         | 3         | 6         | 5         | 5         | 7         | 5         | 5         | 6         |
| 7                | Encaro a delegação como único caminho para ajudar os subordinados a desenvolverem suas capacidades e atribuo tarefas de acordo com isso | 5         | 6         | 4         | 5         | 6         | 1         | 6         | 5         | 5         | 7         | 4         | 6         | 7         |
| 8                | Apoio e ajudo subordinados em emergências, mas não permito que deixem trabalho para eu fazer  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>5</b>  | <b>3</b>  | <b>6</b>  | <b>4</b>  | <b>5</b>  | <b>6</b>  |
| 9                | Quando atribuo tarefas, saliento os resultados desejados, não como alcançá-los  | 5         | 5         | 4         | 4         | 6         | 7         | 5         | 5         | 7         | 6         | 6         | 5         | 5         |
| 10               | Quando delego um projeto, certifico-me que todas as pessoas envolvidas sabem quem o dirige  | 6         | 10        | 7         | 7         | 6         | 1         | 5         | 5         | 2         | 7         | 6         | 4         | 5         |
| 11               | Quando delego tarefas, equilíbrio autoridade com experiência e responsabilidade   | 7         | 10        | 7         | 7         | 7         | 7         | 5         | 5         | 7         | 7         | 7         | 4         | 6         |
| 12               | Responsabilizo a mim e aos meus subordinados pelos resultados   | 5         | 10        | 6         | 7         | 7         | 4         | 5         | 6         | 7         | 7         | 7         | 6         | 6         |
| <b>SOMATÓRIA</b> |   | <b>67</b> | <b>79</b> | <b>65</b> | <b>72</b> | <b>76</b> | <b>59</b> | <b>69</b> | <b>63</b> | <b>70</b> | <b>81</b> | <b>66</b> | <b>66</b> | <b>68</b> |

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Quadro 5: Resultados finais - Verificação do Perfil do Gestor/Capacidade de Delegar

| <b>GESTOR</b> | <b>PERFIL DO GESTOR</b>        | <b>COMPETÊNCIA DE DELEGAR</b> |
|---------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 01            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 02            | Características empreendedoras | Caminho certo                 |
| 03            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 04            | Características empreendedoras | Caminho certo                 |
| 05            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 06            | Características empreendedoras | Caminho certo                 |
| 07            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 08            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 09            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 10            | Características empreendedoras | Caminho certo                 |
| 11            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 12            | Características empreendedoras | Razoável                      |
| 13            | Características empreendedoras | Razoável                      |

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Pelo seu caráter exploratório, muitos dados foram levantados tendo em vista dar um panorama tão abrangente quanto possível dos gestores e a capacidade de delegar. O estudo trouxe desafios: desenvolvimento de uma metodologia apropriada e carência de investigações quanto à avaliação da dor/sofrimento que servissem para a comparação dos resultados. Este último item levou à utilização apenas de características empreendedoras e a capacidade de delegar.

Em análise ao item “perfil do gestor”, o grupo avaliado apresentou características empreendedoras quanto às atitudes/valores e as habilidades/competências. Neste sentido, de acordo com a pesquisa, pode-se dizer que estes atributos são fundamentais para os gestores de sucesso.

Quanto às atitudes que evidenciam a capacidade de delegação de tarefas por parte dos gestores, percebe-se que 9 avaliados possuem capacidade razoável de delegar, não envolvendo os subordinados rumo à concretização de tarefas que venham a exigir total comprometimento.

Vale enfatizar que, nos casos descritos, não trata-se apenas de aplicação do conhecimento técnico de burocracias, mas as quais a delegação está associada às decisões e às características empreendedoras, delegar e empreender são princípios

da gestão a ser desenvolvido conforme as exigências do ambiente organizacional.

Ressalta-se que o ato de delegação pode estar vinculado ou não ao gestor/empreendedor. Com o auxílio do marco teórico, sugere-se que avalie a dor/sofrimento, empreendedor/não-empreendedor, delegar/não delegar, procurando adequar as atitudes que melhor se ajustem às estratégias e objetivos da empresa.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo revela que o tradicional padrão de gestão de negócios baseado em planejamento e controle, organização e direção, gestores especializados e organizados em hierarquias complexas que povoavam as grandes corporações do século XX, está sendo substituído, gradativamente, neste século, por paradigmas ditados pela globalização, pelo avanço da tecnologia, pela mudança de comportamentos e pela busca de maior eficiência.

As mudanças intensas do mundo contemporâneo têm provocado impactos na dimensão social e, por extensão, na dimensão humana individual. Alguns itens que mais têm se mostrado relevantes dizem respeito ao desenvolvimento da tecnologia eletrônica e dos meios de comunicação, aos mecanismos de controle social mais sutis, ao desenvolvimento da biotecnologia, à fragmentação das grandes religiões, à ampliação do papel social da mulher, às alterações na configuração do núcleo familiar, ao fortalecimento dos movimentos de conscientização de defesa ambiental, à retração do Estado e consolidação das corporações transnacionais, à difusão da hegemonia político-ideológica, ao aumento da produtividade atrelado ao desemprego estrutural, à intensificação da economia globalizada e dos níveis de consumo, à expansão da violência física em função direta da pobreza e do avanço da sociedade do conhecimento.

O mundo do trabalho igualmente sofreu modificações. Concepções administrativas tradicionais, como estilos de liderança, racionalização de processos e hierarquização organizacional estão dando lugar a novos conceitos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, alianças estratégicas, ética empresarial, organizações virtuais, tempo ocioso e outras.

Em busca da maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações vêm sendo alteradas pela tecnologia da informação e pelas estratégias da terceirização. A tecnologia possibilita a progressiva integração e o avanço dos sistemas de comunicação e de processamento de todos os tipos de informações, que por sua vez alterou as relações entre as partes das organizações, e entre as organizações e seus clientes, funcionários, distribuidores e fornecedores.

Ser um empreendedor no século XXI demanda entender a multiplicidade e a interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos, bem como organizar soluções complexas para problemas complexos. Ele é alguém que,

individualmente ou com seus sócios, domina competências comerciais, tecnológicas, administrativas, estratégicas, financeiras e de liderança.

Além de ter como objetivo otimizar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade, o gestor contemporâneo deve ter a sensibilidade de reconhecer que fatores macro, como os de ordem social, tecnológica, institucional, demográfica, ecológica e política, entre outros, afetam toda a organização que compartilha algo, como os mesmos clientes ou a mesma tecnologia. Sua ação ou seu comportamento pode ajudar ou prejudicar a organização.

