

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

EDUARDO ALVES FAYET

**MARCO TEÓRICO PARA UM MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CICLO DE VIDA
DAS ORGANIZAÇÕES**

Florianópolis

2009

EDUARDO ALVES FAYET

**MARCO TEÓRICO PARA UM MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CICLO DE VIDA
DAS ORGANIZAÇÕES**

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

Orientador: **Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.**

Florianópolis

2009

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

F284 Fayet, Eduardo Alves

Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida
das organizações [tese] / Eduardo Alves Fayet; orientador,
Álvaro G. Rojas Lezana.-Florianópolis, SC, 2009.
182 f. : il., tabs., grafs.

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

Inclui bibliografia

1. Engenharia de produção. 2 Gestão de Empresas, 3. Estratégia.
4. Desenvolvimento organizacional. I. Rojas Lezana, Alvaro Guillermo.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos àqueles que acreditam que a ousadia e o erro são caminhos para as grandes realizações. Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los.

Há ao menos duas maneiras básicas de conseguir sucesso na vida. Ou você possui um talento excepcional em alguma área de atividade e explora isso, ou você segue o caminho comum e correto de disciplina, estudo, esforço, humildade, privações e trabalho para conseguir o que deseja. Em qualquer uma delas, não existem sonhos se realizando da noite pro dia. Tudo demanda trabalho, paciência e dedicação.

Dedico esta obra a todos os Empreendedores e Gestores de Organizações e Empresas do Brasil que em sua caminhada tem tido a atitude de conhecer técnicas e processos de gestão e aplicá-los de acordo com a realidade.

Dedico também à todos que fizeram do conhecimento e do estudo um forma de contribuir com a melhoria de desenvolvimento da sociedade em todas as área da atuação humana.

AGRADECIMENTO

Agradeço este trabalho imensamente a meu Orientador Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr, que me aceitou como seu orientado e sempre esteve presente em todos os momentos deste longo percurso. Agradeço pela paciência e dedicação ao meu projeto de pesquisa, à orientação na busca de fundamentações teóricas e empíricas e na resolução de problemas. Suas contribuições me permitiram conduzir este trabalho ao seu final, e criam em mim uma eterna e profunda dívida de gratidão.

Agradeço aos meus familiares, principalmente ao meu pai, Augusto César e minha mãe Elyane, que com sua visão de futuro me ensinaram, demonstraram e proporcionaram que o conhecimento é o principal elemento para um ser humano poder contribuir positivamente na sociedade.

Agradeço aos amigos que participaram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de doutorado que me ajudaram com idéias criativas e práticas para a superação de obstáculos que o estudo impõe.

Agradeço às forças espirituais que de uma forma ou de outra iluminam meus caminhos e sonhos. Sem estas forças, certamente não teria sido suficiente o meu esforço para concluir com êxito esta etapa de minha vida, diante de todos os desafios que transcorreram durante este período de estudos.

A Todos o meu mais sincero e profundo muito obrigado!.

SUMÁRIO

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTO.....	iii
SUMÁRIO.....	iv
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Apresentação do Problema	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo Geral.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificativa do Trabalho.....	7
1.5 Procedimentos Metodológicos	8
1.6 Estrutura do Trabalho.....	10
1.7 Delimitação do Trabalho.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.....	14
2.1.1 Modelo de Greiner	14
2.1.2 Churchill e Lewis.....	19
2.1.3 Modelo de Quinn Cameron.....	27
2.1.4 Modelo de Scott e Bruce.....	34
2.1.5 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth	36
2.1.6 Modelo de Adizes	37
2.2 Modelos de Gestão	42
2.2.1 Modelos de Gestão Tradicionais.....	44

2.2.1.1	Administração Científica	44
2.2.1.2	Administração de Relações Humanas	47
2.2.1.3	Administração Burocrática	49
2.2.2	Modelos de Gestão Modernos	51
2.2.2.1	Gestão Estratégica	51
2.2.2.2	Gestão Japonesa.....	55
2.2.2.3	Gestão Participativa.....	57
2.2.2.4	Gestão Empreendedora.....	58
2.2.3	Modelo de Gestão Emergente.....	63
2.2.3.1	Gestão da Inovação.....	63
2.2.3.2	Gestão por Competências	67
2.2.3.3	Gestão do Conhecimento	70
2.2.3.4	Gestão Virtual	77
2.2.3.5	Gestão de Projetos	78
2.3.	Elementos Estruturantes de Modelo de Gestão	82
2.3.1	Estrutura Organizacional	82
2.3.1.1	Centralização	84
2.3.1.2	Formalização	86
2.3.1.3	Complexidade.....	87
2.3.2	Estratégia	89
2.3.2.1	Origem e Conceitos	89
2.3.2.2	A estratégia como plano	92
2.3.2.3	Estratégia como pretexto	92
2.3.2.4	Estratégia como padrão.....	93
2.3.2.5	Estratégia como posição.....	94
2.3.2.6	Estratégia como perspectiva.....	95
2.3.3	Cultura Organizacional	95
2.3.3.1	Tecnologia Digital	100
3	METODOLOGIA E MODELO TEÓRICO RELIMINAR.....	106
3.2	Métodos e Técnicas De Pesquisa.....	106
3.3	Modelo de Gestão e o CVO - Estrutura Preliminar.....	108
3.4	Pesquisa De Campo.....	113
3.4.1	Crterios de Seleção e características dos sujeitos de pesquisa.....	115
3.4.2.	Métodos de Coletas de Dados.....	115

3.4.3 O processo de coleta e análise dos dados.....	116
3.5 Análise de dados.....	118
3.5.1 Dificuldades encontradas na realização da pesquisa.....	118
3.5.2 Resultado da análise dos dados.....	118
3.5.2.1 Dados Gerais da Pesquisa.....	119
3.5.2.2 Dados Referenciais ao Ciclo de Vida Organizacional.....	131
4 MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	141
4.1 Modelo de Gestão versus ciclo de vida organizacional.....	141
4.2 Proposta de Modelo de Gestão à luz ciclo de vida organizacional.....	144
4.2.1 O Modelo de Gestão para o CVO.....	145
4.2.1.1 Primeira Fase - Concepção/ Existência.....	146
4.2.1.1.1 Estrutura Organizacional.....	146
4.2.1.1.2.Estratégia.....	146
4.2.1.1.3 Cultura Organizacional.....	147
4.2.1.1.4 Tecnologia Digital.. ..	147
4.2.1.2 Segunda Fase-Sobrevivência.....	147
4.2.1.2.1 Estrutura Organizacional.....	148
4.2.1.2.2 Estratégia.....	148
4.2.1.2.3 Cultura Organizacional.....	148
4.2.1.2.4 Tecnologia Digital.....	149
4.2.1.3 Terceira Fase A - Lucratividade/Estabilização.....	149
4.2.1.3.1 Estrutura Organizacional.....	149
4.2.1.3.2 Estratégia.....	149
4.2.1.3.3.Cultura Organizacional.....	150
4.2.1.3.4 Tecnologia Digital.....	150
4.2.1.4 Terceira Fase B - Lucratividade/Crescimento.....	150
4.2.1.4.1 Estrutura Organizacional.....	151
4.2.1.4.2.Estratégia.....	151
4.2.1.4.3 Cultura Organizacional.....	151
4.2.1.4.4 Tecnologia Digital	152
4.2.1.5 Quarta Fase - Decolagem.....	152
4.2.1.5.1 Estrutura Organizacional.....	152
4.2.1.5.2 Estratégia.....	153
4.2.1.5.3 Cultura Organizacional.....	153

4.2.1.5.4 Tecnologia Digital.....	153
4.2.1.6 Quinta Fase - Maturidade.....	153
4.2.1.6.1 Estrutura Organizacional.....	154
4.2.1.6.2 Estratégia	154
4.2.1.6.3 Cultura Organizacional.....	155
4.2.1.6.4 Tecnologia Digital.....	155
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	159
5.1 Conclusões.....	159
5.2 Recomendações.....	162
6 REFERÊNCIAS.....	163
ANEXO 1.....	173

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MUDANÇA DE CENÁRIO.....	2
FIGURA 2: O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA TESE.....	8
FIGURA 3: CONTEÚDO DAS ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA TESE.....	10
FIGURA 4: ESTRUTURA DA TESE.....	11
FIGURA 5: MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DE GREINER.....	16
FIGURA 6: CVO SEGUNDO CHURCHIL E LEWIS.....	20
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	22
FIGURA 8: CARACTERÍSTICAS DAS PEQUENAS EMPRESAS EM CADA ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.....	25
FIGURA 9: CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DURANTE O ESTÁGIO EMPRESARIAL.....	30
FIGURA 10: CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DURANTE O ESTÁGIO COLETIVIDADE.....	31
FIGURA 11: CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DURANTE O ESTÁGIO FORMALIZAÇÃO.....	32
FIGURA 12: CRITÉRIOS DE EFICÁCIA DURANTE O ESTÁGIO ELABORADO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
FIGURA 13: MODELO FUNCIONAL.....	34
FIGURA 14: CVO SEGUNDO ADIZES: CRESCIMENTO VERSUS ENVELHECIMENTO.....	39
FIGURA 15: ENFOQUE COMPORTAMENTAL.....	48
FIGURA 16: ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	72
FIGURA 17: OS PROCESSOS DO PROJETO.....	79
FIGURA 18: DEMONSTRA AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETO DE ACORDO COM O PMBOK.(2004).....	81
FIGURA 19: ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E MERGENTES.....	93
FIGURA 20: MODELO TRIDIMENSIONAL DE UMA REDE NA INTERNET.....	104
FIGURA 21: VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A ORGANIZAÇÃO.....	110

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: FATORES DETERMINANTES DE SUCESSO OU FRACASSO	
SEGUNDO CHURCHILL E LEWIS.....	26
QUADRO 2: O MODELO GERENCIAL.....	37
QUADRO 3: ELEMENTOS QUE COMPUSERAM AS PESQUISAS DOS MODELOS	
DE CICLO DE VIDA APRESENTADOS NESTA TESE.....	42
QUADRO 4: TIPOLOGIA DE AUTORIDADE E SUAS CARACTERÍSTICAS	
SEGUNDO WEBER.....	50
QUADRO 5: GESTÃO EMPREENDEDORA.....	60
QUADRO 6: PERFIL DA ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA.....	61
QUADRO 7: DIRETRIZES E PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO	
EMPREENDEDORA.....	62
QUADRO 8: COMPILAÇÃO DOS SUBSISTEMAS/ PROCESSOS DA CG.....	74
QUADRO 9: CONCEITOS ENVOLVIDOS EM ESTRATÉGIA.....	91
QUADRO 10: VÁRIOS TIPOS DE ESTRATÉGIA, UM TANTO DELIBERADOS EM	
GRADE PARTE EMEREGENTES.....	94
QUADRO 11: MODELO DE GESTÃO X CICLO DE VIDA DAS	
ORGANIZAÇÕES.....	112
QUADRO 12: MODELOS DE GESTÃO E CICLO DE VIDA.....	142
QUADRO 13: MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CVO	157

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: IDADE DAS EMPRESAS.....	119
GRÁFICO 2: NIVEIL DE ESCOLARIDADE.....	120
GRÁFICO 3: PORTE DAS EMPRESAS.. ..	121
GRÁFICO 4: FAIXA DE FATURAMENTO	122
GRÁFICO 5: SISTEMAS FORMAIS UTILIZADOS.....	123
GRÁFICO 6: PROGRAMAS DE QUALIDADE	124
GRÁFICO 7: EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS.....	125
GRÁFICO 8: PROGRAMA DE SUCESSÃO X TAMANHO DA EMPRESA	127
GRÁFICO 9: RELAÇÃO EMPREENDEDOR X EMPRESA	127
GRÁFICO 10: CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA	129
GRÁFICO 11: ATIVIDADES DOS EMPRESÁRIOS.....	130
GRÁFICO 12: DA INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO	130
GRÁFICO 13: CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	132
GRÁFICO 14: PROGRAMAS DE SUCESSÃO FAMILIAR	132
GRÁFICO 15: INVESTIMENTO NO PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	135
GRÁFICO 16: INVESTIMENTO COM PROGRAMA DE QUALIDADE.....	136
GRÁFICO 17: ÁREAS ONDE A INOVAÇÃO SE MANISTA NA EMPRESA.....	137

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: IDADE DAS EMPRESAS.....	119
TABELA 2: ESCOLARIDADE POR CATEGORIA DE ENSINO.....	120
TABELA 3: PORTE DAS EMPRESAS.. ..	121
TABELA 4: FAIXA DE FATURAMENTO	122
TABELA 5: SISTEMAS FORMAIS UTILIZADOS	124
TABELA 6: PROGRAMAS DE QUALIDADE.....	125
TABELA 7: EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS.....	126
TABELA 8: RELAÇÃO EMPREENDEDOR E EMPRESA.....	128
TABELA 9: CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA	129
TABELA 10: INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO	131
TABELA 11: INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO POR FASE DO CVO.....	134
TABELA 12: FONTES DE INFORMAÇÃO PARA INOVAÇÃO	138
TABELA 13: METÓDO ORGANIZACIONAL INTRODUIDO RECENTEMENTE NA EMPRESA PESQUISADA.....	139

LISTA DE SIGLAS

GC- Gestão do Conhecimento.....	73
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade.....	56
CQT – Controle de Qualidade Total	56
CVO – Ciclos de Vida Organizacional.....	9
MITI- Ministério do Comércio Internacional e Industria.....	55
PDOC- Planejamento Direção Organização e Controle.....	46
PMBOK – <i>Project Management Body Of Knowledge</i>	78
PMI – <i>Project Management Institute</i>	78
POCC – Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.....	46

RESUMO

FAYET, Eduardo A. **Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações.** 2009. 202f. Florianópolis. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC.

A presente tese de doutorado trata-se de um estudo sobre um marco conceitual para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações que vincule as teorias de ciclo de vida organizacional e modelos de gestão organizacionais. O trabalho apresenta os fundamentos teóricos sobre os dois assuntos, a construção de um modelo teórico preliminar baseado na teoria, a pesquisa empírica com empresas e a elaboração de um modelo de gestão para cada fase do ciclo de vida das organizações. Para tal, foi utilizado o modelo de ciclo de vida das organizações de Churchill e Lewis articulado com um conjunto de elementos que constituem os modelos de gestão sendo: estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital. Foram enumeradas um conjunto de conclusões relativas ao tipo de modelo de gestão que as empresas devem utilizar em cada uma das fases do seu ciclo de vida e as respectivas ações de gestão que podem ser implementadas.

Palavras chaves: modelo de gestão organizacional, ciclo de vida das organizações.

ABSTRACT

FAYET, Eduardo A. Theoretical framework for a management model in the light of the life cycle of organizations. 2009. 202f. Florianópolis. PhD Thesis in Production Engineering. Post-Graduate Program in Production Engineering, UFSC.

This doctoral thesis is a study on a conceptual framework for a management model in the light of the life cycle of organizations that link the theories of organizational and life cycle models of organizational management. The work presents the theoretical foundations on the two issues, the construction of a preliminary theoretical model based on theory, empirical research with business and the preparation of a management model for each stage of the life cycle of organizations. For this, we used the model of the life cycle of organizations, Churchill and Lewis linked with a number of elements that constitute the models of management are: organizational structure, strategy, organizational culture and digital technology. We listed a number of conclusions concerning the type of management model that companies should use at each stage of their life cycle and the management actions that can be implemented.

Key-words: model of organizational management, life cycle of organizations.

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão empresarial tem se tornado cada vez mais complexo e dinâmico em função das mudanças em dois tipos de ambientes que influenciam as organizações de uma forma geral. O Macro ambiente formado pelos seus componentes econômico, social, político-legal, internacional, tecnológico entre outros tem se tornado cada vez mais influenciadores dos resultados competitivos das empresas. O Ambiente de negócios ou setorial, também tem se modificado sistematicamente, conformando-se cada vez mais inter-relacionado e articulado com as ações das empresas que formam as diversas cadeias produtivas e arranjos produtivos.

Assim, esta tese trata da evolução dos modelos de gestão e dos processos evolutivos das organizações inseridas nestes ambientes complexos, articulados e influenciadores da realidade empresarial. Para alcançar este propósito, desde a concepção da idéia, partiu-se para a pesquisa da literatura disponível sobre os estudos que, inicialmente, justificam o interesse do tema e devem servir de base para a elaboração do modelo preliminar.

Particularmente, este capítulo se destina a expor o problema de pesquisa, seus objetivos, a justificativa do tema, os procedimentos metodológicos que nortearão a pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

A chamada “era do conhecimento”, tem propiciado profundas transformações de natureza econômica, social e tecnológica que marcaram a evolução da economia mundial que segundo Drucker (2003), estas transformações proporcionaram uma nova dinâmica, criando uma espécie de ciclo contínuo de criação de diferentes situações mercadológicas, estratégicas e gerenciais para as organizações de todo o mundo.



FIGURA 1: Mudança de Cenário

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor, Dourando¹

Conforme demonstra a figura 1, um conjunto de aspectos influenciam o processo de gestão empresarial e modificam as condições competitivas do cenário onde as organizações atuam.

De uma forma geral, conforme noticiam os meios de comunicação de massa, no campo econômico, as alterações significativas estão no comportamento do conjunto das economias denominadas desenvolvidas, destacadamente, a performance geral dos indicadores tradicionais e os respectivos resultados gerados para o retorno às suas populações beneficiárias. Os Estados Unidos, tem tido reveses nas suas condições econômicas, como um crescimento relativamente baixo, crise imobiliária, déficit público alto e outros fatores que contribuem para a mudança da dinâmica dos mercados em geral. Um outro fator é a estrutura energética das grandes economias, baseadas, em geral, na utilização do petróleo e na energia nuclear para obter o fornecimento necessário ao funcionamento de seus parques

¹ FAYET, Eduardo A. Doutorado de Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC

industriais, principalmente os de interesse estratégico como a indústria bélica dentre outros.

No campo social, nota-se uma profunda transformação no perfil dos consumidores em geral, de qualquer nível de renda, tendo novas necessidades de consumo e exigências quanto ao meio ambiente, proteção ao trabalho legal, qualidade e origem das matérias-primas e de produtos a serem consumidos. Ademais, está acontecendo uma redistribuição espacial das populações em todo o mundo, com um forte processo de metropolização e interiorização, principalmente no Brasil, não somente nos conhecidos grandes centros urbanos, mas em outras cidades que até então eram consideradas pequenas e desestruturadas. Este processo tem resultado em um novo perfil de consumo em concentrações e aglomerações de populações com desejo e necessidade de acesso a educação, cultura, lazer, tecnologias e serviços ainda não ofertados nestas localidades.

No campo tecnológico, as transformações são de tal magnitude que alteram total e profundamente as formas de relações comerciais, empresariais e pessoais em todo o mundo. A chamada Rede Mundial de Computadores (*internet*), criada no início da década de 90, promove um conjunto imenso de possibilidades tecnológicas e de relacionamento no ambiente empresarial, impondo um alto grau de agilidade na resposta aos negócios e acesso a clientes antes inimagináveis.

Outro aspecto importante é o conjunto de vantagens competitivas que uma organização deve desenvolver para atuar nas condições específicas de cada negócio, tanto em âmbito global quanto local. Estas vantagens competitivas específicas para o negócio, precisam ser desenvolvidas a partir de um conjunto de competências de gestão que a organização estrutura articuladamente com os modelos e sistemáticas da implementação do gerenciamento de suas atividades, para realizar as estratégias definidas, operar as tecnologias adotadas, com o apoio da estrutura organizacional estabelecida e o suporte da cultura organizacional presente.

Neste sentido, a compreensão das condições atuais da firma, portanto, o conhecimento das estratégias, tecnologias, estrutura e cultura organizacionais, bem como, os pontos fortes e fracos, requer uma investigação adequada do estágio evolutivo e das condições presentes nas organizações. A partir disto, a liderança da empresa pode identificar as condições do ambiente externo para uma reavaliação de

suas estratégias, tecnologias, estrutura e cultura organizacionais, com o objetivo de conquistar novos clientes, mercados e ambientes, promovendo o seu crescimento sustentado.

É a partir destes elementos que as empresas podem, dadas às condições de cada tipo de negócio, definir as formas e modelos de gestão que proporcionem as condições necessárias para o seu desenvolvimento.

Na análise dos ambientes empresariais da atualidade, observa-se que as organizações têm operado em condições cada vez mais complexas e diferenciadas. Em decorrência disto, a equipe de gestão das organizações necessita desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas a possibilitar o crescimento da firma nessas condições. Desta forma, considerar as características e aspectos relativos ao estágio evolutivo do ciclo de vida das organizações e sua relação com os procedimentos adotados é essencial para proporcionar melhores condições de sucesso.

Neste sentido, o papel do empreendedor e do corpo diretivo e gerencial da organização é fundamental para uma melhor adequação das formas de gestão adotadas com as características exógenas e endógenas da firma e a respectiva dinâmica do ciclo de vida.

Segundo Doz (2001), no passado as organizações necessitavam de uma rede de produção, vendas e serviços, para inserir seus produtos no mercado. Atualmente, para competir, globalmente e localmente, as empresas precisam inovar, criar e agregar valor percebido pelo cliente em seus produtos (bens/serviços). Desta forma, os dirigentes das organizações precisam implementar modelos de gestão que contemplem a necessidade de inovar, segundo Lezana (2006) também, considerando as características do estágio evolutivo de sua empresa, entendendo cada fase em que a empresa está passando e suas principais características e quais as formas de gestão que melhor se adequam a cada fase.

Ademais, o empreendedor e a equipe gerencial de uma organização que tomam as decisões estratégicas, devem estar habilitados a organizar os problemas e padrões de crescimento que sua organização está ou poderá passar em seu ciclo evolutivo. Então, é de suma importância gerar um conjunto de informações sistematizadas e úteis que proporcionem uma melhor qualidade e agilidade nas tomadas de decisões estratégicas no dia-a-dia da vida empresarial.

Nestas condições, os elementos primordiais para uma estratégia adequada é um conjunto de informações geradas a partir da própria empresa e seus relacionamentos externos, como o mercado, através de ferramentas já disponíveis na atualidade.

Em decorrência disso, segundo Gates (1999), as empresas precisam desenvolver e implementar sistemas para organizar e coordenar suas ações, assim como o corpo humano possui a ligação de todos seus membros a um sistema nervoso, que gera reações a seus estímulos. Tais sistemas servem para dois objetivos principais no desenvolvimento da compreensão dos negócios: primeiro ampliar as capacidades analíticas dos indivíduos e das equipes e, segundo, combinar as capacidades dos indivíduos para criar uma inteligência institucional e uma capacidade unificada de agir. Complementarmente, segundo Lezana (2006), qualquer esforço para a capacitação de empreendedores, no processo de gestão de suas empresas, deve estar fundamentado em dois pilares básicos: o empreendedor e seu projeto de negócio.

Segundo Gates (1999), o sistema nervoso empresarial busca criar excelência empresarial a partir da excelência individual, em benefício do cliente, ou seja, aplicar técnicas de gestão adequadas e efetivas requer o desenvolvimento dos gestores das empresas, a compreensão do estágio evolutivo da organização e a criação de modelos de gestão adequados à solução de problemas e na busca de resultados positivos.

1.2 Apresentação do Problema

Há indícios de que as formas de gerenciamento precisam se adequar às demandas específicas de mercado e o estágio evolutivo de cada organização. Esta adequação supõe um conhecimento tanto dos componentes de um modelo de gestão quanto das características de cada fase da evolução de uma empresa.

No entanto, os estudos de ciclo de vida e modelos de gestão apresentam-se na maior parte da literatura de gestão indissociados e desarticulados. Desta forma, este trabalho pretende realizar a análise da literatura sobre ciclo de vida e modelos de gestão e propor uma associação entre estes aspectos da gestão das

organizações. Assim sendo, o problema levantado para o presente trabalho é:

Como construir um marco conceitual para o estudo de um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações?

1.3 Objetivos

Diante do exposto, e considerando a relevância do tema e aos problemas levantados, apresentam-se os objetivos desta tese.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um marco conceitual para o estudo de um modelo de gestão empresarial à luz do ciclo de vida das organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos:

- 1) Pesquisar a literatura sobre modelos de ciclo de vida organizacional;
- 2) Pesquisar a literatura sobre modelos e sistemas de gestão organizacional;
- 3) Adaptar um instrumento de coleta de dados para a identificação do ciclo de vida das organizações e caracterizar o modelo de gestão nas organizações;
- 4) Realizar uma pesquisa de campo qualitativa com empresas em diversos estágios de desenvolvimento.
- 5) Elaborar uma análise preliminar conceitual do modelo de gestão para cada fase do ciclo de vida das organizações.

1.4 Justificativa do Trabalho

Considerando os elementos que compõem as condições ambientais vigentes, o processo de mundialização, os processos de gestão empresariais e a necessidade de inserir os países em desenvolvimento, notadamente o Brasil, para participar da competição e oferta de produtos (bens/serviços) de forma sustentável no mundo, o desenvolvimento de um conjunto de referências e reflexões sobre os modelos de gestão que podem ser adotados tem relevância estratégica.

Tomando as organizações como o ente de convergência das atividades de negócios da sociedade atual, bem como o *locus*² de aplicação dos processos de gestão, *stricto sensu*³, em suas atividades e também, *lato sensu*⁴, em parceiros, fornecedores, clientes e consumidores, etc. é preciso, na medida que se estabelece e amplia a sua capacidade de influência, elaborar ação de marcos teóricos que subsidiem os gestores e empreendedores na condução dos seus negócios. Assim, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento e crescimento das empresas de forma sustentável e adequada às condições ambientais e competitivas.

Adicionalmente, estudos sobre o processo de condução das empresas articulados com suas características evolutivas, pode proporcionar às mesmas melhores condições de vida para os indivíduos envolvidos com estas organizações, notadamente, os colaboradores, empresários e a comunidade em geral.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo se propõe a discutir elementos do processo de gestão empresarial, mais especificamente as estratégias, tecnologias, estrutura organizacional e cultura organizacional considerando os elementos do ciclo de vida das organizações, de forma diferenciada, proporcionando novas reflexões sobre os modelos de gestão empresarial adequados à realidade brasileira.

Complementarmente, este estudo pretende, com suas conclusões e

² *Locus*: (plural **loci**) significa "lugar" em latim.

³ *Stricto Sensu*: é uma expressão em latim que significa literalmente *em sentido estrito*. Também se refere ao nível de pós-graduação que titula o estudante como mestre e doutor em determinado campo do conhecimento. Denota, neste último caso, um tema mais específico do que o *lato sensu*.

⁴ *Lato Sensu*: é uma expressão em latim que significa literalmente em sentido amplo.

recomendações, minimizar as possíveis dificuldades, promover a eficiência e eficácia na tomada de decisão, proporcionar melhores resultados para os acionistas e colaboradores, conjuntamente, e apoiar a criação de uma dinâmica virtuosa no processo de gerenciamento das organizações.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Demo (2000), enfatiza que a instrumentação pela pesquisa constitui marca distintiva do ensino superior, sendo sinal vital da instituição universitária e sua capacidade de alimentar e renovar a produção científica própria. Sem esse aspecto nada se consegue além de ensinar a copiar.

A pesquisa, de acordo com Silva e Menezes (2004), é classificada por sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. Este trabalho é classificado como uma pesquisa de natureza básica. Com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos é descritiva, e utiliza como procedimentos a pesquisa bibliográfica (em livros, artigos científicos, monografias e dissertações de mestrado) e pesquisa de campo.

O procedimento metodológico está representado para a elaboração desta tese.

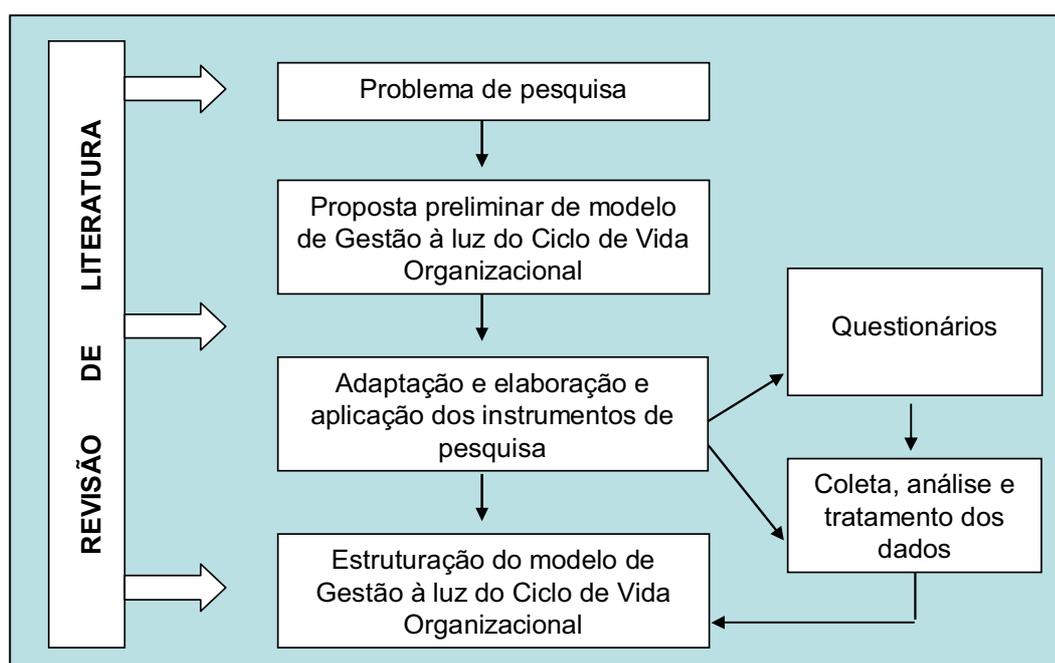


FIGURA 2: O Procedimento Metodológico da Tese

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor.

Como demonstram as figuras 2 e 3, a partir da escolha do tema foram realizados os seguintes etapas:

- 1) Revisão bibliográfica sobre o ciclo de vida das organizações e os modelos de gestão – etapa 1 figura 3.
- 2) Elaboração do problema de pesquisa baseado na interpelação da teoria sobre o ciclo de vida das organizações e modelos de gestão – figura 2.
- 3) Construção da proposta preliminar de um modelo de Gestão à luz do Ciclo de vida das organizações que se constitui na associação das teorias de CVO e modelos de gestão a partir dos conceitos encontrados na etapa anterior – etapa 2 figura 3.
- 4) Adaptação e aplicação dos instrumentos de pesquisa (tanto de CVO quanto do modelo de gestão) – etapa 2 figura 3.
- 5) Aplicação da pesquisa exploratória para identificar a inter-relação da fase evolutiva em que as empresas se encontram e o respectivo modelo gestão. Realizado o pré-teste do questionário do modelo de gestão aos empreendedores e gestores das empresas selecionadas e, finalmente, a construção e aplicação do questionário final – etapa 3 figura 3.
- 6) Elaboração final do modelo: com base nos resultados da pesquisa serão incorporados ao modelo preliminar, com o propósito de incorporar à construção teórica evidências empíricas – etapa 4 figura 3;
- 7) Conclusão da análise dos resultados e recomendações para trabalhos futuros – etapa 5 figura 3.

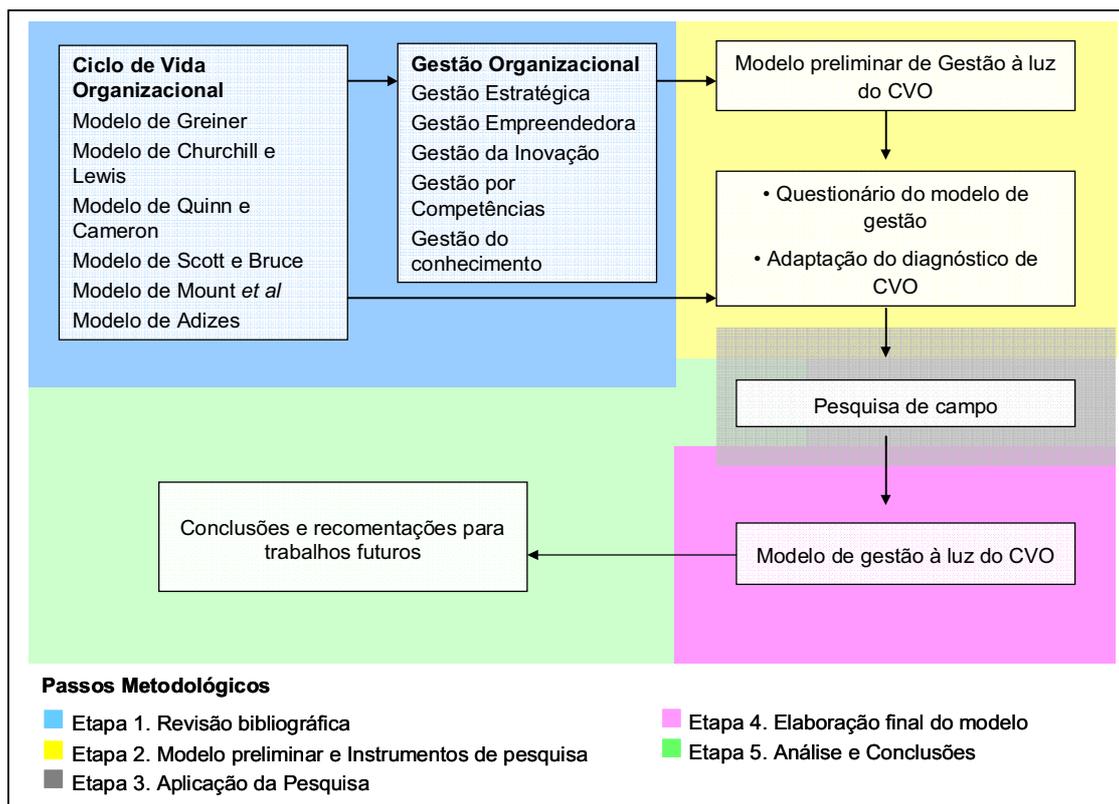


FIGURA 3: Conteúdo das etapas do procedimento Metodológico da Tese.

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

O planejamento e a execução do trabalho fazem parte de um processo sistematizado que compreende a estruturação do documento de tese em capítulos que representam etapas e atividades metodológicas acima detalhadas.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho, em um âmbito mais geral, teve por objetivo demonstrar a complexidade e multi-disciplinariedade que os gestores e empresas estão submetidos no processo de tomada de decisão. A pesquisa preliminar realizou uma identificação de modelos de ciclo de vida das organizações – CVO e dos modelos de gestão existentes e que tratam, de alguma forma, do processo de evolução e de

suas condições necessárias ao longo da vida do empreendimento no mercado.

Esta pesquisa possibilitou o desenvolvimento do anteprojeto de tese apresentado neste programa de doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina. A estrutura dessa tese de doutorado está esquematizada na figura 2 e detalhada abaixo:

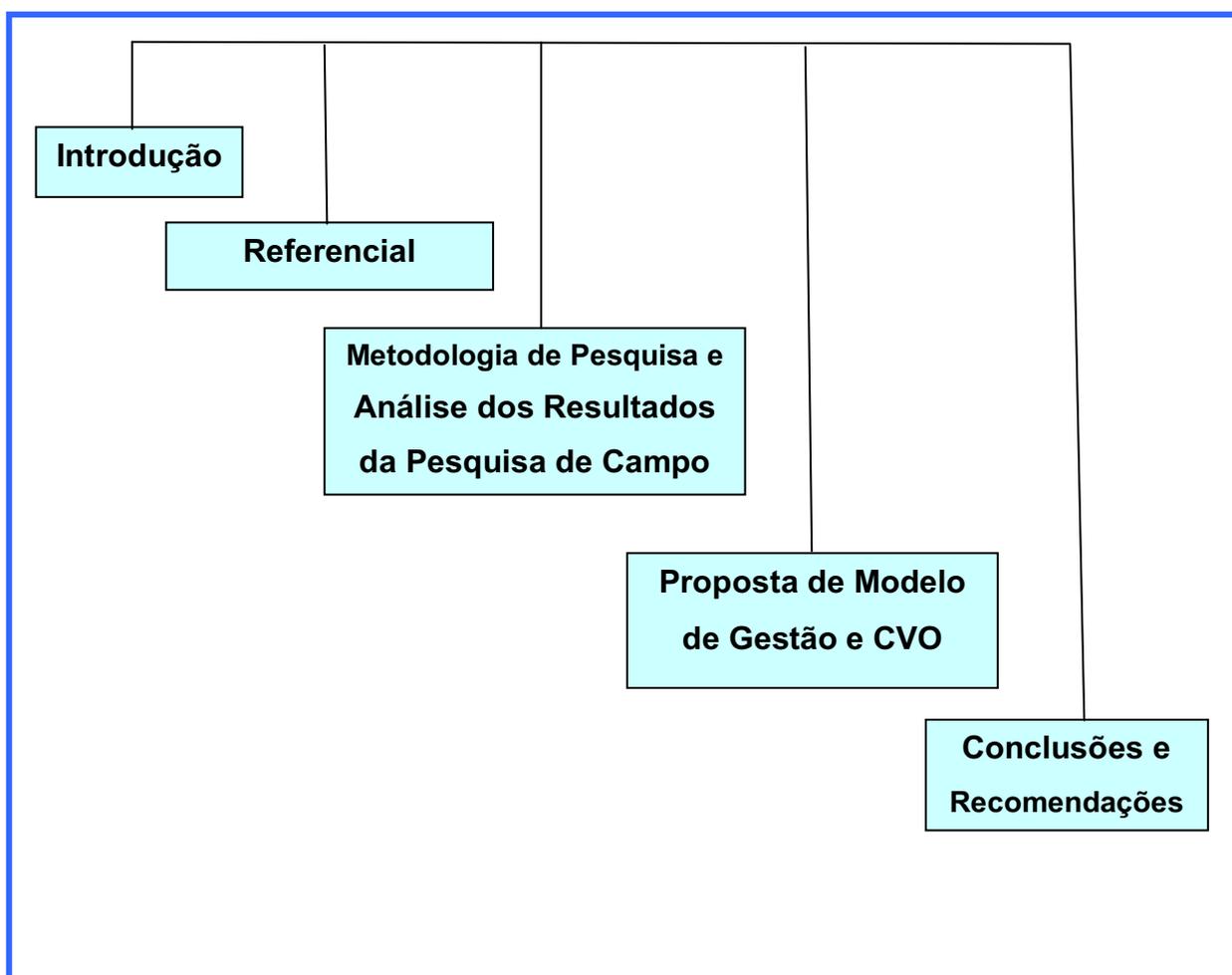


FIGURA 4: Estrutura da tese

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

No capítulo 1 – Introdução - são apresentados os aspectos introdutórios relativos à pesquisa, tal como a apresentação do tema, justificativa, o problema de pesquisa, objetivos almejados, a estrutura do trabalho e a delimitação do tema.

No capítulo 2 - Referencial Teórico - apresenta-se o referencial teórico, composto por modelos de ciclo de vida organizacionais, modelos de gestão

organizacional e os respectivos elementos estruturantes de modelos de gestão.

No capítulo 3 – Procedimentos Metodológico - apresenta-se a metodologia de pesquisa do estudo, com detalhamento dos instrumentos de pesquisa, das etapas e a forma de análise dos dados, a escolha do modelo de ciclo de vida das organizações, os elementos do modelo de gestão utilizado, bem como, uma matriz preliminar do ciclo de vida das organizações e os elementos dos modelos de gestão. Também neste capítulo consta a análise dos resultados da pesquisa de campo realizada em empresas e seus principais aspectos.