A liderança do século XXI exige quatro elementos-chave: delegar responsabilidades, definir os objetivos a serem alcançados, dar a outras pessoas a autoridade necessária para que se alcancem estes objetivos e reunir e monitorar as informações sobre como as coisas estão avançando. E, principalmente, saber reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projeto e celebrar com regularidade as realizações da equipe.

Estes compromissos devem estar aliados ao fator inovação: medir o avanço em direção aos objetivos, não os métodos usados para alcançá-los; e avaliar este avanço, não em termos de sucesso, mas em termos do que foi aprendido.

Embora as ferramentas de liderança não tenham mudado de maneira significativa, o enfoque dado a elas é completamente diferente. O antigo paradigma de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar vem cedendo a conceituações de líderes que criam os sistemas e as estruturas capazes de oferecer a direção certa para as pessoas capacitadas a alcançarem as metas certas, que são a implementação de estratégias que agregam valor e que são capazes de ajudá-los a ter sucesso no mercado.

Existe, em muitos gestores e líderes, a consciência da urgência da transformação e da revitalização dos valores humanos para contornar as atuais dificuldades, porém, não é fácil mudar. Mudar implica em renúncia a valores já estabelecidos, em revisar conceitos de vida, em mudar o foco de vida; e é sempre mais confortável concentrar-se sobre o sucesso do passado em vez de no desafio do hoje.

O empresário que viu nascer e crescer sua empresa, que a sustentou em meio às dificuldades financeiras e de mercado, que trabalhou à luz do velho e tradicional contrato de trabalho - em que a direção assegurava a competitividade da empresa e



a estabilidade dos funcionários, e os funcionários implementavam a estratégia da direção com fidelidade e obediência e em troca tinham a garantia do emprego - tenderá a resistir muito para implantar novos processos de gestão.

O novo contrato entre a empresa e os seus funcionários é o da competitividade pelas oportunidades de crescimento, no qual os funcionários com poder para atuar são responsáveis pela competitividade da empresa e por seu próprio aprendizado; e a direção apóia as iniciativas empreendedoras dos funcionários e garante, não o emprego deles, mas a sua empregabilidade.

Aceitar esses novos paradigmas implica, dentre outros saberes, o saber delegar. E delegar não é apenas distribuir tarefas desagradáveis. É investir de poder os membros da organização, e significa criar oportunidade de transferir aos colaboradores a responsabilidade e o compromisso pelo atingimento das metas e dos objetivos da empresa.

Aqui reside um dos mais comuns obstáculos: a dificuldade que os líderes têm em delegar, sobejamente evidenciado pela pesquisa de campo efetuada no universo de 13 entrevistados, todos eles em posição de chefia. Quando avaliados segundo a ótica de valores/atitudes e habilidades/competências, (tab.1), os resultados são bons. No entanto, quando se trata da capacidade de delegar propriamente dita, (tab.2), os resultados apontam 9 gestores que não reúnem condições para tal, ou que os ostentam francamente. Um olhar mais atento pode ainda detectar que os itens que alcançam menores avaliações, podem reportar-se, possivelmente a pessoas dotadas de um forte espírito perfeccionista. Essas pessoas têm pouca tolerância ao erro, e têm a inclinação de ser o “faz-tudo”, seja por gostar de fazer as coisas ou por acreditar que ninguém poderá realizá-lo dentro dos seus níveis de exigência. Os resultados também podem estar associados ao medo da perda de status ou de poder. Esse tipo de gestor ignora que, ao trabalhar características pessoais como a auto-estima, auto-imagem e autoconfiança, terá melhores condições de conviver com a insegurança e o sentimento de vulnerabilidade em delegar, e além disso, que ao transferir responsabilidade para outra pessoa, estará garantindo a continuidade de seu próprio estilo de gerenciamento.

O sentimento de perda de poder aliado à sensação de solidão no exercício do poder, de possíveis invejas despertadas pela posição de destaque ocupada na empresa, podem tornar o líder refém da dor e do sofrimento no ato de delegar.

O líder do século XXI tem consciência de que não permanecerá no mesmo

emprego por toda a vida, e se programa para o gerenciamento de uma alternativa de trabalho em que poderá exercer o mesmo tipo de liderança, emprestando toda a sua experiência e a energia que lhe resta junto à entidades de responsabilidade social pública ou privada. Ele sabe que poderá ser um bom professor, um consultor, um escritor. Tudo isso sem ter de provar que é o melhor, nem ter de atingir metas ou objetivos empresariais. Apenas terá de ser em vez de estar. E assim, o processo de se afastar do trabalho principal será menos doloroso.

### **6.1 Sugestões para continuidade do estudo**

Este trabalho defrontou-se com dificuldades de encontrar literatura específica, por tratar de um tema recente. E se estudos existem, estão na fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de forma cabal como a dor e o sofrimento podem interferir no ato de delegar de um empreendedor.

Considere-se a dificuldade desta pesquisa diante de apenas um dos sub-temas: o empreendedorismo - palavra que ainda não ganhou lugar no dicionário, e que desde que emergiu como campo de estudo, provoca, entre os pesquisadores, grande ansiedade, por estabelecer uma teoria baseada em axiomas universais como os da física, com modelos quantitativos rigorosos, gerados a partir de pesquisas que definiriam de uma vez por todas, a natureza e o sistema de atividades empreendedor e explicariam as suas relações com o desenvolvimento econômico.

Conseqüentemente, houve-se por bem optar-se pela construção de um método conceitual que possa subsidiar pesquisas futuras relacionadas à influência do emocional – sofrimento/dor – sobre duas grandes vertentes operacionais: desempenhos organizacionais e qualidade de vida do empreendedor. Sugere-se que pesquisas baseadas em estudos de casos sejam a seqüência natural deste trabalho.

Como esta pesquisa evidenciou, o antigo paradigma pregava a verdade como única, mecanicista, racionalista, fragmentada e fragmentadora; objetiva, neutra de valores (*hard* é preferível a *soft*), aristoteliana, categórica do certo e do errado, com diálogos lineares, fechados, autoritários e competitivos. O poder repousava sobre o elitista, o individualista e o absoluto.

Hoje, o paradigma da era da gestão do conhecimento deve ser o da verdade pluralista, aberta a saberes e meios alternativos; ela equilibra a abordagem do

passado com as holísticas, intuitivas e experimentais; seu diálogo é interconectado, unificador e interativo; reconhece que os gêneros feminino e masculino são influentes e que *hard* e *soft* são igualmente aceitáveis; o diálogo aceita a incerteza, é multicomplexo, contínuo, cíclico, hélico e aberto. O poder é participativo, igualitário e consensual.