No capítulo 4 - Proposta de Modelo de Gestão e CVO – neste capítulo é apresentado uma estrutura de modelo de gestão para cada fase do ciclo de vida das organizações (modelo de Churchill) e seus principais aspectos.

No capítulo 5 - Conclusões e Recomendações – apresenta-se as conclusões da pesquisa e os seus elementos relevantes, bem como, as recomendações para futuros trabalhos e pesquisas na área.

1.7 Delimitação do trabalho

Este trabalho não pretende resolver as questões sobre as formas de gestão que cada organização deve implementar, mas sim propor um conjunto de reflexões que possibilitem as empresas à adequar-se de maneira contínua e eficiente as mudanças que ocorrem sistematicamente no mercado.

Complementarmente, este estudo analisa e propõe elementos de modelos de gestão para organizações do tipo empresarial, isto é, empresas e firmas com o objetivo de explorar alguma atividade econômica e auferir resultados de lucro e rentabilidade para a sua sobrevivência, crescimento, desenvolvimento e perpetuação.

Assim, no sentido de contribuir para a construção do conhecimento científico na área de gestão das organizações e na dinâmica de seu processo evolutivo, as reflexões e conceitos abordados nesta tese, trazem elementos do estilo de gestão, estruturação de competências, perfil dos empreendedores e gestores e da formação e construção da estratégia competitiva, relacionados com as características de gestão que cada fase evolutiva das organizações necessita.

Ao fim, limita-se a concluir as principais características e aspectos da referida pesquisa, propondo algumas recomendações que poderão servir para a pesquisa futura sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico exposto neste capítulo não tem a pretensão de ser exaustivo e conclusivo. Como o assunto tratado é complexo e necessita de uma vasta leitura, optou-se por focar alguns modelos de Ciclo de Vida Organizacional (CVO), apresentados na seção um e alguns sistemas de gestão organizados na seção dois, ambos considerados concernentes ao objetivo desta pesquisa.

2.1 Modelos de Ciclo de Vida Organizacional

O processo de desenvolvimento e crescimento das empresas, resultado das constantes mudanças e adaptações a que são submetidas, decorrentes de fatores externos e internos, tem sido denominado ciclo de vida das organizações e descrito de forma semelhante à evolução dos seres vivos.

Segundo Lucena (2003), as organizações experimentam diversas alterações estruturais e processuais ao longo do tempo, caracterizando diferentes estágios de seu ciclo de vida. Para o mesmo autor o objetivo maior dos estudos de CVO é analisar as mudanças que ocorrem, ao longo do tempo, nas organizações.

Nesta seção da revisão bibliográfica são apresentados os resultados da pesquisa aos seguintes modelos de CVO: Larry Greiner, Churchill e Lewis; Quinn e Cameron; Scott e Bruce; Mount, Zinger e Forsyth; e Adizes.

A seguir, são descritos os estágios de desenvolvimento sob a ótica de cada modelo pesquisado.

2.1.1 Modelo de Greiner

Larry E. Greiner propôs um modelo de evolução corporativa no qual as organizações passam por cinco estágios de crescimento, de conforme evoluem no tamanho, de pequenas à grandes (em vendas e número de empregados) e de jovens à maduras. Cada fase se distingue da outra por evolução à fase anterior ou então por uma revolução ou crise, que pode servir como um salto para a próxima

fase. Cada fase evolucionária é caracterizada por um estilo gerencial próprio e cada período revolucionário, por um problema gerencial dominante. Estas fases e crises são mostradas na figura 5:

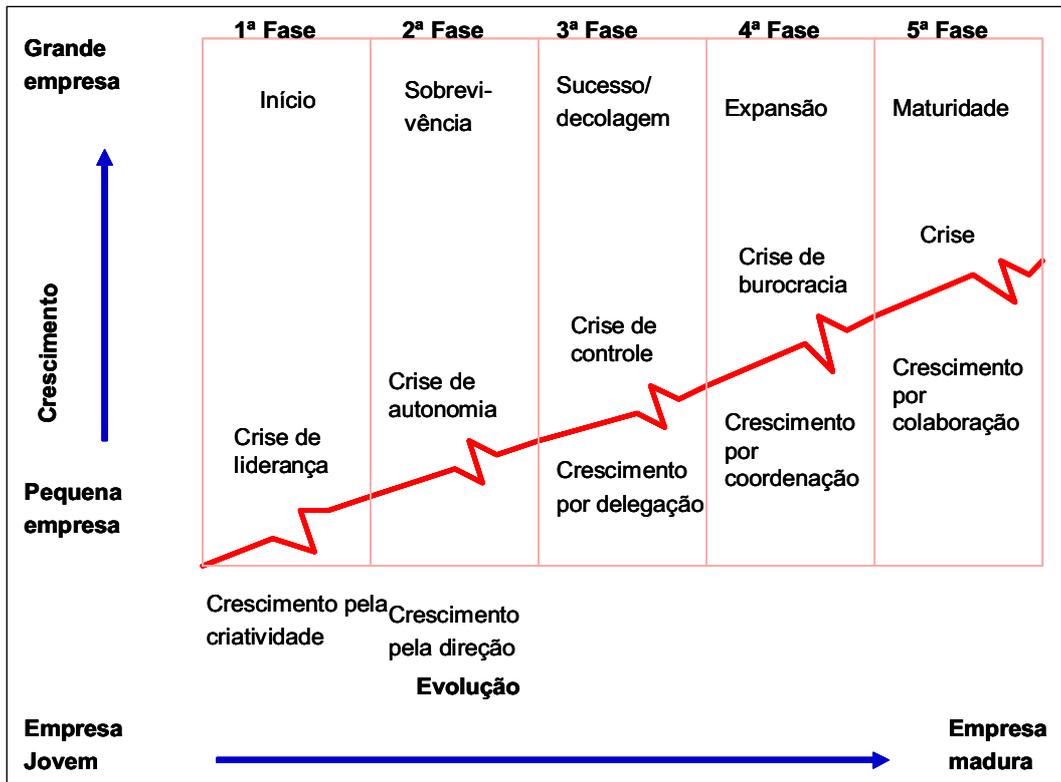


FIGURA 5: Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Greiner

FONTE: adaptado de Greiner (1998, p. 402).

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

1ª Fase: nesta fase há apenas duas preocupações: a criação de um produto ou serviço e a identificação do mercado, e o provisionamento dos recursos financeiros. Boa parte do tempo o empreendedor dispensa para a produção. Os sistemas de gestão são rudimentares e pouca coisa é documentada.

A crise da primeira fase, que aparece nos seus últimos momentos, é de liderança. À medida que a empresa cresce torna-se necessário o domínio dos conceitos de eficiência produtiva (conduta mais racional e mais industrial), o que gera aumento do número de colaboradores, logo o dirigente não pode mais gerenciar por métodos de comunicação informais. É necessário que o empreendedor se imponha como líder; neste ponto já é preciso um gerente administrativo.

2ª Fase: a preocupação central é com a organização das atividades da empresa, separação das tarefas de comercialização com as de produção, o que acaba por definir as formas de delegar autoridade e responsabilidade operacional. É quando se faz necessário o uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção.

A crise da segunda fase é de autonomia. À medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade, os sistemas adotados inicialmente se tornam inadequados. As pessoas começam a desejar que as tarefas e responsabilidades sejam mais bem definidas e reclamar por mais autonomia na tomada de decisões, isto implica que o empreendedor, que até então era o responsável por todas as decisões importantes da empresa, se veja obrigado a delegar poder de decisão.

3ª Fase: a partir desta fase a empresa já tem um bom nível de rentabilidade, e se faz necessário tomar uma decisão crítica: aproveitar a fase de bons rendimentos e crescer ou permanecer pequeno e rentável. Se o empreendedor escolhe crescer passa a enfrentar o desafio de levantar recursos para financiar seu crescimento e, ao mesmo tempo, desenvolver as capacidades gerenciais necessárias para dar suporte ao crescimento esperado. Os pontos-chave nesta fase são: responsabilidades de gestão dos departamentos delegados aos gerentes; implantação de sistemas de gestão por centros de lucro; sistema de controle fundamentado em relatórios periódicos vindos das gerências; dirigentes afastados das atividades cotidianas e dedicados à estratégia.

A crise é de perda de controle e de convergência das atividades da empresa, uma vez que os gerentes começam a imprimir um estilo próprio. Para lutar contra essas forças centrífugas a direção tentará resgatar o controle total da empresa e conflitos surgirão com relação às decisões importantes. A solução geralmente é a utilização de técnicas de coordenação mais elaboradas.

4ª Fase: é a fase do crescimento pela coordenação. Os problemas que aparecem tangem o provisionamento de recursos financeiros necessários para o crescimento e a necessidade de coordenação das atividades objetivando manter a coesão. A resposta é a utilização de sistemas formais de gerenciamento que asseguram a especialização das tarefas e a coordenação entre os diferentes departamentos. Isto dá lugar a uma configuração burocrática da empresa, que será responsável pela crise característica desta fase, pois tende a se instaurar um

excesso de burocracia. Os procedimentos tomam, pouco a pouco, mais importância que os objetivos finais da empresa e por conta disto os gerentes ficam com suas ações limitadas.

5ª Fase: aqui o empreendimento já é uma grande empresa e os problemas serão de manutenção e controle de resultados atingidos, e a busca de mecanismos para manter o espírito empreendedor. Os esforços são direcionados ao desenvolvimento de mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal, a fim de superar a crise de burocracia.

A capacidade de inovação torna-se a principal qualidade; as prioridades são as soluções rápidas dos problemas por meio de ação de grupos, os antigos sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos; são utilizados programas de formação e educação; surgem sistemas de tempo real para os processos decisórios do cotidiano; a experimentação de novas práticas é encorajada pela organização. Nesta fase, os recursos humanos e sua capacidade de aprendizado aparecem como elemento motor da ação organizacional. A crise está muito relacionada ao stress e à sobrecarga de trabalho sobre o *staff*⁵.

De acordo com Greiner (1998), poucas organizações passam por todas as fases de crescimento. Conforme se desenvolvem podem ser observados vestígios de outras fases (anteriores ou posteriores à atual fase da empresa). Superar as dificuldades encontradas na evolução das empresas depende da atenção do empreendedor aos instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências.

Segundo, Lezana e Grapeggia (2006), o ciclo de vida depende fundamentalmente das características pessoais e profissionais do seu fundador e/ou proprietário. Estes autores elaboraram um instrumento de diagnóstico da fase do CVO com base no modelo de Greiner, que contempla dois grandes grupos de questões relacionadas ao estilo atual de gestão e aos tipos de problemas enfrentados. A vantagem do instrumento é que ao informar o empreendedor em qual

⁵ **Staff:** são cargos de assessoria e aconselhamento, normalmente é um profissional especializado que auxilia um cargo linha da alta hierarquia. Ex.: Diretor de Engenharia de Produção, ele não recebe ordens, mas ajuda a direção nos assuntos pertinentes a engenharia de produção.

fase evolutiva sua empresa se encontra, surge a possibilidade de tomar medidas preventivas ou corretivas aos problemas que possam surgir.

2.1.2 Churchill e Lewis

O modelo construído pelos autores visava categorizar os problemas e padrões de crescimento de pequenos negócios, característicos pela diversidade de estruturas organizacionais e estilos de gerência, porém, com problemas gerenciais similares, num mesmo estágio de desenvolvimento.

Churchill e Lewis (1983) acreditam que a compreensão das similaridades pode auxiliar no gerenciamento e superação de desafios correntes, como por exemplo, a necessidade de atualizar um sistema de computador ou de contratar e treinar gerentes para manter o crescimento planejado. E ainda pode ajudar na antecipação de requisitos-chave que auxiliem na superação dos problemas, como por exemplo, o tempo excessivo de dedicação aos negócios pelos fundadores, na fase inicial da empresa e a necessidade de delegar e mudar seus papéis gerenciais conforme o crescimento for se projetando.

O modelo desenvolvido por aqueles autores baseado no que consideraram uma estrutura organizacional relevante para pequenas empresas, a combinação de resultados de experiências anteriores com uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo. O produto deste trabalho foi um modelo com cinco estágios de desenvolvimento, que considera as seguintes capacidades como fatores críticos de sucesso: de realização; de caixa; de gerenciamento de pessoas, planejamento e sistemas e delegação. Cada estágio é caracterizado pelos seguintes elementos: tamanho, diversidade e complexidade, como pode ser observado na figura 6:

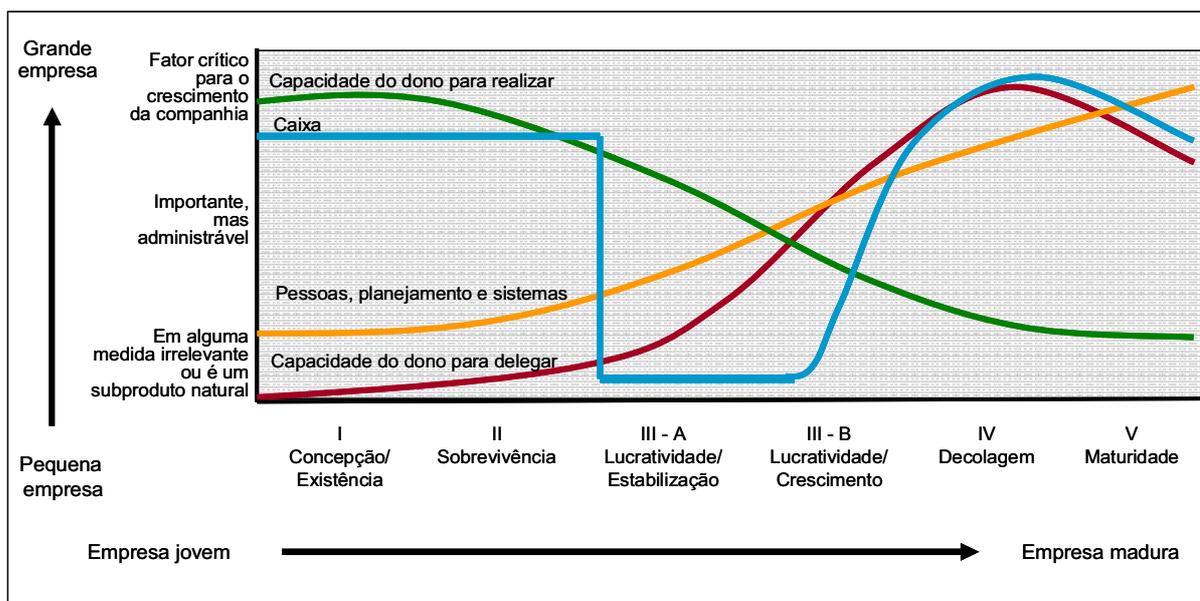


FIGURA 6: CVO Segundo Churchill e Lewis

FONTE: adaptado de Churchill e Lewis (1983, p 42).

A figura 4 resume os cinco estágios e as possibilidades de permanência ou não em cada um ao longo do CVO. Ao longo da descrição de cada fase, serão relatadas as características de cada estágio e podem ser complementadas com a observação das figuras (5 e 6): este modelo o primeiro estágio é denominado **concepção/existência**. Nele os problemas iniciais com que se depara o fundador são obter clientes e entregar o produto ou serviço contratado, almejando aumentar seu número para conquistar espaço no mercado de atuação.

As pequenas organizações, no estágio um, caracterizam-se por sua simplicidade. O proprietário monopoliza as ações, por falta de pessoal ou por excesso de zelo com o negócio, sendo considerado o **faz tudo**, realizando todas as tarefas importantes, como por exemplo, busca de recursos financeiros, compras e vendas. Além disso, ele supervisiona pessoalmente os empregados. Os sistemas de gestão e o planejamento formal são mínimos ou inexistentes. A estratégia organizacional reside em manter-se ativa.

Muitas empresas não conseguem formar uma carteira de clientes ou produzir para atender às necessidades da demanda e por isso tornam-se inviáveis. Nestes casos, os proprietários fecham o negócio; seus recursos financeiros acabam ou o vendem recuperando o investimento ou parte dele. Por outro lado, as organizações

que resistem aos desafios e permanecem abertas evoluem para o segundo estágio.

Com base nas características apresentadas por Churchil e Lewis (1983) para este estágio são considerados fatores críticos, conforme mostrado na figura 4, a capacidade do dono para realizar e obter recursos financeiros. Por outro lado, os fatores irrelevantes ou pouco críticos são: capacidade para delegar, gerenciar pessoas, realizar planejamento e estabelecer sistemas.

O estágio dois é chamado **sobrevivência**. Característico pelo número de clientes capaz de manter as atividades da empresa. A questão-chave transfere-se para a equalização entre receitas e despesas, que suporte não só a manutenção das atividades já existentes, mas novos investimentos.

Neste estágio a empresa ainda é simples, com um número limitado de empregados supervisionados por um gerente ou encarregado geral. Mas as decisões importantes continuam centralizadas no proprietário. O planejamento formal volta-se para previsões de caixa. A meta principal é ainda a sobrevivência e o proprietário ainda é sinônimo do negócio.

Conforme pode ser observado na figura 7, em comparação com o estágio anterior, a capacidade de obter caixa continua sendo um fator crítico na fase de sobrevivência, assim como o desenvolvimento de sistemas é mínimo. Porém a capacidade do dono de realizar diminui um pouco sua intensidade, vez que agora conta com outras pessoas para auxiliá-lo na realização das tarefas, o que pode explicar o crescimento da linha correspondente a: pessoas, planejamento e sistemas e da linha capacidade de delegar.

No estágio de sobrevivência, o empreendimento pode crescer em tamanho e lucratividade e prosseguir ao terceiro estágio ou pode, continuar no estágio atual por algum tempo, ou ainda fechar as portas devido à desistência do proprietário ou sua aposentadoria, conforme é demonstrado na figura 7.

recursos passam a ser gerenciados separadamente, como pode ser observado na figura 6. Muitas companhias continuam neste sub estágio por longos períodos de tempo.

No segundo sub estágio, o proprietário decide pelo crescimento da empresa e, para tal, precisa reunir esforços para obter recursos para o crescimento (financeiros e estruturais). O proprietário abanca o dinheiro e a capacidade de tomada de empréstimo da companhia e arrisca tudo financiando o crescimento.

Entre as tarefas mais importantes estão certificar-se que o negócio continue rentável e investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais entre os gerentes, proporcionando condições que dêem suporte ao crescimento almejado.

São instalados sistemas de controle das atividades, realizando planejamento financeiro e estratégico.

Em ambos os sub estágios a capacidade de realização do gestor torna-se menos crítica, e por obter lucro a capacidade de obter recursos financeiros (caixa) passa a ser, em alguma medida, desnecessária ou mínima, como pode ser observado na figura 4. Por outro lado as capacidades de delegar, gerenciar pessoas, planejamento e sistemas vão assumindo uma posição cada vez maior no gráfico, o que demonstra que tais habilidades passam a ser mais requeridas neste estágio.

No primeiro sub estágio os proprietários podem decidir continuar a se dedicar à empresa ou se desligar completa ou totalmente dela. Segundo Churchill e Lewis (1983) esse desligamento pode resultar do desejo de começar um novo empreendimento, concorrer a um cargo público ou simplesmente buscar *hobbies* e outros interesses externos. Uma empresa pode permanecer neste estágio indefinidamente, desde que mudanças no ambiente ou gerenciamento ineficiente não destruam seu nicho de mercado. Estas características estão sintetizadas na figura 6.

Alguns proprietários decidem pela venda da empresa, mesmo que ela se apresente capaz de adaptar-se às mudanças no ambiente. Outros encerram as atividades pela incapacidade de se adequar às novas características de mercado ou exigências do consumidor.

No segundo sub estágio, do terceiro estágio, a empresa pode crescer ou ser vendida antes de falir.

O quarto estágio é chamado **decolagem**, e como o próprio nome diz, a

questão central reside em financiar tal crescimento. Os autores consideram dois fatores como os mais importantes neste período: delegar responsabilidades aos gerentes a fim de melhorar a eficiência gerencial e captar recursos financeiros, suficientes para suprir as demandas advindas do crescimento.

Na figura 8 pode-se observar que a estrutura organizacional é departamentalizada, mas o ambiente empresarial é complexo, exigindo competência dos gerentes. Os sistemas, pressionados pelo crescimento, tornam-se mais refinados e extensos. Os planejamentos, tanto operacional quanto estratégico, são realizados pelas equipes gerenciais. O proprietário e o negócio se tornaram razoavelmente separados.

Neste estágio, se o proprietário decidir assumir os desafios advindos do crescimento, a empresa irá evoluir no tamanho, de média a grande. Outra possibilidade é a venda com lucro maior. Algumas empresas também podem fracassar neste período, seja por tentar crescer muito rapidamente e ficar sem dinheiro, ou devido a problemas na gestão, como por exemplo, a incapacidade para delegar e deixar a companhia fluir sem sua interferência.

Também é possível que, neste estágio, a administração da empresa seja realizada por profissionais contratados ou por investidores.

Se a companhia não se tornar uma grande empresa, pode permanecer com médio porte e continuar estável, retroceder ao estágio III, regredir ao estágio II, ou ainda, fracassar.

No quinto e último estágio, **maturidade**, as maiores preocupações são: consolidar e controlar os lucros e reter a flexibilidade de resposta e o espírito empreendedor característicos do período em que era uma pequena empresa. Segundo os autores, a empresa deve se profissionalizar, ou seja, seus gestores devem utilizar as informações dos sistemas desenvolvidos para tomar decisões, realizar planejamento estratégico e realizar o gerenciamento por objetivos, além de incentivar o intraempreendedorismo.

Quando uma empresa está neste estágio, é considerada grande e com recursos financeiros e humanos para se engajar no planejamento operacional e estratégico. A gerência é descentralizada e as equipes são experientes e capacitadas. Os sistemas são bem desenvolvidos.

Segundo Churchill e Lewis (1983), no quinto estágio proprietário e negócio

estão bem separados, tanto financeira quanto operacionalmente, conforme pode ser observado na figura 8:

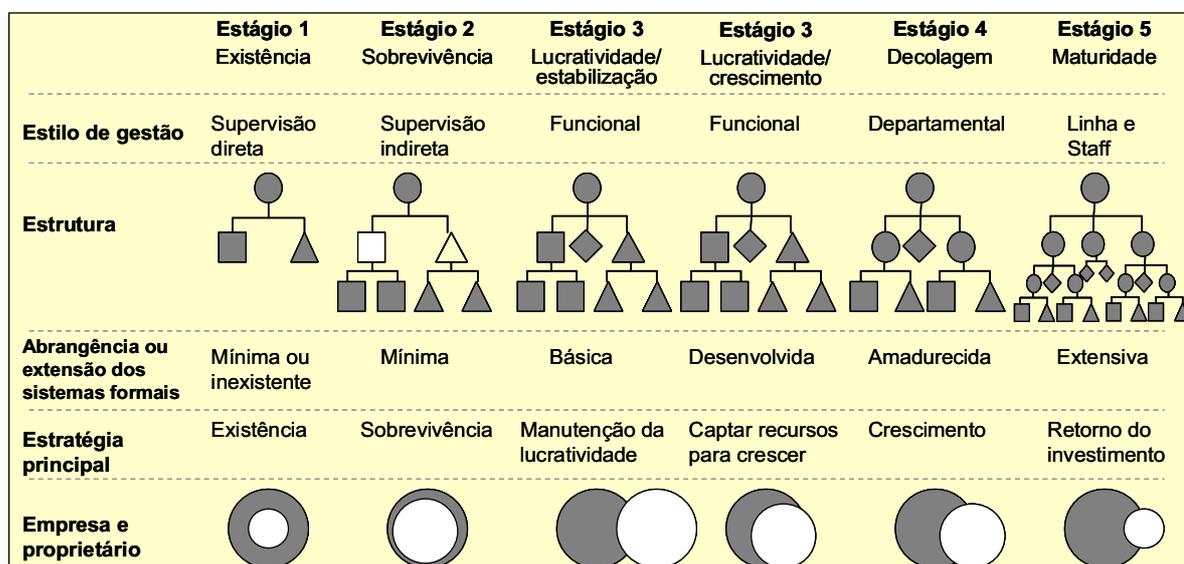


FIGURA 8: Características das pequenas empresas em cada estágio de desenvolvimento

FONTE: adaptado de Churchill e Lewis (1983, p 39).

Segundo Churchill e Lewis (1983), existem diversos fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa, ao longo de seu crescimento e desenvolvimento. Tais fatores foram separados em dois tipos, relacionados ao empreendimento e ao proprietário, que podem ser observados no quadro 2:

QUADRO 1: Fatores Determinantes de Sucesso ou Fracasso Segundo Churchill e Lewis.

EMPRESA	PROPRIETÁRIO
Recursos financeiros: incluindo dinheiro e capacidade de obter empréstimo.	Metas estabelecidas: para indivíduos e empresa.
Recursos humanos: relativos a número, experiência e nível de conhecimento das pessoas, particularmente gestores e gerentes.	Habilidades operacionais: para realização de atividades nos setores comercial, financeiro, produtivo e de comunicação.
Recursos de sistemas: referente ao nível de sofisticação da coleta e disseminação de informações quanto de proporcionar controle.	Habilidade gerencial: para gerenciar as atividades da empresa e para delegar responsabilidades aos gestores e gerentes.
Recursos empresariais: incluindo relacionamento com clientes, participação de mercado, relacionamento com fornecedores, processos de produção e distribuição, tecnologia.	Habilidades estratégicas: para planejar o futuro, visualizar oportunidades, identificar os pontos fortes e fracos da empresa e realizar as mudanças necessárias.

FONTE: adaptado de Churchill e Lewis (1983)

Com a passagem de um estágio a outro, a importância destes fatores aumenta ou diminui, assim é possível dizer que os desafios gerenciais têm uma natureza mutável, o que fica aparente quando se examina a figura 4. Nos primeiros estágios, a habilidade do proprietário para realizar dá vida à companhia. Pequenos negócios são construídos sobre os talentos do proprietário: a agilidade de vender, produzir, inventar e comunicar-se. Este fator é, portanto, da mais alta importância. A habilidade do proprietário de delegar é baixa, pois, há poucos ou nenhuns empregados a quem delegar.

Conforme a companhia cresce, outras pessoas ingressam nos setores de venda ou produção, apoiando e suplantando as habilidades do proprietário – reduzindo, portanto, a importância deste fator. Ao mesmo tempo, o proprietário deve passar menos tempo fazendo e mais tempo gerenciando, para isso é preciso aumentar a quantidade de trabalho realizado por outras pessoas, e portanto, delegar. A inabilidade de muitos fundadores de abrir mão de fazer e começar a gerenciar e delegar explica o fracasso de muitos negócios no sub estágio 3 e estágio 4.

A importância do dinheiro muda conforme o negócio muda. Dinheiro é um

recurso extremamente importante no começo, torna-se facilmente gerenciável no terceiro estágio e volta a ser uma preocupação principal se a empresa começar a crescer. Ao contrário do quarto estágio, onde o crescimento desacelera no final, o dinheiro torna-se um fator crítico no quinto estágio.

As questões de pessoal, planejamento e sistemas crescem gradualmente em importância conforme a companhia progride. Estas habilidades devem ser adquiridas antes do estágio de crescimento (três), de forma que eles estejam lá quando necessários. Ajustar metas empresariais às pessoais é crucial no estágio de Existência porque o proprietário deve reconhecer e se adaptar às pesadas demandas financeiras e de tempo-energia do novo negócio.

Um segundo período sério para adequar metas ocorre no terceiro estágio. O proprietário tem que decidir se arrisca o patrimônio acumulado do negócio para crescer ou se mantém como está.

Finalmente, recursos empresariais são considerados por Churchill e Lewis como essenciais ao sucesso. Eles envolvem a capacidade de conquistar mercado, manter relações duradouras com clientes e fornecedores, adquirir uma base tecnológica, por isso são muito importantes nos estágios iniciais. Nos estágios posteriores, a perda de um grande cliente, fornecedor ou tecnologia é mais facilmente compensada.

O papel dos fatores ilustra a necessidade de flexibilidade do proprietário. Uma grande preocupação com dinheiro é importante em alguns estágios e menos importante em outros. Fazer versus delegar, também requer uma gerência flexível. Agarrar-se às estratégias e antigas formas de gerenciamento fazem mal à companhia em crescimento, podendo ser, até mesmo, fatal.

Para evitar problemas futuros os autores dizem que os empreendedores devem saber que iniciar um negócio requer: grande habilidade de realizar, alta energia e fluxo de caixa.

2.1.3 Modelo de Quinn e Cameron

O modelo desenvolvido por Quinn e Cameron (1983) considera as características de evolução das empresas e os estilos de gestão em cada período. O primeiro escopo do modelo foi elaborado a partir de estudos preliminares, em que

Quinn e Rohrbaugh (1981), listaram variáveis consideradas por eles como critérios de eficácia organizacional.

Segundo aquele estudo a eficácia das organizações é alcançada quando as decisões são pautadas por três dimensões:

- foco interno versus foco externo;
- flexibilidade versus controle, e;
- ações meio para se atingir os objetivos fins da empresa.

A partir da distribuição dos critérios de eficácia em um gráfico com as três dimensões, Quinn e Cameron (1983), realizaram um estudo sobre diferentes modelos de ciclo de vida (Downs, 1967; Lippitt, 1967; Scott, 1971; Greiner, 1972; Torbert, 1974; Lyden, 1975; Katz and Kahn, 1979; Adizes, 1979; e Kimberly, 1979) para desenvolver o modelo, chegando à conclusão de que a evolução dos estágios do ciclo de vida ocorre de maneira similar.

No modelo desenvolvido por Quinn e Cameron (1983), o CVO tem quatro fases distintas: (1) estágio empresarial, (2) estágio de coletividade, (3) estágio de formalização e controle, (4) estágio de elaboração e adaptação da estrutura.

O ponto fundamental deste modelo de CVO é a análise das mudanças no estilo de gestão dos tomadores de decisão nas empresas, denominados critérios de eficácia.

Segundo seus estudos, Quinn e Cameron (1983), afirmam que alguns pesquisadores do ciclo de vida (Adizes, Greiner, Lavoie e Culbert, e Lippitt) investigaram estas mudanças, concluindo que as organizações perseguem as estratégias que foram eficazes no passado. Em novos estágios de desenvolvimento aquelas estratégias e comportamentos tornam-se impróprios e ineficazes, e se o empreendedor não mudar pode acabar com a vida da organização.

Quinn e Cameron (1983), consideram importante utilizar estilos de gestão que combinem com o estágio de desenvolvimento da organização, como guia para alcançar o sucesso do negócio.

Segundo os autores, durante a evolução no CVO diferentes critérios de eficácia acompanham as atividades e as mudanças características das organizações. Com base nas características dos quatro estágios do ciclo de vida, o modelo

proposto por eles supõe graus diferentes de ênfase dos critérios de eficácia em cada um dos diferentes estágios.

O primeiro estágio, denominado, **empresarial**, é caracterizado pela inovação, criatividade e formação dos recursos. A ênfase parece estar nos critérios dos sistemas abertos da eficácia. Isto é, o sucesso de uma organização tenderá a ser associado à flexibilidade, crescimento, aquisição de recursos, e desenvolvimento de suporte externo.

Como mostra a figura 9, os critérios dos sistemas abertos são também considerados como importantes em outros estágios do ciclo de vida (menos no estágio de formalização), no entanto, no estágio 1 parecem ser mais importantes. O sucesso organizacional tende a ser definido em quão bem a organização alcança critérios de crescimento, aquisição de recursos, sustentação externa, inovação e adaptação, conforme representado na hachura em azul da figura:

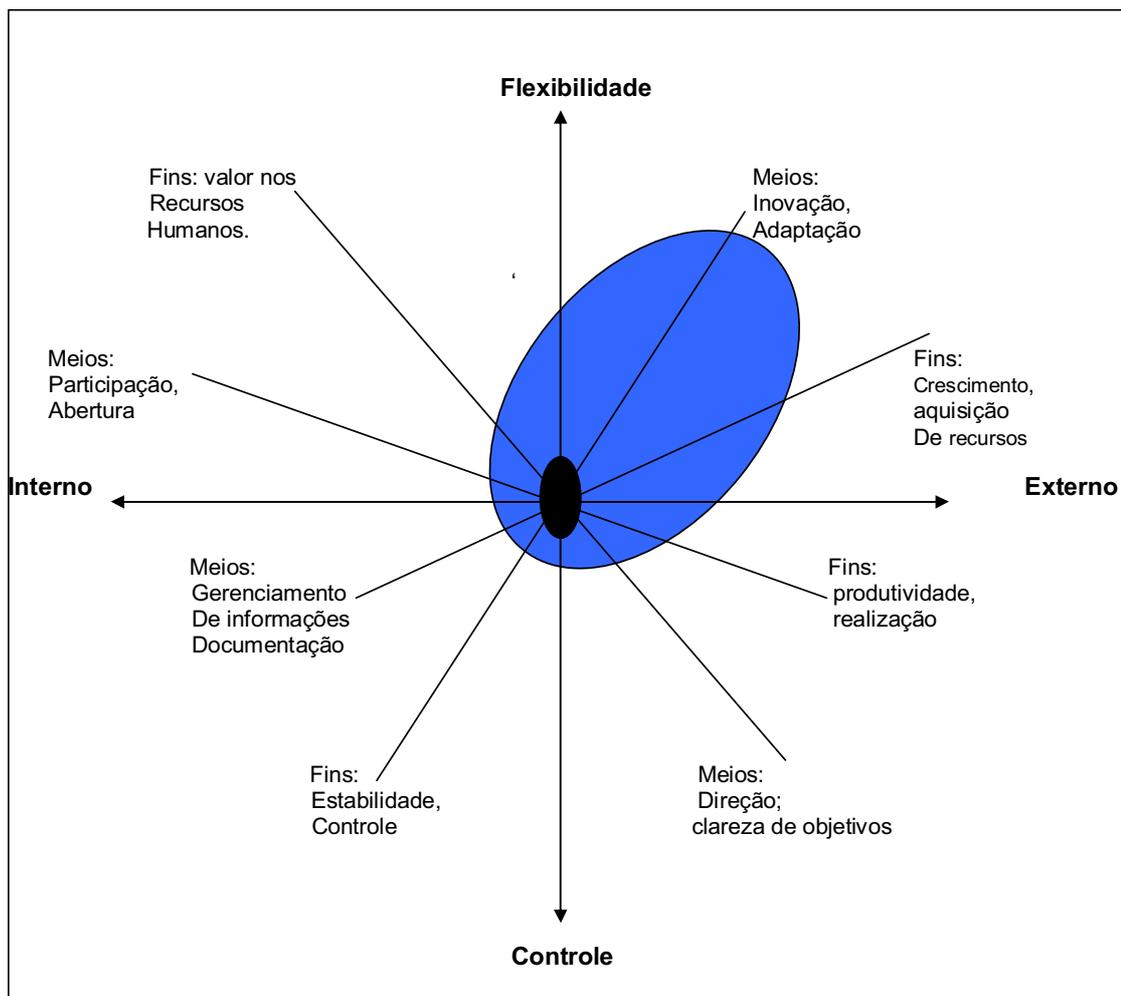


FIGURA 9: Critérios de Eficácia Durante o Estágio Empresarial

FONTE: Adaptado de QUINN e CAMERON, 1983, p. 43.

No segundo estágio, **coletividade**, a ênfase da gestão muda o foco para os critérios do modelo das relações humanas. Ou seja, como pode ser observado na área hachurada da figura 8, os autores caracterizam este estágio nos recursos humanos. Quinn e Cameron dizem que o gestor utiliza a comunicação e de uma liderança personalizada para estimular a cooperação e o comprometimento entre as pessoas. Para justificar esta afirmação os autores utilizam Katz e Kahn (1979 *apud* Quinn e Rohrbaugh, 1981), que descrevem atividades organizacionais eficazes no segundo estágio como resultado da resposta cooperativa das pessoas, com base em suas necessidades e expectativas comuns:

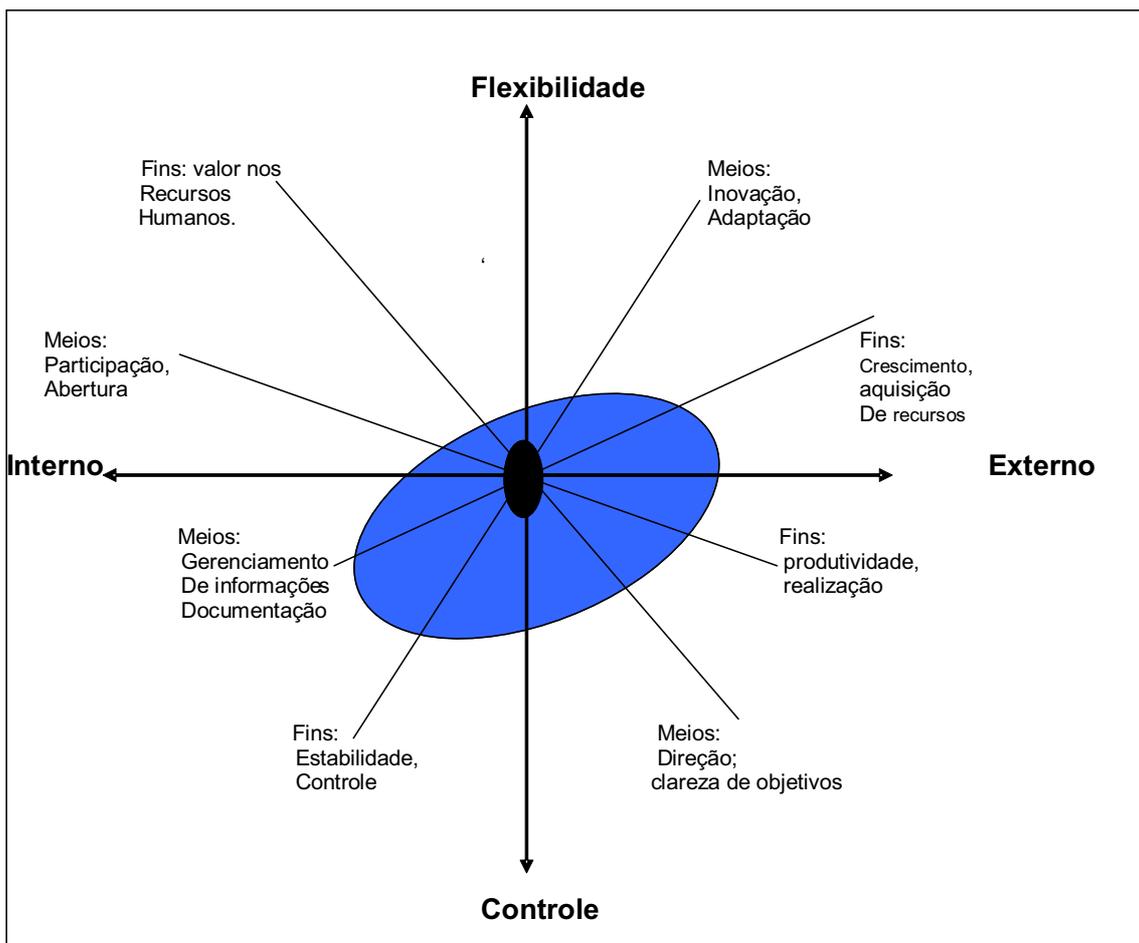


FIGURA 10: Critérios de eficácia Durante o Estágio Coletividade

FONTE: Adaptado de QUINN e CAMERON, 1983, p. 43.

Embora com ênfase maior nos critérios do modelo das relações humanas, isso não significa que sejam os únicos critérios relevantes neste estágio, nem que os critérios das relações humanas não sejam importantes em outros estágios do ciclo de vida.

O terceiro estágio, denominado **formalização**, apresentado na figura 6, é caracterizado pela eficiência produtiva (produtividade e realização), estabelecimento de regras e procedimentos (direção, clareza de objetivos, estabilidade e controle) e por tendências conservadoras (por meio do gerenciamento de informações e documentação).

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

na figura 11:

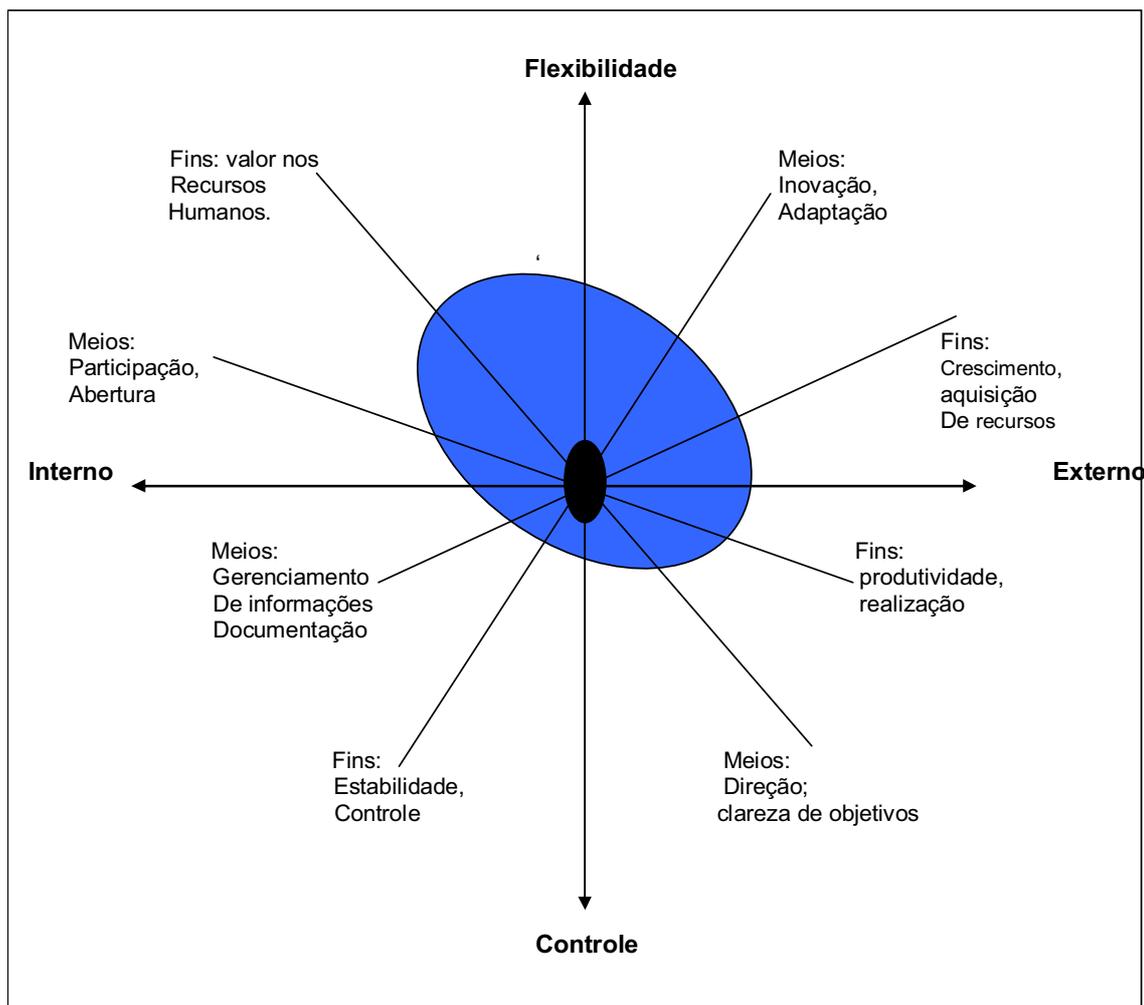


FIGURA 11: Critérios de Eficácia Durante o Estágio de Formalização

FONTE: Adaptado de QUINN e CAMERON, 1983, p. 43.

Para justificar as considerações do modelo Quinn e Cameron consideraram a recomendação de Lyden (1975), *apud* Quinn e Rohrbaugh, (1981) de avaliar, neste estágio, a eficácia de forma quantitativa, usando medidas de produtividade e relações de eficiência. Consideraram ainda os ensinamentos do economista Ichak Adizes, para o qual a eficiência dos resultados relaciona-se à orientação estabelecida por planos e procedimentos, de acordo com os objetivos organizacionais. Então, auferem que a realização de metas, produtividade e eficiência são importantes para a sobrevivência de uma organização, principalmente no estágio de formalização, quando estes critérios são mais enfatizados.

O quarto estágio, **elaboração da estrutura**, relaciona-se ao período em que a organização monitora o ambiente externo com intuito de renovar e/ou expandir seu mercado. Ocorre ainda, uma descentralização da estrutura, exigindo dos gerentes mais flexibilidade e menos controle no ambiente interno da organização. Na hachura em azul contida no gráfico da figura 12, observa-se uma ênfase moderada nos critérios dos processos internos, das relações humanas e das metas racionais:

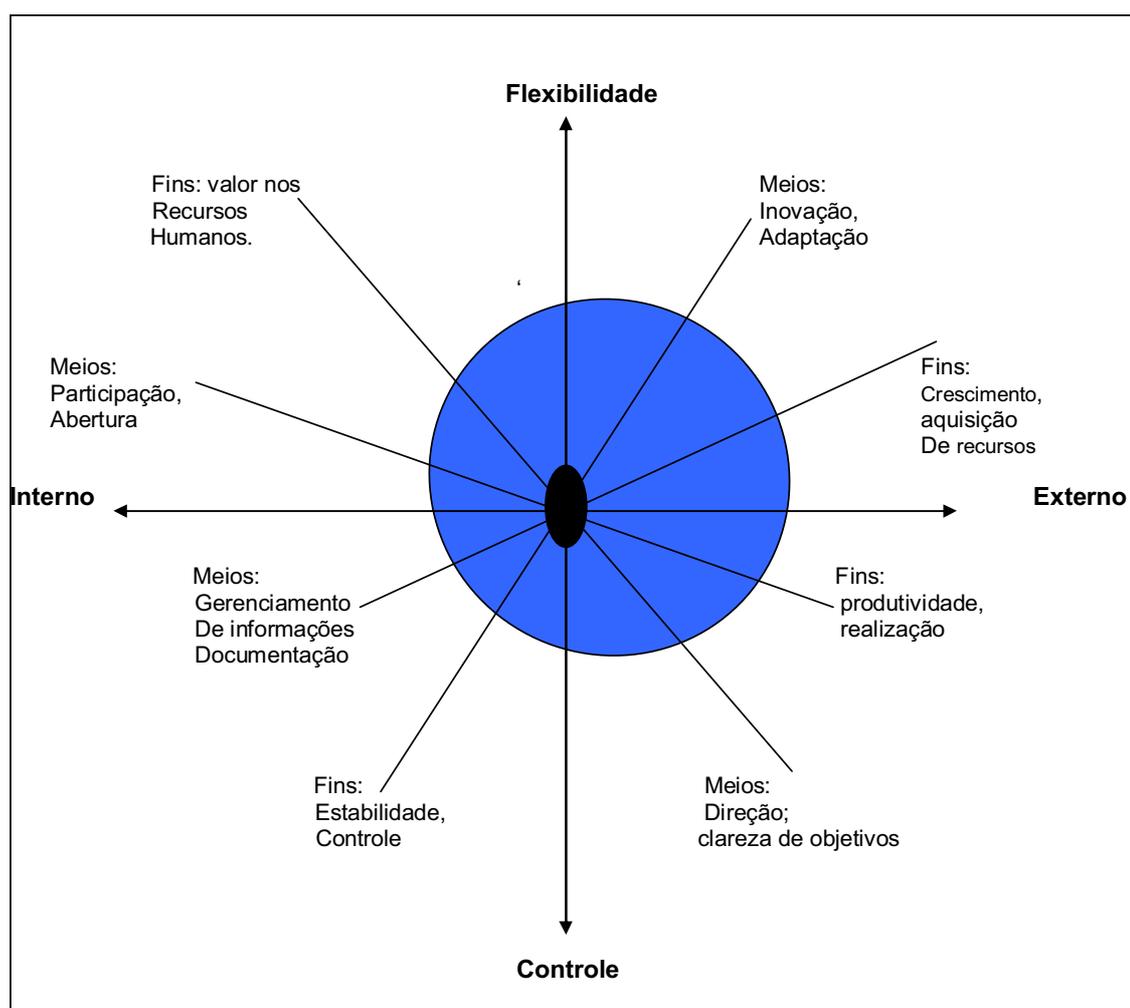


FIGURA 12: Critérios de eficácia durante o Estágio Elaboração da Estrutura Organizacional

FONTE: Adaptado de QUINN e CAMERON, 1983, p. 43.

O modelo de sistemas abertos, que enfatiza a flexibilidade, aquisição de

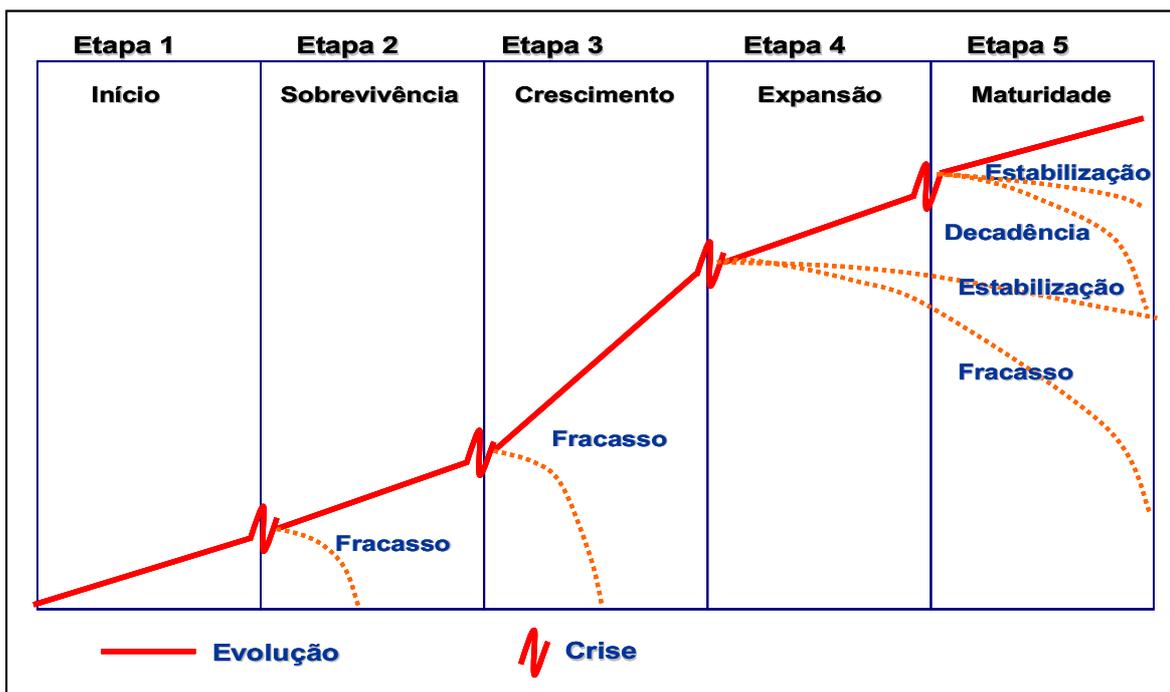


FIGURA 13: Modelo Funcional

FONTE: Scott e Bruce (1987 *apud* Lezana, 2005, p.85)

recursos e crescimento, recebe maior ênfase neste estágio, pois considera eficazes as organizações que conseguem desenvolver-se em seus limites, monitorar e controlar o ambiente em que estão inseridas.

2.1.4 Modelo de Scott e Bruce

Para Scott e Bruce (1987), a evolução de uma organização é descrita através de cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. Também neste modelo é atribuída grande importância às instabilidades que ocorrem nas transições entre cada uma das etapas, pois nesses períodos pode se originar o fracasso.

O modelo denominado de funcional é representado na figura 11. Seus elementos de pesquisa são: idade, tamanho, taxa de crescimento, estágio da indústria, formalização de sistemas e controles, centralização e recursos financeiros, geração de caixa e investimentos.

De acordo com Scott e Bruce (1987), a etapa um, **início**, consiste no período entre o surgimento da idéia e decisão de criar a nova empresa.

Na etapa seguinte, **sobrevivência**, os esforços estão concentrados na ocupação de um espaço no mercado, no teste dos produtos ou serviços e dos processos de fabricação, e por fim, em alcançar uma estabilidade que permita planejar o crescimento dos negócios. (SCOTT e BRUCE, 1987).

As características da fase conduzem à análise de que, nesta etapa o gestor volta-se para o ambiente interno da organização, preocupando-se em fazer com que o processo de produção permita fabricar produtos de boa qualidade que sejam aceitos pelos clientes. O gestor cuida de todos os assuntos da empresa e persegue o equilíbrio financeiro nos negócios, pois para cobrir os custos dos produtos e da empresa precisa desenvolver a capacidade de aquisição de recursos.

De acordo com a descrição dos autores, a etapa conclui quando a empresa tiver adotado sistemas organizacionais mínimos que possibilitem um nível de equilíbrio capaz de dar suporte ao gestor para decisões futuras.

A terceira etapa é denominada **crescimento** e caracteriza-se pela concretização das previsões de vendas da segunda etapa. Quando tais previsões forem atingidas a fase de crescimento estará concluída e a empresa pode optar por continuar a crescer ou permanecer neste patamar de negócios. Segundo Lezana (2005), a decisão de continuar a crescer supõe o estabelecimento de estratégias de crescimento que poderão estar baseadas na diversificação dos produtos ou na expansão dos mercados pelo aumento da competitividade.

Na **expansão**, quarta etapa, a organização deve oferecer suporte à introdução de novos produtos, ao aumento do volume de vendas ou à integração da cadeia produtiva. Uma vez que isso tenha acontecido, para evoluir à última etapa, o gestor deve decidir o futuro da sua empresa, o que significa uma constante atualização (de pessoal e tecnologia – de produção e gerenciamento).

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

2.1.5 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth

Modelo gerencial é o nome da proposta de explicação do CVO desenvolvida por Mount *et al.* (1993). Este modelo considera que o papel do proprietário da companhia é fundamental para o desempenho do negócio nas cinco fases integrantes do ciclo evolutivo das empresas. As etapas do modelo são:

- 1) empresa operada pelo proprietário;
- 2) transição para uma empresa administrada pelo proprietário;
- 3) empresa administrada pelo proprietário;
- 4) transição para uma administração profissional; e
- 5) administração profissional.

De acordo com Grapeggia (2007), a primeira etapa, é focada na ação, na eficiência e na atenção aos detalhes. A capacidade gerencial do proprietário não é o principal fator de desempenho, mas suas habilidades como técnico e vendedor, e sua experiência pessoal são mais importantes.

A flexibilidade característica desta fase resulta numa estrutura simplificada, capaz de responder às demandas ambientais. A transição para a segunda etapa é resultado do crescimento que exige uma estrutura mais complexa.

A segunda etapa, ocorre o crescimento do volume de vendas, que resulta na geração de novos postos de trabalho e em mudanças no estilo gerencial. Tais mudanças consistem em abandonar a posição de controle absoluto exercida na etapa anterior, substituindo habilidades técnicas pelo desenvolvimento de habilidades gerenciais. (MOUNT *et al.*, 1993).

A terceira etapa, **empresa administrada pelo proprietário**, caracteriza-se pelo aprimoramento das habilidades desenvolvidas na etapa anterior, pela descentralização da tomada de decisões e a adoção de estilo gerencial direcionado à incorporação de tecnologia, implantação de serviços ao cliente e obtenção de informações adicionais para manter a competitividade. Nesta fase o foco está na reorganização das atividades em busca da eficiência.

Na etapa de transição para a administração profissional, quarta, a expansão da empresa decorre da capacidade do proprietário, até então gestor absoluto e

responsável pelas decisões, para delegar mais responsabilidades e disponibilizar acesso à informações. Como resultado de tal atitude a companhia vivencia mudanças estruturais e operacionais, que podem resultar em maior ênfase nos processos administrativos e investimentos nos sistemas de suporte.

A quinta etapa, administração profissional, é caracterizada pela presença de um diretor geral e de uma equipe de direção composta por especialistas em áreas funcionais, que participam nas decisões, trocam informações e realizam planejamento efetivo. O Modelo Gerencial se apresenta resumidamente no quadro 3:

QUADRO 2: O Modelo Gerencial

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

FONTE: adaptado de MOUNT *et al.* (1993).

De acordo com Mount *et al.* (1993), as etapas 1, 3 e 5 correspondem a períodos de estabilidade. Nestas etapas o gestor pode planejar o futuro da empresa e preparar-se para as transições. Por outro lado, as etapas de transição se caracterizam pelo alto grau de instabilidade e podem resultar em fracasso.

2.1.6 Modelo de Adizes

Segundo Adizes (2001), o crescimento e envelhecimento das organizações manifestam-se na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. Organizações jovens são flexíveis, mas nem sempre controláveis. Conforme envelhecem essa relação se inverte, ou seja, a controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui.

Tamanho e tempo não são considerados pelo autor como causas de crescimento e envelhecimento. Uma organização jovem é aquela capaz de mudar com facilidade, já o comportamento de uma organização velha é controlável e pouco propenso à mudança. (ADIZES, 2001).

Segundo o autor é possível ser flexível e controlável ao mesmo tempo, o que significa que a organização pode mudar sua direção quando desejar. Tal período é chamado de Plenitude e consiste no objetivo maior do desenvolvimento de uma metodologia de intervenção, pautada no modelo de CVO, com a finalidade de auxiliar empresas a superar as complexidades e os problemas do crescimento e envelhecimento e levar a organização à plenitude e desenvolvimento de sua capacidade interna de permanecer em tal estágio.

Assim como na vida dos seres humanos, nas organizações é preciso resolver problemas continuamente. Como a capacidade de enfrentar problemas diminui com o envelhecimento o autor assegura que a chave do sucesso reside na concentração dos problemas pertinentes ao estágio atual da organização no seu ciclo de vida.

Segundo Lima (2001), são considerados os seguintes elementos no modelo de Adizes: idade, tamanho, problemas normais, problemas transacionais, forma estrutural, formalização de políticas e procedimentos, tipos de liderança, profundidade gerencial, diversidade e complexidade.

O modelo que descreve o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações desenvolvido por Adizes contempla cinco estágios de crescimento e cinco de decadência. Os estágios de crescimento são: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. Os estágios de decadência são: estabilização, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme pode ser observado na figura 12.

Como esta revisão bibliográfica visa mostrar o crescimento das organizações ao longo de seu ciclo de vida, os estágios de decadência não serão descritos nesta tese.

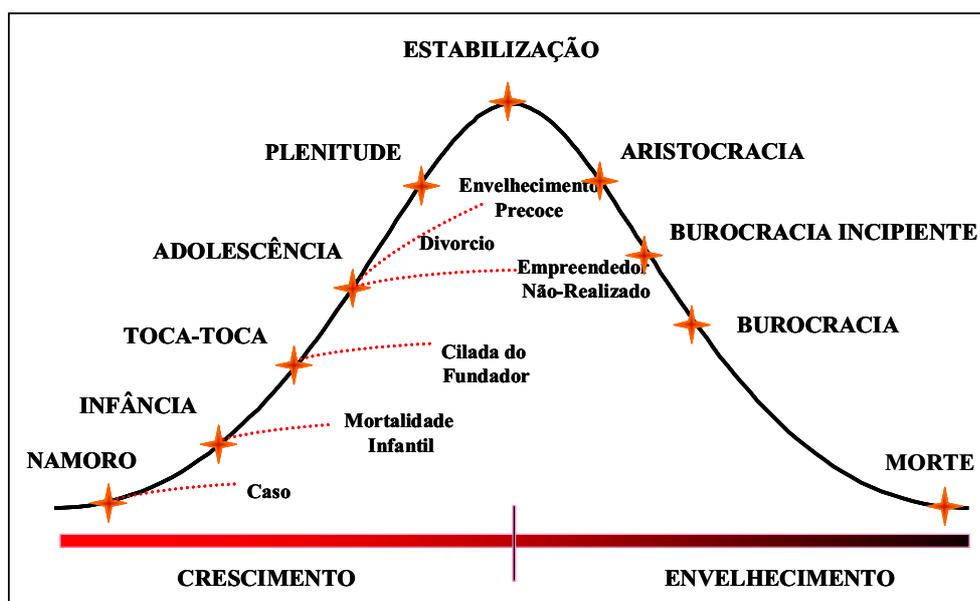


FIGURA 14: CVO Segundo Adizes: Crescimento Versus Envelhecimento

FONTE: Adaptado de Adizes (2001, p. 97).

Neste modelo o primeiro estágio de crescimento é denominado “**namoro**” e diz respeito à idéia. O empreendedor vendendo a si próprio a possibilidade de um futuro brilhante, e esta prática aliada à divulgação da idéia a outras pessoas contribui para que a paixão se torne compromisso com a idéia. De forma similar ao que acontece na vida dos seres humanos, quando o namoro passa para o compromisso ocorre o casamento, do contrário o namoro termina ou se torna um caso. Na empresa o casamento representa o nascimento da empresa.

Uma firma sempre correrá riscos, que podem ser enfrentados com maior facilidade conforme o grau de compromisso firmado na fase do namoro, por outro lado, se não houver compromisso a organização morrerá. Este compromisso, segundo o autor do modelo, deve ir além do conceito de lucro.

No segundo estágio, denominado “**infância**”, a organização deixa de ser sonho e passa a realidade. São as atitudes do empreendedor que respondem pelo sucesso ou fracasso do negócio nesta fase. Na infância a empresa tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e centralizada na figura do empreendedor. Para crescer, após o nascimento, uma organização precisa de duas coisas: dinheiro e o compromisso do fundador, exatamente como uma criança, que precisa de uma infusão periódica de leite e do amor dos pais.

De acordo com Adizes (2001, p. 28), neste estágio o “empreendedor enfrenta problemas para os quais não está preparado, como por exemplo: reclamações de clientes, fornecedor insatisfeito, gerente de banco relutante, funcionário improdutivo”. Cada decisão frente a estes problemas abre um precedente que terá conseqüências nas futuras decisões, ou seja, a organização é gerenciada crise a crise.

Uma empresa com disponibilidade de caixa terá uma infância saudável, com crescimento equilibrado. Porém, se o fundador entediarse ou perder o controle da organização ela morrerá vítima do que o autor chama de “mortalidade infantil”.

Conforme a empresa cresce e adquire estabilidade, a empresa vai deixando o período da infância. Seus clientes são regulares, confiam no bem adquirido, tem fornecedores previamente selecionados e os problemas de produção ocorrem com menos freqüência.

No terceiro estágio, denominado **Toca-toca**, o comportamento do empreendedor é similar ao de um bebê que começa a engatinhar, que pensa poder ir onde quer, quebra e come tudo o que está a seu alcance, não vê problemas, só oportunidades. Quanto maior o sucesso da organização, mais rápido o fundador esquece as dificuldades da infância, e pode se tornar arrogante, pois acha que sabe tudo.

A empresa é impulsionada pelas oportunidades que o mercado oferece e não pelas oportunidades que possa gerar. O crescimento manifesta-se com uma aparente desorganização: aumentos salariais acontecem quando há dinheiro e em decorrência do humor do empreendedor, remunerações são diferentes entre os colaboradores, não existe ainda uma descrição formal das funções.

Neste estágio, “a organização reage ao invés de agir e, conseqüentemente, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas” (ADIZES, 2001, p. 40). A empresa começa a sentir falta de sistemas administrativos capazes de organizar as ações. Caso não consiga desenvolver seus sistemas administrativos e institucionalizar sua liderança a empresa cai na cilada do fundador, isto é, o empreendedor tenta descentralizar delegando autoridade e responsabilidade.

No quarto estágio, **adolescência**, a empresa buscará sua independência, como um adolescente. Para tal é preciso delegar autoridade, contratar um gerente profissional, deixar de trabalhar mais para trabalhar melhor.

Segundo as observações do professor Adizes, neste estágio as atitudes de

comportamento mais características são o conflito e a inconsistência. Por exemplo: inconsistência nas metas organizacionais ou nos sistemas de remuneração e incentivos.

Na organização adolescente o empreendedor aprende a delegar poder aos funcionários e posteriormente a um administrador contratado, mas pode descumprir os procedimentos instituídos por eles, de forma a criar um problema para a organização e para si próprio se passar a se sentir não-realizado.

Além disso, o resultado dos três fatores descritos anteriormente implicará em conflitos, e terá muitas dimensões, que podem resultar na saída de sócios ou administradores da empresa (divórcio). Quando saem os indivíduos mais empreendedores a organização envelhece precocemente.

O estágio da **plenitude**, corresponde ao período mais equilibrado do ciclo de vida de uma empresa. Segundo Adizes (2001, p. 61), uma organização plena apresenta possui: sistemas e estrutura funcionais, visão e criatividade institucionalizadas, orientação para os resultados, capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, planejamento e realização de seus planos; capacidade de superar suas expectativas de desempenho, capacidade de manter o crescimento das vendas e dos lucros, e a capacidade de criar novas organizações.

O desafio neste estágio está em manter estas características. Para tal, é preciso ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças externas, sem perder o controle interno da organização. Por outro lado, o excesso de controle pode tornar a empresa rígida, sem capacidade de reação, pouco flexível e, portanto, velha.

Os diversos modelos existentes contemplam uma série de variáveis para o seu desenvolvimento, conforme pode ser observado no quadro 3, que relaciona os elementos cujos autores aqui pesquisados consideraram no desenvolvimento de suas pesquisas:

QUADRO 3: Elementos que compuseram as Pesquisas dos Modelos de Ciclo De Vida Apresentados nesta Tese.

Greiner (1972, 1998)	Churchill e Lewis (1983)	Quinn e Cameron (1983)	Scott e Bruce (1987)	Mount <i>et al</i> (1993)	Adizes (2001)
Idade		idade	idade		idade
Tamanho	Tamanho	Tamanho	tamanho		tamanho
Estilo gerencial	estilo gerencial	estilo gerencial	taxa de crescimento	estilo gerencial	estilo gerencial
sistemas de controle	sistemas de controle	sistemas de controle	sistemas de controle	sistemas de controle	formalização
Estrutura organizacional	estrutura organizacional	estrutura organizacional		estrutura organizacional	estrutura organizacional
	recursos financeiros	recursos financeiros	recursos financeiros	recursos financeiros	diversidade
problemas de gestão	problemas de gestão	formalização	formalização	Formalização	problemas de gestão
recompensas da gerência	estratégias principais	recompensas da gerencia			

FONTE: Adaptado de Grapeggia (2007).

Como pode ser observado nos diferentes modelos de CVO pesquisados neste trabalho de tese, a evolução de uma empresa depende, fundamentalmente, da forma com que ela é gerenciada.

2.2 Modelos de gestão

Modelo de gestão é o conjunto de conceitos e práticas que, orientado por uma filosofia central, permite a uma organização operacionalizar suas atividades internas e externas. Pode-se dizer que o modelo de gestão se constitui de práticas gerenciais que implementam inovações na maneira de administrar os negócios (PEREIRA, 1995).

Segundo Nóbrega (2004), as correntes do pensamento administrativo (desde o modelo clássico até o mais recente) estão vinculadas a grandes fatos históricos que provocam transformações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, culturais e legais, e passam a permear as atividades. Sendo assim, o modelo de gestão é a filosofia que irá definir a operacionalização das atividades, constituindo-se por meio de padrões de práticas de administrar os negócios e de construir os relacionamentos internos e externos.

A evolução dos modelos de gestão iniciou a partir dos anos setenta, quando,

segundo Pereira (1995), todas as escolas ou modelos de gestão incorporaram a gestão participativa como uma filosofia gerencial e um conjunto de práticas de gerenciamento. Desta forma a Gestão Japonesa desenvolveu a prática do Círculo de Controle de Qualidade, como um mecanismo de participação espontânea das pessoas em equipes que visavam discutir e buscar soluções criativas para os problemas no ambiente de trabalho.

Como resposta à crescente competitividade das empresas japonesas, a partir dos anos 1980, surge a Gestão Empreendedora, estimulando a prática da interação de idéias entre as equipes de trabalho, com vistas a estimular a inovação e a busca de resultados.

Segundo Moreira e Queiroz (2007), na década de noventa surgem os “modelos emergentes”, como a Gestão da inovação (com ênfase na geração de idéias), a Gestão por competências (uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas) e a Gestão do Conhecimento (com ênfase no papel das equipes na criação e disseminação do conhecimento).

Para mostrar o possível esgotamento dos modelos tradicionais, Kochan e Ussen (1992, *apud* Albuquerque, 1999), utilizam as expressões “Concepção Tradicional” e “Visão Transformadora”. Na primeira o objetivo é a maximização da riqueza dos acionistas (*stakeholders*)⁷ e a limitação da participação dos trabalhadores nos objetivos organizacionais ou na resolução de problemas da tarefa. Na visão transformadora, o objetivo da organização é atender aos diferentes interesses e necessidades dos *stakeholders* (acionistas, empregados, consumidores e sociedade) na organização.

Desta forma os modelos de gestão são responsáveis por identificar e direcionar uma organização, revelando as formas e elementos utilizados para as tomadas de decisões. Portanto, faz-se necessário identificar o modelo de gestão de uma empresa para compreender seu posicionamento frente ao mercado e aos seus clientes.

⁷ **STAKEHOLDERS:** refere-se a qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

2.2.1 Modelos de Gestão Tradicionais

No contexto da Segunda Revolução Industrial ocorrida a partir da segunda metade do século dezanove, começaram a surgir as primeiras teorias da administração. O momento da Revolução Industrial que ocorreu na Inglaterra, tendo sua primeira fase por volta de 1780, proporcionou as condições necessárias para que o campo da administração se desenvolvesse.

Os fenômenos que surgiram nesse período como: a máquina a fiar, tear hidráulico, tear mecânico, proporcionaram uma mecanização dos meios de produção, primeiramente no setor têxtil, sendo difundidas rapidamente novas tecnologias produtivas.

De acordo com Ferreira (2006, p.33) “logo se estabeleceu um novo paradigma de qualidade, baseado no modo de produção mecânico”.

Assim as empresas da época, tiveram que se adaptar e desenvolver ações que gerassem maior produtividade para suas empresas, o papel da máquina era fundamental e o funcionário era cobrado em igualdade com as máquinas. Nesta fase ainda não havia uma preocupação com as pessoas, e a gestão era realizada de forma a gerar apenas retorno financeiro.

2.2.2 Administração Científica

O início do século XX foi um período de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais. De acordo com Maximimiano (2007), nessa época surgiram e cresceram empresas para fornecer, os novos produtos que haviam sido criados e que as pessoas desejavam, como: automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefones. Foi nos Estados Unidos e na Europa que as empresas mais se expandiram e criaram a necessidade de novas formas de lidar com grandes quantidades de recursos humanos e materiais, dos mais variados, o qual essas empresas e os governos passaram a mobilizar.

Taylor e Fayol e outros teóricos foram os pioneiros da intitulada administração clássica, onde o cartesianismo se fez presente. Uma das preocupações marcantes dos administradores dessa época segundo, Ferreira, Cardoso, Correia e França (2006), era a eficiência dos processos de fabricação. Frederick Winslow Taylor, foi o

pioneiro nesse trabalho. As técnicas e princípios elaborados por Taylor buscavam o aumento da eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, evitando assim o desperdício e promovendo “a prosperidade dos patrões e dos empregados”.

Os princípios de Taylor foram divulgados em 1911 com o livro *Princípios de Administração Científica*, sendo eles:

- 1) Princípio do planejamento: cada tarefa deve ser planejada com base em exaustivos estudos, por parte dos dirigentes, eliminando-se os critérios subjetivos, baseados na opinião de operários e capatazes.
- 2) Princípio da separação: os trabalhadores devem ser selecionados cientificamente, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas, e treinados para que sigam com rigor os métodos de trabalho planejados.
- 3) Princípio do controle: os operários devem ser rigidamente controlados, para que sigam os métodos de trabalho previamente definidos.
- 4) Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho: a função de pensar e definir os processos de trabalho cabe unicamente à direção, ficando reservada aos trabalhadores somente a execução das tarefas, observando as regras previamente definidas.

O modelo de gestão da administração científica baseava-se na eficiência, trabalhadores mais eficientes conseguiriam a maximização da produtividade e a prosperidade econômica, e para que a eficiência fosse maximizada era necessário o redesenho do trabalho e a mudança de atitudes dos trabalhadores, tal redesenho deveria ser realizado porque o trabalho não continha os métodos inerentes para seu desempenho (CORREIA, 2003).

Taylor acreditava que a elevação da produtividade traria amplos benefícios para todos (CHIAVENATO, 2006). Tanto para os empresários por meio da lucratividade e também para os trabalhadores, que seriam pagos com maiores salários e prêmios por superação de metas. Os consumidores também teriam produtos mais baratos e de maior qualidade.

De acordo com Maximimiano (2007), os estudos que mais se destacaram no trabalho de Taylor foram: de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia de eficiência e racionalização do trabalho.

Junto ao taylorismo e o desenvolvimento da indústria surgiu outra inovação, a linha de montagem de Henry Ford. Ford instituiu dois princípios da produção em massa: peças e componentes padronizados e intercambiáveis e especialização do trabalhador. Tais princípios e a linha de montagem foram responsáveis pela expansão da atividade industrial em todo mundo.

Os princípios básicos adotados por Ford estão no livro *My life and work* publicado em 2003 que revela. (FERREIRA, 2006, p.53):

1) Princípio da intensificação: consiste na redução de tempo de produção, com o emprego imediato das matérias-primas adquiridas e a rápida colocação dos produtos no mercado.

2) Princípio da economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação.

3) Princípio da produtividade: consiste no aumento da capacidade de produção dos trabalhadores por meio da especialização e da introdução da linha de montagem, adotando-se com isso, um trabalho ritmado, coordenado e mais econômico.

Outro teórico importante da administração clássica foi o francês Fayol, que contribuiu muito para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Fayol afirmava que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios e governo).

Os princípios básicos de organização formulados por Fayol foram: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação aos interesses gerais, remuneração de pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Além dos princípios de organização, Fayol instituiu a divisão do trabalho administrativo nas seguintes operações básicas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, conhecido pela sigla POCCC, transformada em PDOC, fundindo comando e coordenação em direção. (FERREIRA, 2006).

Além dessa divisão, Fayol também formulou o conjunto de operações que toda empresa pode ser dividida: função técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

No entanto, essa abordagem da administração recebeu inúmeras críticas, Ferreira (2005), aponta quatro pontos importantes dessa análise crítica:

1) visão mecanicista: a produtividade da máquina revelou um filtro em que organização e pessoas também deveriam ser gerenciadas pela mesma lógica mecânica

2) superespecialização dos operários: divisão das atividades produtivas em operações simples e repetitivas, afastando o trabalhador da percepção do fruto de seu esforço.

3) visão limitada do ser humano: orientava-se pela visão do homem como movido por interesses financeiros e passivo a ordens.

4) abordagem limitada das organizações: pouca ênfase nos aspectos sociais, políticos e ambientais envolvidos na gestão organizacional.

É possível perceber que ao passar do tempo a forma de administrar as organizações foi mudando e evoluindo, houve um grande interesse em melhorar os processos, organizar as atividades as tornando mais produtivas e uma preocupação com os interesses dos trabalhadores. Estes até então eram vistos como máquinas e passaram a ser vistos como os responsáveis por realizar as atividades e aprimorá-las através dos métodos propostos, porém sem grande destaque pois o trabalhador estava começando a ser observado e seu papel dentro da organização ainda tinha que ser entendido.

2.2.1.2 Administração das Relações Humanas

A administração clássica enfocou a produtividade e o processo administrativo, deixando as pessoas em segundo plano. Mas o enfoque denominado comportamental das teorias de administração, focou seus estudos nas pessoas e suas relações.

De acordo com Maximimiano (2007, p.37), o “enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho”. O enfoque comportamental perpassa vários assuntos, que se dividem em dois grandes ramos, como é demonstrado na figura 15.

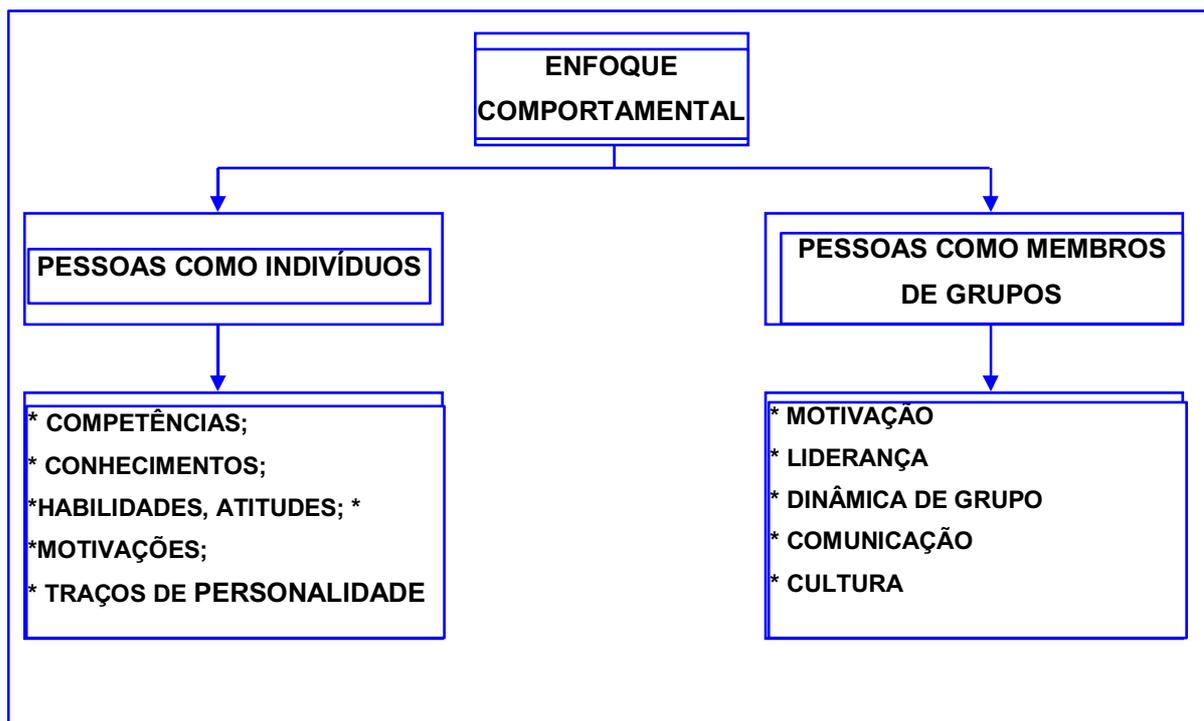


FIGURA 15: Enfoque Comportamental

FONTE: Ferreira, 2005.

Um dos estudos que caracterizam o enfoque comportamental é a experiência de Hawthorne na fábrica de relés telefônicos Western Electric Company de 1927 a 1933. Segundo Limongi-França (2002), o estudo realizado por Elton Mayo da Universidade de Harvard introduziu mudanças físicas no processo de trabalho dos funcionários e posteriormente benefícios, e após um período estas mesmas mudanças físicas de benefícios foram retiradas. . No entanto, após a retirada dos benefícios a produção continuou a aumentar levando a conclusão de que não havia correlação simples e direta entre fatores que estava-se manipulando e a produtividade, mas que o comportamento também influenciava tais questões.