A era da gestão do conhecimento também elegeu o conceito da empregabilidade ao invés do pleno emprego; a empregabilidade é garantida pelo contínuo aprender a aprender, que é um processo de aprendizado e não de ensino. Segundo esse parâmetro, o profissional dos novos tempos, além de estar imbuído dos valores de sua formação cultural e espiritual, ainda deve ter a coragem de assumir novos riscos; ter a capacidade de sonhar, mas com os dois pés no chão; ser auto-suficiente; ter habilidades para identificar e aproveitar oportunidades; ter compromisso com a inovação e estar preparado para realizá-la.

Nessa esteira, sugere-se a instalação de programas institucionais junto aos cursos de graduação, que motivem alunos para o trabalho em equipe; que lhes dêem oportunidades de intercambiar idéias e treinamentos com outras culturas; que lhes propiciem o desenvolvimento de habilidades e competências para exercer a liderança e que lhes dêem acesso ao conhecimento e à tecnologia, elementos imprescindíveis para trabalhar dentro de um mundo cada vez mais complexo e interdependente, que demanda mais e mais futuros versáteis líderes.

Considerando-se que o Brasil é um dos maiores celeiros de entidades não governamentais, seria providencial também que algumas delas fossem orientadas a monitorar o progresso e a atuação desses futuros líderes, bem como proporcionar-lhes empresas patrocinadoras de suas carreiras a fim de aprimorar suas habilidades para fazer escolhas acertadas relativas ao ambiente de trabalho.

Em resumo, ambas ações tratam da implantação de uma nova prática pedagógica, de uma prática educacional criativa e diversa, focada em formação de líderes, uma verdadeira “incubadora social”, em que toda a sociedade estará envolvida por uma cultura que sinalize positivamente para valores empreendedores que priorizam a geração e distribuição de riquezas, a inovação, a cidadania, a liberdade em todos os níveis, o respeito ao homem e ao meio ambiente.

E, finalmente, aconselha-se o desenvolvimento de um programa dirigido a líderes, envolvendo especialistas das mais diversas áreas - comunidade acadêmica, empreendedores, forças sociais, políticas e econômicas - no qual se trabalhe não só

as dificuldades individuais dos líderes, mas também as habilidades para melhorar os inter-relacionamentos empresariais e, por inferência, os atos relativos ao ônus e o bônus de delegar. Sem dúvida, a criação desse tipo de assistência poderia oferecer melhor qualidade de vida para esses profissionais, seus liderados e suas empresas.

Finalizando, grife-se que as transformações necessárias requerem agentes de transformação, que incorporem o ser e o estar. Um agente de transformação é aquele que experimenta sua própria transformação interior, e assim, encontra-se em condições de inspirar e incentivar outros no mesmo sentido.

O agente da transformação sabe que a rede criativa, no seio da empresa, requer uma mentalidade bem diferente daquela de uma empresa hierarquicamente tradicional. Que o conhecimento é a riqueza oculta das nações, das empresas e dos empregados. E, principalmente, sabe que as conexões possíveis com o emprego de sofisticada tecnologia ora disponível, acrescentada à que constantemente se inova, não substituirá jamais o contato pessoal de que todos nós precisamos.

Ele também tem plena consciência de que capital e tecnologia são *fatores de produção* ou ferramentas de produção, e não substituem as pessoas, nos trabalhos com conhecimentos e serviços. E que as novas tecnologias, por si sós, não geram uma maior produtividade nesses trabalhos, na produção e na movimentação de coisas.

O líder do futuro, enfim, não é aquele que decora normas e se encaixa em paradigmas ultrapassados, mas é aquele que ousa, o que inspira confiança, o que aceita, o que respeita.

Diante das incertezas ditadas pelos avanços tecnológicos, em todos os setores da vida humana, há apenas a certeza de que há quatro tipos de pessoas:

1. Aquela que ignora a necessidade de mudar;
2. Aquela que aceita a necessidade de mudar, mas tenta manter o *status quo*;
3. Aquela que aceita a necessidade de mudar, mas não vê como fazê-lo;
4. Aquela que aceita que o momento atual é o mais importante da história para fazer todas as transformações necessárias.

A primeira é atropelada pela mudança, sem entender o que está acontecendo. A segunda, tenta viver inutilmente no passado dos tempos dourados, quando os paradigmas existentes funcionavam parcialmente. A terceira permanece sem perspectivas. A quarta abre as portas de um novo mundo.

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, C. P. de.; MOURA, J. M. [Orgs.]. **A dor de existir e suas formas clínicas: tristeza, depressão, melancolia**. Rio de Janeiro: Kalimeros - Escola Brasileira de Psicanálise. Contra Capa Livraria, 1997.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders**. 3. ed. Washington: American Psychiatric Press, 1987.
- ARTHUR, C. G.; JOHN, E. H. **Fisiologia humana e mecanismos das doenças**. 6. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1998.
- BARROS, C. S. G. **Pontos de psicologia geral**. São Paulo: Ática, 1989.
- BARSKY, A. J. Patients who amplify bodily sensations. **Ann. Intern. Med.**, n. 91, p. 62-70, 1979.
- BERNHOLFT, R. Disponível em [www.bernholft.com](http://www.bernholft.com). Acesso em 10/11/2002 às 20:00 hs.
- BETIM, L. *et al.* **O caso de uma empresa prestadora de serviços em engenharia elétrica e instrumentação**. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br>. Acesso em 13 jun. 06.
- BIRLEY, S.; STHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non" assisted areas in Great Britain. **Entrepreneurship and Regional Development, USA**, v.4, n.4, p.299-238, 1992.
- BITTENCOURT, R. **Um terço da população se queixa de dor**. Disponível em: [www.tudoparaná.globo.com/gazetadopovo/n-183132.html](http://www.tudoparaná.globo.com/gazetadopovo/n-183132.html). Acesso em 16/06/2003 às 21:15 hs.
- BLEGER, J. Critérios de diagnóstico. **Rev. Arg. de Psicanal.**, n. 30, p. 305-16, 1975.
- BRIDGES, K. W. *et al.* Determinants of somatization in primary care. **Psychol. Med.**, n. 211, p. 473-83, 1991.
- \_\_\_\_\_; GOLDBERG, D. P. Somatic presentation of DSM III psychiatric disorders in primary care. **J. Psychiat. Res.**, n. 29, p. 563-69, 1989.
- CAPARRÓS, A. **História da psicologia**. Lisboa: Ceac S. A., 1999.
- CHAD, S. **Recursos terapêuticos em fisioterapia**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C. (Org.) **Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho**. Petrópolis, Vozes, 1995.
- COLERIDGE, S, A conexão final. *In*: VIORST, J. **Perdas necessárias**. São Paulo: Melhoramentos, 1988, p.33-41.

- COOPER, R.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CORDIOLI, A. V. **Psicoterapias** - abordagens atuais. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- CROOK, J.; RIDEOUT, E.; BROWNE, G. The prevalence of pain complaints in a general population. **Pain.**, n. 18, p. 299-314, 1984.
- CUNHA, J. A.; FREITAS, N. K.; RAYMUNDO, M. G. **Psicodiagnóstico**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DANIEL, K., HIRSHLEIFER, D. and TEOH, S. H. Investor psychology in capital markets: evidence and policy implications. **Journal of Monetary Economics**, v. 49 p. 139- 209, 2002.
- DANZAK, D. A. On the tertiary gain of illness. **Compre Psychiatr.**, n. 14, p. 532-34, 1973.
- DEDE, C. Leadership without followers. In: KEARSLEY, G.; LYNCH, W. (eds.) **Educational technology: leadership perspectives**. 1993. Disponível em: [www.virtual.gmu.edu/index1.htm](http://www.virtual.gmu.edu/index1.htm). Acesso em 11 de outubro de 2002.
- DEEP, S.; SUSSMAN, L. **Atitudes inteligentes**: resolver conflitos, saber se comunicar, negociar com desembaraço. São Paulo: Nobel, 1992.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- FORD, C. V. Illness as a lifestyle. The role of somatization in medical practice. **Spine**, n. 17, p. 338-43, out. 1992.
- \_\_\_\_\_. The somatizing disorders. **Psychosomatics**, n. 27, p. 327-37, 1986.
- \_\_\_\_\_. **The somatizing disorders**: Illness as a way of life. Elsevier Biomedical, New York, 1983.
- FORMAN, N. et al. Somatoform disorders: diagnosis and treatment. **N. J. Med.**, v. 2, n. 90, p. 119-22, 1993.
- GILDENBERG, P. L.; DE VAUL, R. A. **O paciente de dor crônica, avaliação e tratamento**. [S.l.: s.n.], 1999.
- GILLIÉRON, E. **As psicoterapias breves**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- GUYTON, A. C.; HALL, J. E. **Tratado de fisiologia médica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997.
- KALTENBACH, R. F.; MAHER, F. T. Psychological aspects of pain. **Dentistry**, p. 21-24, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Segredos em clínica de dor**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- KAPLAN, H. I. & SADOCK, B. J. **Distúrbios somatoformes**. Compêndio de Psiquiatria. Rio de Janeiro: Artes Médicas, 1990; p. 354-56.
- KIRMAYER, L. J. *et al.* Somatization and the recognition of depression and anxiety in primary care. **Am. J. Psychiatry.**, v. 5, n. 150, p. 734-41, 1993.

- LASCH, C. **A cultura do narcisismo**. Rio de Janeiro: Imago, 1983.
- LEZANA, A. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. (Apostila) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- LIPOWISKI, Z. J. Somatization: the concept and its clinical application. **Am J. Psychiatry**, v. 145, p. 1358-68, 1988.
- LOWEN, A. **Bioenergética** 3 ed.. São Paulo: Summus, 1982.
- LOWENKRON, T. S. **Psicoterapia psicanalítica breve**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- MAYOU, R. Somatization. **Psychotherapy and Psychosomatics**, v. 49, n. 2, p. 69-83, 1993.
- MENÉNDEZ, R. G. **Manifestaciones psicofisiopatológicas** - Psiquiatria para médicos generales. Buenos Aires: Científico-Técnica, 1988, p. 147-56.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- NASIO, J. D. [Org.]; ARCANGIOLI, A. M.; et al. **Introdução às obras de Freud, Ferenczi, Groddeck, Klein, Winnicott, Dolto, Lacan**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.
- O' DONNELL, K. **A alma no negócio – Manual para uma gestão positiva**. 8. ed. São Paulo: Brahma Kumaris, 2002.
- PORTO, C. C. **Semiologia médica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997.
- RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho** - o sucesso do líder não depende só do Q. I. São Paulo: Cultrix, 1998.
- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs) **O líder do futuro** – visões, estratégias e práticas para uma nova era. 2.ed. São Paulo:Futura, 1996.
- SILVA, J. A. C. Mentas que sofrem. **Revista Veja**. Rio de Janeiro: Abril, 28 de junho de 1995; p. 7-10.
- SIMON, G. E. & VON KORFF, M. Somatization and psychiatric disorder in the MIMH epidemiologic catchments area study. **Am. J. Psychiatry**, n. 148, p. 1494-95, 1991.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- SMITH, G.; MONSON, R. A.; RAY, D. C. Patients with multiple unexplained symptoms: their characteristics, functional health, and health care utilization. **Arch. Intern Med.**, n. 146, p. 69-72, 1986.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA, M. J. et al. **Dor no Brasil: estado atual e perspectivas**. São Paulo: Limay, 1995.
- TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. 1997. 123p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- VON KORFF, M. et al. An epidemiologic comparison of pain complaints. **Pain.**, n.

32, p. 173-83,1988.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. 7. ed. Beverly Hills: SAGE, 1987. In DIAS, S. R. S. **Aplicação e avaliação de um programa de capacitação para empreendedores na realidade do pós-graduação da Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP**. Florianópolis, 2002. 219p. Dissertação.(Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

WALL, P. D.; MELCZAK, R. **Textbook of pain**. Churchill, Livingstone, Edinburgh, 1990.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AGOSTINI, J. C. Empreendedorismo. **Cadernos da SBDG** n.105. São Paulo: Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo, [s.d.]. p.17-18.
- ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. . 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br>. Acesso em 08 set. 2006.
- ALVAREZ, P.; RODRIGUEZ, B. **How to manage rapid growth?** Disponível em <http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/307.htm> com acesso em 07.09.04 às 23:30hs.
- AMATO, I.; BENEDETTI, S. **Delegação eficaz**. Disponível em <http://www.cibernetica.com.br/empresarial/artigo5.htm> com acesso em 11.10.04 às 21:30hs.
- ANDRADE, C.C.J.; RIELLI, M.E. **Emoções**: dimensão diferencial para a transformação das organizações. Disponível em [http://www.bioenergetica.com.br/artspubl/emocoes\\_ercilia.htm](http://www.bioenergetica.com.br/artspubl/emocoes_ercilia.htm) com acesso em 28.03.04 às 20:30hs.
- AZAMBUJA, R. **A emoção por trás da doença**. Artigo disponível em [http://www.dermatologia.net/psiquismo/emocao\\_doenca.htm](http://www.dermatologia.net/psiquismo/emocao_doenca.htm) com acesso em 30.09.03 às 23:30hs.
- BALLONE, G. J. **Psicosomática**. <<http://gballone.sites.uol.com.br/psicossomatica.html>>2002 com acesso em 30.09.03 às 22:00hs.
- BARBARINO, F.C. A norma ISO 9001:2000 é o caminho para a mudança cultural das organizações? **Revista U & C**. nº. 5, maio/2003.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbrás, 1988.
- BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br>. Acesso em 08 set. 2006.
- BERGAMASCO, C. Esses milhões que movem o mundo. **Revista PEGN**, n.144, jan./2001.
- BERLINCK, M.T. A dor. **Rev. Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental**. V. III, n. 3, set/1999.
- BERTOLINI FILHO, J. **Cultura Organizacional**. 2. ed. v.7. Campinas/SP: Átomo & Alínea, 2000. 136p.
- BETIM, L. M.; REIS, D. R. dos.; KOVALESKI, J. L. **Percepção dos gestores sobre a capacidade de delegar: o caso de uma empresa prestadora de serviços em engenharia elétrica e montagem industrial**. In: SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, 11,2004. Anais. Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, Bauru, 2004.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BLOOM, W. **Dinheiro, coração e mente: bem-estar financeiro pessoal e planetário**. São Paulo: Triom, 1999.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BROWN, J. M. **Social enterprise – 50 What's New?** Regeneration & Renewal, 23 august 2002. Disponível em: <http://www.batterbrown.co.uk/regenerationrenewal.pdf>. Acesso em 08 ago. 2005.