Limongi-França (2002), enumera as principais conclusões desse estudo:

- 1) os grupos informais são importantes, ficando demonstrada a necessidade de ver o trabalho como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa.
- 2) as pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo.
- 3) é preferível colaborar com os grupos informais a eliminá-los.

Assim, percebe-se que fica claro a necessidade de se compreender melhor o papel do trabalhador quanto pessoa, conhecer suas necessidades e motivações como ser humano e saber de que forma uma organização consegue extrair o melhor de seus trabalhadores. Os objetivos seguem os mesmos, as organizações querem alcançar as suas metas, aumentar a sua produtividade e crescer. A administração a partir deste momento começa a tratar o trabalhador, como um diferencial competitivo, e o desafio das empresas é ver quem consegue estimular melhor seus trabalhadores, de forma que consigam desempenhar suas atividades da melhor forma o possível.

2.2.1.3. Administração Burocrática

Foi o cientista social Max Weber que fez os estudos pioneiros sobre as burocracias e o tipo ideal de burocracia. No sentido original a palavra burocracia indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis, *apud*, Ferreira, Cardoso, Correia e França (2006).

Para Weber, “a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas”.(MAXIMIMIANO, 2007, p.36).

Para Weber (1947), a burocracia é um sistema de administração que apregoa a hierarquia, a disciplina rigorosa e a veneração à autoridade, também defende o cumprimento dos objetivos organizacionais, esses princípios demonstram a fragmentação do trabalho, braçal e intelectual. Ou seja, é um sistema impessoal que funciona apenas de acordo com regras e normas que são estabelecidas previamente.

A seguir o quadro 4 revela a tipologia de autoridades e suas características:

QUADRO 4: Tipologia de Autoridade e suas Características, Segundo Weber

TIPOS DE AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS	LEGITIMAÇÃO	AMPARO ADMINISTRATIVO
Tradicional	Poder herdado, delegado e baseado no senhor	Tradições, hábitos, usos costumes	Forma patrimonial e feudal
Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) do líder	Instável. Escolhido pela lealdade, devoção ao líder
Legal, racional burocrática	É racional, formal e impessoal. Meritocracia	Justiça (Lei). Regulamentada normas legais	Burocracia

FONTE: Weber (1947).

O modelo weberiano foi incorporado nas organizações e permitiu aos administradores maior compreensão do modelo de gestão que poderia gerar eficácia. Dentre as principais características, destacam-se:

a) conjunto de normas: cada cargo está associado a um conjunto de deveres, responsabilidades e à autoridade.

b) o princípio da hierarquia: os cargos obedecem a hierarquia de importância, sendo este princípio o que define o que é autoridade legal, e as relações de subordinação.

c) competência profissional: com a divisão de tarefas, é definida a competência de cada um, o treinamento, para o resultado desejado.

d) conhecimento técnico: é definido pelo uso de todas as regras que denominam o sistema social e que determinam o desempenho do cargo.

De acordo com Merton (1968) e Selznick (1954) a teoria weberiana dão os princípios para que a organização seja conduzida pela máxima eficiência.

As regras, normas e procedimentos devem estar claros dentro de uma organização, os papéis tem que ser bem definidos para que cada um saiba qual a função que deve desempenhar. Realizar a gestão de uma organização é trabalhar os aspectos internos e externos que influem em seus resultados. Isso engloba as pessoas, os processos, os sistemas, as relações dentre outros fatores. Cada organização utiliza de um meio para gerenciar estes elementos, existem inúmeros

modelos de gestão que podem ser usados em conjunto ou separadamente, isso depende do posicionamento de cada empresa e aonde se pretende chegar.

2.2.2 Modelos de Gestão Modernos

No presente item, serão analisados os modelos de gestão modernos, já consolidados em muitas organizações.

2.2.2.1 Gestão Estratégica

A utilização da estratégia para influenciar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo teve início na segunda revolução industrial, segundo Ghemawat (2000).

De acordo com Houssais (2001), a origem da palavra estratégia vem do grego antigo *stratégos* (de *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando") e da área militar, onde estratégia quer dizer "aquilo que o general sabe fazer", ou seja, vencer os inimigos numa batalha. Como atualmente o mercado parece um campo de batalha entre as organizações devido à forte concorrência, essa metáfora foi aplicada à administração de empresas.

Estratégia não é uma palavra de fácil entendimento, mas é fundamental para a sobrevivência da organização, por isso para entender melhor o real significado desta palavra tão falada nos dias atuais, apresenta-se alguns conceitos de diversos autores que dedicaram seu tempo ao estudo deste tema.

Segundo Andrews (1991), estratégia corporativa é o modelo de decisão da empresa, onde se determina os objetivos e as metas, sendo um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. Ele ainda ressalta que apesar de dever ser uma tarefa racional, aspectos emocionais podem influenciar na tomada de decisão, sendo os recursos e valores únicos, mas gerando resultados ímpares em cada empresa de acordo com cada situação.

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, ou seja, é a criação de compatibilidade entre as atividades da organização. O seu êxito depende do bom desempenho das várias atividades e da integração entre elas e a sua essência é

escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Para Hamel (1997), a competência essencial da organização constitui a sua vantagem competitiva sustentável. Competência essencial para esses autores é o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, seu grau de comunicação, envolvimento e comprometimento com os integrantes da organização.

Segundo Mintzberg (1998), a estratégia é intencional, planejada e estabelece direções para a organização, buscando ganhar vantagem competitiva.

“A formação de estratégia (...) envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.” (PORTER, 2000).

Não se pode confundir estratégia com ações estratégicas. Para Carvalho *et al* (2005), ações estratégicas são aquelas que têm impacto direto na sobrevivência das organizações, e que comportam duas dimensões básicas: 1) a dimensão *espacial*, que inclui a organização como um todo e o ambiente onde ela está inserida e 2) a dimensão *temporal*, em que são analisadas as variáveis que vão se alterando ao longo do tempo, como o progresso tecnológico e o gosto e desejos dos consumidores”.

Como se pode perceber existem vários entendimentos para a estratégia e sendo estes conceitos bastante amplos, pode-se observar que os seus significados têm a ver com a perspectiva de cenários futuros da organização, do mercado e da sociedade como um todo.

Diante deste cenário, onde ter visão estratégica é o fator chave para a sobrevivência da organização, pode-se perceber que para se construir uma visão estratégica na organização as pessoas têm que passar a acreditar que é preciso mudar. Não apenas uma simples mudança de posturas ou comportamentos e sim uma alteração na forma de pensar e agir. Logo, pode-se dizer que o que vale para as organizações, vale para as pessoas, porque elas também estão inseridas em um ambiente competitivo.

Na era globalizada o gerenciamento baseado em regras sólidas, estáveis e duradouras não é mais possível. Deve-se olhar constantemente para o futuro, analisar o mercado, definir objetivos e lançar sempre novas estratégias. Em todas as

áreas é preciso ultrapassar a experiência e a formação e acima de tudo estar sempre interagindo com o ambiente.

Neste mercado tão complexo e em constante evolução, as organizações não conseguirão sobreviver se apenas alguns dos gestores estiverem envolvidos na formulação e implementação de estratégias. É preciso estreitar o vínculo entre os gestores e os colaboradores, afim de que todos contribuam de forma eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos melhores resultados para a organização.

Diante disto, a gestão estratégica procura resolver esta problemática de incertezas e instabilidade, organizando o que as diversas áreas podem contribuir com a organização, servindo como uma direção à integração dos esforços de todos.

A gestão estratégica permite que se tenha uma visão favorável à sobrevivência da organização, pensando constantemente a curto, médio e longo prazo. O processo da mesma envolve três atividades principais: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia. (GRANT, 2001).

- **Análise estratégica:** etapa do processo tem início com a análise do ambiente, ou seja, monitorar o ambiente organizacional a fim de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Neste contexto, está inserido o ambiente organizacional com todos os seus fatores, tanto interno quanto externo. A análise estratégica tem dois papéis na organização: é o alvo a ser atingido e o elemento que permite a organização atingir o alvo. É a partir desta análise que depende o sucesso da gestão estratégica.
- **Formulação da estratégia:** uma boa análise estratégica é à base da formulação da estratégia, sendo dividida em três níveis: negócio (conhecido como o campo de batalha entre os adversários e onde as organizações se defrontam para aumentar a sua fatia de mercado, considerado o nível mais importante dos três); funcional (decorrente da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes, tornando possível a ascensão do negócio, ligado a uma estrutura de valores e desenvolvido por áreas funcionais da organização, como produção, marketing, vendas e serviços); e empresarial (em que as estratégias servem para diversificar os negócios). A formulação da estratégia é definida para garantir que a organização alcance os seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias

que levem a realização destes objetivos, sendo seu foco principal saber como lidar com a concorrência. Logo que o ambiente foi analisado e a diretriz estipulada, ações são seguidas para assegurar o sucesso.

- **Implementação da estratégia:** consiste no processo de transformar a estratégia antes formulada em estratégia implementada, sendo ela composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança. Para que a estratégia seja implementada é necessário que haja várias formas de integração. Primeiro, a integração entre os elementos que existem dentro da organização e a outra forma de integração é a ligação das funções aos negócios e dos negócios às organizações.

A necessidade de delegar responsabilidades para algumas pessoas (consideradas chaves no processo) e de ser feitos canais de comunicação entre os colaboradores e entre os clientes, são alguns requisitos para que se alcance o pleno sucesso da implementação.

Durante todo este processo é preciso controlar todas as fases e os líderes são os arquitetos desta estrutura organizacional, sendo a força que fica por trás de toda a implementação. Os líderes usam a sua visão da cultura da organização para ajustar as idéias de modo a influenciar o comportamento dentro da organização.

Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Com a evolução do mercado e com toda a mudança por que passam a sociedade e as empresas, surgem alguns fatores que os gestores e os colaboradores das organizações precisam desempenhar e que devem ser integrados de alguma forma, aqui entendida como na realização de um planejamento estratégico.

Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições de Ansoff.¹ (1990), dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.* (TAYLOR, 1975).

Segundo Kotler (2000, p. 86), um dos defensores da utilização, do conceito de planejamento estratégico que é “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Este grau de interação entre uma organização e o ambiente, pode ser positivo, negativo ou neutro, sendo o mesmo variável dependendo do comportamento

estratégico assumido pela organização perante o contexto em que se encontra o ambiente.

Já para autores como Andrews (1991) e Porter (1996), os mesmos enfatizam a característica de planejamento no processo de formação da estratégia. O enfoque dado por Mintzberg *et al* (2000) e Henderson (1998), também apontam a necessidade de planejamento, na condição de direcionar e manter a empresa em seu rumo, seja para aumentar o escopo da vantagem competitiva de que dispõem.

Para a maioria dos autores, estratégia sugere planejamento. Contudo, o planejamento estratégico precisa estabelecer metas e planos bem formulados. “Planejar” é a palavra para projetar as ações e atingir um resultado claramente definido, com plena certeza e controle da situação que assegurarão o sucesso no alcance dos resultados.

Tanto é preciso “planejar” como “projetar” o futuro para tornar uma empresa bem sucedida, sendo necessários colaboradores capacitados para as duas tarefas, bem como líderes que dominem as duas práticas. “Projetar” o futuro significa decidir como agir, com base no que está acontecendo no ambiente imediato e no futuro próximo e “planejar” são as decisões transformadas em ações gerenciáveis. Ambas devem se encontrar como uma ação estratégica para serem transformadas na meta ou alvo a ser atingido pelas organizações.

2.2.2.2 Gestão Japonesa

O Japão, após 7 anos de intervenção norte-americana do pós-guerra, retoma seu caminho com a assinatura, em 1952, do Tratado da Paz e do Tratado de Segurança Mútua, ambos com os Estados Unidos. A recuperação japonesa passa por mudanças políticas, com a adoção de um sistema parlamentarista, a criação de ministérios governamentais, destacando-se o Ministério do Comercio Internacional e da Indústria (MITI).

Este ministério procura tornar o país competitivo, elaborando um plano estratégico de desenvolvimento industrial e dando ênfase a alguns setores. Alguns países, entre eles os Estados Unidos, passam a adquirir produtos japoneses. Como estes produtos não tinham boa qualidade, os americanos enviam especialistas para trabalhar a gestão das empresas.

Segundo Deming, a direção e os funcionários japoneses perceberam que teriam que melhorar a qualidade dos produtos, para exportar. Passaram a olhar para todo o processo de produção. A filosofia da qualidade total é incorporada à cultura das organizações e direcionada a atender as necessidades dos consumidores. (Pereira, 1995).

Na década de 60, nas empresas japonesas, surgem grupos de pessoas, que trabalhavam juntas, e que espontaneamente, se reuniam para discutir problemas na produção e buscar soluções. Estes grupos se multiplicaram e passaram a ser chamados de “Círculos de Qualidade”.

Com a disseminação destes grupos e o incentivo do governo, as empresas aderiam às novas formas de gestão e a economia japonesa se recuperava. Na década de 60, já ultrapassava os países ocidentais mais desenvolvidos e na década seguinte, as empresas japonesas se consolidam, no mercado mundial, sobretudo em setores como automóveis e eletrônicos.

A forma de trabalho aliada à questões culturais explicam o surgimento da Gestão Japonesa, que desenvolve e incorpora duas práticas até então não utilizadas pelas empresas ocidentais: o controle da Qualidade Total (CQT) e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

Segundo Yoshino, (1968, *apud* Pereira 1995: 82)

...foram se definindo os traços mais distintos do sistema de gestão japonês: o emprego vitalício, os salários e promoções baseados na senioridade, idade e educação, o processo decisório (sistema ringi), a importância do grupo e não do indivíduo, gerando o comprometimento a uma cultura corporativa extremamente forte.

Estas práticas diferenciam as organizações japonesas das organizações ocidentais, que tentam copiar ou transpô-las, para utilizar e obter sucesso como as empresas japonesas. *Kan ban*⁸, *Just in Time*⁹, manufatura flexível são práticas que permitem inovações na gestão da produção e na organização do trabalho (Pereira,

⁸ *KAN BAN*: A técnica japonesa denominada de *KAN BAN*, integrada no conceito *Just In Time*, hoje largamente difundida quando se fala sobre produção ou administração de estoque.

⁹ *Just In Time*: O just-in-time é um princípio de gestão de stocks que se caracteriza pela manutenção de stock apenas em quantidade suficiente para manter o processo produtivo no momento

1995). As decisões são coletivas assim como as responsabilidades, sendo considerado um estilo participativo. No final da década de 70, emerge a Gestão participativa.

2.2.2.3 Gestão Participativa

De acordo com Freitas (1991), a gestão participativa teve início com Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical em 1897 que instituiu um plano de participação nos lucros da empresa e também convidou os trabalhadores para que investisse na empresa e que acreditasse no futuro da mesma. Essa ação resultou em funcionários aliados mais comprometidos com a busca de metas da empresa.

Mas o tema vem sendo mais discutido a partir de um contexto em que a administração necessita envolver os colaboradores nas suas estratégias e demais processos da organização em busca de melhor competitividade.

Para Mendonça (1987) a participação pode ser classificada como direta e indireta.

- direta: dirigida à pessoa individualmente considerada” e a indireta “destinada aos trabalhadores coletivamente considerados. A participação direta é aquela relacionada com o estilo de liderança e é mais utilizada nos Estados Unidos, numa perspectiva mais gerencialista e de relações humanas. É o tipo de participação psicológica e pessoal.

- pode ser classificada em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e auto-gestão. A participação indireta está relacionada com o sistema de governo da empresa, está mais ligada aos países europeus e tem origem na abordagem de conflito de interesses, que diz que o conflito é preexistente no sistema social e assim internalizado na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva.

Hermel (1990) aponta algumas das características da *Gestão Participativa*, como sendo:

- do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação;
- criação de atores e disseminadores;
- repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e

- subordinados;
- inserção de uma gestão global e finalizada;
- articulação entre indivíduos e grupos;
- busca de sinergia, e;
- a complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

Na conceituação de Matos (1980, p.08), a gestão participativa tem sua fonte na liderança dos gerentes, definindo assim a gerência como “uma gerência aberta que, por meio de processos participativos estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e co-responsabilização.

Com as pessoas mais envolvidas e engajadas com as metas da empresa, os resultados acabam tornando-se consequência, uma vez que todos trabalham motivados e com o foco em resultados, pois conseguem ver por meio da gestão participativa que fazem parte da organização e que o resultado de um é o resultado de todos.

2.2.2.4 Gestão Empreendedora

A atividade empreendedora tem sido compreendida como a ação que cria um novo produto ou serviço ou mesmo um negócio inteiro (BIRKINSHAW, 2000). No século XX, Joseph Schumpeter (1982), introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o estilo empreendedor tem cinco dimensões prioritárias: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com os recursos, estrutura administrativa adequada, e controle.

A organização empreendedora é o resultado da prática empreendedora no planejamento. Requer modelo de gestão próprio, que inclua a cultura de risco, para que haja estímulo à busca de soluções para problemas. Pereira (1995) aponta algumas características básicas da organização empreendedora, tais como: predisposição à mudança e estímulo à aprendizagem; foco nas competências

essenciais e parcerias; receptividade à inovação e espírito empreendedor; flexibilidade estrutural e unidades independentes de negócios; remuneração por desempenho.

Uma ampla gama de estudos empíricos sugere que a orientação empreendedora da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH *et al.*, 2003; TARABISHY *et al.*, 2005).

Nos últimos 30 anos, os estudos sobre liderança têm focado diferenças de estilos e suas influências nas organizações. Alguns pesquisadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie a tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (MCGRATH, MACMILLAN, 2000; TARABISHY *et al.*, 2005). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de “liderança empreendedora” e explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança. (IRELAND, HITT, 1999; MCGRATH, MCAMILLAN, 2000).

É sugerido, no presente estudo, que o estilo de liderança influencia a orientação empreendedora da empresa, como resultado de seu impacto na postura dos subordinados. Por meio da operacionalização e definição de Tarabishy *et al.* (2005) do conceito de liderança empreendedora, examinou-se o seu impacto na postura estratégica da empresa.

A orientação empreendedora oferece às empresas um meio de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos (KNIGHT, 1997).

De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta grande impacto na performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva.

Um crescente número de evidências sugere que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que se engajam em níveis elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de performance organizacional. (MILLER, FRIESEN, 1982; COVIN, MILES, 1999; MORRIS, SEXTON, 1996).

Kaplan e Norton (1997) apontam que a unidade estratégica de negócio é conceito central para a gestão empreendedora, porque desloca o papel do gestor, antes vinculado ao exercício do poder formal, para o desempenho da equipe em torno de processos da cadeia de valor. A abordagem por processos, que Watson (2005) denomina lógica processual-relacional, vê a organização como conjunto de

relações e acordos e não como uma estrutura de dominação. Para Zarifian (2001), a preocupação não deve ser o gerenciamento das competências, mas o gerenciamento da aprendizagem centrada nos processos.

Pereira (1995) propõe que a implantação da gestão empreendedora requer atenção perante alguns aspectos organizacionais, conforme mostra o quadro 5:

QUADRO 5: Gestão Empreendedora

Atividades	Separação das tradicionais ou operacionais
Localização	Nos níveis superiores da organização
Apoios	Recursos humanos, financeiros, técnicos ou informações
Administração do projeto	Realizada por um coordenador de tempo integral
Política de remuneração	Salário fixo e participação nos resultados
Responsabilidades	Grupo de pessoas responsabilizado pelo projeto
Inter-relacionamento	Apoio às equipes empreendedoras
Autonomia	A equipe deve ter liberdade de interação
Cultura empreendedora	Deve ser disseminada
Linha de subordinação	Não deve atingir a equipe empreendedora
Formato estrutural (MINTZBERG, 1998)	Adhocracia orgânica com formalização; Tarefas horizontalizadas; Agrupamento de especialistas; Equipes de projeto orientadas para o mercado; Mecanismos de interligação entre as equipes; Troca de informações e experiências; Descentralização seletiva nas equipes; Combinação de gerentes de linha com especialistas.
Competitividade	Concentrar esforços no negócio essencial; Buscar parcerias com outras empresas; Transferir atividades complementares; Transferir atividades não competitivas.

FONTE: Pereira (1995, p.135)

Ansoff (1990) aponta como elementos caracterizadores de uma organização empreendedora: o objetivo, as metas, o sistema de recompensas, o estilo de liderança, a estrutura e o sistema de planejamento. No quadro 6, são relacionados o papel da gestão na solução de problemas em cada um dos elementos:

QUADRO 6 : Perfil da Organização Empreendedora

Objetivo	Otimizar potencial de rentabilidade
Metas	Por interação de oportunidade e potencialidade
Sistema de recompensa e punições	Recompensar por criatividade e iniciativa, e pu por falta de iniciativa
Sistema de informações	Considerar potencialidades internas oportunidades externas novas e futuras
Problemas	Resolver problemas novos e não repetitivos
Estilo de liderança	Carismático, além de necessitar da habilidade inspirar aceitação de mudança
Estrutura organizacional	Fluida, em processo de mudança estrutural atividades agrupadas por problemas
Sistema de planejamento	Planejamento estratégico
Resolução de problemas pela administração	
Estímulo à ação	Buscar novas oportunidades
Busca de alternativas	Gerar alternativas criativas

FONTE: Ansoff (1990)

Drucker (2003) acredita que a empresa que não inova envelhece e declina. Num período de mudança rápida, o declínio é mais rápido. Para ele, inovação e empreendedorismo não são espontâneos, decorrem de empenho, esforço e aprendizagem. A organização empreendedora trata o empreendimento como dever e o pratica por meio de diretrizes e práticas, conforme mostrado no quadro 7:

QUADRO 7: Diretrizes e Práticas da Organização Empreendedora

Área	Diretrizes	Práticas
1	Mudança	Ver como oportunidade / Ser receptivo
	Inovação	Ver como oportunidade / Ser receptivo
	Clima Empreendedor	Criar com base em diretrizes
2		Mensuração
	Integrar a aprendizagem ao desempenho	
3	Administração Empreendedora	Cuidar da estrutura
		Cuidar da provisão / gerência de pessoal
		Cuidar da remuneração, incentivos/recompensas pessoal
4	Cuidados Especiais	Separar unidade administrativa da empreendedora
		Buscar inovação no negócio em que tem força competitiva
		Só implantar dentro da própria empresa

FONTE: Drucker (2003)

A gestão empreendedora deve fazer a inovação ser rotina da organização, com política de abandono do obsoleto, improdutivo e das falhas. A ela se deve juntar política de criação e de invenção. Para isso, precisa de gente qualificada. Idéias novas devem ser postas a trabalhar de forma ágil e estruturada.

A gestão empreendedora deve ser uma prática coletiva, com envolvimento de todos os colaboradores. Ser empreendedor não pode ser ocupação secundária. Contudo, é preciso entender que a inovação não tem caráter aleatório, a empresa inova em atividades em que tem competência diferenciada.

Em síntese, a gestão empreendedora é caracterizada pelo abandono do obsoleto e pela busca da inovação, por meio de objetivos, prazos, orçamentos, processos que capacitam pessoas e permitem fazer melhor e diferente, de forma coletiva, no interesse dos clientes e investidores.

2.2.3 Modelos de Gestão Emergente

No presente item, analisamos os modelos de Gestão Emergentes, Gestão de Inovação, Gestão por competências, Gestão de conhecimento e Gestão por projetos.

2.2.3.1 Gestão da Inovação

A competitividade entre as organizações se tornou um dos principais elementos na capacidade e velocidade da geração de inovações de produtos e serviços. Contudo, entender a inovação é fator chave e determinante para o desenvolvimento do país.

A Sociedade do Conhecimento, já preconizada por Peter Drucker em seus trabalhos das décadas de 40 e 60, configura um ambiente repleto de transformações na forma como as empresas estão se organizando e fazendo negócios. Esta sociedade não é uma sociedade “anticapitalista” nem “não capitalista”, como enfatiza o autor. Ela é uma sociedade onde:

“...o recurso econômico básico – os ‘meios de produção’, para usar uma expressão dos capitalistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a ‘terra’ dos economistas), nem a ‘mão de obra’. Ele será o conhecimento. (...) Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’- executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento”. (DRUKER, 1997).

Entretanto, por meio deste paradigma, quando novas tecnologias surgem com mais intensidade, parece ser mais evidente que as fontes baseadas em conhecimentos científicos possuem papel fundamental para a introdução de inovações de cunho mais radical. Já em sua maturidade, quando as tecnologias já estão dominadas, as fontes relacionadas a conhecimentos adquiridos com a experiência da organização se tornam mais e mais importantes para que as empresas estejam aptas a gerar aperfeiçoamentos e obter inovações incrementais. (FREEMAAN, 1991).

Os conceitos de inovação tem evoluído ao longo do tempo no que entende-se

o que seja inovar, bem como as pessoas que fazem parte deste meio. No entendimento do que seja inovação, ela passa de uma visão tecnológica para uma visão que passa a ser entendida como a utilização do conhecimento (formas de produção e comercialização de bens e serviços, assim como também desenvolvimento de novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e produtos), (CLARK e WHEELWRIGHT, 1992). Já as pessoas que participam do processo de inovação não estão restritas à organização e sim ao conjunto dos elementos que forma todo o sistema de inovação.

Desta forma pode-se dizer que a inovação é a integração de todos os setores da organização, formando assim a capacidade inovadora do país.

Para melhor entender o que seja inovação, mostraremos alguns conceitos básicos dos principais estudiosos do assunto.

Para Garcia e Calantone (2002), a inovação é um processo de desenvolvimento e de produção de novos produtos e serviços capazes de obter sucesso comercial.

Para Lastres (1994), cada empresa é uma entidade inovadora, desde que esteja preparada para aprender de forma contínua e organizada. A inovação refere-se à utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços.

Segundo Dosi (1988), “A inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, de novos processos de produção e novas formas organizacionais”... “A mudança tecnológica é uma forma criativa no crescimento das corporações e [também] uma força destrutiva que torna as corporações vulneráveis à concorrência”.

Considera-se que a inovação é um processo que parte da concepção até a exploração de uma idéia, cuja intuição tem base numa estrutura de referência de uma realidade individual ou organizacional. A invenção, neste caso, é a idéia transformada em realidade e a sua exploração visa à obtenção do máximo de lucro obtido pela aceitação da mesma.

De acordo com Schumpeter (1982), há algumas décadas atrás, o termo inovação foi adotado para promover uma interação mais efetiva entre o setor produtivo e as áreas de pesquisa e conhecimento. Isso ocorreu no momento da abertura de mercados e no aumento da competitividade internacional, onde incitaram as organizações a estabelecerem sinergias umas com as outras para o crescimento

econômico.

Freeman (1995), considerado um seguidor de Schumpeter, estabeleceu o conceito de inovação na sua versão atual. Segundo ele, desde os anos 60, o conceito de inovação é caracterizado pelo perfil econômico e corporativo, uma vez que as organizações devem ter um bom desempenho na economia internacional frente às oscilações de mercado e ameaças da concorrência. Mas foi a partir dos anos 80 que os autores começaram a perceber a importância nos fluxos de informações, como uma interação essencial e imprescindível frente às demandas.

Já no âmbito da economia, muito é discutido sobre inovação, onde a contribuição maior é vinda de Schumpeter, que enfoca a importância das inovações e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das organizações e da economia.

Pode-se dizer que existem dois tipos de inovação: a *radical* e a *incremental*. A *inovação radical* é conceituada como o desenvolvimento e a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovação pode romper uma estrutura já existente e criar novas indústrias, setores e mercados ou ainda significar redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes. Já a *inovação incremental* se refere a qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou produção dentro da organização sem alterar sua estrutura física. Algumas melhorias feitas neste tipo de inovação às vezes não são percebidas pelos clientes, podendo gerar aumento na eficiência no setor produtivo, aumento de produtividade, redução de custos ou ainda otimizar processos de produção, design de produtos. (FREEMAN, 1988).

Portanto, é preciso considerar que uma empresa não inova sozinha, pois as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. O processo de inovação é, contudo, um processo interativo, realizado com a contribuição de vários agentes que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

A interação das organizações passa a ter significado estratégico, enquanto anteriormente eram consideradas apenas administrativas ou gerenciais, hoje são parâmetros de inovação.

Diante disto, pode perceber que a inovação se dá em vários níveis, diversos departamentos de uma mesma organização, entre organizações distintas. As diversas fontes de idéias, informações e conhecimentos, passaram a ser consideradas uma maneira importante de capacitação das organizações, para que as

mesmas enfrentem as mudanças e assim gerem inovações. Assim, segundo Schumpeter (1982), “a inovação não se restringe à invenção e patente. Ela admite outras formas como a descoberta de novas matérias primas ou novas fontes de provisão; a inovação de mecanismos de tratamento e transporte de mercadorias, inovações organizativas nas empresas ou no comércio. Inovação relaciona-se com a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios, e embora esteja geralmente associada a importantes avanços em produtos ou processos, a maior parte das inovações de sucesso são baseadas no efeito cumulativo de mudanças incrementais ou na combinação criativa de técnicas, idéias ou métodos existentes.

A inovação apresenta uma das grandes reservas de crescimento para as empresas. Mas encontrar, detectar e desenvolver uma idéia não é uma coisa fácil, tampouco encontrar o mercado. Ela envolve três critérios: 1) é algo novo, concreto e que caminha (diferente de idéia); 2) o melhoramento da inovação se faz de maneira contínua e 3) a inovação se faz por meio de uma mudança de paradigma. (JOURNAL DU NET, 2007).

Um dos principais meios para conseguir vantagem competitiva de acordo com as necessidades do mercado é a inovação. Inovar é criar novos produtos, desenvolver produtos existentes, mas é também otimizar seus sistemas de produção, adotando as últimas tecnologias. Segundo Gavriloff (JOURNAL DU NET, 2007), existem principalmente 2 níveis de aplicação de inovação nas empresas, são eles:

- Inovar pontualmente: projeto de inovação ou inovação de um produto, ou seja, projeto para melhorar os produtos existentes, criação ou adoção de uma nova tecnologia de ponta, e;
- Inovar permanentemente: inovação total ou gestão de inovação.

Neste nível a inovação deve ser um pilar de estratégia da empresa. Em geral as empresas começam pela inovação de projeto para desenvolver um novo produto ou serviço. Para isto, faz-se necessário estabelecer critérios que classifiquem os diferentes tipos de projetos inovadores para auxiliar a gerência a planejar e organizar os projetos individualmente levando em consideração as necessidades de cada um.

O ambiente de gestão no panorama atual agrega às organizações uma complexa atmosfera de competitividade, constantes desafios de sobrevivência e

absorção de um grande leque de inovações. O efeito desta dinâmica é o desenvolvimento de uma cultura empresarial focada em transformações contínuas e especialmente às inovações. Para que estas organizações possam desenvolver mudanças pró-ativas é necessário que seja desenvolvido um ambiente de gestão aberto à aceitação de novas idéias e conseqüentemente um ambiente receptivo às inovações.

Na gestão da inovação, adota-se o conceito da implementação de novas técnicas, idéias ou métodos de gestão. Os gestores de inovação devem conhecer profundamente as pessoas ao seu redor e transformá-las em uma das suas maiores vantagens competitivas. Este processo de gestão passa a desempenhar um papel fundamental na organização, uma vez que terá forte impacto na sobrevivência da organização e, conseqüentemente, estará satisfazendo os seus clientes.

Entende-se que a principal função da inovação é criar valores para os clientes, melhorando o preço dos produtos ou dos serviços existentes. A inovação deve oferecer funções adicionais ou características no mesmo preço, ou as mesmas características e funções em um preço mais baixo.

2.2.3.2 Gestão por Competências

Segundo Le Boterf (2003, p. 52), o termo competência tem origem no latim *competens* que significa “o que vai com, o que é adaptado a”. De acordo com Isambert-Jamati, *apud* 2001, um indivíduo competente é aquele que domina a área na qual intervém e que usa seus conhecimentos do assunto para decidir a maneira de intervir, a fim de obter um resultado com eficácia e economia de meios.

O uso da idéia de competência originou-se na educação e rapidamente foi apropriada por várias áreas do conhecimento e setores profissionais. Conseqüentemente, passou a ser interpretada segundo sentidos e propósitos distintos, por exemplo: para a escola americana a palavra competência pode apresentar-se de duas formas: como *competency*, ao referir aspectos do comportamento de uma pessoa que determinam um desempenho competente. Por outro lado para a escola britânica, *competence*, designa áreas em que a pessoa é competente (FLEURY e FLEURY, 2004).

Neste sentido, os primeiros trabalhos a utilizarem o termo competência foram desenvolvidos nas décadas de 1970, 1980 e 1990, por autores de origem americana (McClelland, Boyatzis, Spencer Jr e Spencer), para os quais a competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permitem ao indivíduo um desempenho superior em um trabalho ou situação.

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

Richard Boyatzis (1992), realizou estudos sobre competências gerenciais e identificou um conjunto de características que definem um alto desempenho, e caracterizam as demandas de determinado cargo na organização. Nessa abordagem, competência é:

“Um cluster de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance do job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. PARRY (1996, p.50)

Os trabalhos de McClelland (1972), Boyatzis (1992) e Spencer e Spencer (1993), revelam pontos comuns em relação ao assunto competências, como por exemplo, o fato de que a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição para produzir resultados e/ou soluções a problemas.

A partir de então, o conceito de competências evoluiu deixando de ser associado a qualificações necessárias para um trabalho e passando à idéia de agregação de valor.

Neste sentido, Brandão e Guimarães (1999), afirmam que as organizações estão cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O interesse

pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a “gestão de competências” como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Para desenvolver este tipo de gestão é preciso desenvolver competências nas pessoas que fazem parte da organização. Segundo Durand (1999), o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos, a integração de habilidades e a adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Nesta linha, competência na organização é definida por Arrègle (1995), como o saber que a empresa acumulou e que lhe confere certo nível de competitividade atual e futuro.

Prahalad & Hamel (1990), tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, a exemplo das proposições da *Resource-Based Management Theory*, as quais serão comentados adiante. Para esses autores, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Assim, torna-se possível classificar competências como humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

Para Brandão e Guimarães (1999), a gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia de gestão derivada da *Resource-Based Management Theory*. Essa teoria sustenta que determinados atributos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa frente à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização certa vantagem competitiva atual e futura.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a

estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo, além de promover o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores, gera o que Tilles (1997, p.6) denominou “consistência interna da estratégia”, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se no nível individual e organizacional, pois são as competências das pessoas que compõem a empresa e que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere certo nível de competitividade atual e futuro à organização, bem como acesso potencial a novos mercados, oportunizando à mesma sentido de continuidade e sustentabilidade (Prahalad & Hamel, 1990).

Saber como captar os melhores talentos para a organização é uma tarefa que requer cuidados e atenção, uma vez que é necessário conhecer as estratégias da empresa e sua forma de atuação. Mas além de atrair os melhores talentos, ou seja as competências necessárias para a organização, é importante saber maximizá-las e utilizá-las para o alcance de um diferencial competitivo. Com este pensamento, a gestão por competências é um modo eficiente de usar o capital humano da organização para o atingimento de seus objetivos.

2.2.3.3 Gestão do Conhecimento

Drucker (1997) foi um dos primeiros teóricos ocidentais a reconhecer a mudança de insumo econômico, do Capital para o Conhecimento, que resultou no período atual, caracterizado como Sociedade do Conhecimento.

Segundo Strauhs, Abreu e Renaux (2003), neste novo tipo de sociedade não se pode prescindir das capacidades do “trabalhador do conhecimento”, que transcendem à sua atividade mecânica, e nem de atualizações em posições e conceitos da Teoria Administrativa, que devem estar em constante mutação, e adaptação, para atender às necessidades inerentes ao momento organizacional. É

no seio desta Sociedade do Conhecimento que aparecem algumas das respostas às novas necessidades organizacionais, como a aprendizagem organizacional e a Gestão Estratégica de Recursos.

Característica dos anos 90, prenúncio da Sociedade do Conhecimento, a Gestão do Conhecimento reconhece que alguns dos elementos componentes das organizações – conhecimentos, infra-estrutura, habilidades, cultura – são determinantes de sucesso e fonte de vantagem competitiva (Arrègle, 1995). São pontos positivos apresentados por esta abordagem: a natureza dinâmica, exigida pelo atual ambiente competitivo submetido a mudanças aceleradas e a visão sistêmica, que considera tecnologias, processos organizacionais e competências como responsáveis por fomentar a capacidade competitiva da organização.

Um aspecto comum aos novos modelos de gestão é que contribuíram para a introdução e disseminação de algumas práticas administrativas que representavam esforços das empresas no gerenciamento do conhecimento organizacional, um recurso até então não reconhecido importante. Ao longo dos anos 90, este conjunto de práticas veio a se consolidar como a Gestão do Conhecimento.

Segundo Silva e Neves (2004), é tarefa do gestor identificar as necessidades de conhecimento, conectadas às estratégias e à missão organizacionais. Esta necessidade, para ser suprida depende de dois fatores antecedentes: dados e informação.

Assim, para compreender a Gestão do Conhecimento (GC) é preciso diferenciar os conceitos de dado, informação e conhecimento para chegar ao processo de GC.

Dado, para a organização, é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, só descrevem os acontecimentos, sem juízos de valor ou interpretações que ajudem na tomada de decisões, mas são importantes porque são a matéria-prima necessária à criação da informação.

Já a informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “É de fato, as informações tornam-se mais valiosas na medida em que mais pessoas às têm.”, conforme Drucker (2000, p.32). Constitui-

se na representação simbólica de acontecimentos, processos ou fluxos que constituem a realidade, e que podem ser feitos por diferentes meios de armazenamento ou servir de canal de comunicação ou transferência de informação. Segundo Burnham *et al* (2007), é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

O conhecimento deriva da informação, e esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Nonaka e Takeushi (1997, p. 63), observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso“, ou seja, os valores e crenças determinam o que um indivíduo vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Segundo Silva e Neves (2004), se o conhecimento for aplicado para apoiar decisões, considerando melhorias no desempenho e/ou resultado organizacional, ele é inteligência.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua, chamada por Nonaka e Takeushi (1997) de espiral do criação do conhecimento, conforme mostrado na figura 16:



FIGURA 16: Espiral Do Conhecimento

FONTE: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80).

A Socialização consiste no compartilhamento de modelos e habilidades mentais, através da troca de experiências (SVEIBY, 1998). O conhecimento é compartilhado com outras pessoas por meio da prática ou do diálogo entre eles.

Por outro lado a Externalização ocorre, segundo Nonaka e Takeuchi (1997,p.71), “[...] na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. A externalização pode ser testemunhada nos processos de definição e elaboração de conceitos, estimulados pela realização de diálogos ou por reflexão coletiva em cursos à distância. Isso se torna aparente em fóruns de discussão, quando estes são bem planejados e mediados.

O terceiro mecanismo citado é a Combinação, que representa a sistematização de conceitos. Para o autor da espiral, ela envolve “[...] a reconfiguração de informações através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como realizado em banco de dados de computadores) que pode gerar novos conhecimentos”.(NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.75).

A Internalização é o processo de transformação do conhecimento explícito em tácito, apresentando uma relação estreita com o “aprender fazendo”. Ou seja, como diz Sveiby (1998, p.56) esta fase está “[...] intimamente relacionada ao aprendizado pela prática”.

De acordo com Silva e Neves (2004), na procura de uma vantagem competitiva as organizações entendem que apenas as tecnologias de informação não são suficientes, é preciso a experiência das pessoas que fazem parte dela. São elas as responsáveis pela realização das metas e objetivos organizacionais, e a GC pode permitir a criação de conhecimentos para realizar o que foi planejado.

“O conhecimento é entendido como informação para a ação, informação relevante, disponível no lugar certo, no momento certo, no contexto correto, e da forma correta em que qualquer um o pode usar nas suas decisões.” (TIWANA, 2000 *apud* SILVA e NEVES, 2004, p.177).

E ainda:

“O conhecimento é o recurso chave das tomadas das decisões inteligentes, previsões, projetos, planejamentos, diagnósticos, análises, avaliações e julgamentos intuitivos.” (SILVA e NEVES, 2004, p.178).

O Gerenciamento formal do conhecimento gerado na organização, que facilita a criação, o acesso e sua reutilização se dá por meio das tecnologias da informação (O'LEARY, 1998, p. 34). Este processo de criar, capturar e utilizar conhecimento para aumentar o desempenho organizacional, segundo Bassi (1999, p. 424), é denominado de Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (Comitê Executivo do Governo Eletrônico *apud* BATISTA *et al*, 2005). Ou simplesmente, como afirmam Silva e Neves (2004), GC é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização.

Pacheco, Kern e Steil (2007), apresentaram dezenove conceitos de gestão do conhecimento de diversos autores e destes observaram dezessete diferentes descrições para as preocupações da GC. Para uniformizar os conceitos, os autores compilaram os subsistemas/processo em sete descrições-chave conforme a frequência com que os conceitos foram citadas pelos autores pesquisados. Este resultado pode ser visto no quadro 8:

QUADRO 8: Compilação dos Subsistemas/Processos da GC

SUBSISTEMAS/PROCESSOS COMPILADOS	FREQÜÊNCIA
1. Criação	8
2. Compartilhamento, transferência	5
3. Armazenamento, captura, acesso, coleta, retenção, transformação, formalização.	13
4. Comunicação, distribuição	2
5. Aquisição	1
6. Utilização, aplicação, uso	5
7. Reutilização	2

FONTE: Pacheco, Kern e Steil (2007)

Com base no quadro acima é possível dizer que a gestão do conhecimento tem sido estudada sob diferentes óticas. A seguir, os autores apresentam a idéia central de cada um dos sete subsistemas:

1. Criação do conhecimento - ocorre por meio da aprendizagem, da organização de conhecimento e combinação de informações sobre o tema, ou de *insights*¹⁰ de novas formas de aplicação de conhecimento (que podem ocorrer numa situação de resolução de problemas).
2. Compartilhamento do conhecimento - envolve processos de aprendizagem estendidos.
3. Armazenamento do conhecimento - de forma que possibilite acesso e transferência para outras pessoas.
4. Distribuição do conhecimento - refere-se ao processo de manter disponível o conhecimento para acesso fácil e rápido por aqueles que deles necessitam na organização ou em sua cadeia produtiva.
5. Aquisição do conhecimento - geralmente por meio de sistemas de informação ou redes sociais é que as pessoas e as organizações podem acessar o conhecimento existente.
6. Utilização do conhecimento - consiste no resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento pelas pessoas e organizações em sua prática diária.
7. Reutilização do conhecimento - de um conceito já gerado no escopo da organização, valorizando experiências anteriores.

No giro operacional de construção e de operação deste sistema o conhecimento é gerado e evolui conforme a espiral do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuski (1997).

E para isso é preciso conhecer as principais atividades da GC, ou seja, geração, codificação e transferência:

¹⁰ **Insights:** O ato ou resultado de aprender a verdadeira natureza das coisas, enxergar intuitivamente. Capacidade da observação profunda e da dedução ; discernimento; percepção.

- Geração: Davenport e Prusak (2003) consideram que o conhecimento nas organizações é gerado por meio da forma como é adquirido na organização (com a contratação de consultores ou especialistas no assunto em questão); por meio dos recursos dedicados (grupos ou unidades organizativas que criem conhecimento); fusões (de organizações ou grupos de pessoas com conhecimentos, experiência e culturas diferentes); adaptação (meios que promovam mudanças de hábitos e atitudes e a geração de conhecimentos, criando a sensação de crise antes que ela aconteça); e redes de conhecimento (grupos de pessoas com interesses comuns, mas que atuam de maneira informal no interior da organização).

- Codificação ou armazenamento – consiste na transformação do conhecimento para uma forma que possa ser transferido, e ficar acessível a todos que necessitarem dele em qualquer momento. Por ser difícil transformar o conhecimento tácito do operacional, o processo de codificação deve considerar: a serventia dos conhecimentos a codificar para os objetivos desejados, as diferentes formas de conhecimento existente, a avaliação desse conhecimento quanto a sua utilidade e adequação e a identificação dos meios apropriados para a codificação.

Transferência – conhecimento só se torna ação se estiver disponível sempre que necessário, para isso a transferência é importante. Isso se faz com a formalização do processo de transferência de conhecimento, que pode vir com o incentivo para práticas como: pausas para café, frequência em seminários, congressos e feiras, pois estimulam a geração de idéias e a resolução de problemas.

Na era do conhecimento a organização que não utiliza de meios para obter e disseminar as informações e conhecimentos gerados será facilmente ultrapassada, pois as mudanças ocorrem com muita velocidade. Assim, pode se considerar de fundamental importância que as empresas saibam como trabalhar com os conhecimentos acumulados e gerados e como obter as informações necessárias para as suas atividades e processos. Na busca por competitividade a forma de tratar o conhecimento pode ser um aliado e um fator que diferencia as organizações no mercado onde a disputa é altamente acirrada.

2.2.3.4 Gestão Virtual

De acordo com Drucker (2000), a corporação virtual, iniciou com a visão de futurólogos, e agora se tornou uma realidade devido as inovações no processamento da informação, nos sistemas de fabricação e na comercialização dos produtos via Internet. Para o autor na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada: existe apenas uma economia e um mercado. Em consequência desse processo, toda empresa precisa se tornar competitiva em nível global, mesmo que produza ou venda apenas dentro de um mercado local ou regional.

Outros autores como Davidow e Malone (1993) afirmam que o impacto da tecnologia virtual tem sido mais evidente no que se refere à comercialização dos produtos. A tecnologia virtual propiciou o aparecimento de um novo modelo empresarial, levando a mudanças em sua estrutura, nos departamentos, escritórios, na noção de cargo e no relacionamento com os clientes

Para Gil (2000, p.31), “o mercado já está exigindo que as empresas tenham condições de atender a clientes situados em diferentes partes do globo, promovendo não apenas a entrega rápida, mas também uma grande variedade de produtos sob medida”.

Nessa concepção o produto virtual existe antes de ser produzido, sendo seu conceito, projeto e fabricação armazenados em computadores e na mente das equipes cooperativas. Do outro lado o cliente, participa também da concepção do produto (ou do serviço), que deseja de acordo com suas expectativas. Isso leva, a satisfação quase do cliente, no entanto, é necessário uma mudança no perfil da nova empresa ou organização virtual, principalmente um novo tipo de funcionário, com qualificação, exigindo ainda mais das áreas de pessoas .(GIL, 2000).

Para se utilizar os recursos disponíveis na atualidade como os recursos eletrônicos e o meio virtual, é preciso uma abertura por parte das empresas para entender e ver essa ferramenta como uma das formas mais baratas e de grande alcance para levar seus produtos e serviços. Identificada esta oportunidade basta gerenciá-la com a flexibilidade e inovação que é requerida. Desta maneira, a empresa conseguirá alcançar seus resultados e ver que o meio virtual pode ser uma janela para o mundo, tudo depende da forma de realizar a sua gestão para maximizar os resultados, e atender as expectativas de seus consumidores virtuais.

2.2.3.5 Gestão por Projetos

De acordo com Crawford (2002), existe um interesse crescente no tema gestão de projetos explicado pelo seu aprimoramento como área de estudo e um entendimento comum por aqueles profissionais que atuam na prática com gestão de projetos, além da sua utilização dentro das áreas de tecnologia da informação, serviços de informação e desenvolvimento de novos produtos.

A gestão de projetos é uma área que também cresce nas indústrias, pois seu objetivo primordial é manter um equilíbrio e eficiente entre os temas: custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos ou produtos contidos no projeto. (CRAWFORD 2002).

Para Belzer (2000) gerenciamento de projetos é um conjunto de técnicas que visa apoiar as atividades de: coordenação, execução e controle dos projetos de forma a obter um melhor controle para a tomada de decisões estratégicas. Dando seqüência nesse conceito o gerenciamento de projetos visa uma sistematização e a organização dos processos de definição, planejamento, execução, controle e conclusão de projetos, aplicando técnicas e métodos para estimar, planejar e controlar atividades com o objetivo que a organização alcance um resultado final que englobe prazo, custo e qualidade desejados. (KERZNER, 1998).

Uma iniciativa da administração de projetos foi proposta na década de 1980 pelo *Project Management Institute* (Instituto de Administração de Projetos, PMI). Segundo o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI a administração de um projeto, ou de uma de suas fases, é um processo finito, que compreende cinco grupos de processos menores: planejamento, execução, monitoramento e controle, e conclusão. Como segue na figura:

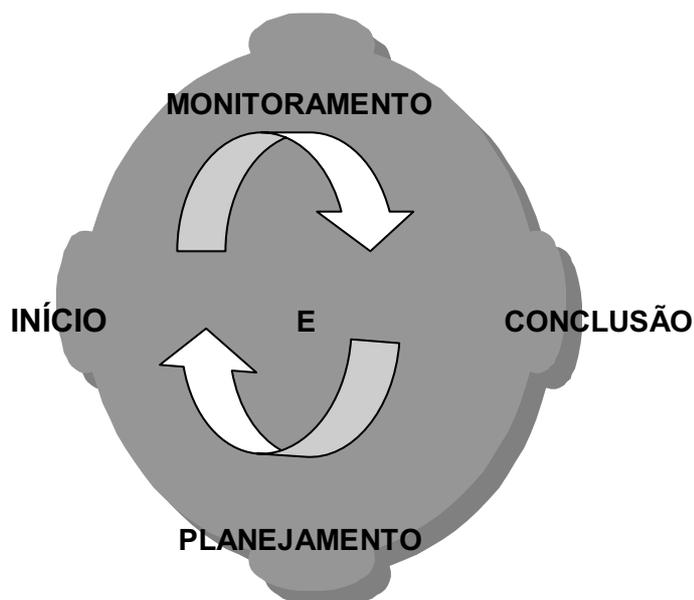


FIGURA 17: Os Processos do Projeto

FONTE: PMBOK, PMI, 2004

De acordo com o PMBOK (2004) existem áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, que estão organizadas em 44 (quarenta e quatro) processos de gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento sendo:

- **Gerenciamento de integração do projeto**, descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Desenvolver o termo de abertura do projeto, Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, Orientar e gerenciar a execução do projeto, Monitorar e controlar o trabalho do projeto, Controle integrado de mudanças e Encerrar o projeto.

- **Gerenciamento do escopo do projeto**, descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejamento do escopo, Definição do escopo, Criar EAP, Verificação do escopo e Controle do escopo.

- **Gerenciamento de tempo do projeto**, descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Definição da atividade, Seqüenciamento de atividades, Estimativa de

recursos da atividade, Estimativa de duração da atividade, Desenvolvimento do cronograma e Controle do cronograma.

- **Gerenciamento de custos do projeto**, descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Estimativa de custos, Orçamentação e Controle de custos.

- **Gerenciamento da qualidade do projeto**, descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejamento da qualidade, Realizar a garantia da qualidade e Realizar o controle da qualidade.

- **Gerenciamento de recursos humanos do projeto**, descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejamento de recursos humanos, Contratar ou mobilizar a equipe do projeto, Desenvolver a equipe do projeto e Gerenciar a equipe do projeto.

- **Gerenciamento das comunicações do projeto**, descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejamento das comunicações, Distribuição das informações, Relatório de desempenho e Gerenciar as partes interessadas.

- **Gerenciamento de riscos do projeto**, descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejamento do gerenciamento de riscos, Identificação de riscos, Análise qualitativa de riscos, Análise quantitativa de riscos, Planejamento de respostas a riscos e Monitoramento e controle de riscos.

- **Gerenciamento de aquisições do projeto**, descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: Planejar compras e aquisições, Planejar contratações, Solicitar respostas de fornecedores, Selecionar fornecedores, Administração de contrato e Encerramento do contrato.

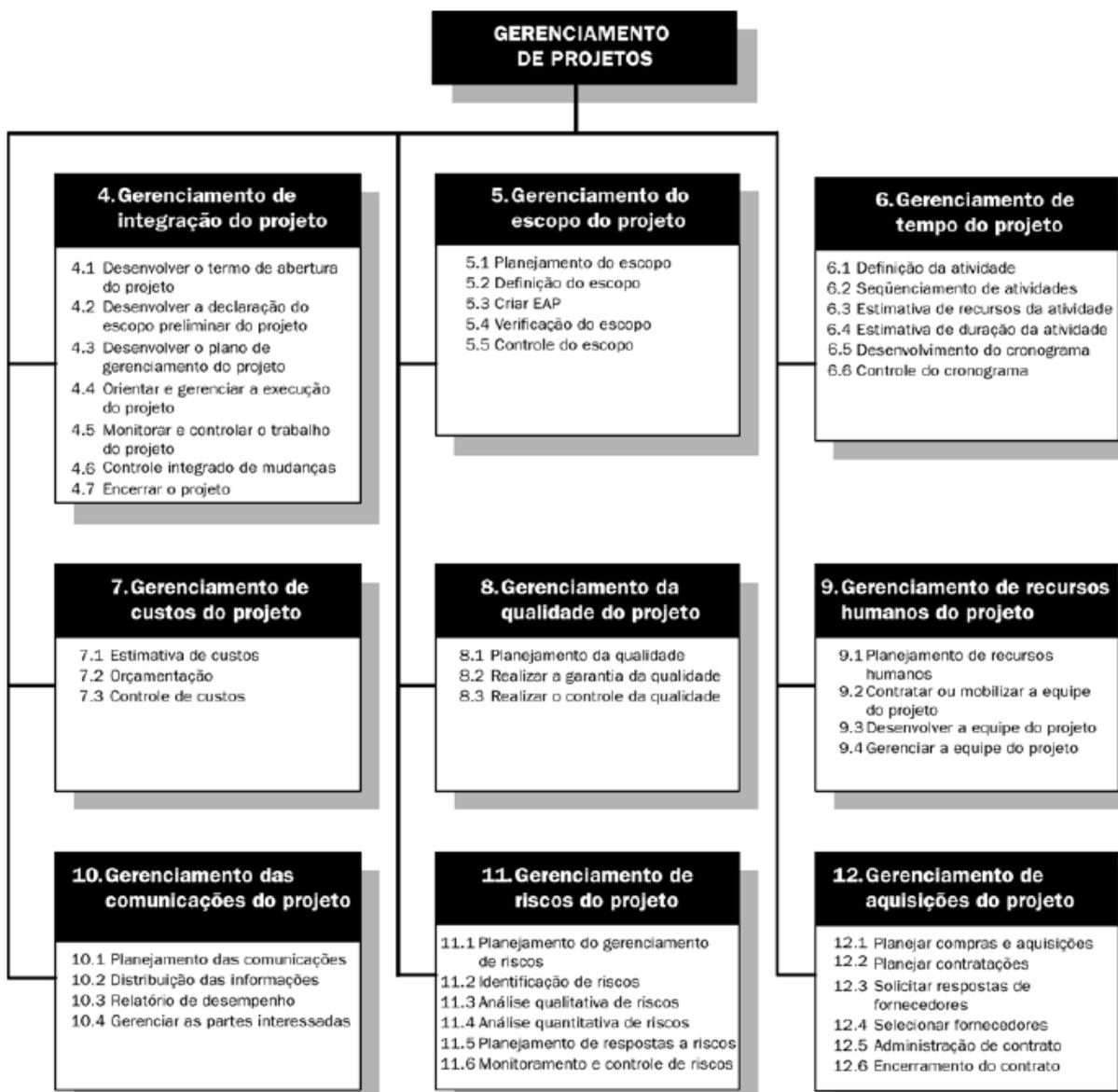


FIGURA 18: Demonstra as Áreas de Conhecimento do Gerenciamento de Projetos de acordo com o PMBOK (2004).

FONTE: PMBOK (2004).

A gestão de projetos pode ser vista como uma resposta as rápidas mudanças no mundo corporativo, uma vez que esta, utiliza formas de organizar as atividades que irão ocorrer por um período de tempo, ou seja, atividades com prazo determinado para acontecer. As organizações reconhecem que atividades desta natureza, os projetos, precisam ser realizados com a maior eficiência e eficácia. É uma atividade que precisa de inteligência, de competências específicas e de equipes comprometidas e altamente motivadas, porém que podem gerar um alto retorno para

as organizações que souberem trabalhar de uma forma flexível, com velocidade e autonomia.

2.3. Elementos Estruturantes de Modelo De Gestão

Neste item são analisados os conceitos e teorias sobre os elementos estruturantes de modelos de gestão. E também são analisadas as principais características e aspectos, que foram considerados na elaboração do modelo de gestão, a luz do ciclo de vida das organizações, contido no capítulo 5 deste trabalho.

2.3.1 Estrutura Organizacional

Por estrutura organizacional podemos afirmar “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas” (Blau, 1974, p.12). Essa definição simples requer uma amplificação. Uma amplificação da definição é a divisão do trabalho; as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações. Uma outra implicação é que as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se. (Hall 2004, p.47).

Outras definições ressaltam a importância das interações humanas na formação de estruturas, uma vez que “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura” (Sewell, 1992:4). Adotando um raciocínio similar, a estrutura é vista como “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: As estruturas são formadas e formam” (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980:3).

As estruturas das empresas não são fixas e eternas, ao invés disso as estruturas são maleáveis, é possível moldá-las de acordo com o que acontece na organização. É por meio das estruturas que é possível observar o modelo de uma organização, sua forma de atuar e suas relações formais internas. A estrutura é uma

forma de direcionar a organização, ordenar os processos e dar um senso de direção para as pessoas que a compõem, evitando assim o comportamento aleatório.

Uma conceitualização muito similar da estrutura é que existe uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais nas organizações e em torno delas e que se revela uma dialética nas relações entre os atores organizacionais. Isso traz conseqüências para as formas organizacionais (Fombrun, 1986). A estrutura, portanto é continuamente emergente.

Segundo Hall (2004, p.47), estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, em outras palavras, ser eficazes. Segundo as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).

As estruturas organizacionais assumem várias formas. Uma análise resumida da literatura clássica na área demonstrará a maneira pela qual as variações ocorrem. O trabalho seminal sobre estrutura é a descrição de Weber (1947) do tipo ideal de burocracia. Ele afirma que uma burocracia possui uma hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos de trabalho, regras para os ocupantes dos cargos e remunerações distintas. Se todos esses componentes estiverem presentes em alto grau em uma burocracia, ela constituirá o tipo ideal, conforme foi demonstrado (Hall, 2004). Uma organização burocrática é planejada para ter eficiência e confiabilidade (Hage, 1980; Perrow, 1979). Essa observação pode parecer estranha, pois, para muitas pessoas, os termos burocracia e burocrata possuem conotações negativas. As burocracias são projetadas, na realidade, para operar bem.

Burns e Stalker (1961) foram uns passos além com o desenvolvimento de seu modelo de formas organizacionais múltiplas. Eles identificaram a forma 'mecânica', que é muito próxima do tipo ideal de burocracia proposto por Weber, e a forma 'orgânica', que se aproxima do seu oposto lógico. Portanto, em vez de possuir

autoridade hierárquica, as organizações orgânicas possuem uma estrutura de controle em rede; em vez de especialização de tarefas, um ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas; em vez de supervisão hierárquica, um contexto de comunicação envolvendo informações e opiniões, e assim por diante. Os autores vêem as formas organizacionais como sendo estreitamente vinculadas ao ambiente no qual as organizações estão inseridas, particularmente naquilo que diz respeito à tecnologia empregada pela organização, um aspecto enfatizado posteriormente pela pesquisa clássica de Lawrence e Lorsch. (1967).

A análise das formas organizacionais teve novamente um avanço quando Hage (1965) observou que a presença de características estruturais, como complexidade, formalização e centralização, variam de grande a reduzida.

A estrutura organizacional pode ser vista como a forma das empresas se articularem para desenvolver suas atividades. No entanto, é importante destacar que não existe uma estrutura única e perfeita, o que existe é uma estrutura organizacional capaz de se adaptar-se adequadamente às condições e características de cada empresa.

2.3.1.1 Centralização

A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura.

A centralização tem sido definida de diversas maneiras, com ênfase sempre se direcionando à distribuição do poder. Hage (1980 p. 65) define centralização como “o nível e a variedade de participação em decisões estratégicas pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização”. Quanto maior o nível de participação de maior número de grupos em uma organização, menor a centralização.

A centralização pode ser vista como o grau que a autoridade formal, responsável por tomar as decisões, esta concentrada em uma única pessoa, ou em uma unidade, ou em um nível da organização, deixando os demais empregados sempre a espera destas decisões para realizarem suas atividades.

Van de Ven e Andrew Ferry (1980) definem centralização como “o lugar em que se situa a autoridade que toma as decisões em uma organização. Quando a

maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada; uma unidade descentralizada, geralmente, implica que a principal fonte de tomada de decisões foi delegada por gerentes de linha a pessoal subordinado” (p.399). Van de Ven e Ferry prosseguem observando que a substância das decisões constitui uma consideração importante. Em uma organização altamente profissionalizada, por exemplo, as decisões que envolvem as áreas de competência profissional são atribuídas aos profissionais envolvidos. Áreas consideradas fora dos limites da atribuição profissional, provavelmente, são mais centralizadas.

Dos diversos elementos da centralização, o mais óbvio é o direito de tomar decisões. E se a maioria das decisões se origina no escalão superior, a organização é centralizada. Porém, centralização não é somente uma questão de quem toma as decisões. Se o pessoal em níveis inferiores da organização estiver tomando muitas decisões, mas estas forem ‘programadas’ por políticas organizacionais, permanecerá um alto grau de centralização. Um grau reduzido ocorre em situações que envolvem tomada de decisões democráticas e coletivas. (Rothschild e Whitt, 1986).

Um outro elemento da centralização é a avaliação das atividades (Dornbusch e Scott, 1975:82). O processo de avaliação envolve a determinação de o trabalho ser realizado de modo apropriado, certo ou pontual. Se a avaliação é efetuada por pessoas do alto escalão da organização, existe centralização, independentemente do nível em que as decisões são tomadas. Uma situação na qual existe uma avaliação centralizada, provavelmente, seria, porém, não necessariamente sempre, também uma em que as políticas são centralizadas.

Muitas empresas centralizam seus processos de tomada de decisões no início de suas atividades empresariais, quando estão iniciando no mercado e que precisam estar atentas ao posicionamento dos seus concorrentes e a sua performance. Porém com o passar dos anos e o crescimento da organização, é importante repensar o posicionamento, com o objetivo de não tornar os processos “engessados”, ou seja, pouco flexíveis. O objetivo da empresa é o alcance das suas metas e delegar funções e poder é uma das formas de se tornar ágil e flexível na tomada de decisão.

2.3.1.2 Formalização

Formalização não é apenas um conceito abstrato. De fato, o grau em que uma organização é formalizada constitui uma indicação das opiniões de seus decisores a respeito dos membros da organização. Caso se considere que os membros sejam capazes de exercer excelente julgamento e autocontrole, a formalização será reduzida; caso sejam considerados incapazes de tomar suas próprias decisões e exijam um grande número de regras para orientar seu comportamento, a formalização será substancial. A formalização envolve o controle organizacional sobre o indivíduo (Clegg e Dunkerly, 1980) e, portanto, possui um significado ético e político, além de ser um componente estrutural.

A introdução do indivíduo não significa que a análise se afasta do nível organizacional. A formalização possui conseqüências importantes para a organização e suas subunidades no que diz respeito a processos como comunicação e inovação.

As regras e os procedimentos criados para lidar com os riscos enfrentados pela organização constituem parte daquilo que é denominado formalização.

A formalização também pode capacitar os indivíduos, pois os procedimentos formalizados ajudam as pessoas a realizar seu trabalho. Ao mesmo tempo, ela é também coercitiva, pois as pessoas são forçadas a obedecer (Adler e Borys, 1996). Dificilmente trata-se de um conceito neutro.

Em uma pesquisa conhecida, Hage e Aiken (1967a: 79) indicam a seguinte definição de formalização:

“Formalização representa o uso de regras em uma organização. A codificação dos cargos é uma medida de quantas regras definem o que os ocupantes de posições devem fazer, ao passo que a obediência às regras avalia se estas são utilizadas ou não. Em outras palavras, a variável da codificação dos cargos representa o grau em que as descrições de cargo são especificadas; a variável obediência às regras refere-se ao grau em que os ocupantes de cargos, a qual representa o grau de padronização do trabalho, ao passo que a obediência às regras é uma avaliação do quanto se tolera a variação do comportamento em relação aos padrões”.

Segundo Hage e Aiken (1967), constataram que a formalização tinha uma pequena correlação com um sistema centralizado de tomada de decisões.

As organizações nas quais as decisões eram tomadas por apenas algumas poucas pessoas do escalão superior dependiam de regras e de muita supervisão, como um meio para assegurar o desempenho constante dos trabalhadores. Essas organizações também eram caracterizadas por uma equipe menos profissionalizada. Portanto, a presença de uma equipe bem treinada está associada à menor necessidade de regras e políticas detalhadas.

2.3.1.3 Complexidade

Os três elementos da complexidade mais comumente identificados são: A diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e hierárquica e a dispersão geográfica.

A diferenciação horizontal refere-se ao modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas. Existem duas maneiras básicas pelas quais tais tarefas podem ser subdivididas e duas maneiras pelas quais a complexidade pode ser avaliada.

A primeira maneira pela qual as tarefas podem ser subdivididas consiste em atribuir a especialistas altamente treinados uma faixa abrangente de atividades para desempenhar; a segunda consiste em subdividir detalhadamente as tarefas, para que pessoas não-especializadas possam executá-las.

Diversos autores analisaram a primeira forma de complexidade horizontal. Hage (1965: 294), define complexidade como a “especialização em uma organização (...) avaliada pelo número de especialidades ocupacionais e pela duração do treinamento requerida para cada uma delas. Quanto maior o número de ocupações e maior o período de treinamento exigido, mais complexa a organização”. A premissa de Hage é de que, quanto mais treinamento as pessoas tiverem, mais elas se diferenciarão das pessoas que podem ter um treinamento similar, porém em especialidades diferentes. Essa definição é quase idêntica, em suas implicações, à de Price (1968:26), que afirma: “Complexidade pode ser definida como grau de conhecimento exigido para disponibilizar o produto de um sistema. O grau de complexidade de uma organização pode ser avaliado pelo nível educacional de seus membros. Quanto maior esse nível maior a complexidade”.

Outra abordagem de complexidade de acordo com Hage e Aiken (1967a: 79-80) é: “Atribuímos à complexidade três significados, no mínimo: o número de especializações ocupacionais, a atividade profissional e o treinamento profissional. As organizações variam em função do número de especializações ocupacionais que utilizam para alcançar suas metas. Essa variável foi avaliada pedindo-se aos entrevistados que especificassem suas principais responsabilidades; cada um foi, então, classificado de acordo com o tipo de especialização ocupacional.

A variável, grau de atividade profissional, reflete o número de entidades profissionais nas quais os entrevistados estavam envolvidos, o número de reuniões a que compareceram e o número de cargos assumidos ou o número de trabalhos apresentados em congressos. A extensão do treinamento profissional baseou-se na extensão da educação de nível universitário, bem como de outros treinamentos profissionais”.

Outro elemento da complexidade é a diferenciação vertical, ou hierárquica, que é menos complicada do que a horizontal. As pesquisas utilizaram indicadores simples da verticalização da hierarquia. Meyer (1968 a) usa a “proliferação dos níveis de supervisão” como medida da verticalização em uma organização. Pugh *et al.* (1968:78) sugerem que a dimensão vertical pode ser avaliada pela “enumeração do número de cargos entre o principal executivo e os empregados que trabalham na produção”. Hall, Haas e Johnson (1967) adotam o “número médio de níveis para a organização como um todo” (número total de níveis em todas as divisões dividido pelo número de divisões) como seus indicadores.

Tanto a diferenciação horizontal como a vertical acarretam problemas de comunicação, controle e coordenação para as organizações. Subunidades pertencentes a ambos os eixos (isso incluiria ambos os aspectos da diferenciação horizontal) são núcleos que se diferenciam das unidades adjacentes e da organização como um todo, de acordo com fatores horizontais ou verticais. Quanto maior a diferenciação, maior o potencial para dificuldades de controle, coordenação e comunicação. Redes sociais informais também são diferenciadas verticalmente. (Stevenson, 1990).

O elemento final da complexidade, a dispersão geográfica, pode, na realidade, ser uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, isto é, as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas.

Segundo Hall (2004, p.55), a dispersão geográfica torna-se um elemento separado no conceito de complexidade quando se percebe que uma organização pode executar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e configuração hierárquica em diversas localidades. Com o desenvolvimento de atividades dispersas geograficamente, a complexidade aumenta, mesmo que a diferenciação vertical permaneça a mesma entre unidades geograficamente distantes.

Contudo, é possível observar que a maioria das organizações é complexa em algum aspecto, e que existe uma tendência das organizações se tornarem mais complexas à medida que suas atividades e o ambiente externo se tornem mais complexo. As organizações que conseguem avançar esses níveis de complexidade crescem em tamanho e conseqüentemente em complexidade, e o desafio passa a ser a coordenação e o controle de suas atividades.

A estrutura organizacional é um dos pilares de uma organização, uma vez que define a forma de atuação da empresa, organiza suas atividades, funções e define os papéis de seus colaboradores. A estrutura revela muito o posicionamento de uma empresa no mercado uma vez que existem aspectos diretamente relacionados com o histórico da empresa e a forma de gestão da alta cúpula, que imprime seu ritmo de trabalho e estabelece uma estrutura de acordo com as estratégias da empresa.

2.3.2 Estratégia

A título de explorarmos o item estratégia com base no conceito de alguns autores, neste item são analisados as origens e conceitos, estratégia de plano, estratégia de pretexto, estratégia como padrão, estratégia como posição, estratégia como perspectivas conceitos e teorias sobre os elementos estruturantes de modelos de gestão.

2.3.2.1 Origem e Conceitos

De acordo com Quinn (1998), a palavra estratégia é utilizada desde os tempos pré-históricos, principalmente pelos militares. Na medida que as sociedades cresciam e havia um aumento a complexidade dos conflitos, os conceitos de estratégia

essenciais começaram a solidificar-se e serem utilizados por generais, estadistas, capitães, militares, etc. Destes militares e estadistas destacam-se os conceitos de estratégia de Sun Tzu, Von Clausewitz e Mao Tse-Tung.

Existem muitas definições de estratégia, variando de longas e complexas à enganosamente simples. Segundo Barney (1997) algumas delas enfatizam o relacionamento entre estratégia e os objetivos da organização, e outras focam a combinação das oportunidades ambientais com as forças da organização e ainda algumas definições enfatizam as características subjetivas e psicológicas das estratégias.

Quinn (1998), faz uma distinção entre estratégia, metas, políticas, programas e decisões estratégicas, sendo elas:

- estratégia: padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizados por oponentes inteligentes.

- metas: (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. As metas principais que afetam a direção da empresa e a viabilidade da mesma são chamadas de metas estratégicas.

- políticas: são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras podem, muitas vezes, tomar a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos.

- programas: a sequencia passo-a-passo das ações necessárias para que a empresa atinja seus objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política.

- decisões estratégicas: são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos são alocados.

Barney (1997), afirma que existe uma complexidade envolvendo o fenômeno estratégico nas organizações, pois o estudo da estratégia e da administração

estratégica envolve a integração de várias funções na empresa. Ou seja, envolve diversos níveis distintos de análises, tanto de organizações simples quanto de unidades de negócios e também as ações específicas de negócios dentro das várias funções.

As definições mais antigas de estratégia envolvem os conceitos de missão, objetivos e táticas, levando a estratégia a ser definida como um caminho pelo qual uma organização alcança os objetivos ou cumprir sua missão e a administração estratégica é o processo pelo qual a missão e os objetivos da organização são decididos, e também de que modo as estratégias específicas são escolhidas e de que maneira essas estratégias são implementadas e conectadas às políticas e táticas específicas. (BARNEY, 1997)

QUADRO 9: Conceitos Envolvidos em Estratégia

Missão	Topo da administração, visão do que a organização procura fazer e vir a ser no decurso de um longo período;
Objetivo	Desempenho específico, metas para cada uma das áreas convergidas Pela missão da organização;
Estratégias	Recursos por meio dos quais organizações realizam missão e objetivos;
Táticas/ Políticas	Ações que as organizações adotam para implementar suas estratégias;

FONTE: Barney (1997).

Para Barney (1997), os conceitos envolvidos na estratégia apontam para estes três pontos interessantes: **1)** ligação entre estratégia e desempenho, a literatura da área busca o entender o relacionamento entre as ações tomadas pela organização e o desempenho dessas organizações; **2)** a definição de estratégia tem foco em múltiplos níveis de análise, estes por sua vez, são importantes na formulação e implementação das estratégias, que mesmo passando por graus de abstração como a missão organizacional, após tem-se os objetivos mais concretos que buscam traduzir a missão em metas mais específicas e a estratégia que especifica as ações que devem ser tomadas para atingir os objetivos e indicam também as táticas, estas, focam em ações específicas que precisam ser tomadas para implementar a

estratégia e por fim; **3**) a definição hierárquica enfatiza que a estratégia em seqüência tem um impacto no desempenho e assim não pode permanecer simplesmente como uma idéia na organização, ou seja, a estratégia deve alocar os recursos em função da ação e como a missão organizacional é uma idéia mais abstrata dos valores do topo da organização, provavelmente tenha pouco impacto no desempenho da organização. Escolhendo os objetivos, estratégias e táticas os administradores podem tomar decisões consistentes, com um conjunto de prioridades e alocação de recursos. Traduzindo sua missão em ações as organizações aumentam a probabilidade de melhorar seu desempenho.

Outro autor importante na literatura específica é Mintzberg, que afirma que a estratégia tem sido usada implicitamente de várias maneiras, mesmo que tenha sido definida tradicionalmente em apenas uma Mintzberg (1998). Então, Mintzberg (1998) propõe cinco definições de estratégia que pode ajudar a manobrar pensamentos através desse difícil campo:

2.3.2.2 A estratégia como plano

A estratégia é vista como um tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. Nesta concepção as estratégias possuem suas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Dessa forma, as estratégias podem ser genéricas ou específicas.

2.3.2.3 Estratégia como pretexto

Derivando da estratégia como plano a estratégia como pretexto aponta para um sentido específico que pode ser apresentada como uma manobra com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor, como um pretexto, um blefe. Mintzberg (1998) faz referencia desse tipo de estratégia na literatura, apontado os temas Sinais de Mercado e Manobras Competitivas do livro Estratégia Competitiva de Porter (1980).

2.3.2.4 Estratégia como padrão

Após a estratégia como um plano, ou seja, uma estratégia pretendida, a estratégia também pode ser realizada. A estratégia é um padrão, especificamente um padrão em um fluxo de ações. A estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra, pois os planos podem não serem atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita.

Nesse contexto surgem duas novas definições: as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes. As estratégias deliberadas se concretizam pelas intenções que existiam anteriormente que foram realizadas e as estratégias emergentes nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas (que não foram realizadas). Como demonstra a figura a seguir:

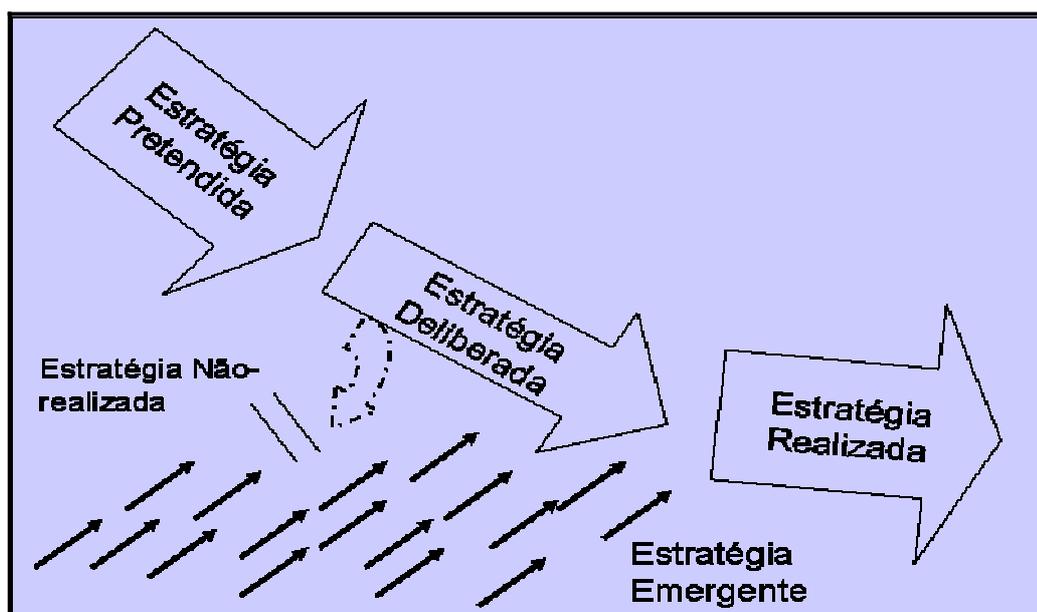


FIGURA 19: Estratégias Deliberadas e Emergentes

FONTE: Mintzberg, 1998

Para que uma estratégia seja deliberada, supões-se que tenha sido originada de uma ordem de grande importância, do outro lado uma estratégia emergente, também é uma ordem importante, exigindo consistência nas ações sem qualquer sugestão de intenção. No entanto Mintzberg (1998) afirma que a maioria das estratégias permanecem no *continuum* que existe entre os dois refletindo

características deliberadas, quanto emergentes. O quadro a seguir demonstra este processo.

QUADRO 10: Vários Tipos de Estratégia, um tanto deliberadas em Grande Parte Emergentes

Tipo	Descrição
Estratégia Planejada	Intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para garantir sua implementação
Estratégia Empresarial	As intenções existem como a visão pessoal e não-articulada de um único líder e são, portanto, adaptáveis a novas oportunidades; a organização está sob o controle pessoal do líder e colocada em um nicho protegido de seu ambiente
Estratégia Ideológica	As intenções existem como a visão coletiva de todos os membros da organização, controladas através de fortes normas compartilhadas
Estratégia Guarda-Chuva	Uma liderança com controle parcial das ações da organização define metas estratégicas ou limites dentro dos quais os outros precisam agir
Estratégia de Processo	A liderança controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia em si para outros
Estratégia Desconectada	Os membros das subunidades, pouco ligados ao resto da organização, produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações na ausência de ou em contradição direta das intenções comuns ou centrais da organização como um todo
Estratégia de Consenso	Através do ajuste mútuo, vários membros convergem em padrões que permeiam a organização na ausência de intenções centrais ou comuns
Estratégia Imposta	O ambiente externo dita padrões em ações, ou através de imposição direta ou através de preempção implícita ou ainda pelo cerceamento das opções da empresa

FONTE: Mintzberg, 1998.

2.3.2.5 Estratégia como posição

A estratégia como posição trata de uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”. Tornando a estratégia a mediadora entre a organização e o ambiente, entre o contexto interno e o externo. E essa definição é compatível com as definições anteriores, podendo ser

pré-selecionada e pretendida através de um plano e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, através de um padrão de comportamento.