CAILLET, R. **Dor: mecanismo e tratamento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

CANAVARRO, M. **Sonhos que viram realidade**. Disponível em [http://www.timaster.com.br/revista/materias/main\\_materia.asp?codigo=812](http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=812) com acesso em 09.05.04 às 22:00hs.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 25. ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARDOSO, M. **Líder? Líder, não! Liderança**. Disponível em <http://www.tiadro.com/artigos/artigo340.html> com acesso em 20.03.04 às 23:00hs.

CARLINO, L.A. (PhD) **Análise bioenergética: uma terapia e um modo vibrante de vida**. Disponível em [http://www.flaanalisebioenergetica.com.br/analise\\_bio\\_art9.htm](http://www.flaanalisebioenergetica.com.br/analise_bio_art9.htm) com acesso em 10.04.04 às 23:00hs.

CARVALHO, M.M.M.J. de. (Org.). **Dor: um estudo multidisciplinar**. São Paulo: Summus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

COELHO, T. **Conheça sua base motivacional**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conheca%20sua%20base%20motivacional.htm> com acesso em 01.06.04 às 23:00hs.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Trad. Maria José Cylhar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COMIN, O. J. **Hipnose e dor**. Artigo disponível em <http://www.hipnoterapia.kit.net/dor.htm> com acesso em 21.03.04 às 23:30hs.

COSTA, H. **Manual prático Lidel: criação e gestão de micro-empresa e pequenos negócios**. Lisboa: Lidel, 1998.

COUTU, D.L. Líderes no divã. **Harvard Business Review**. Impact Media. jan/2004, p.53-59.

COZER, L. B. Empreendedorismo: da crença ao poder. **Revista eletrônica Cozer**. fev/2004. Disponível em: <http://www.cozer.com.br/revista/interna/php?M1=23>. Acesso em 22/04/2004, às 23:30 hs.

CRISP EDITORS. **Rate your skills as a manager**. Los Altos: Crisp Publicanos, INC, 1991.

CUNINGHAM, J. B; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of small business Management**, vol 29, Issue 1, p.45-62, Jan. 2001.

DE VRIES, M. K. The anatomy of the entrepreneur clinical observations. **Human Relations**, 1996, v. 49, n. 7, p. 853-880.

\_\_\_\_\_. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, E.L. **Um estudo comparativo entre empreendedores e intraempreendedores sobre os valores referentes ao trabalho**. Florianópolis. 2001. 195p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Desenvolvimento. Disponível em [www.empreendedor.com.br](http://www.empreendedor.com.br). Acessado em 08 de outubro de 2002.

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

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Guazzelli, 1999.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

ECHEVESTE, S. *et al.* Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, v. 3, n. 2, mai-ago. 1999, p. 167-86.

EDWARD, J. Faltam Líderes. **Revista Veja**, Guia Trabalho., ed. 1648, n. 19. São Paulo: mai/2000, p.168.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ÊXODO. Português. **Bíblia Sagrada**. 32. ed. Trad. de Monges de Moresous. São Paulo: Editora Ave Maria, 2001. Cap. 18, vers. 21-22

FERREIRA, A. B. de H, **Dicionário Aurélio Eletrônico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira/Lexicon Informática, 1999, CD-rom, versão 3.0.

FILION, L. J. (a). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.32,n.2, p.5-28, abril/julho, 1999.

\_\_\_\_\_. (b) Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo, **Revista de Administração** - FEA/USP, vol. 34, nº. 2, 1999.

FONTINHA, R. **Novo Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Porto: Editorial Domingos Barreira, s/d.

FREITAS, M.E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 180p.

FREUD, S. **Obras completas**. São Paulo: Saraiva.

\_\_\_\_\_. **Tratamento psíquico (ou mental)**. (1905), in ESB, vol. VII, Rio, Imago, 1969.

\_\_\_\_\_. **Inibições, sintomas e ansiedade**. Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud: Rio de Janeiro: Imago, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Projeto de uma psicologia científica**. (1895). Standard Edition Brasileira da Obra Psicológica Completa de S. Freud, vol. I, p. 381.

\_\_\_\_\_. **Além do princípio do prazer**. Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud: Rio de Janeiro: Imago, 1996b.

GANS, G. *et al.* Deliberation in a metadata based modeling and simulation environment for inter organizational networks. **Information Systems**, v. 30, n. 7, nov. 2005, p. 586-607. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 15 mar. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996.

GOMES, R. C. O. et al. **Empreendedor x E-Empreendedor**. Disponível em: [www.google.com](http://www.google.com). Acesso em: 29/05/2003.

GREINER, E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. mai/jun, 1998.

HELLER, R. **Como delegar responsabilidades**. São Paulo: Civilização, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HSM Management 50, maio 2005-08-26 São Paulo: **HSM Brasil**, 2005.

HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. **Leadership** - enhancing the lessons of experience. 2. ed. Chicago: Irwin, 1996.

KANNER, R. M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KERNBERG, O.F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Trad. Alceu Fillmann. Porto Alegre: Artmed, 2000.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEZANA, A. G. R. **O empreendedor**. Formação de Jovens Empreendedores. Módulo 1. São Paulo: SEBRAE-SP, 1997.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Apostila do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações.** Apostila do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

LIMA, A. T. de F. C. de. **Meta-modelo diagnóstico para pequenas empresas.** 2001. 249p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Florianópolis. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

MACCOBY, M. Líderes narcisistas: os incríveis prós, os inevitáveis contra. **Harvard Business Review.** jan/2004, pp. 78-87.