2.3.2.6 Estratégia como perspectiva

A quinta definição dada por Mintzberg (1998) de estratégia olha para dentro da organização, principalmente para a cabeça dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão ampla. E seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. Sendo um conceito, onde todas as estratégias são abstratas e que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

A estratégia é um elemento essencial para a sobrevivência das empresas na atualidade, saber para onde ir, que caminho seguir e como alcançar seus resultados são perguntas que delimitam a estratégia de uma empresa. Para tanto, ao definir uma estratégia, e sua perspectiva, é importante conhecer a fundo a cultura da empresa, para assim desenhar estratégias que vão de acordo com os preceitos da organização e engajar as pessoas nos objetivos traçados.

2.3.3 Cultura Organizacional

Segundo Daft (2003 p.293), cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura mas, em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura.

Para Robbins (1999, p.374), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Segundo Norberto (2007), uma organização é um lócus de um processo

civilizatório específico, incitando e inibindo atitudes e comportamentos. Conseqüentemente, um mesmo grupo de pessoas, frente a um mesmo tipo de situação, pode ser levado a agir, ou reagir, de forma diferente a depender da cultura da organização onde estão inseridas.

A percepção deste fato levou à configuração do campo de estudos sobre a cultura organizacional, a partir da segunda metade do século XX. Especificamente, do fim da década de 50 até a década de 70, observava-se a cultura empresarial como uma forma de enfrentamento dos problemas decorrentes da internacionalização das indústrias e o convívio com as distintas culturas do globo. (AKTOUF, 1996).

No início dos anos 80, este entendimento sobre a cultura configura um quadro desordenado de valores e conceitos, no qual se agrupavam considerações diversas a cerca do conjunto de elementos da esfera empresarial. É de forma gradativa e em associação à compreensão da empresa como uma entidade social (Ouchi, 1981 apud Aktouf, 1996) que se chega a um consenso sobre a definição de cultura organizacional como “[...] a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos.” (AKTOUF, 1996, p. 43).

A cultura organizacional existe em dois níveis. Na superfície estão os artefatos visíveis e os comportamentos observáveis – o modo como as pessoas se vestem e agem e os símbolos, histórias, cerimônias comuns aos membros da organização. Os elementos *visíveis* da cultura, entretanto refletem valores mais profundos na mente dos membros da organização. Esses valores, premissas, crenças e processos de pensamento subjacentes são a verdadeira cultura. Os atributos da cultura apresentam-se de muitas formas, mas normalmente evoluem para um conjunto padronizado de atividades conduzidas por meio de interações sociais. Esses padrões podem ser utilizados para interpretar a cultura.

A cultura têm como propósito dar uma identidade aos membros da organização, e é através desse senso de identidade que é possível alcançar o comprometimento das pessoas com os valores estabelecidos pela empresa.

Segundo Daft (2003 p.293), embora as idéias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização começa com um fundador ou líder pioneiro que articula e implementa idéias e valores particulares como visão, filosofia ou estratégia empresarial. Quando essas idéias e

valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizados e desponta uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do fundador ou líder.

As culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações: (1) integrar os seus membros de modo que eles saibam como se relacionar entre si e (2) ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo. Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o *status* são distribuídos. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para a consecução de determinadas metas. Ela pode auxiliar a organização a responder rapidamente às necessidades dos clientes ou as iniciativas de um concorrente.

A cultura é transmitida para empregados de várias formas; a mais potente são histórias, rituais, símbolos, materiais e linguagem.

De acordo com Daft (2003, p. 295), as histórias são narrativas baseadas em eventos reais, freqüentemente compartilhadas entre funcionários e contadas aos novos funcionários para informá-los sobre a organização. Muitas são sobre heróis da empresa que servem como modelos ou ideais para o cumprimento de normas e valores culturais. Algumas são consideradas lendas porque os eventos históricos podem ter sido armados com detalhes ficcionais. Outras são mitos, coerentes com os valores e crenças da organização, mas não confirmados por fatos. As histórias mantêm vivos os principais valores da organização e proporcionam um entendimento comum entre todos os funcionários.

Segundo Robbins (1999, p.382), as histórias geralmente contêm uma narração de acontecimentos sobre os fundadores da organização, sobre quebra de regras, sucessos que começaram na extrema pobreza e chegaram à extrema riqueza, reduções na força de trabalho, realocação de empregados, reações a erros passados e lutas organizacionais. Estas histórias ancoram o presente no passado e fornecem explicações e legitimidade para as práticas atuais.

A cultura organizacional remete à história e fundação da organização, referindo-se a valores, crenças e conhecimentos compartilhados, bem como a padrões de atividade e normas de comportamento. (FERREIRA, *et al*, 2002).

Outra forma de se transmitir a cultura é por meio de rituais. Para Robbins (1999, p.383) os rituais são seqüências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores-chave da organização, que objetivos são mais importantes, que pessoas são importantes e quais são sacrificáveis.

Para Daft (2003, p. 294), os ritos e cerimônias são atividades elaboradas e planejadas que compõem um evento especial e muitas vezes são realizadas em prol de uma audiência. Os gerentes podem utilizar ritos e cerimônias para fornecer exemplos marcantes daquilo que a empresa valoriza. São ocasiões especiais que reforçam valores específicos, criam um laço entre as pessoas por compartilharem um conhecimento importante e consagram e celebram heróis ou heroínas que simbolizam importantes crenças e atividades.

Outro elemento importante são os símbolos materiais que para Robbins (1999, p. 383), os símbolos materiais transmitem aos empregados quem é importante, o grau de igualdade desejado pela administração de topo, e os tipos de comportamento (por exemplo, que assume riscos, conservador, autoritário, participativo, individualista, social) apropriados.

Para Daft (2003, p. 296), o símbolo é algo que representa uma coisa. De certa maneira, cerimônias, histórias, *slogans* e ritos são símbolos. Eles simbolizam os valores mais profundos da organização. Outro símbolo é um objeto físico da organização. Símbolos físicos são poderosos porque concentram a atenção num item específico.

Já a linguagem para Robbins (1999, p. 383), é uma maneira de identificar os membros de uma cultura ou subcultura. Apreendendo esta linguagem, os membros atestam a sua aceitação da cultura, e, ao fazê-lo, ajudam a preservá-la.

Segundo Daft (2003, p. 296), a técnica final para influenciar a cultura é a linguagem. Muitas empresas utilizam uma forma especial de provérbio, *slogan*, metáfora ou outra forma de linguagem para transmitir um significado especial aos funcionários.

Os valores culturais desempenham um importante papel na existência das organizações e no seu modo de funcionamento, assim como, nos padrões de comportamento dos indivíduos. Deste modo, a gestão, os modelos e as práticas que lhe estão associadas numa determinada sociedade são influenciadas pelo seu contexto cultural, tornando-se impossível coordenar as atividades das pessoas sem o conhecimento dos seus valores, crenças e expressões. (Finuras, 2003).

Schein (2001, p.178), Os *valores casados* ou *adotados* correspondem ao segundo nível. A terminologia expressa a necessidade de se recorrer ao discurso dos funcionários da organização, como forma de identificar os tipos de descrição e a exposição de filosofia, justificativas, estratégias e objetivos implementadas pela empresa são expressas e manifestas, a fim de se constatar a consonância ou divergência entre as percepções reveladas oralmente e os valores adotados pela instituição. Daí, a necessidade do “casamento” dos valores, a fim de se legitimar uma coerência nas adoções manifestas – entre o que se elegeu como princípio e o que se entende e se expressa comportamentalmente.

Entre os teóricos brasileiros, Fleury & Fischer (1996) desenvolvem uma reflexão que apresenta correspondência com os aspectos tratados anteriormente. As autoras, em consonância com Chanlat (1996), resgatam e concebem os valores simbólicos como um denominador comum para a conduta formal e informal praticada em âmbito empresarial. Focaliza-se ainda o modo como o “fundador” de determinada organização “molda” a cultura da mesma, inserindo-lhe valores, visões de negócio e de mundo que exigem ser “[...] acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.” (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 41). Afinal, é a partir daí que se dá início ao funcionamento autônomo dos elementos culturais, como expôs Schein (2001).

Cultura Organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e clientes. Pode ser usada para alcançar vantagem competitiva e para promover os interesses dos *stakeholders*, uma vez que controla como as pessoas se comportam, tomam decisões e gerenciam o ambiente organizacional.

Valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis. **Valor terminal** é uma situação final que as pessoas desejam alcançar e pode estar refletido na missão e objetivos oficiais da empresa. Excelência, confiabilidade, lucratividade, inovação, economia, qualidade e moralidade são exemplos que devem ser adotados como princípios de orientação. **Valor instrumental** é um modo de comportamento desejável, por exemplo, trabalhar pesado, respeitar tradições e autoridade, ser conservador e cuidadoso, ser criativo, corajoso e honesto, aceitar riscos e manter os padrões altos. A cultura organizacional consiste em uma combinação de seus valores terminais e instrumentais, podendo

tender para ser mais conservadora ou empreendedora.

Muitos valores importantes não estão escritos, existindo apenas na forma de pensar, agir e no jeito de enfrentar os problemas que as pessoas aprendem umas com as outras e que são consistentes com os valores aceitáveis pela empresa.

Valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

A Cultura Organizacional é transmitida à medida que as pessoas aprendem os valores com as práticas formais de socialização e com as estórias, cerimônias e linguagem organizacional que se desenvolvem informalmente com o amadurecimento de sua cultura.

Valores compartilhados: Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Podemos perceber, que a cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, crenças, valores, histórias, atitudes e expectativas de uma organização. Através da cultura é possível compreender a forma que a empresa realiza seus negócios, trata seus funcionários, administra suas unidades ou escritórios e sua estrutura organizacional.

É por meio da cultura que é possível identificar as percepções dos dirigentes e dos funcionários, e é através da cultura organizacional que se reflete a mentalidade que predomina na organização, e o quão aberta esta para novas possibilidades e para a adaptação a rápidas mudanças.

2.3.3.1 Tecnologia Digital

No mundo do trabalho, a emergência da economia global ainda afeta

entidades dos setores público e privado, exigindo que se desenvolvam novas abordagens às organizações e ao gerenciamento. Além disso, as novidades no campo das tecnologias da computação e das telecomunicações continuam exercendo uma influência fundamental, na medida que forçam as organizações a repensarem sua maneira de atuação. (Quinn 2003).

Esta tecnologia digital, que atualmente tem em sua expressão máxima a internet, permite a conexão entre ofertantes e demandantes de qualquer tipo de produto, serviço e/ou informação

Segundo Stair e Reynolds (1999, p.4), sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informação, proporcionando um mecanismo de feedback para atender a um objetivo.

Os sistemas informacionais fazem parte do dia-a-dia das pessoas, sendo no seu aspecto profissional quanto pessoal. E por estarem tão presentes no cotidiano, os sistemas informacionais também interferem e influenciam a forma das organizações conduzirem seus negócios, e gerenciarem as informações.

Atualmente, a informação tem grande valor e importância, é através dela que é possível tomar decisões que poderão direcionar o futuro da organização, dessa forma, se faz necessário desenvolver mecanismos que possibilitem o gerenciamento da informação, e uma das formas mais eficazes de se realizar é através do uso da tecnologia digital.

É de mais fácil aceitação, na atualidade, que a Tecnologia da Informação atua como elemento auxiliar ao processo de gestão, otimizando-o, sobremaneira. Não se pode prescindir do uso da TI, porém, é preciso ter em mente que “a tecnologia não é [o mais] importante, embora pareça evidente que a tecnologia da informação pode ajudar a gerenciar a informação: importante é o esforço explícito para descobrir um conhecimento útil, engarrafá-lo e passá-lo adiante. (STEWART, 1998, p. 108).

O conhecimento útil, está relacionado com a informação valiosa, aquela que permitirá aos tomadores de decisão da organização, ter ações que possibilitem o alcance das metas da empresa. É importante o uso da tecnologia digital para obter a informação e disseminá-la nos níveis desejados da organização. Pois, “a tecnologia sozinha é estéril. No seu uso inteligente¹¹ é que está a diferença”. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 79).

¹¹ Grifo meu

No entanto, está claro que uma organização pode utilizar seus mecanismos e sistemas informacionais de diversas maneiras, porém todos com o objetivo maior que é o alcance das metas da organização e de obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes. De uma forma estratégica e estruturada, sabendo buscar as informações valiosas e utilizando a tecnologia digital de forma inteligente é possível obter os objetivos planejados e fazer uso apropriado do sistema informacional.

Outro aspecto do uso da tecnologia digital, está na presença e no crescimento das redes de relacionamento. Cada vez mais é possível perceber o crescimento destas redes que são utilizadas para a criação de comunidades, encontros de amigos, reuniões, eventos e troca de informações gerais.

Segundo Jaime Teixeira Filho (2002), nas empresas a comunicação entre os funcionários e o envio de informações são essenciais para gerar harmonia entre as pessoas e para proporcionar a troca de conhecimento.

Portanto, esta interação entre as pessoas podem ocorrer de diferentes formas e uma delas é através de suas redes de relacionamento, que tornam-se canais para uma comunicação mais fluída e abrangente.

Para Pierre Lévy (1999), a comunicação via Internet e as comunidades virtuais são uma forma de comunicação muitos-para-muitos, enquanto o telefone é um-para-um e os meios de comunicação clássicos como a televisão, os jornais e as revistas são um-para-muitos.

Segundo Jaime Teixeira Filho (2002), o advento da Internet como meio de comunicação ágil, flexível e de baixo custo e sua adoção em larga escala pelas organizações foram os propulsores das comunidades virtuais e das redes de relacionamento. Grupos de pessoas com interesses comuns – em uma organização ou em várias – formaram-se paulatinamente, comunicando-se através de *e-mail*, *chats* e *websites*. Profissionais de uma área específica passaram a trocar informações relevantes para o seu dia-a-dia, sobre suas "melhores práticas" e sobre a forma como estruturaram seus processos bem como compartilham soluções para os seus problemas mais comuns. Verdadeiras "comunidades" e "redes" começaram a se formar nas empresas em torno do compartilhamento de suas "práticas".

Através das redes de relacionamento é possível compartilhar uma informação de forma rápida e flexível. Além de ser um meio de comunicação eficaz é também um meio de se relacionar e sociabilizar, é o uso da tecnologia digital, para o desenvolvimento de relacionamentos em diversos âmbitos.

Segundo Levy, o *virtual* possui, como inverso reflexivo, o *atual*. Agora, o *real* é seu antípoda absoluto, apesar de que o *virtual* possa derivar para o *real* e não apenas para o *atual* (o que seria aquilo que Lévy indica como sendo a “alienação”). O inverso reflexivo do *real* é o *possível*, que é o *real* fantasmático e latente. Poderia ser a dimensão da natureza que se contrapõe à dimensão do homem, sujeito livre e racional. O processo de transformação do *possível* no *real* é denominado de *realização*, que *não* significa para Lévy a “alienação” propriamente dita. Na verdade, a “alienação” é uma ocorrência que pode atingir uma outra passagem (a do *virtual* para o *real*). A idéia de *rede* possui como substrato ontológico a categoria de *trabalho*, mas o trabalho concebido como interação sócio-humana complexa, que constitui, em si e para si, o homem como *ser genérico*. Salienta-se que a perspectiva histórico-materialista do homem é um animal que se fez homem através da atividade do trabalho.

As redes de relacionamento têm crescido por todo o mundo, é possível ver a quantidade de pessoas e empresas que utilizam deste meio para a troca de informações e para seus interesses pessoais e sociais. A rede é uma forma rápida de se comunicar com as pessoas em qualquer lugar, e dessa forma construir laços e relacionamentos através do compartilhamento de idéias e troca de experiências.

Segundo Haythornthwaite (1998), os elos existentes entre as pessoas têm influência sobre a formação de um senso de comunidade. Esses elos são fortalecidos através da frequência e/ou do estabelecimento de novas relações (amizade, companheirismo, trabalho).

Quando as pessoas se aproximam por interesse, podem formar uma comunidade de prática, virtual ou não, gerando as redes de relacionamento. Ou seja, podem estabelecer objetivos e tarefas para seus integrantes. As redes podem estar ligadas a projetos de pesquisa que utilizam um meio eletrônico como a Internet, para que seus usuários possam criar uma grande base de conhecimento através de um interesse comum.

Uma comunidade virtual ou rede é como uma comunidade de pessoas compartilhando interesses comuns, idéias e relacionamentos, através da Internet ou de outras redes colaborativas.

O possível inventor do termo e um de seus primeiros proponentes foi Howard Rheingold. Rheingold (1994) define “comunidade virtual” como “*um agregado social que surge na Internet, quando um conjunto de pessoas leva adiante discussões*”

públicas longas o suficiente, e com suficiente emoção, para estabelecerem redes de relacionamentos no ciberespaço”.

Para Castells (1999, p. 385), as comunidades virtuais “*se entendem como uma rede eletrônica de comunicação interativa autodefinida, organizada em torno de um interesse ou finalidade compartilhados, embora algumas vezes a própria comunicação se transforme no objetivo*”.

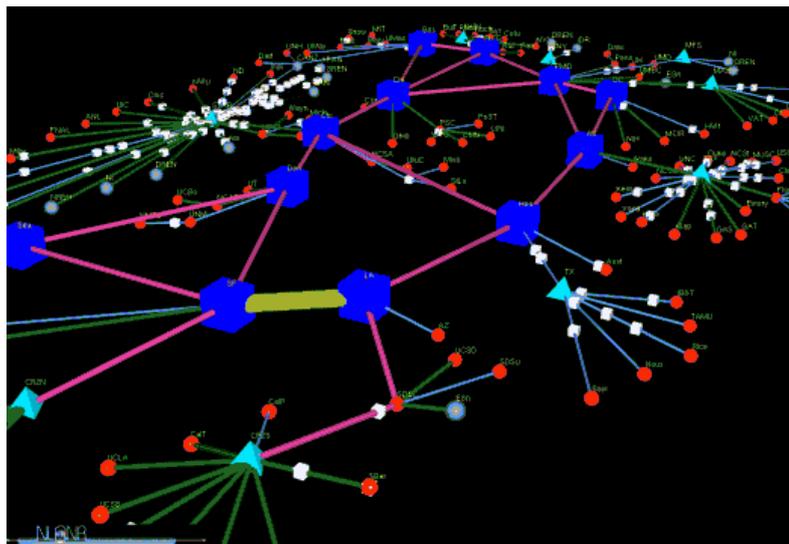


FIGURA 20: Modelo Tridimensional de uma Rede na Internet

FONTE: Howard Rheingold (1994)

As redes de relacionamento são ferramentas eficazes para a construção de conhecimento e para compartilhar informações. Certamente, as empresas que otimizarem seus processos e buscarem obter tecnologia digital para manter essas redes atuantes em seus processos irão se diferenciar no mercado.

O que permite o acesso as redes de relacionamento, aos sistemas de informação e a tecnologia digital de uma forma geral é a conectividade que se refere a redes de comunicações ou o ato de prover comunicação para computadores e terminais.

É a conectividade que permite as pessoas ter acesso as informações e a criação de suas redes de relacionamento. A internet é tida por muitos como a janela para o mundo, devido a sua abrangência, rapidez e flexibilidade, e a conectividade é o mecanismo que permite a comunicação e a troca de informações. O nível de conectividade de uma pessoa esta relacionado a capacidade para se conectar, e a

sua facilidade diante da tecnologia.

Porém, é importante utilizar a tecnologia digital de uma forma que permita retirar o máximo de proveito dela, desta forma não basta apenas ter a informação, é necessário integrar esta informação ao contexto e fazer com as informações conversem entre si de uma forma integrada, permitindo uma visão mais concreta e uma informação mais embasada para a empresa.

Desta forma, é possível perceber que os elementos como estrutura, estratégia, cultura e tecnologia, influenciam diretamente nos modelos de gestão das empresas. Além, de verificar que estes elementos, estão relacionados com o CVO pois a forma que são conduzidos dentro das organizações revelam em qual fase do CVO a organização se encontra.

Os modelos de ciclo de vida das organizações mostram que as soluções para os problemas que enfrenta uma empresa dependem da fase na qual a empresa está. As necessidades de uma empresa iniciante são diferentes com relação às de uma empresa já estabelecida. Portanto, se o empreendedor consegue visualizar seu empreendimento em uma determinada fase poderá decidir por um modelo de gestão que o auxilie a enfrentar as dificuldades presentes e, por conseqüência, crescer mais e mais. Cada fase do CVO consiste em uma configuração diferente entre elementos, como por exemplo: idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e controle.

Durante o crescimento serão necessárias mudanças de postura na gestão da empresa. Desta forma o estudo dos sistemas de gestão ganhou destaque entre as pesquisa acadêmicas e estudos práticos.

Bem como o CVO, os modelos de gestão têm configurações diferentes do seus elementos, ou seja, existem fatores que influenciam diretamente a forma de administrar e gerenciar uma organização. Entre estes elementos podemos destacar: a estrutura organizacional, a cultura, a estratégia e a tecnologia digital.

Avançando mais no aprofundamento dos estudos com relação a fase do CVO e a postura da sua condução, isto é a gestão da empresa, é importante entender a relação entre o atual momento da organização, fase do CVO e os seus respectivos modelos de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos propostos este capítulo da tese destina-se a apresentar e descrever os aspectos metodológicos adotados na construção do conhecimento científico obtido nesta pesquisa.

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

3.1 Métodos e Técnicas de pesquisa

Para Gil (2002, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Neste sentido, segundo Oliveira (2000), as pesquisas são capazes de fornecer conhecimento, de modo a facilitar a interação com o mundo, permitir previsões confiáveis sobre eventos futuros e indicar mecanismos de controle para que se possa intervir.

Para a realização de uma pesquisa são necessárias algumas atividades práticas na aquisição dos dados, que correspondem aos procedimentos de coleta de dados ou metodológicos. Tais procedimentos consistem na classificação da pesquisa por sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. (SILVA e MENEZES, 2005).

O método que se emprega em uma pesquisa científica depende do objeto de trabalho, sua natureza, alcance e da intenção do pesquisador. Esta tese utilizou, por sua **natureza**, a pesquisa básica e aplicada. Básica em função de que visa gerar conhecimentos novos úteis para o avanço do processo evolutivo das organizações e como marco conceitual para a análise dos modelos de gestão. Aplicada, uma vez que objetivou identificar, registrar e analisar as características de gestão dos empresários em cada fase do ciclo de vida da empresa.

A forma de **abordagem**, da pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Qualitativa

por se considerar que há uma relação entre o mundo real e o empresarial que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Quantitativa por ter aplicado diretamente um questionário, com o objetivo de coletar, organizar, tabular e analisar dados sobre a situação das organizações pesquisadas.

Quanto aos **objetivos** esta pesquisa é descritiva, pois de acordo com o conceito, este tipo de objetivo “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (SILVA e MENEZES, 2005, p.21). O que se pretende aqui é descrever as características de gestão durante o processo evolutivo das organizações e para tal, será utilizada a técnica de questionário para a coleta de dados.

Segundo Demo (2000), o pesquisador deve entender os fatos sociais, por meio da coleta de informações, realizada a partir da definição dos **procedimentos técnicos**. Estes procedimentos podem ser: pesquisa bibliográfica (elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos e com material disponibilizado na Internet), pesquisa documental (elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico), pesquisa experimental (quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que são capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos produzidos no objeto), levantamento (quando a pesquisa envolve a participação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer), estudo de caso (estudo profundo de um ou mais objetos afim de conhecê-lo de forma detalhada), pesquisa *expost-facto* (quando o “experimento” se realiza depois dos fatos), pesquisa-ação (realizada conjuntamente com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo), pesquisa participante (quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas).

Este trabalho foi realizado com pesquisa em estudos anteriores sobre os temas abordados, com a pesquisa de campo em empresas e com a experiência do autor na capacitação e apoio na definição estratégica de organizações. Para tal, foram utilizadas as seguintes técnicas: (1) pesquisa bibliográfica, por meio de consulta a livros, publicações periódicas, páginas de *web sites*, seminários, anais de congressos, teses e dissertações; (2) estudo de campo, utilizada para conseguir

informações sobre elementos do problema da pesquisa, mediante aplicação de questionários e conversa com empreendedores e gerentes de organizações, cujo comportamento se desejava conhecer. A unidade de análise deste estudo são as organizações e seus empreendedores e gestores, em diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Os passos metodológicos para a elaboração da presente pesquisa foram concluídos levando em consideração a análise dos dados e a construção do modelo.

3.3 Modelo de Gestão e o CVO – Estrutura Preliminar

Para que seja possível entender as bases e a lógica da construção da proposta de um Modelo de Gestão à luz do Ciclo de Vida das Organizações deveremos esclarecer alguns pontos importantes neste processo.

Os Modelos de Gestão, tradicionalmente, são instrumentos de gerenciamento das organizações que remetem a idéia de organização e “ajeitamento” dos elementos que constituem essas mesmas organizações.

Segundo Ferreira, Cardoso, Correia, França (2006), essa visão instrumental prioriza, ainda tradicionalmente, a forma (normas e procedimentos) e não a função (objetivos). Ainda segundo os autores, atualmente, apesar do paradoxo, os modelos de gestão atualmente tem adotado, contrapondo a visão mecanicista, um conjunto de elementos orgânicos, vivos, complexos, ambíguos e contraditórios que demonstram as novas características das organizações e do ambiente atuais.

Isto se comprova com a análise do desenvolvimento das escolas do pensamento em gestão que podem ser, de modo geral, agrupadas nas seguintes categorias: escolas de pensamento de gestão estruturais (Administração Científica, Teoria Clássica, etc), escolas de pensamento de gestão humanística (Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental, etc) e escolas de pensamento de gestão integrativa (Teoria de Sistemas, Teoria Contingencial, Teoria Sócio-técnica, etc).

Considerando estes elementos e as tendências expostas, a proposta de construção de um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações vem ao

encontro da necessidade de se interpretar os elementos e instrumentos do processo de gestão empresarial considerando o seu processo evolutivo.

Ainda neste sentido, reitera-se que esta proposta de modelo de gestão, quando da sua aplicação, deve considerar todas as dimensões e elementos constituintes dos respectivos ambientes externos que a organização esta inserida, a saber, o ambiente geral (componentes: econômico, social, político-legal, tecnológico, internacional, etc) e o ambiente setorial (componentes: fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes, etc). Esta proposta pretende evidenciar os principais elementos que as respectivas empresas deverão analisar para uma implementação mais adequada ao seu contexto externo e condições internas, conforme demonstra a figura 21.

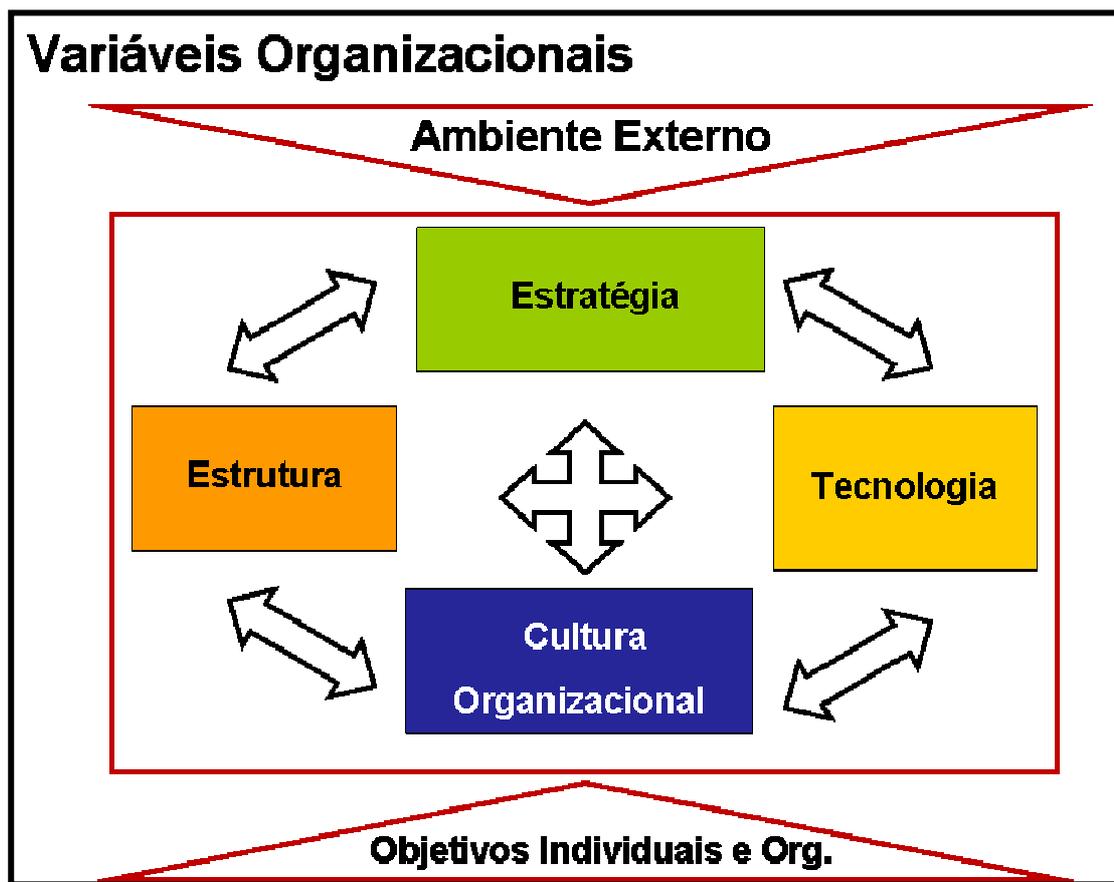


FIGURA 21: Variáveis que Influenciam a Organização

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

A proposta de construção de um modelo de gestão à luz do ciclo de vida organizacional foi formatada em uma matriz que cruza as fases do ciclo de vida estruturado a partir do modelo de Churchill e Lewis (1983) e os principais elementos constituintes de um modelo de gestão genérico.

Como já detalhado no referencial teórico as fases do ciclo de vida organizacional segundo o modelo de Churchill e Lewis são: (1) Concepção/existência; (2) Sobrevivência; (3A) Lucratividade/estabilização; (3B) Lucratividade/crescimento; (4) Decolagem, e; (5) Maturidade. A adoção deste modelo de CVO foi realizada em função do aprofundamento nos estudos que os autores realizaram quanto aos estilos de gestão e as características da estrutura organizacional adotada por empresas, elementos estes também relevantes para os modelos de gestão. Também, detalham os aspectos do processo evolutivo das organizações demonstrando as condições e dinâmica de cada uma das fases.

Outro aspecto do modelo de CVO de Churchill e Lewis (1983) é que, em sua descrição, os elementos constituintes de modelos de gestão foram evidenciados em cada uma das fases estabelecidas pelo autor como mostra a figura 6. Estes elementos tratados pelos autores, foram identificados como fatores de maior ou menor relevância em cada uma das fases do ciclo de vida organizacional.

Ademais, um aspecto que é detalhado particularmente neste modelo de CVO, dentre os estudados, é a estratégia. A estratégia na atuação das empresas e nos seus respectivos modelos de gestão é um elemento que possibilita, quando definida e implementada de forma adequada, uma recolocação positiva da firma no ambiente de negócios.

Churchill e Lewis (1983) também detalham algumas possibilidades da forma em que a organização pode se comportar quando atinge as fases três B, quatro e cinco, lucratividade/crescimento, decolagem e maturidade respectivamente, quanto a mudança de sua estratégia principal e o conseqüente encaminhamento dos negócios conforme demonstra a figura 7. Adicionalmente, este modelo de CVO trata da relação da empresa com o seu empreendedor, destacando a participação e dependência de sua atuação no processo de gestão e, portanto, no modelo de gestão adotado.

Quanto aos modelos de gestão, foram adotados os elementos que constituem e, portanto, influenciam diretamente estes modelos, sendo: estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital. Estes fatores são definitivos na gestão de uma organização, uma vez que possuem força para direcionar a empresa, e assim, faz-se necessário compreender estes elementos para articulá-los conforme os objetivos da organização. Assim a matriz preliminar constitui-se conforme demonstra no quadro 11.

QUADRO 11. Modelo de Gestão X Ciclo de Vida das Organizações

Modelo de Gestão x Ciclo de Vida das Organizações						
FASES	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase		4ª Fase	5ª Fase
	Concepção/ Existência	Sobrevivência	A Lucratividade/ estabilização	B Lucratividade/ crescimento	Decolagem	Maturidade
<u>ELEMENTOS</u> <u>MODELOS DE</u> <u>GESTÃO</u>						
Estrutura Organizacional						
Estratégia						
Cultura Organizacional						
Tecnologia digital						

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

A idéia preliminar da matriz é demonstrar quais são as características que cada um dos elementos do modelo de gestão deve ter para cada uma das fases do ciclo de vida da organização. O quadro 11 demonstra que para cada uma das intersecções entre a coluna da fase do CVO e a linha do elemento do modelo de gestão se obtêm um conjunto de características específicas que necessitam ser analisadas pelas organizações.

Ademais, a matriz demonstra, como já exaustivamente explorado por muitos estudiosos, uma complexidade do processo de gestão empresarial característico dos tempos atuais. Estas novas condições são, sinteticamente:

- a) **Interdisciplinaridade** - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- b) **Exigüidade** - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- c) **Multiculturalidade** - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com

outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;

- d) **Complexidade** - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- e) **Inovação** - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- f) **Competitividade** - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Assim, este trabalho demonstra no seu capítulo final que as empresas devem adotar sistemáticas de gestão que possibilitem enfrentar as condições de competição atual.

3. 4 Pesquisa de Campo

Pesquisas de campo são utilizadas com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos sobre um problema, sobre novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS e MARCONI, 2007). Neste trabalho de tese foram realizadas duas pesquisas, sendo: (1) uma pesquisa com especialistas em modelos de gestão e ciclo de vida das organizações, e; (2) por uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário sobre a fase do Ciclo de Vida Organizacional e o modelo de gestão predominante nesta, de acordo com a percepção de empresários.

Quanto à primeira pesquisa, complementarmente à pesquisa bibliográfica, a realização da pesquisa e a elaboração do modelo de gestão à luz do ciclo de vida organizacional, modelo de Churchill e Lewis (1983), foram consultados quatro profissionais e estudiosos dos temas abordados nesta tese, aqui denominados especialistas.

Este grupo de especialistas é formado por engenheiros de produção e administradores com experiência entre 05 anos a 20 anos, em empresas industriais. Os especialistas também detêm experiência na área acadêmica com orientação de trabalhos e formação superior especializada. O processo de consulta aos especialistas foi realizado no período de janeiro e fevereiro de 2009.

Como resultado desta consulta, os especialistas referendaram o modelo de gestão proposto para cada fase do ciclo de vida organizacional. Enumeraram os principais elementos de confirmação das características do modelo de gestão proposto.

O Especialista 01, por exemplo, descreve que a quarta fase “caracteriza-se pela formalização e complexidade de sua estrutura, pela prática do planejamento estratégico, pela busca de soluções de mercado e uma atitude pró-ativa em relação à posição que a empresa pretende alcançar perante seus concorrentes. Tais características principais são observadas no modelo desenvolvido nesta tese.”

Complementarmente, o Especialista 03 indica que na segunda fase do CVO a empresa conquistou uma clientela que lhe garante a sobrevivência, mas a presença do fundador ainda é muito forte, tanto na realização das atividades como no controle delas. Como descrito no modelo nesta fase ainda há a necessidade de uma estrutura informal com a liderança e a presença do empresário para a realização das principais atividades da empresa. A cultura organizacional está baseada nos valores e crenças do empreendedor e a estratégia depende da capacidade da empresa customizar parcialmente o atendimento aos clientes que já reconhecem o valor dos produtos e serviços oferecidos.

Com a análise dos especialistas, fica a constatação que o modelo proposto está em conformidade com as características e desafios de cada fase do ciclo de vida organizacional escolhido. Adicionalmente, estes profissionais indicam a necessidade de aplicação em número maior de empresas, conforme consta nas recomendações finais.

Também indicam a necessidade da continuidade dos estudos sobre as possibilidades de estruturar uma empresa quanto ao modelo de gestão e os principais elementos constituintes (estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital).

Os especialistas reiteram que seria relevante a aplicação da pesquisa em diferentes regiões do Brasil e em setores específicos para verificar o comportamento dos modelos de gestão adotados pelas respectivas empresas.

Quanto a pesquisa de campo realizada, o objetivo foi verificar se em um determinado conjunto de empresas, são adotados determinados modelos de gestão, e se estas empresas possuem elementos, características semelhantes que as diferencia na forma de gerenciar e perante o mercado.

Através da pesquisa foi possível obter dados que ressaltam a influência dos elementos como estrutura, inovação, cultura e estratégia nos modelos de gestão e a sua relação nos direcionamentos dentro das organizações.

3.4.1 Critérios de seleção e características dos sujeitos de pesquisa

Para a realização desta pesquisa foram aplicados instrumentos de coleta de dados a empresários com empresas consolidadas no mercado em que estão inseridas, nos estados brasileiros do Rio Grande do Sul e Paraná.

3.4.2 Métodos de coleta de dados

Neste trabalho são adotadas as abordagens qualitativas e quantitativas como técnicas de análise dos dados, uma vez que se entende, assim como Bogdan e Biklen, (2003), que o uso de ambas não está em campos opostos, mas denota complementaridade. Enquanto a primeira enfatiza o caráter social da realidade, a segunda enfatiza a medição e a análise das relações causais entre as variáveis.

Segundo Gonçalo (2004) uma pesquisa qualitativa tem caráter descritivo, buscando a compreensão do fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes, para tal, buscar entender as mudanças nos modelos de gestão utilizados pela empresas pesquisadas e confrontados com a fase no CVO. De acordo Richardson (1985) os estudos qualitativos podem descrever um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos, auxiliar em mudanças e possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos.

Por outro lado, as técnicas quantitativas foram utilizadas para agrupar as empresas pesquisadas segundo suas fases de desenvolvimento e características de gestão predominantes. Para tal foram utilizados recursos e técnicas estatísticas, tais como: porcentagem, frequência, média, moda, mediana e desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de correlação. (OLIVEIRA, 2000).

3.4.3 O processo de coleta dos dados

Neste trabalho foi estruturado um questionário, composto de cinco grandes blocos, conforme pode ser observado no Anexo 1. No primeiro bloco constam perguntas sobre os dados gerais do empresário e sua empresa, tais como: idade, quantidade de funcionários, ramo de atividade, faturamento, composição societária, fonte de capital para a abertura do negócio, distribuição dos gestores, número de unidades organizacionais existentes, sucessão familiar. Tais perguntas visam possibilitar a construção do perfil das empresas pesquisadas, para compreender suas origens e sua situação atual.

O segundo bloco foi composto por perguntas referentes a investimentos em capacitação, tais como: forma que a empresa busca programas de capacitação, quem são seus parceiros, quais os requisitos para a escolha da instituição que prestadora desses serviços, temas considerados mais importantes para a organização aprender e se aprimorar.

Este bloco possibilitou compreender o tipo de cultura das empresas pesquisadas, além da existência ou não da cultura baseadas no desenvolvimento do capital humano da organização e voltada para o conhecimento. Outro ponto importante deste bloco diz respeito à possibilidade de identificar a construção de estratégias organizacionais que promovam o desenvolvimento e a aprendizagem contínua. E ainda, ao questionar sobre a escolha de um fornecedor na área de capacitação, pôde-se observar a capacidade organizacional para identificar as melhores oportunidades segundo o seu posicionamento e suas necessidades.