MAIS da metade das empresas fecham as portas antes de 3 anos. **O Estado do Paraná,** Curitiba, 18 out. 2005.

MARCON, R.; GODOI, C.K.; PINTO, C.R. **Análise do sentimento de aversão à perda em finanças comportamentais e na teoria psicanalítica.** Disponível em [http://www.investsul.com.br/textos\\_academicos/Finan%E7as%20Comportamentais%20-%20CLADEA%20-.doc](http://www.investsul.com.br/textos_academicos/Finan%E7as%20Comportamentais%20-%20CLADEA%20-.doc) com acesso em 15.04.04 às 23:30hs.

MARINO, A. M. Delegation versus an approval process and the demand for talent. **International Journal of Industrial Organization,** v. 24, n. 3, mai. 2006, p. 487-503. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 15 mar. 2006.

MARINO, M. K. **Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.** 2005 (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br>. Acesso em 08 set. 2006.

MARQUES, J. **Gestão e liderança.** Disponível em [http://www.tiadro.com/news/artigos/gestao\\_lider.html](http://www.tiadro.com/news/artigos/gestao_lider.html) com acesso em 31.03.04 às 22:00hs.

MARTINELLI, D.P.; CAVALCANTI, M.F. **Um grupo universitário baseado nos conceitos da administração evolutiva: origem, situação atual e perspectivas.** Artigo disponível em [http://www.angrad.com/angrad/pdfs/vii\\_enganrad/AVALIACAO%20DE%20FORMANDOS.PDF](http://www.angrad.com/angrad/pdfs/vii_enganrad/AVALIACAO%20DE%20FORMANDOS.PDF) com acesso em 29.09.03 às 23:15hs.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – da escola científica à comoetividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

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

MOREIRA, B.L. **A importância da cultura organizacional.** Disponível em <http://www.lmcpartners.com.br/lmc/artigos.asp?cod=22> com acesso em 09.06.04 às 23:30hs.

MOSCOVICI, F. **Razão e emoção: a inteligência emocional em questão.** 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

\_\_\_\_\_. *et cols.* **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

PIEL, G. *et al.* [Eds.]. **El cerebro**. Trad. Ros, Joandomènec, et al. 4 ed. Espanha: Scientific American. Libros de Investigacion y Ciência, 1985.

PINTO, L.F. da S. O espírito empreendedor no processo estratégico. **Rev. Conjuntura Econômica**. Artigo disponível em [http://www.crasp.com.br/texto\\_area/ESPIRITO\\_EMPREENDEDOR\\_NO\\_PROCESSO ESTRATEGICO.htm](http://www.crasp.com.br/texto_area/ESPIRITO_EMPREENDEDOR_NO_PROCESSO ESTRATEGICO.htm) com acesso em 28.09.03 às 23:30hs.

PRENTICE, W. C. H. Para entender a liderança. **Harvard Business Review**. Impact Media, jan/2004, p. 88-94.

RABIN, M. Psychology and Economics. **Journal of Economics Literature**, v. 36, p. 11-46, mar. 1998.

RIBEIRO, S. **Gerente empreendedor**: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional. Disponível em <http://www.asee.org/international/INTERTECH2002/523.pdf> com acesso em 10.06.04 às 21:30hs.

ROSA, J. A. **Sem delegar, ninguém sobe**. Disponível em [http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=602](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=602) com acesso em 10.10.04 às 23:30hs.

ROSEN, S.; GRANDISON, R.; STEWART, J. E. Discriminatory buckpassing: delegating transmission of bad news. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 12, n. 2, out. 1974, p. 249-63. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science>. Acesso em 15 mar. 2006.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**: uma visão dinâmica. Trad. Jayme Teixeira Filho. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Disponível em [http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros). Acesso em 08 fev. 2006.

SEBRAE/DF. **Aprendendo a delegar**. Artigo disponível em [http://www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf\\_emp/res\\_tecnico/gerencia/delegando.cfm](http://www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf_emp/res_tecnico/gerencia/delegando.cfm) com acesso em 10.04 04 às 22:00hs.

SENGE, P. *et al.* **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGUPTA, S. Delegating recruitment under asymmetric information. **International Journal of Industrial Organization**, v. 22. n. 8-9, nov. 2004, p. 1327-47. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 15 mar. 2006.

SHOULTES, P. R. **O manual do líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOLIMEO, M. **Empreendedorismo e desenvolvimento**. Artigo disponível em [http://www.acsp.com.br/coluna/marcel\\_solimeo\\_030630.htm](http://www.acsp.com.br/coluna/marcel_solimeo_030630.htm) com acesso em 30.09.03 às 23:15hs.

STOECKICHT *et al.* Educação Corporativa. Disponível em: <http://www.didalix.com.br>. Acesso em 20 nov. 2004.

TIMMONS, J. **New venture creation: a guide entrepreneurship**. Illinois: Irwin, 1985, 1985.

URIARTE, L. R. O perfil empreendedor. In: ENEMPRES - 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo (1999: Florianópolis). **Anais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 126-131.

VIORST, J. **Perdas necessárias**. São Paulo: Melhoramentos, 1988.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

WATABE, A. The effect of liability-sharing rules in delegating hazardous activities. **International Review of Law and Economics**, v. 19, n, 3, set. 1999, p. 349-68. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 15 mar. 2006.

ZANELLI, J.C.; ANDRADE, J.E.B.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## GLOSSÁRIO

- **Empreendedor:** indivíduo que possui alto nível de criatividade, capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que atua, utilizando-se deste atributo para identificar oportunidades de negócios (FILION, 1999).
- **Delegar:** colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação; transferir deveres, responsabilidades e autoridade (FERREIRA, 2003).
- **Dor:** experiência sensorial e emocional desagradável, associada ou não a danos teciduais, comprometendo a integridade psicofisiológica do indivíduo (CARVALHO, 1999).
- **Sufrimento:** um estado de aflição emocional associado a eventos que ameaçam a integridade biológica e/ ou psicossocial do indivíduo (FERREIRA, 2003).



## ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO APLICADO DURANTE A 1ª FASE – VERIFICAÇÃO DO PERFIL DO GESTOR

### 1ª. Fase - Verificar o perfil do gestor

0 ( menos importante) e 10 (mais importante)

|     | <b>Atitudes/Valores</b>   | <b>1 -10</b> |
|-----|---|--------------|
| 1.  | Predisposição a negociação  |              |
| 2.  | Predisposição para correr riscos  |              |
| 3.  | Criatividade  |              |
| 4.  | Flexibilidade   |              |
| 5.  | Motivação   |              |
| 6.  | Intuição  |              |
| 7.  | Empreendedorismo  |              |
| 8.  | Ética   |              |
| 9.  | Auto confiança  |              |
| 10. | Mobilidade pessoal (adaptar-se rapidamente e ser favorável a mudanças)                        |              |
| 11. | Capacidade de superação (situação de frustração, stress, pressão por resultados e hierarquia) |              |
| 12. | Abertura de novas idéias  |              |
| 13. | Integridade   |              |
| 14. | Humildade   |              |
|     |   |              |
|     | <b>Habilidades/competências</b>   |              |
| 1.  | Dimensionamento do tempo  |              |
| 2.  | Coordenação de trabalhos em equipe  |              |
| 3.  | Gerenciamento da inovação, integração das diversas áreas funcionais                           |              |
| 4.  | Capacidade para tratar com cultura diversas   |              |
| 5.  | Antecipação de ameaças e oportunidades  |              |
| 6.  | Capacidade de negociação  |              |
| 7.  | Visão estratégica   |              |
| 8.  | Capacidade de delegação   |              |
| 9.  | Capacidade de decisão   |              |
| 10. | Habilidade interpessoal, capacidade de liderança  |              |
| 11. | Agilidade   |              |
| 12. | Autogerenciamento   |              |
| 13. | Resolvedor de problemas   |              |
| 14. | Foco no resultado   |              |
| 15. | Administrador de conflito   |              |
| 16. | Desenvolvedor de pessoas  |              |
| 18. | Capacidade de viabilizar/ implementar idéias  |              |
| 19. | Capacidade de correlação de fatos com repercussões para empresa                               |              |
|     |   |              |

**ANEXO 02 – QUESTIONÁRIO APLICADO DURANTE A  
2ª FASE – EXAME DA CAPACIDADE DE DELEGAR**

| <b>N.</b>        | <b>Atitudes</b>   | <b>Valor<br/>(0-7)</b> |
|------------------|---|------------------------|
| 1                | Cada um dos meus subordinados sabe o que eu espero dele   |                        |
| 2                | Envolvo meus subordinados no estabelecimento de objetivos, na resolução de problemas e nas atividades de melhoria da produtividade      |                        |
| 3                | Coloco especial ênfase no planejamento, organização, motivação e controle, mais que na execução de tarefas que outros podem fazer       |                        |
| 4                | Quando atribuo tarefas, seleciono cuidadosamente a pessoa   |                        |
| 5                | Quando surge um problema num projeto que deleguei, dou ao subordinado uma hipótese de o resolver por si próprio                         |                        |
| 6                | Quando delego tarefas, instruo os subordinados sobre todos os detalhes com os quais estou familiarizado                                 |                        |
| 7                | Encaro a delegação como único caminho para ajudar os subordinados a desenvolverem suas capacidades e atribuo tarefas de acordo com isso |                        |
| 8                | Apoio e ajudo subordinados em emergências, mas não permito que deixem trabalho para eu fazer  |                        |
| 9                | Quando atribuo tarefas, saliento os resultados desejados, não como alcançá-los  |                        |
| 10               | Quando delego um projeto, certifico-me que todas as pessoas envolvidas sabem quem o dirige  |                        |
| 11               | Quando delego tarefas, equilibro autoridade com experiência e responsabilidade  |                        |
| 12               | Responsabilizo a mim e aos meus subordinados pelos resultados   |                        |
| <b>SOMATÓRIA</b> |   |                        |

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>8</b>   |
| 1.1 Justificativa .....   | 8          |
| 1.2 Problema .....  | 10         |
| 1.3 Objetivos gerais e específicos .....  | 11         |
| 1.4 Estrutura do trabalho .....   | 11         |
| 1.5 Limitações da pesquisa .....  | 12         |
| 1.6 Procedimentos metodológicos .....   | 13         |
| <b>2 O PROCESSO EMPREENDEDOR</b> .....  | <b>16</b>  |
| 2.1 Conceitos .....   | 17         |
| 2.2 Perfil do empreendedor .....  | 20         |
| 2.2.1 A motivação e o perfil do empreendedor .....  | 23         |
| 2.2.2 A identificação de oportunidades .....  | 26         |
| 2.3 A estrutura organizacional e os valores humanos .....   | 27         |
| <b>3 A LIDERANÇA E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....                                       | <b>32</b>  |
| 3.1 Conceitos .....   | 32         |
| 3.2 Gestão de negócios – a administração do século XXI .....                                      | 38         |
| 3.3 O ciclo de vida das organizações .....  | 47         |
| 3.3.1 Os estágios de crescimento .....  | 48         |
| 3.3.2 O Modelo Churchill e Lewis .....  | 51         |
| 3.3.3 O Modelo Gerencial .....  | 54         |
| 3.3.4 Modelo de Greiner .....   | 56         |
| 3.4 A personalidade do empreendedor e o ciclo de vida das empresas .....                          | 61         |
| 3.5 Delegação .....   | 64         |
| <b>4 TRANSTORNOS DAS EMOÇÕES, DORES E SOFRIMENTO</b> .....  | <b>70</b>  |
| 4.1 As emoções e sua influência organizacional .....  | 71         |
| 4.2 A dor e a perda .....   | 76         |
| 4.3 O sentimento da perda associado ao ato de delegar na ótica do empreendedor .....              | 81         |
| <b>5 MARCO TEÓRICO</b> .....  | <b>85</b>  |
| 5.1 Método .....  | 101        |
| 5.2 Apresentação e discussão dos resultados .....   | 104        |
| <b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....   | <b>110</b> |
| 6.1 Sugestões para continuidade do estudo .....   | 113        |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | <b>116</b> |
| <b>GLOSSÁRIO</b> .....  | <b>127</b> |
| <b>ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO APLICADO DURANTE A 1ª FASE – VERIFICAÇÃO DO PERFIL DO GESTOR</b> ..... | <b>127</b> |
| <b>ANEXO 02– QUESTIONÁRIO APLICADO DURANTE A 2ª FASE – EXAME DA CAPACIDADE DE DELEGAR</b> .....   | <b>128</b> |

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

**A DOR/SOFRIMENTO E SUA INTERFERÊNCIA NO ATO DE  
DELEGAR DO EMPREENDEDOR**

**RENATA ROTHENBÜHLER**

**Florianópolis  
2006**

**RENATA ROTHENBÜHLER**

**A DOR/SOFRIMENTO E SUA INTERFERÊNCIA NO ATO DE  
DELEGAR DO EMPREENDEDOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão de Negócios, pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

**Florianópolis  
2006**

**RENATA ROTHENBÜHLER**

**A DOR/SOFRIMENTO E SUA INTERFERÊNCIA NO ATO DE  
DELEGAR DO EMPREENDEDOR**

Esta Tese foi julgada e aprovada como requisito para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis,

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra Tonelli, Dra.