As questões sobre a Gestão da Empresa foram trabalhadas no terceiro bloco, especificamente sobre a estrutura organizacional, os sistemas utilizados internamente nas empresas, as estratégias praticadas, as prioridades e metas futuras, os programas existentes, o tamanho do mercado que atende, existência de programas de qualidade e responsabilidade social, se atua no mercado interno e externo.

Desta forma foi possível verificar como as empresas gerenciam seus processos, como são realizadas as tomadas de decisões dentro da organização, e o processo de definição de suas estratégias e metas.

Também foi possível perceber se a empresa utiliza ferramentas da gestão, se

possui uma estrutura organizacional mais apropriada ao seu tipo de negócio ou se possuem estruturas mais generalizadas. Além de observar se as empresas têm uma visão global, são exportadoras ou não, atendem outros mercados e se mantêm relações internacionais.

O quarto bloco contou com perguntas sobre o perfil do empreendedor, suas principais características, seus comportamentos, suas principais atividades dentre outras. Através destas questões foi possível identificar se as empresas têm uma postura empreendedora, se concede uma abertura para seus colaboradores sugerirem novidades e apoiarem nas tomadas de decisão e qual é o nível de riscos que a empresa se dispõe a correr para empreender. Saber como é a cultura organizacional e como se representam os estilos de gestão é fundamental para entender o perfil do empreendedor, e o processo de inovação. A atuação do empreendedor, devido a seu perfil, está refletida na cultura da empresa.

No quinto, e último, bloco constaram as questões sobre inovação, as fontes de informações utilizadas pela empresa para inovar, se a empresa investe em inovação, se existe motivação para que os empregados inovem, recursos existentes para inovação. Este bloco buscou descobrir como acontece a inovação na empresa.

Acredita-se que inovação reflete a capacidade das empresas de se adaptar as mudanças do mercado, as exigências do cliente, e revela se as organizações têm estratégias e cultura adequados para responder às novas demandas de mercado.

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

a) **primeira etapa:** consistiu na aplicação do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados escolhidos para a construção do modelo, com empresários nas regiões dos municípios de Londrina, no Estado do Paraná e Porto Alegre no no Estado do Rio Grande do Sul.

b) **segunda etapa:** realizou-se a aplicação do instrumento de coleta de dados desenvolvido aos sujeitos de pesquisa.

c) **terceira etapa:** realizou-se o processamento dos dados coletados, seguido de sua avaliação por meio do uso de Excel, para construção de gráficos e tabelas sobre o perfil dos sujeitos da pesquisa e das respectivas empresas.

d) **quarta etapa:** consistiu na construção do modelo final.

3.5 Análise dos dados

Os dados analisados serviram para fornecer informações que possibilitassem a construção do modelo final proposto. Para tal foram construídas tabelas, gráficos, cruzamentos e realizadas análises que permitiram identificar os elementos dos modelos de gestão mais utilizados em cada fase do ciclo de vida das organizações.

3.5.1 Dificuldades encontradas na realização da pesquisa

No processo de pesquisa enfrentamos algumas dificuldades e obstáculos que são inerentes à atividade, mas que devem ser evidenciados, sendo:

- Disponibilidade de tempo dos pesquisados para responder as questões propostas;
- Níveis de entendimento diferenciado das questões;
- Período para a realização da pesquisa e número adequado de empresas pesquisadas;
- Identificação das empresas e seus respectivos contatos dos dirigentes.

Na análise dos dados não houveram dificuldades que sejam necessários detalhamentos.

3.5.2 Resultado da análise dos dados

A análise de dados está estruturada em dados gerais e dados do ciclo de vida organizacional. Na primeira, foram analisados dados dos blocos 1, 3 (algumas questões), 4 (algumas questões) e 5 do questionário. Esses dados foram organizados de forma direta com poucos cruzamentos e correlações. Na segunda, foram analisados os dados dos blocos 2, 3, 4 e 5 (algumas questões) do questionário. Nesta segunda parte da análise foram realizados cruzamentos e

correlações entre os dados.

3.5.2.1 Dados Gerais da Pesquisa

A pesquisa abrangeu 27 empresas , sendo que 36% destas com idade de 50 a 60 anos, ou seja com maturidade no mercado, conforme mostra no gráfico 1:

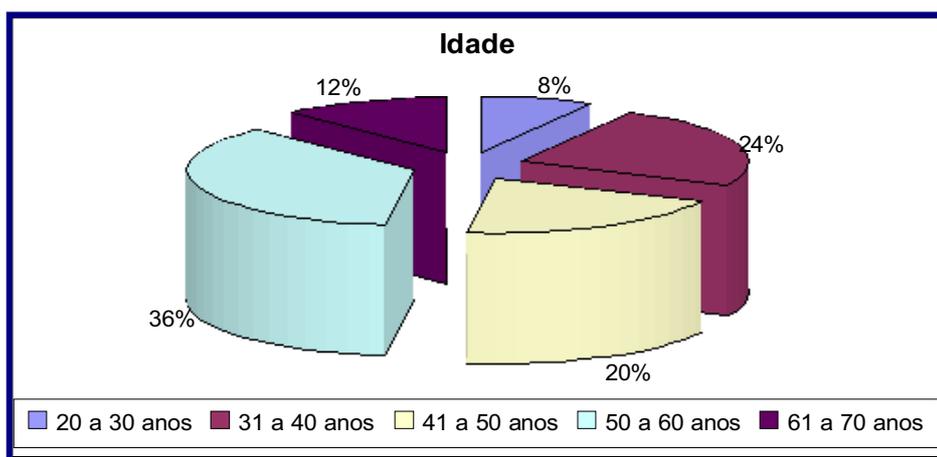


GRÁFICO 1: Idade das Empresas

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 1: Idade das Empresas

Idade	Qdte	%
20 a 30 anos	2	8%
31 a 40 anos	6	24%
41 a 50 anos	5	20%
50 a 60 anos	9	36%
61 a 70 anos	3	12%
Total	25	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Grande parte das empresas pesquisadas são maduras, pois 80% têm entre 31 e 60 anos no mercado, o que demonstra que são empresas consolidadas e que têm suas diretrizes bem definidas.

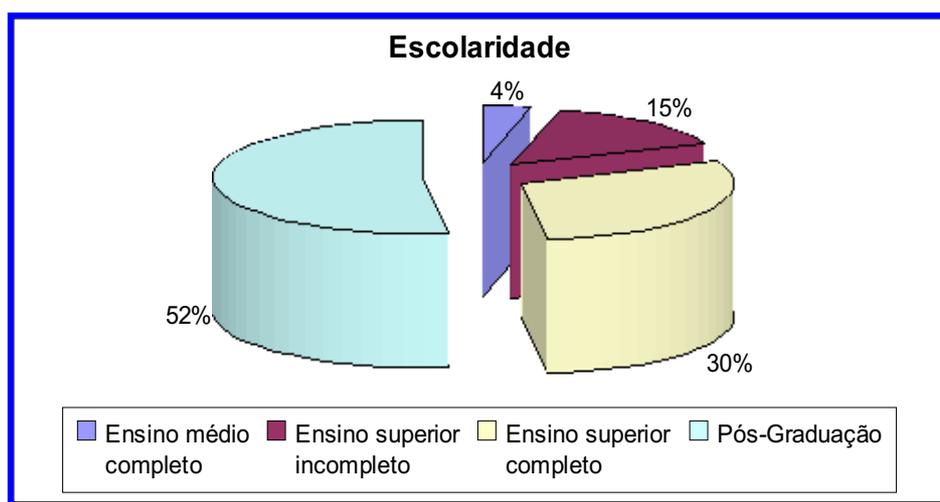


GRÁFICO 2: Nível De Escolaridade

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor.

TABELA 2: Escolaridade por Categoria de Ensino

Escolaridade	Qdte	%
Ensino Médio Completo	1	4%
Ensino Superior incompleto	4	15%
Ensino Superior Completo	8	30%
Pós- Graduação	14	52%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

O nível de escolaridade dos empresários pesquisados é de 52% com pós-graduação, esse fator revela que possuem conhecimentos sobre seu negócio e

demonstra que a capacitação e aprendizagem são considerados fatores importantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

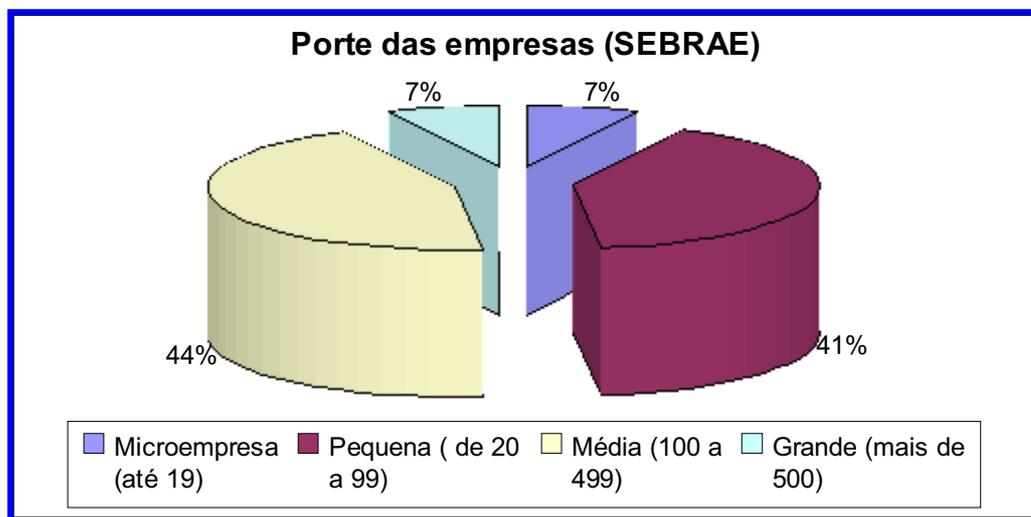


GRÁFICO 3: Porte Das Empresas

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 3: Porte das Empresas

PORTE DE EMPRESAS (SEBRAE)	Qdte	%
Microempresas	2	7%
Pequena (de 20 a 99)	11	41%
Média (100 a 499)	12	44%
Grande (mais de 500)	2	7%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Quanto ao porte das empresas, foi utilizado a classificação conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, tanto no item de número de funcionários quanto no item de faturamento. Conforme demonstrado acima, 85% das empresas pesquisadas são pequenas e médias

empresas , sendo 44% médias e 41% pequenas. Este fator permite compreender melhor os processos, a estrutura e a cultura da empresa uma vez que empresas deste porte não possuem sistemas tão complexos de gestão, além de possibilitar o aprofundamento das questões.

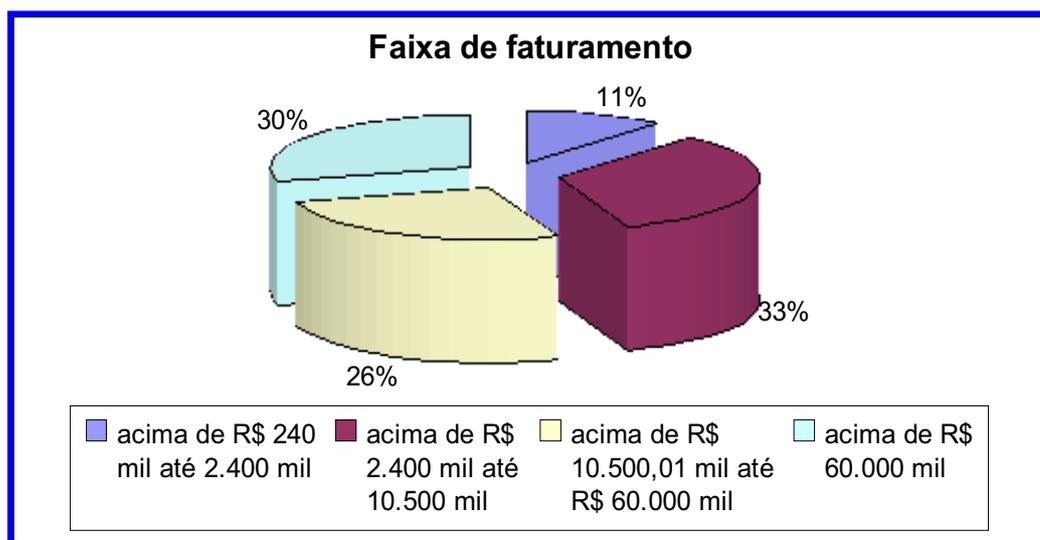


GRÁFICO 4: Faixa de Faturamento

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 4: Faixa De Faturamento

FAIXA DE FATURAMENTO	Qdte	%
Acima de R\$ 240 mil até 2.400 mil	3	11%
Acima de R\$ 2.400 mil até 10.500 mil	9	33%
Acima de R\$ 10.500,01 mil até R\$ 60.000 mil	7	26%
acima de R\$ 60.000 mil	8	30%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

As empresas pesquisadas possuem faixas de faturamento anual diferenciadas, sendo que 33% estão na faixa de R\$ 2.400 até R\$ 10.500 mil, porém existe um número significativo, 30% de empresas que possuem faturamento acima de R\$ 60.000 mil. Por meio destes dados percebe-se que as empresas estão bem estabelecidas no mercado, e têm obtido retorno de seus investimentos e a aceitação dos seus clientes. Isto demonstra que os métodos de gestão têm sido eficazes no quesito de retorno financeiro, porém é necessário uma análise mais profunda para identificar os demais aspectos que se trabalhados poderiam impulsionar estas empresas a crescerem mais.

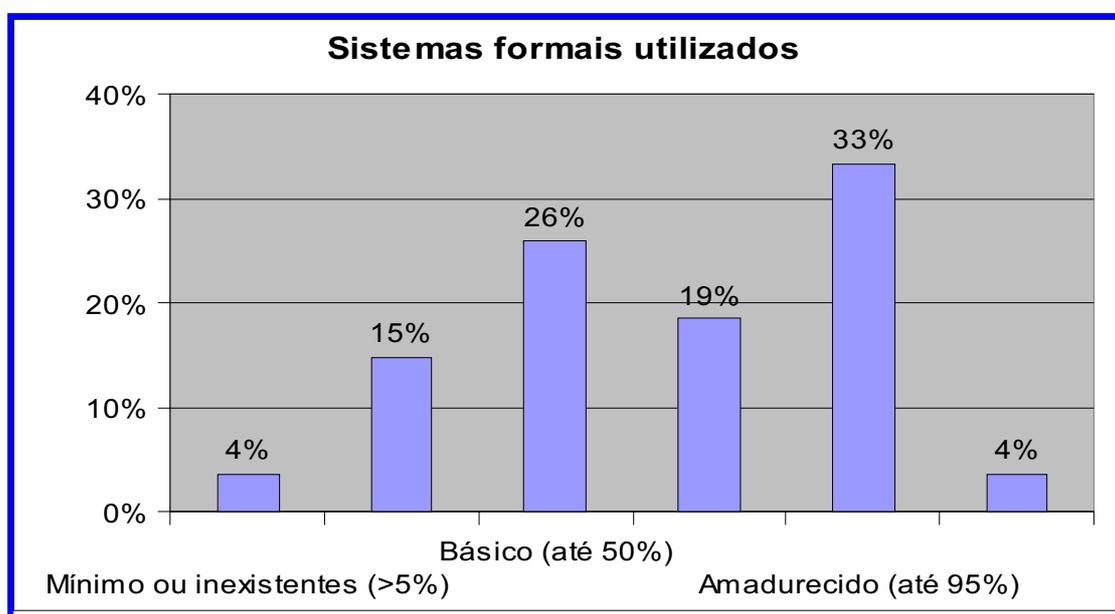


GRÁFICO 5: Sistemas Formais Utilizados

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor.

TABELA 5 : Sistemas Formais Utilizados

SISTEMAS FORMAIS UTILIZADOS	Qdte	%
Mínimo ou inexistentes (> 5%)	1	11%
Mínimo (até 30%)	4	15%
Básico (até 50%)	7	26%
Desenvolvido (até 75%)	5	30%
Amadurecido	9	33%
Extensivo (<95%)	1	4%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Através destes dados observa-se que 33% das empresas possuem sistemas formais, tais como de gestão financeira, recursos humanos, controle de estoques, planejamento estratégico e etc, ou seja suas estruturas e relações internas estão baseadas na formalização. Isto demonstra que as regras e os procedimentos criados estão bem delimitados para lidar com os riscos enfrentados pela organização.

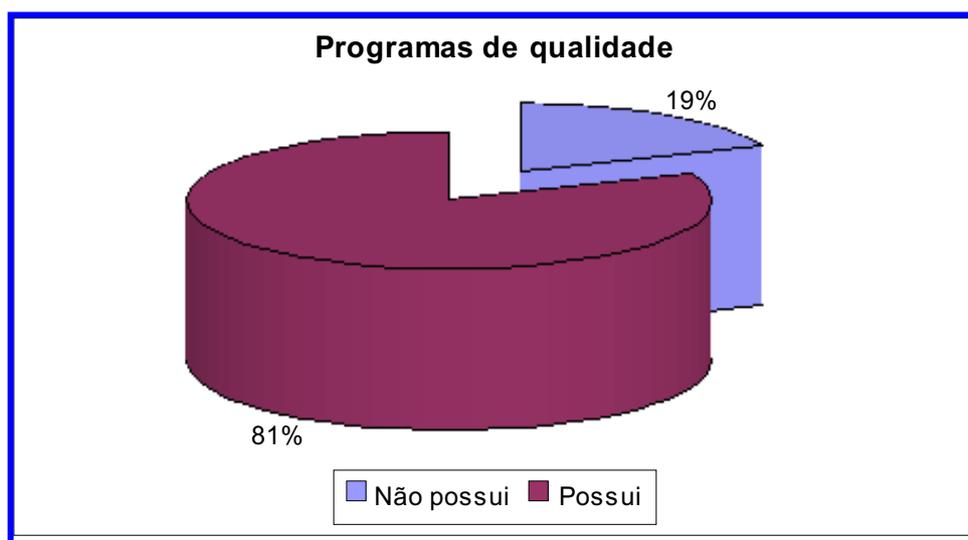


GRÁFICO 6: Programas de Qualidade

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 6: Programas de Qualidade

PROGRAMAS DE QUALIDADE	Qdte	%
Não Possui	5	19%
Possuí	22	81%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Das empresas pesquisadas 81% afirmaram possuir programas de qualidade, tais como ISO 9000, ISO 14000, cinco S, círculos de controle da qualidade e etc, revelando uma preocupação em obter alto padrão em seus processos e produtos. A qualidade pode ser percebida de diferentes formas, mas as empresas que têm esta premissa demonstram uma estratégia voltada a satisfazer seus clientes, e um olhar voltado para as demandas de mercado.



GRÁFICO 7: Exportação de Produtos

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 7: Exportação de Produtos

EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS	Qdte	%
Não Exporta	8	30%
Exportação de produtos	16	59%
Está Planejando Exportar	3	59%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Na pesquisa, 59% das empresas afirmaram que exportam seus produtos, o que mostra que estas, mantêm relações com outros países, e têm uma visão global de mercado, uma vez que fatores como concorrência e competitividade tornam-se mais abrangentes e com critérios globais. Desta forma, estabelecer estratégias diferenciadas e ter uma estrutura flexível e propensa a responder rápido as mudanças tornariam-se fatores chave para o alcance dos resultados da organização.

A sucessão familiar tornou-se um tema comum nas organizações que querem dar continuidade aos seus negócios de uma forma sólida e consolidada. O que percebemos, conforme o gráfico abaixo, é que na pesquisa, 50% das empresas que possuem programas de sucessão familiar, são médias, o que revela que possuem uma estrutura organizacional adequada para dar suporte ao processo sucessório.

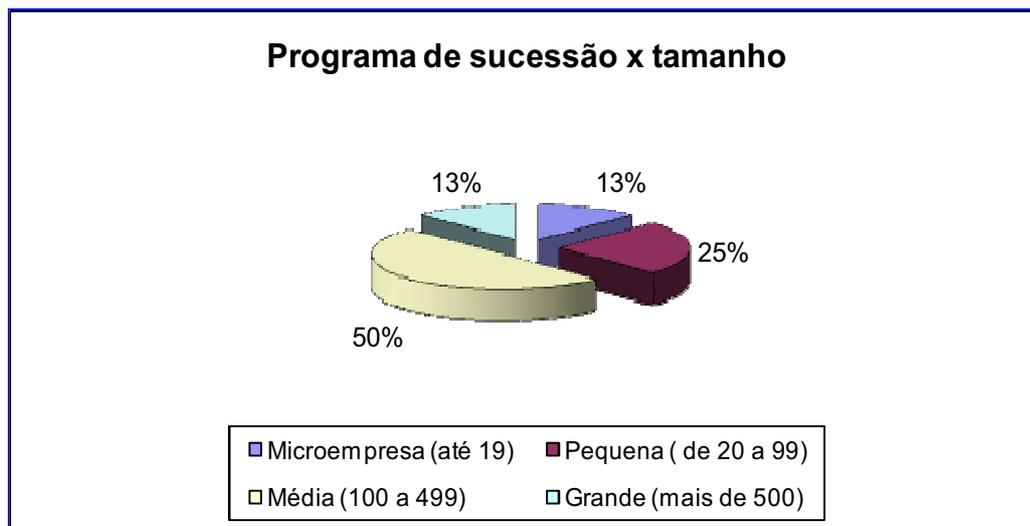


GRÁFICO 8: Programa De Sucessão X Tamanho Da Empresa

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

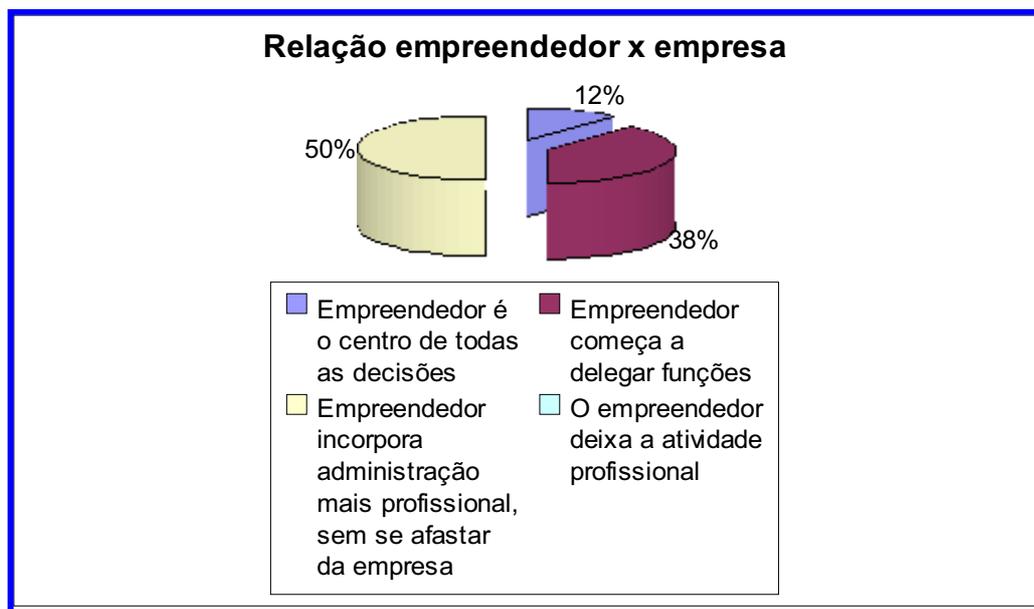


GRÁFICO 9: Relação Empreendedor X Empresa

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 8: Relação Empreendedor e Empresa

RELAÇÃO EMPREENDEDOR E EMPRESA	Qdte	%
Empreendedor é o centro de todas as decisões	3	12%
Empreendedor começa a delegar funções	10	38%
Empreendedor incorpora administração mais profissional sem se afastar da empresa	13	50%
Total	26	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

É possível perceber que em 50% das empresas pesquisadas o empreendedor têm uma postura mais profissional, na qual as atividades são delegadas aos demais e a sua ação é mais estratégica. Porém a presença do empreendedor dentro da empresa ainda é vital, uma vez que este é responsável em dar os direcionamentos para a organização. Desta forma observa-se que existe uma maturidade da empresa quanto aos seus processos porém a figura do empreendedor ainda é muito forte, e sua atuação é um diferencial para a organização.



GRÁFICO 10: Constituição Da Empresa

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 9 : Constituição da Empresa:

CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA	Qdte	%
Oportunidade	26	96%
Herança	1	4%
Necessidade	0	0%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Por meio da pesquisa foi observado que 96% das empresas foram constituídas através de uma oportunidade de mercado. Este dado revela que as empresas foram constituídas para atender a uma área ainda não explorada, o que demandou uma pesquisa de mercado e o estabelecimento de estratégias para se estabelecer e conquistar seus clientes.

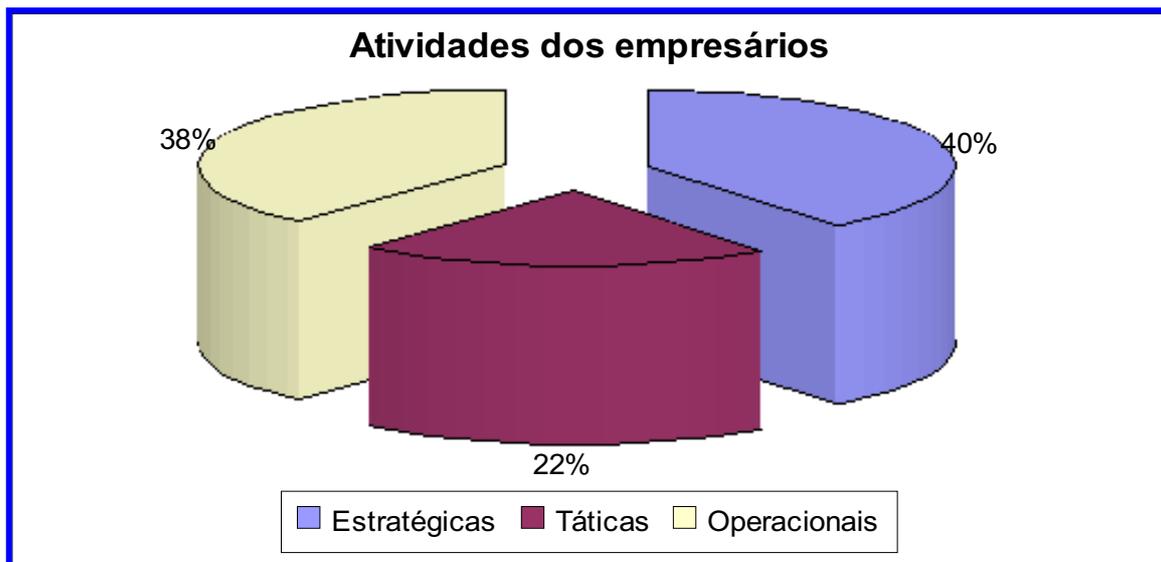


GRÁFICO 11: Atividades Dos Empresários

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

As atividades dos empresários nas empresas foram apontadas como 40% em atividades estratégicas. Este posicionamento demonstra que os empresários reconhecem a importância da estratégia dentro da organização, como uma forma de orientar as ações futuras e prospectar novas ações e mercados.

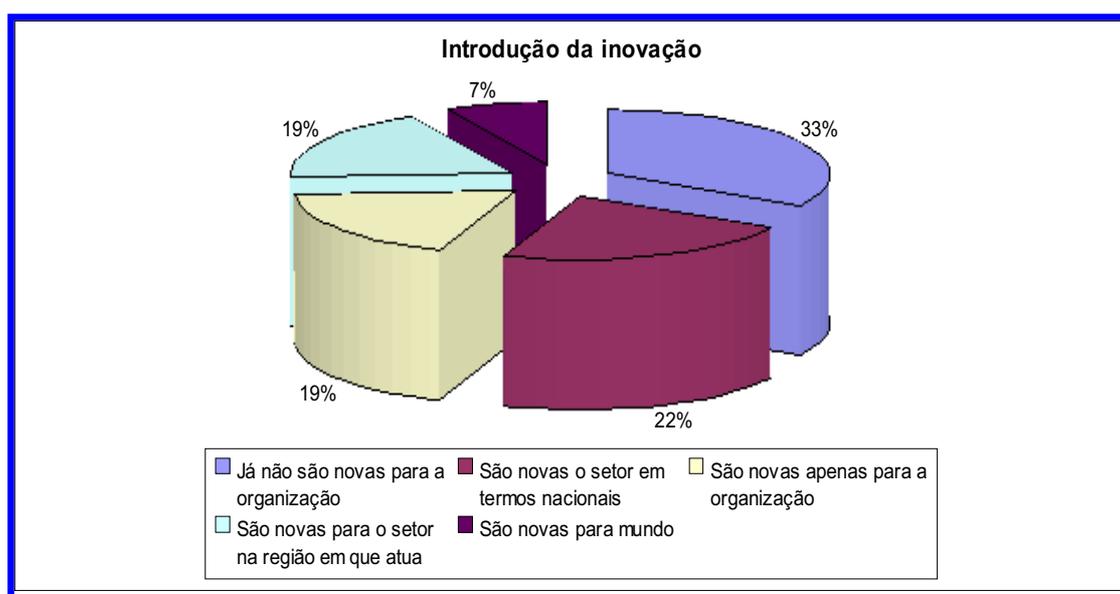


GRÁFICO 12: Da Introdução Da Inovação

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

TABELA 10: Introdução da Inovação

INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO	Qdte	%
Já não são novas para a organização	9	33%
São Novas o setor em termos nacionais	6	22%
São Novas Apenas para a Organização	5	19%
São novas para o setor na região em que atua	5	19%
São novas para o mundo	2	7%
Total	27	100%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Conforme os dados percebe-se que em 33% das empresas a introdução da inovação não se apresenta como um fator novo. Esta proximidade com os processos e ferramentas inovadoras e o reconhecimento da inovação como um diferencial, demonstram uma preocupação da organização em responder rápido as mudanças e se posicionar frente à alta competitividade do mundo empresarial.

3.5.2.2 Dados Referentes ao Ciclo de Vida Organizacional

A análise dos dados referente à fase do ciclo de vida organizacional das empresas participantes da pesquisa revela que a maioria está em transição da terceira para a quarta fase (12 empresas), existem 9 empresas na terceira fase, 4 empresas em transição da segunda para a terceira e 2 empresas na segunda fase. Nas fases 1, 4 e 5 não há empresas vide gráfico 13.

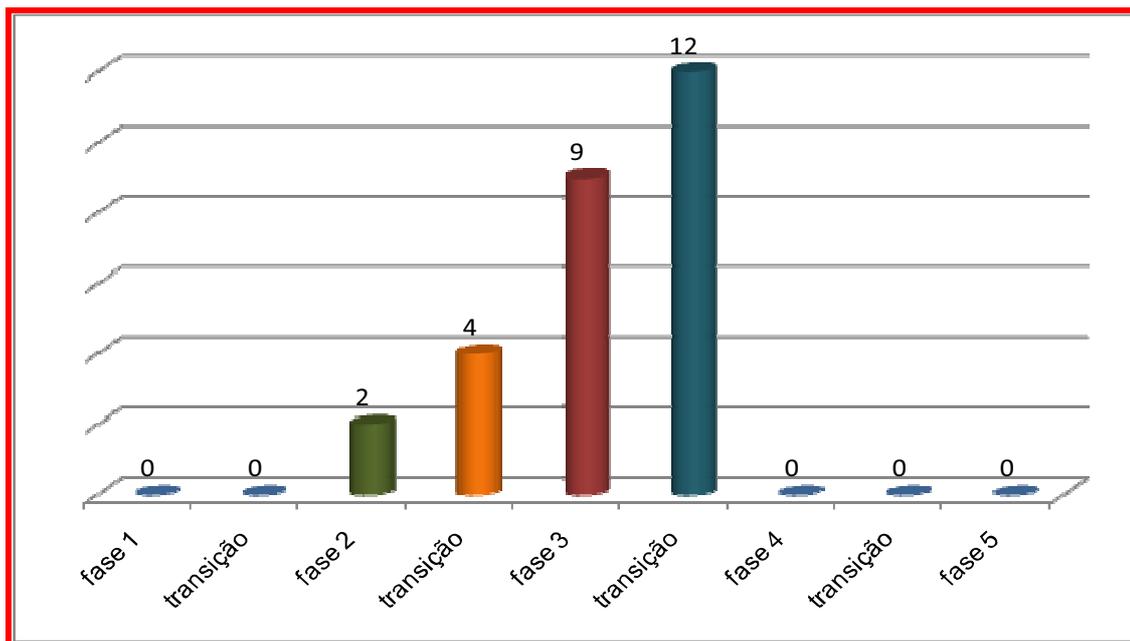


GRÁFICO 13: Ciclo De Vida Organizacional Das Empresas Pesquisadas

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Metade das empresas que estão na segunda fase preocupam-se com a estruturação de programas de sucessão familiar, enquanto que 17% daquelas que se encontram em transição da terceira para a quarta fase manifestaram preocupação com o tema, conforme pode ser observado no gráfico 14.



GRÁFICO 14: Programas De Sucessão Familiar

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Já os investimentos com capacitação mostraram intensificar-se ao longo da evolução das empresas nas fases do CVO, conforme os dados apresentados na tabela 22. Em conformidade com as características do CVO, observou-se que o maior investimento com capacitação é realizado pelas empresas em transição da terceira para a quarta fase, quando é preciso delegar responsabilidades, estabelecer sistemas de controle, desenvolver habilidades interpessoais nos gerentes e planejar financeira e estrategicamente o futuro do negócio. Como pode ser observado nos dados da pesquisa os maiores investimento são nos seguintes assuntos: gestão estratégica, planejamento estratégico, gestão da qualidade, certificações, liderança e motivação, enquanto que o menor investimento se dá com as capacitações sobre mercado de capitais. É possível evidenciar então, que os modelos de gestão mais utilizados são: a administração das relações humanas, administração burocrática, gestão estratégica, gestão japonesa.

As empresas pesquisadas que estão na terceira fase do CVO concentram seus maiores investimentos em: gestão estratégica, motivação e gestão da inovação. No período de transição da segunda para a terceira fase os investimentos maiores são com gestão estratégica, gestão ambiental, empreendedorismo, exportação, comunicação empresarial e criatividade. Nesta fase os modelos de gestão mais úteis aos donos dos negócios são: gestão estratégica, gestão empreendedora e gestão da inovação.

Na segunda fase do CVO as empresas pesquisadas investem em gestão da inovação, gestão de empresas familiares, gestão comercial, tecnologia da informação, logística, criatividade, gestão financeira, gestão tributária, gestão da qualidade, indicadores desempenho, gestão de mudanças e gestão estratégica. Em relação às informações obtidas na pesquisa bibliográfica, nesta fase a empresa precisa equalizar suas receitas e despesas, conquistar e manter clientes. Neste caso os modelos de gestão característicos são dos tradicionais.

TABELA 11: Investimentos em Capacitação por fase do CVO

Fase do Ciclo de Vida Organizacional	Fase 2		Transição 2 Para 3		Fase 3		Transição 3 P/ 4	
	não	Sim	não	sim	não	sim	não	Sim
Resposta								
Capacitação	50%	50%	50%	50%	22%	78%	9%	91%
Gestão Estratégica	50%	50%	25%	75%	33%	67%	0%	100%
Planejamento Estratégico	0%	0%	25%	75%	56%	44%	25%	75%
Indicadores Desempenho	50%	50%	50%	50%	78%	22%	42%	58%
Gestão de Mudanças	50%	50%	0%	0%	44%	56%	42%	58%
Gestão de Qualidade	50%	50%	75%	25%	67%	33%	25%	75%
Certificações	0%	0%	0%	0%	78%	22%	25%	75%
Gestão de Pessoas	0%	0%	0%	0%	44%	56%	42%	58%
Liderança	0%	0%	0%	0%	67%	33%	25%	75%
Motivação	0%	0%	50%	50%	33%	67%	25%	75%
Criatividade	50%	50%	25%	75%	56%	44%	58%	42%
Gestão Financeira	50%	50%	0%	0%	56%	44%	50%	50%
Gestão Tributária	50%	50%	25%	75%	78%	22%	58%	42%
Mercado de Capitais	0%	0%	0%	0%	100%	0%	92%	8%
Cenários Econômicos	0%	0%	0%	0%	100%	0%	58%	42%
Tecnologia de Informação	50%	50%	0%	0%	100%	0%	58%	42%
Logística	50%	50%	50%	50%	67%	33%	50%	50%
Comunicação Empresarial	0%	0%	25%	75%	67%	33%	58%	42%
Marketing	0%	0%	0%	0%	78%	22%	50%	50%
Gestão de Marcas	0%	0%	0%	0%	100%	0%	67%	33%
Gestão Comercial	50%	50%	0%	0%	67%	33%	33%	67%
Política de Expansão	0%	0%	0%	0%	100%	0%	75%	25%
Exportação	0%	0%	25%	75%	67%	33%	50%	50%
Internacionalização	0%	0%	0%	0%	78%	22%	58%	42%
Empreendedorismo	0%	0%	25%	75%	78%	22%	58%	42%
Gestão de Empresas Familiares	50%	50%	0%	0%	100%	0%	67%	33%
Gestão Sustentável	0%	0%	0%	0%	67%	33%	75%	25%
Gestão Ambiental	0%	0%	25%	75%	56%	44%	58%	42%
Gestão de Inovação	50%	50%	50%	50%	33%	67%	42%	58%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Já os investimentos com programas de responsabilidade social são maiores quando as empresas estão em transição da terceira para a quarta fase do CVO, conforme pode ser observado no gráfico 15.

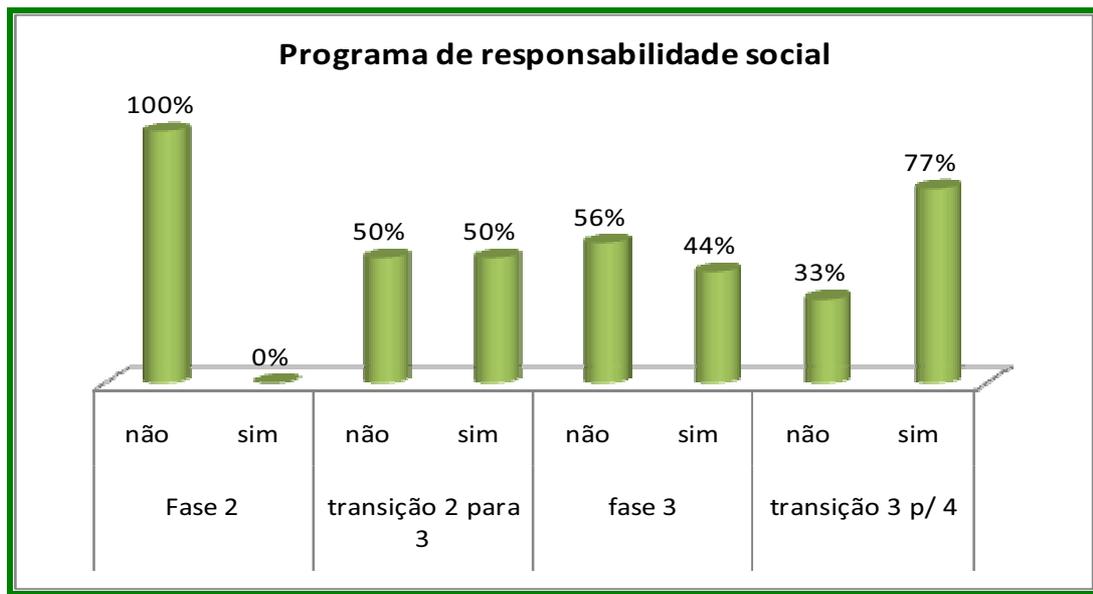


GRÁFICO 15: Investimentos no programa de Responsabilidade Social

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Os investimentos com programas de qualidade mostram-se uma preocupação de todas as empresas pesquisadas, com diferente intensidade em cada fase do CVO. Conforme pode ser observado no gráfico 16, há um investimento incremental na terceira fase, quando, de acordo com a pesquisa bibliográfica, a empresa deve decidir pelo seu crescimento, e para tal o modelo de gestão japonesa pode ser um grande facilitador ao empresário.