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

---

Prof. Marison Luiz Soares, Dr.

---

Prof. Jorge Luiz S. Hermenegildo, Dr.

---

Maria do Carmo Baracho de Alencar, Dra.

## **DEDICATÓRIA**

À Bianca, Bruna e Álvaro.

## AGRADECIMENTOS

À Vida.

A concepção e execução desta tese só foram possíveis graças às inúmeras circunstâncias favoráveis que me têm ocorrido. Os ensinamentos, ensejos e confiança com que tenho sido agraciada por tantas almas amigas permitem-me parafrasear Isaac Newton e afirmar que “se pude ver mais longe, foi por estar apoiado em outros gigantes”, tais como:

- ✓ Meus pais, Walter e Margaritha, aos quais devo minhas bases existenciais;
- ✓ Meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pelo afeto e estímulo constantes ao meu aprimoramento científico. Muito obrigado pelo constante estímulo e a irrestrita confiança em mim depositada;
- ✓ Teresa Resende, minha gratidão;
- ✓ Meus amigos Luís Câmara, Nazaré, Eunice e Regina, que me sustentaram em momentos de inquietação e sofrimento.

Apesar de impossível manifestar gratidão nominalmente a todos que colaboraram para a execução desta tese, também gostaria de agradecer:

- ✓ Aos professores da banca examinadora: Dra. Alessandra Tonellil, Dr. Marison Soares, Dr. Jorge Luiza S. Hermenegildo e Dra. Maria do Carmo Baracho de Alencar;
- ✓ Aos que minimizaram meu sofrimento: Dr. Ernani Madalosso e Dr. Otto Fustes;
- ✓ Aos amigos do trabalho: Danielle Araujo, Ana Luiza, Fabricio, Marcelo, Maria Regina Serrato, João Faryniuk, Regina Vilela, Gustavo Buck, Sandra Leite, Raphael, Neide Tanaka, Sandro Germano, Ariane e Belinha;
- ✓ Aos amigos do Centro Espírita “O Bom Samaritano” Renato e Roberto, muito obrigada pela amizade e cordialidade com que me receberam.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Plano para a qualificação da pesquisa.....                     | 14 |
| Figura 2: Modelo de Adizes - Fases de desenvolvimento das empresas.....  | 48 |
| Figura 3: Gráfico de Churchill .....                                     | 52 |
| Figura 4: Modelo de Greiner - Fases de Desenvolvimento das Empresas..... | 58 |
| Figura 5: Empreendedor – Cultura Organizacional – Empresa.....           | 94 |
| Figura 6: Marco Teórico .....  | 96 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Diversos enfoques sobre empreendedores .....                                   | 18  |
| Quadro 2: Habilidades e atributos do empreendedor .....                                  | 23  |
| Quadro 3: Características dos empreendedores .....                                       | 63  |
| Quadro 4: Interação líder – colaborador .....  | 91  |
| Quadro 5: Resultados finais – verificação do perfil do gestor/capacidade de delegar..... | 108 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1: Resultados Obtidos na 1ª Fase – Verificação do Perfil do Gestor ..... | 105 |
| Tabela 2: Resultados Obtidos na 2ª Fase – Exame da Capacidade de Delegar.....   | 107 |

## RESUMO

ROTHENBÜHLER, Renata. **A dor/sofrimento e sua interferência no ato de delegar do empreendedor.** 2006. 126p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Objetivou-se neste estudo a construção de um modelo conceitual capaz de subsidiar as análises voltadas à investigação da co-relação entre dor e sofrimento e o ato de delegar na perspectiva do empreendedor líder, buscando-se ainda na literatura pertinente as bases teóricas capazes de auxiliar a compreensão de como esta relação afeta o comportamento deste indivíduo no que diz respeito à sua forma de gerir os negócios empresariais. A estrutura de desenvolvimento do estudo obedeceu aos critérios de levantamento bibliográfico com abordagem exploratória, o que permitiu a análise dos mais variados aspectos relativos ao tema. A pesquisa utilizou uma amostra de gestores da área da saúde em uma Instituição de Ensino Superior, para verificação da adequação do modelo. São descritos os principais aspectos que nortearam o modelo conceitual. Os resultados encontrados demonstraram que o empreendedor enfrenta diferentes situações organizacionais ao longo das diversas etapas do ciclo de vida da empresa, sendo particularmente significativa a fase em que a estrutura administrativa passa a necessitar da delegação de tarefas. Esta situação é, em grande parte das vezes, a causa de conflitos internos que podem vir a resultar em sentimentos de perda, com conseqüente dor/sofrimento, e cuja dimensão emocional irá afetar, em diferentes proporções, não apenas o contexto organizacional na sua totalidade, mas também a própria qualidade de vida do indivíduo. Como alternativa para minimização destes problemas, sugere-se a adoção de uma nova postura que permita ao empreendedor compreender o delegar como forma de compartilhar poderes e responsabilidades em favor da continuidade dos negócios empresariais e, principalmente, como forma de perpetuar o projeto organizacional e reforçar seu valor mesmo em um ambiente em contínua transformação.

**Palavras-chave:** empreendedor, dor/sofrimento, ato de delegar.

## ABSTRACT

ROTHENBÜHLER, Renata. **A dor/sofrimento e sua interferência no ato de delegar do empreendedor.** 2006. 126p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The overall of this study was to design a model so as to subsidize the investigation of the act of delegating, in the perspective of a leader entrepreneur. It was based on the relevant literature for the guarantee of fully comprehension on how this relation affects the behavior of this individual in respect of the management of the business. The development of the study obeyed the criteria of bibliographical survey with exploratory approach, which allowed the analysis of a variety of relevant aspects of the issue. The research has used a sample of managers on the health area in the institution of superior education, to check if the model is appropriate. The main aspects which inspired the theoretical model are described. The findings have demonstrated that the entrepreneur faces different organizational situations along the various stages of the lifetime company, being particularly significant the phase where the administrative structure through the entrepreneur starts to need tasks. This situation is most of the times, the cause of internal conflicts, which can dimensionally affect, to different extents, not only the organizational context in its totality, but also the quality of life of the individual. As an alternative to minimize these problems, it is suggested the adoption of a new position the entrepreneur to understand the act of delegating as a form of sharing powers and responsibilities aiming the business and mainly, as a form of perpetuating the organizational project and of strengthening its value in an environment in continuous transformation.

**Key-words:** entrepreneur, pain/suffering, act of delegating.