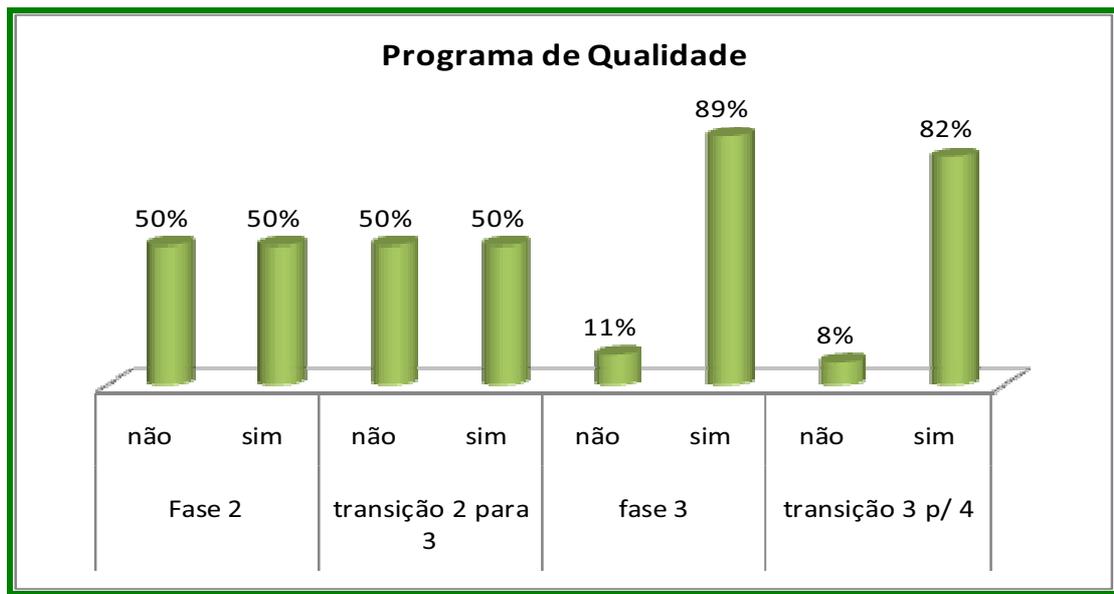


GRÁFICO 16: Investimentos Com Programas de Qualidade

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

O questionário elaborado e aplicado aos empresários que participaram desta pesquisa contemplou perguntas específicas sobre inovação, cujos resultados são apresentados a seguir.

Sobre a área onde acontece a inovação, na percepção dos sujeitos de pesquisa cujas empresas se encontram na segunda fase do CVO, é a diretoria, conforme pode ser observado no gráfico 16. Para as empresas em transição da segunda para a terceira a inovação acontece no setor de produção seguida da diretoria. Na terceira fase a inovação ainda é mais forte na produção, seguida da diretoria, marketing, pesquisa & desenvolvimento e operação. Nas empresas em transição da terceira para a quarta fase novamente as maiores inovações estão no setor de produção, seguido do setor administrativo.

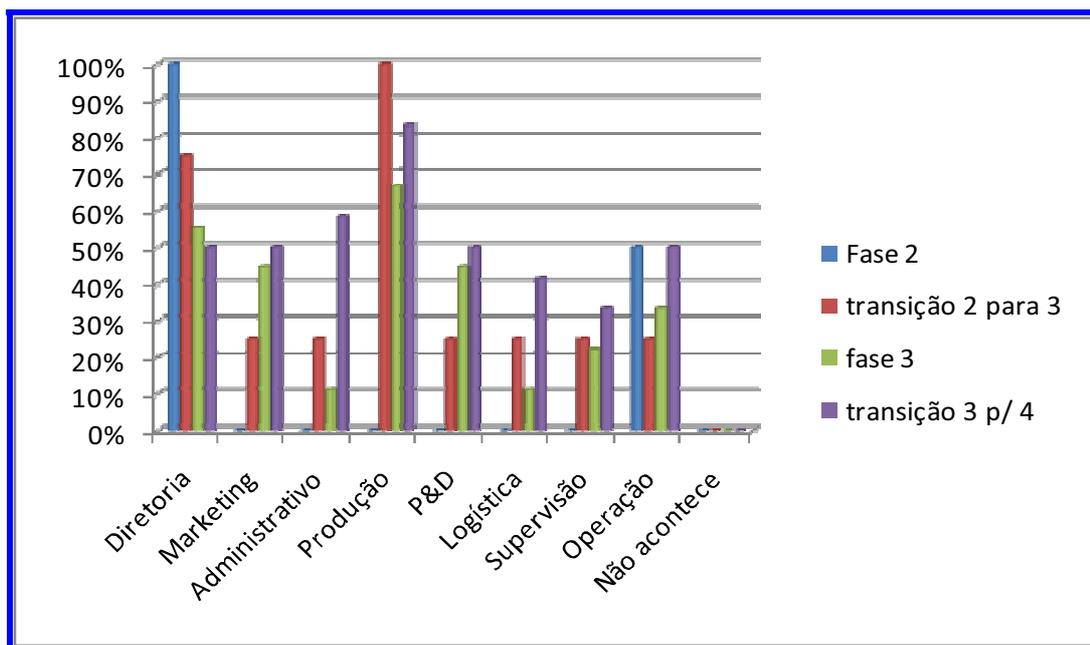


GRÁFICO 17: Áreas Onde a Inovação se Manifesta Na Empresa

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Os empresários também se manifestaram sobre as fontes de informação utilizadas para inovar, e também neste caso observa-se diferenças de acordo com a fase do CVO vivenciado. Na segunda fase, como na pesquisa bibliográfica, a fonte de informação mais relevante do empresário é o mercado. Conforme a empresa evolui esta fonte vai perdendo importância em detrimento de outras, como por exemplo, a opinião de especialistas, parcerias com empresas e instituições de pesquisa. Vide tabela 23.

TABELA 12: Fontes de Informação para a Inovação

Fontes de informação para inovar	Fase 2		Transição 2 para 3		Fase 3		Transição 3 p/ 4	
	Sim	não	sim	Não	sim	não	Sim	Não
Área de P&D	0%	100%	25%	75%	56%	44%	33%	67%
Parceria com universidades e instituições de pesquisa	0%	100%	50%	50%	44%	56%	58%	42%
Parceria com empresas	50%	50%	50%	50%	67%	33%	58%	42%
Especialistas	0%	100%	75%	25%	33%	67%	33%	67%
Desenvolvimento interno de tecnologia	0%	100%	25%	75%	56%	44%	50%	50%
Compra de direitos de uso de tecnologia	0%	100%	0%	100%	11%	89%	17%	83%
Técnicas de engenharia reversa	0%	100%	0%	100%	11%	89%	33%	67%
Mercado	100%	0%	75%	25%	78%	22%	67%	33%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Quando questionados sobre a introdução recente de um novo método organizacional, os entrevistados da segunda fase do CVO manifestaram poucas mudanças (3 das 8 opções), os do período de transição da segunda para a terceira fase manifestaram mudanças que foram intensificadas com a evolução às fases seguintes, conforme pode ser observado na tabela 23.

TABELA 13: Método Organizacional Introduzido na Empresa Pesquisada

Novo método organizacional	Fase 2		transição 2 para 3		fase 3		transição 3 p/ 4	
	Sim	Não	Sim	não	sim	Não	Sim	Não
Sistema gerenciamento qualidade	50%	50%	50%	50%	67%	33%	67%	33%
Sistema produção enxuta	0%	100%	25%	75%	44%	56%	42%	58%
Prática de compartilh. Inform.	50%	50%	25%	75%	44%	56%	58%	42%
Prática auto-avaliação e benchmarking	0%	100%	25%	75%	22%	78%	50%	50%
sistema gerenc. Fornecedores	0%	100%	25%	75%	44%	56%	33%	67%
Reengenharia de processo	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Redes de parcerias externas	50%	50%	0%	100%	22%	78%	33%	67%
Práticas de capacitação empregados	0%	100%	50%	50%	56%	44%	58%	42%

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Através da pesquisa realizada, e na análise dos questionários foi possível identificar vários elementos importantes no processo de gestão das organizações e suas respectivas fases do ciclo de vida. Abaixo estão detalhados alguns desses elementos característicos das empresas-alvo pesquisadas:

a) O grau de maturidade da empresa, isto é a fase do ciclo de vida em que se encontra, demonstra uma facilidade, uma tendência da empresa, em ter alguns comportamentos e direcionamentos na gestão empresarial. Por exemplo, o tópico relacionado à cultura organizacional, uma vez que a empresa sabe a forma como funciona, e têm a sua cultura clara, demonstra que já passou da fase de definições dos papéis e atividades e que dependendo da sua estrutura, as ações estratégicas e inovadoras são assimiladas de forma mais assertiva.

b) Continuamente a empresa processa informações interagindo com o meio ambiente e reagindo e se adaptando conforme as necessidades. Observam-se nas empresas as tendências e o comportamento dos mercados, as perspectivas tecnológicas, os índices econômicos, o comportamento dos concorrentes, a conjuntura política, etc, cada informação podendo gerar algum tipo de adaptação interna.

c) As inovações são pensadas e definidas por um pequeno grupo no alto da

hierarquia. As pessoas que serão afetadas têm pouca ou nenhuma informação sobre os motivos e as necessidades que levaram os estrategistas a optar pelo processo de inovação. Sem essas informações essenciais a tendência natural é que haja uma inferência, na maioria das vezes pouco adequada, das causas da inovação e dos caminhos que ela irá seguir, daí a enorme resistência a mudanças vivenciada pelas organizações.

d) Outra relação realizada através da pesquisa foi observar a questão dos programas de sucessão familiar existentes em empresas de diferentes tamanhos, o que revela a preocupação da atual gestão dessas empresas, em dar continuidade a suas ações através do preparo de seus futuros líderes.

e) Identificou-se que existe uma relação entre o estabelecimento de técnicas de gestão, como os programas da qualidade em empresas que exportam. A decisão de exportar envolve, implicitamente, o desafio de atender a novos mercados, caracterizados individualmente por suas condições sociais e econômicas, que se refletem nas expectativas sobre preço, qualidade, especificações técnicas, etc.

No próximo capítulo apresenta-se o modelo final de gestão proposto para cada fase do ciclo de vida organizacional.

4 MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão apresentados dois elementos resultado da pesquisa bibliográfica e de campo desse trabalho, a saber: (1) os aspectos de correlação entre os Modelos de Gestão e o Ciclo de vida Organizacional, e; (2) a proposta de modelo de gestão para cada fase do ciclo de vida organizacional.

4. 1 Modelo de Gestão versus Ciclo de Vida Organizacional

Os modelos de gestão como já estudados no referencial teórico desse trabalho, são padrões e formas de se realizar um tipo de gestão com características peculiares e identificáveis em todos os seus elementos, a saber, a estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital. Esses elementos são delineados por ações e decisões articuladas conforme, esse padrão e/ou forma, estabelecidos e praticados pela organização.

Considerando que esses padrões e/ou formas são deliberações da vontade ou do estilo dos empreendedores e gestores na condução dos negócios empresariais, as organizações podem atuar na mudança das características de cada um dos elementos (estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital) dos modelos de gestão adotados, realinhando-os de acordo com as características da fase do ciclo de vida em que esta organização está passando. Neste sentido, as organizações podem atuar diretamente em cada um dos focos de seus principais problemas decorrentes das respectivas crises e déficit. Também, poderão atuar na preparação dos principais elementos para passar para as fases seguintes do ciclo de vida organizacional. Atuando desta forma, as organizações poderão adotar medidas corretivas e adequações mais precisas na melhora das condições de gestão para atuar no mercado mais competitivamente.

Um outro aspecto é que ao longo da história os autores/estudiosos dos diversos modelos de gestão trataram, nos seus estudos, dos principais elementos das crises e oportunidades de crescimento identificadas pelos outros autores/estudiosos do ciclo de vida organizacional. No quadro 12 abaixo, está demonstrada esta correlação entre os Modelos de Gestão e o Ciclo de Vida Organizacional.

QUADRO 12: Modelos De Gestão e Ciclo De Vida

Modelo de Gestão	Ênfase	Fase	Crise	Oportunidade de Crescimento (Greiner)	Oportunidade de Crescimento (Churchill)
Tradicionais					
Administração Científica	Produção	Primeira e segunda	Liderança Autonomia	Criatividade, Direção	Capacidade do dono realizar
Teoria Clássica	Estrutura	Segunda e terceira	Autonomia	Direção	Pessoas, planejamento e Sistemas
	Coordenação		Controle	Delegação	
Administração das Relações Humanas	Pessoas	Terceira e quarta	Controle	Delegação	a) Pessoas, planejamento e Sistemas
			Burocracia	Coordenação	b) Capacidade do dono delegar
Administração Burocrática	Processo burocrático	Quarta e quinta	Burocracia	Coordenação	Capacidade do dono delegar
			Outras.....	Colaboração	
Modernos					
Gestão Estratégica	Estratégias competitivas	Todas (transversal)	Liderança	Criatividade	a) Capacidade do dono realizar
			Autonomia Controle	Direção Delegação	b) Pessoas, planejamento e sistemas
			Burocracia	Coordenação Colaboração	
Gestão Japonesa	Qualidade e produtividade	Todas (transversal)	Liderança	Criatividade	IDEM
			Autonomia Controle	Direção Delegação	
			Burocracia	Coordenação Colaboração	
Gestão Participativa	Participação das pessoas	Todas (transversal)	Liderança	Criatividade	IDEM
			Autonomia Controle	Direção Delegação	
			Burocracia	Coordenação Colaboração	
Gestão Empreendedora	Empreendedorismo	Todas (transversal)	Liderança	Criatividade	IDEM
			Autonomia Controle	Direção Delegação	
			Burocracia	Coordenação Colaboração	
Emergentes					
Gestão da Inovação	Implementação da Inovação para o negócio	Todas + elementos externos (mercado)	Incapacidade de atender as demandas do Ambiente Externo (negócio)	Oportunidades de Crescimento estão no Mercado	Oportunidades de crescimento estão no mercado
Gestão por Competências	Desenvolvimento das competências para o negócio	Todas + elementos externos (mercado)	Incapacidade de atender as demandas do Ambiente Externo (negócio)	Oportunidades de Crescimento Gestão no Mercado	Oportunidades de crescimento estão no mercado
Gestão do Conhecimento	Identificação, organização, armazenagem e utilização do conhecimento no negócio	Todas + elementos externos (mercado)	Incapacidade de atender as demandas do Ambiente Externo (negócio)	Oportunidades de Crescimento estão no Mercado	Oportunidades de crescimento estão no mercado
Gestão Virtual	Relacionamentos com a cadeia produtiva do negócio utilizando tecnologia digital	Todas + elementos externos (mercado)	Incapacidade de atender as demandas do Ambiente Externo (negócio)	Oportunidades de Crescimento estão no Mercado	Oportunidades de crescimento estão no mercado
Gestão por Projetos	Estruturação de Projetos por área de negócio	Todas + elementos externos (mercado)	Incapacidade de atender as demandas do Ambiente Externo (negócio)	Oportunidades de Crescimento estão no Mercado	Oportunidades de crescimento estão no mercado

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Analisando o quadro 12 pode-se observar alguns aspectos que estão detalhados abaixo:

- Modelos de gestão tradicionais tiveram ênfase maior em aspectos específicos dos problemas organizacionais mais evidentes na época de sua elaboração;
- Os modelos de gestão vêm ao longo do tempo se tornando mais complexos e, portanto, tratando de assuntos e temas que perpassam todas as fases da vida organizacional;
- A tecnologia digital apóia e facilita a implementação de soluções de gestão mais complexas para os modelos de gestão emergentes;
- A complexidade nos negócios exige das soluções de gestão um conjunto de inter-relações e correlações multidisciplinares e transversais;
- A ênfase nos modelos de gestão modernos se caracterizam pela transversalidade em toda a vida organizacional;
- A ênfase nos modelos de gestão emergentes se caracterizam, além da transversalidade, por uma preocupação clara com as variáveis externas às organizações;
- As oportunidades de crescimento para os modelos de gestão tradicionais estão focadas no atendimento de requisitos específicos no ambiente interno da organização;
- Nos modelos de gestão modernos, as oportunidades de crescimento ocorrem no atendimento de um conjunto articulado de requisitos no ambiente interno da organização;
- As oportunidades de crescimento durante o ciclo de vida organizacional nos modelos de gestão emergentes, contemplam além do conjunto articulado de requisitos internos, o atendimento de aspectos do ambiente externo à organização, como mercado, nichos de clientes, formas de acesso ao produto, etc.

Nesta análise observa-se uma evolução dos modelos de gestão ao longo do tempo, considerando as mudanças tecnológicas tanto externa como internamente às

organizações, bem como, os aspectos externos, principalmente de características e requisitos de cada mercado, público-alvo e culturas locais.

4.2 Proposta de Modelo de Gestão à luz Ciclo de Vida Organizacional

Nesta seção será proposta o modelo de gestão à luz do ciclo de vida Organizacional. Este contemplará a descrição de cada um dos elementos de modelos de gestão (estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital) para cada fase do ciclo de vida organizacional. Este detalhamento considerará os seguintes princípios:

- a) O modelo de ciclo de vida organizacional é de Churchill e Lewis (1983);
- b) O modelo final foi elaborado a partir do modelo preliminar contido no capítulo três dessa tese;
- c) Para cada fase do ciclo de vida organizacional, estão considerados as características específicas da fase, mais os aspectos que se alteram nos movimentos de transição de uma fase para outra.
- d) As fases de transição no ciclo de vida organizacional são caracterizadas pela diversidade de necessidades e aspectos influenciadores;

Para a elaboração do modelo de gestão genérico, para cada elemento (estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital) foram considerados aspectos específicos que foram identificados na pesquisa bibliográfica, sendo:

Quanto a Estrutura Organizacional:

- ✓ Centralização
- ✓ Formalização
- ✓ Complexidade

Quanto a Estratégia:

- ✓ Padrão (Pattern)
- ✓ Plano (Plan)
- ✓ Perspectiva (Perspective)
- ✓ Posição (Position)
- ✓ Estratagema/Trama (Ploy)

Quanto a Cultura Organizacional:

- ✓ Histórias (passado)
- ✓ Rituais e cerimônias.
- ✓ Símbolos materiais
- ✓ Linguagem (Comunicação Interna e Externa)
- ✓ Valores e Crenças

Quanto a Tecnologia Digital

- ✓ Sistemas Informacionais
- ✓ Redes para Relacionamento
- ✓ Conectividade
- ✓ Integração Informacional

4.2.1 O Modelo de Gestão para o CVO

Com o objetivo de facilitar a compreensão o modelo de gestão proposto foi estruturado da seguinte forma: (1) para cada fase/estágio do ciclo de vida organizacional foi elaborada uma breve caracterização com base no modelo de ciclo de vida organizacional de Segundo Churchill e Lewis (1983); (2) foram caracterizados os elementos de modelos de gestão (estrutura organizacional, estratégia, cultura organizacional e tecnologia digital) para cada uma das fases do CVO, de acordo com os respectivos aspectos, conforme descrito no item 5.2 desse trabalho.

4.2.1.1 Primeira Fase – Concepção/Existência

Segundo Churchill e Lewis (1983) o primeiro estágio é denominado **concepção/existência** que se caracteriza por sua simplicidade. Os principais problemas são: obter clientes e entregar o produto ou serviço contratado, conquistar espaço no mercado de atuação. O fundador centraliza as ações, por falta de pessoal ou por excesso de zelo com o negócio, é o “faz tudo”. Os fatores irrelevantes ou pouco críticos são: capacidade para delegar, gerenciar pessoas, realizar planejamento e estabelecer sistemas.

4.2.1.1.1 Estrutura Organizacional

- Priorizar a comunicação informal através de diálogo constante e eventos de troca de informações com os colaboradores;
- Estabelecer formas de comunicação do empreendedor/gestor para o entendimento das responsabilidades e respectivas atividades de todos da organização;
- Definir estruturas informais para facilitar o entendimento do processo de gestão da empresa;

4.2.1.1.2 Estratégia

- Alinhar e identificar problemas operacionais e tomar decisões imediatas - fazer/implementar a solução;
- Identificar nichos de mercado pouco explorados;
- Fazer adequações nos produtos oferecidos para atuar em demandas específicas de clientes.

4.2.1.1.3 Cultura Organizacional

- Basear os valores e crenças no empreendedor e/ou gestor;
- Utilizar valores e crenças universais para não se perder a referência e dificultar o processo de comunicação;
- A história do empreendedor e de outros empreendedores devem ser divulgadas para que todos conheçam as dificuldades e características nesta fase do negócio.
- Priorizar a comunicação informal

4.2.1.1.4 Tecnologia digital

- Terceirizar as atividades tecnológicas mais complexas;
- Utilizar software padrão, com custo baixo;
- Estruturar *web sites* com o máximo de informação para os clientes;

5.2.1.2 Segunda Fase – Sobrevivência

O estágio dois é chamado **sobrevivência**. Segundo Churchill e Lewis (1983), característico pelo número de clientes capaz de manter as atividades da empresa. A questão-chave transfere-se para a equalização entre receitas e despesas, que suporte não só a manutenção das atividades já existentes, mas novos investimentos. A empresa nesta fase tem um número limitado de empregados supervisionados por um gerente ou encarregado geral e ainda é simples. A meta principal é ainda a sobrevivência e o proprietário ainda é sinônimo do negócio.

A capacidade de obter caixa continua sendo um fator crítico. A capacidade do dono de realizar diminui um pouco sua intensidade, em função de que conta com outras pessoas para auxiliá-lo na realização das tarefas.

4.2.1.2.1 Estrutura Organizacional

- Definir minimamente, se possível por funções da empresa, as áreas que a empresa tem e seus componentes. Pode ser um desenho de organograma simples.
- Iniciar o registro de regras de convivência interna;
- Estabelecer alguma padronização da postura de atendimento aos clientes e relacionamentos externos;
- Introduzir algum grau de formalização nas comunicações e requisitar registro de reuniões, decisões (principalmente as mais gerais), etc.

4.2.1.2.2 Estratégia

- Consolidação de clientes através de algum grau de customização dos produtos/serviços oferecidos
- Registrar as inovações desenvolvidas
- Demonstrar os diferenciais relevantes dos produtos e serviços oferecidos para os respectivos clientes;

4.2.1.2.3 Cultura Organizacional

- Relacionamentos abertos e de comprometimento com o crescimento da empresa;
- Estabelecer diálogo constante para se obter informações sobre clientes e processos internos;
- Reiterar a confiança na sobrevivência e que caso se tenha sucesso e que haverá oportunidades interessantes;
- Dependência mútua dos gestores com os seus subordinados diretos;

4.2.1.2.4 Tecnologia digital

- Estabelecer relacionamento com clientes através de *web sites*;
- Utilizar softwares padrão para as atividades rotineiras;
- Iniciar o estabelecimento de relacionamentos comerciais.

4.2.1.3 Terceira Fase A – Lucratividade/Estabilização

Segundo Churchill e Lewis (1983) no primeiro sub estágio da fase três, a empresa consolidou o seu espaço de mercado suficiente para garantir rentabilidade e tem boa situação econômica. A estrutura organizacional cresceu e requer gerentes funcionais que assumam algumas responsabilidades, delegadas pelo proprietário. São contratados gestores profissionais para assumir funções no alto escalão da empresa, e implantados novos sistemas financeiros, de controle de produção e de marketing. O planejamento passa a ser formal.

4.2.1.3.1 Estrutura Organizacional

- Definir as áreas seus responsáveis e atividades de forma clara e objetiva;
- Priorizar a avaliação financeira (considerando todos os seus aspectos) constante em função das demandas do próximo estágio;
- Estabelecer elementos de formalização das áreas e procedimentos administrativos.

4.2.1.3.2 Estratégia

- Preparar os recursos necessários para o financiamento da próxima fase;

- Criar relacionamentos de reciprocidade com instituições financeiras e empresas que poderão ser parceiros em negócios futuros;
- Prospectar os melhores negócios para o crescimento futuro.

4.2.1.3.3 Cultura Organizacional

- Iniciar a consolidação da cultura dos colaboradores e da empresa;
- Estabelecer comunicações formais para a tomada de decisão;
- Iniciar o estabelecimento de rituais de celebração e conquista de metas e resultados.

4.2.1.3.4 Tecnologia digital

- Estabelecer algum grau de customização na utilização de software para as atividades rotineiras
- Consolidar os relacionamentos comerciais;
- Iniciar o processo de integração das atividades rotineiras administrativas.

4.2.1.4 Terceira Fase B – Lucratividade/Crescimento

No segundo sub estágio, segundo Churchill e Lewis (1983), o proprietário decide pelo crescimento da empresa e, para tal, precisa reunir esforços para obter recursos para o crescimento (financeiros e estruturais). Entre as tarefas mais importantes estão certificar-se que o negócio continue rentável e investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais entre os gerentes, proporcionando condições que dêem suporte ao crescimento almejado.

4.2.1.4.1 Estrutura Organizacional

- Implementar um grau de formalização médio para registro e informações no processo de crescimento;
- Tratar a complexidade com o desenvolvimento de áreas que possam apoiar e resolver os problemas existentes;
- Estruturar objetivamente a organização com áreas bem definidas e com responsabilidades e atividades.

4.2.1.4.2 Estratégia

- Preparar os primeiros elementos da logística que se torna essencial para o bom andamento dos negócios. Deve-se refletir qual é a estrutura logística mais adequada e quais os seus principais elementos;
- Pesquisar as necessidades dos clientes e novos nichos para a fase de decolagem da empresa;
- Prospectar sócios para o processo de alavancagem da empresa.

4.2.1.4.3 Cultura Organizacional

- Inserir na cultura organizacional elementos da ambição por crescimento e sucesso;
- Utilizar histórias de grandes empreendedores e empresas que iniciaram pequenos e cresceram com resultados;
- Consolidar rituais de celebração e conquista de metas e resultados.

4..2.1.4.4 Tecnologia digital

- Utilizar software customizados nas atividades-chave da empresa;
- Implementar um mínimo de conectividade com parceiros, fornecedores, clientes e/ou outras unidades da empresa;
- Iniciar os relacionamentos empresariais.

4.2.1.5 Quarta Fase – Decolagem

O quarto estágio é chamado **decolagem**, segundo Churchill e Lewis (1983) a questão central reside em financiar o crescimento. Os autores consideram dois fatores como os mais importantes neste período: delegar responsabilidades aos gerentes a fim de melhorar a eficiência gerencial e captar recursos financeiros, suficientes para suprir as demandas advindas do crescimento. Nesta fase a estrutura organizacional é departamentalizada e o ambiente empresarial é complexo, exigindo competência dos gerentes. Os sistemas, pressionados pelo crescimento, tornam-se mais refinados e extensos. Os planejamentos, tanto operacional quanto estratégico, são realizados pelas equipes gerenciais.

4.2.1.5.1 Estrutura Organizacional

- Implementar uma estrutura para criação de novos negócios e nichos de mercado;
- Consolidar uma área específica para a condução do processo logístico da empresa;
- Estabelecer uma estrutura (formal e informal) para o processo de inovação na empresa;

4.2.1.5.2 Estratégia

- Estabelecer os diferenciais através da logística para a fase de aumento de escala da produção e venda dos produtos da empresa;
- Estabelecer o desenvolvimento de inovações em processo com o objetivo de redução de custos e ganhos de produtividade significativa;
- Iniciar o processo de internacionalização das atividades empresariais;

4.2.1.5.3 Cultura Organizacional

- Consolidar os valores e crenças dos colaboradores, clientes e acionistas;
- Implementar programas de desenvolvimento da cultura empresarial;
- Ampliar as cerimônias e rituais com o objetivo de disseminar a cultura empresarial.

4.2.1.5.4 Tecnologia digital

- Consolidar a conectividade com os parceiros, fornecedores, clientes e consumidores;
- Integrar as atividades rotineiras e de produção;
- Criar sistemas de relacionamento customizado com os clientes.

4.2.1.6 Quinta Fase – Maturidade

No estágio da **maturidade**, no quinto e último, segundo Churchill e Lewis (1983), as maiores preocupações são: consolidar e controlar os lucros e reter a

flexibilidade de resposta e o espírito empreendedor característicos do período em que era uma pequena empresa. Segundo os autores, a empresa deve se profissionalizar, ou seja, seus gestores devem utilizar as informações dos sistemas desenvolvidos para tomar decisões, realizar planejamento estratégico e realizar o gerenciamento por objetivos, além de incentivar o intraempreendedorismo. Nesta fase a empresa, em geral, é grande e com recursos financeiros e humanos para se engajar no planejamento operacional e estratégico. A gerência é descentralizada e as equipes são experientes e capacitadas.

4.2.1.6.1 Estrutura Organizacional

- Estabelecer áreas para a reinvenção do negócio como um todo;
- Subdividir algumas áreas/unidades de negócio para maior flexibilização e agilidade;
- Consolidar as normas e procedimentos de autonomia e tomada de decisão;

4.2.1.6.2 Estratégia

- Reinventar o negócio, não somente os produtos;
- Estabelecer um processo de prospectiva tecnológica e comercial para buscar a liderança no mercado;
- Estudar formas de fusão, aquisição, *joint venture*¹², etc para a consolidação do grupo empresarial;
- Estabelecer relações sistemáticas com acionistas e principais *stakeholders*.

¹² **Joint venture** ou **empreendimento conjunto** é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

4.2.1.6.3 Cultura Organizacional

- Identificar nos valores e crenças organizacionais próprios e consolidados que sejam positivos e estruturantes;
- Implementar um processo de reflexão sobre a cultura organizacional alinhada com os novos negócios a serem desenvolvidos.
- Buscar entender os valores e crenças dos acionistas para a devida incorporação nos negócios.

4.2.1.6.4 Tecnologia digital

- Consolidar os sistemas informacionais a serviço do desenvolvimento de novas áreas de negócio;
- Utilizar as redes de relacionamento para desenvolver os novos negócios e áreas da empresa;
- Dispor das facilidades de conectividade para melhorar a qualidade das decisões e as respectivas implementações;

No sentido de complementar as características do modelo de gestão proposta para cada fase do ciclo de vida das organizações foi elaborado o quadro 13 abaixo, com todos os elementos e seus respectivos aspectos do modelo de gestão para cada estágio do ciclo de vida organizacional.

Neste quadro observa-se a dinâmica evolutiva de todos os elementos em cada uma das fases do ciclo de vida organizacional. Identifica-se também a necessidade de flexibilizar a organização para que possa enfrentar as mudanças requeridas em cada etapa do processo evolutivo. Especialmente nos períodos de transição das fases são demandados aos gestores um conjunto de tomadas de decisões complexas e instáveis.

Outro elemento demonstrado no quadro 13, é o enrijecimento da organização a medida em que amadurece e cresce. Nas pesquisas fica evidente a necessidade de se estabelecer processos inovativos para diminuir a falta de flexibilidade e reação

das organizações. Nesta fase madura as organizações valem-se muito da tradição, imagem e a marca para manter os clientes e justificar possíveis erros por falta de flexibilidade.

Adicionalmente, nas fases mais maduras existe um grau de controlabilidade razoável, o que produz uma sensação de conforto e certeza aos dirigentes, acionistas e clientes. Com o desenvolvimento da tecnologia digital esta controlabilidade pode ser implementada com um grau de flexibilidade eficiente e tornar a organização mais ágil e adequada aos requisitos de mercado.

QUADRO 13: MODELO DE GESTÃO À LUZ DO CVO

Modelo de Gestão x Ciclo de Vida das Organizações							
FASES	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase		4ª Fase	5ª Fase	
	Concepção/ Existência	Sobrevivência	A Lucratividade/ estabilização	B Lucratividade/ crescimento	Decolagem	Maturidade	
Elementos Modelos De Gestão							
Estrutura Organizacional							
Centralização	Alta	Alta	Alta-média	Média	Média-baixa	Baixa	
Formalização	Baixa	Baixa-media	Média	Média-alta	Alta	Alta	
Complexidade	Baixa	Baixa-media	Média	Média-alta	Alta	Alta	
Estratégia							
Padrão (Pattern)	De outras empresas	Inicia a criação de padrões próprios	Inicia a consolidação dos padrões próprios	Utiliza os padrões próprios para estruturar o seu negócio	Re-estrutura os padrões com outros benchmarks	Utiliza benchmarks para criar novos padrões	
Plano (Plan)	Inexiste	Informal	Informal com algum grau de formalidade	Formal com algum grau de informalidade	Formal	Formal	
Perspectiva (Perspective)	O que o mercado oferece	O que o mercado oferece	Adequação do que o mercado oferece	Adequação do que o mercado oferece	Oferta de soluções para o mercado	Oferta de soluções para o mercado	
Posição (Position)	Reativa ao mercado	Reativa ao mercado	Reativa ao mercado	Pró-ativa ao mercado	Pró-ativa ao mercado	Pró-ativa ao mercado	
Estratagema/Trama (Ploy)	Inexiste	Existe na cabeça do empreendedor	Existe na cabeça do empreendedor	Formalizada parcialmente aos colaboradores	Formalizada aos colaboradores	Com algum grau de evidência no mercado	
Cultura Organizacional							
Histórias (passado)	Empreendedores	Empreendedores	Outras Empresas Regionais	Outras Empresas Regionais	Casos de empresas Globais	Casos de empresas Globais	
Rituais e cerimônias.	Forma de trabalho do dono	Forma de trabalho do dono	Forma de trabalho do dono com a contribuição dos colaboradores	Forma de trabalho do dono com a contribuição dos colaboradores	Forma de trabalho dos colaboradores	Forma de trabalho dos colaboradores com influencia dos clientes e acionistas	
Simbolos materiais	O que o dono valoriza	O que o dono valoriza	O que o dono e os colaboradores valorizam	O que o dono e os colaboradores valorizam	O que os colaboradores valorizam	O que os colaboradores, acionistas e clientes valorizam	

FONTE: Adaptado e desenvolvido pelo autor

Finalmente, devemos apreciar com cuidado que as organizações necessitam de um conjunto de novos elementos para realizar os seus processos de gestão de forma eficiente e eficaz. Para tanto, deverão articular e integrar o conjunto de elementos como os modelos de gestão e o ciclo de vida organizacional. No próximo capítulo estaremos detalhando as principais conclusões e recomendações deste trabalho de pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações resultado da realização desta tese. Para tal é dividido em duas seções, a primeira com as conclusões da pesquisa, e sua relação com o modelo proposto. A segunda constitui-se nas recomendações e derivados das limitações do estudo para futuras pesquisas e estudos no campo da gestão das organizações.

5.1 Conclusões

A literatura apresenta um conjunto de modelos de ciclo de vida organizacional, que não apresentam informações detalhadas sobre as pesquisas realizadas com as empresas.

Apesar disso, o que se percebe no processo de estudo dos modelos de gestão, é um esforço contínuo de todos os seus autores, idealizadores e precursores no sentido de estruturar um conjunto de elementos essenciais e permanentes no processo de gestão das organizações. Evidencia-se a contribuição desses autores no sentido de estruturar o conhecimento de gestão de forma didática e organizada para que os processos possam ser compreendidos por todos os envolvidos. Ademais, os recursos utilizados no detalhamento de cada um dos aspectos e elementos dos respectivos modelos de gestão destacam-se pela sua clareza e objetividade.

Com o estudo dos autores de ciclo de vida das organizações e de modelos de gestão e com os indícios observados na pesquisa de campo, é possível constatar que há uma tendência dinâmica do modelo de gestão em relação a cada fase do ciclo de vida organizacional. Este elemento é fundamental para o que os gestores e empreendedores entendam a necessidade de adequar o processo de gestão de suas empresas na medida em que as mudanças e desafios de cada nova fase surgem.

O modelo de gestão que se pode implementar à medida em que o processo evolutivo progride, pode funcionar como um elemento sustentador das empresas,

principalmente no que tange às características que sustentam os resultados. Desta forma, o modelo de gestão também pode ser um instrumento dinamizador da evolução da empresa para superar as futuras fases do ciclo de vida, consolidando determinadas características necessárias para um desenvolvimento sustentado.

Os modelos de gestão podem auxiliar na preparação para os períodos de transição entre as fases do CVO. Estes momentos são, em geral, turbulentos pois durante a fase anterior estabeleceu-se um *modus operandi* que levou a organização ao sucesso (naquela fase) e isto induz os empreendedores e gestores a manter as mesmas estratégias, estrutura, cultura e tecnologia digital como sendo as que conduzirão esta mesma empresa ao sucesso na fase seguinte.

Esta indução é uma armadilha do próprio processo de gestão das organizações. Esta atitude poderá conduzir a organização ao fracasso em função da utilização de um processo de gestão em um ambiente/fase que exige outros novos e adequados processos de gestão.

Os modelos de gestão são generalizações de um conjunto de elementos (Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Estratégia e Tecnologia digital) de um determinado tipo que caracterizam-no como tal e se organizam no sentido de estruturar esses elementos para explicar um fenômeno de gestão. Os modelos de gestão como são, também, um conjunto de conceitos e práticas aplicados no processo de gestão das organizações, requerem um grau de adaptabilidade à realidade de cada uma das organizações e seu contexto atual.

As organizações, objetos de aplicação dos modelos de gestão, tem características muito particulares considerando a sua história e sua fase de maturação no seu ciclo de vida;

Os modelos de gestão tem uma filosofia central, uma espécie de “fio condutor” da forma de aplicação dos elementos (Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Estratégia e Tecnologia digital) que o constituem.

O processo evolutivo dos modelos de gestão se dá, principalmente, em função das mudanças no contexto político, econômico, social, tecnológico e de mercado das organizações. As organizações necessitam de capacitações e desenvolvimento de competências adequados a cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional.

Nas fases de transição entre estágios do ciclo de vida organizacional, as empresas necessitam desenvolver e implementar um conjunto de condutas que

mesclam competências características do estágio que se está atravessando com o estágio posterior.

Quanto à adequação da teoria dos modelos de ciclo de vida organizacional apresentados, observa-se que, em sua maioria, derivam de estudos realizados nos Estados Unidos, que tem características empresariais diferenciadas do Brasil. Assim deve-se considerar este aspecto com um elemento de adaptação às características das empresas que atuam no ambiente brasileiro. Também complementando este aspecto, em várias regiões do Brasil já foram realizadas várias pesquisas em centenas de empresas que comprovam a aplicabilidade e atualidade da teoria de ciclo de vida organizacional.

Um outro aspecto sobre os ciclos de vida organizacional é o período de concentração da maior parte dos estudos sobre esse tema, que concentram-se do final da década de 1970 até o final da década de 1980. Neste período, a tecnologia digital ainda era incipiente, não tendo todas as características e elementos com que se conta atualmente, como a conectividade entre redes, a internet, transmissão via satélite e etc.

Considerando este aspecto, deve-se ressaltar que as fases do ciclo de vida das organizações poderão se desenvolver de forma mais dinâmica e efetiva dependendo do ambiente empresarial que a empresa estiver inserida. Por outro lado, os modelos de gestão contam com a tecnologia digital como uma ferramenta que poderá proporcionar rapidez, agilidade e efetividade na reação das empresas as novas condições ambientais e de cada nova fase do ciclo de vida organizacional.

O mundo empresarial em seus desafios gerenciais têm uma natureza mutável, assim torna-se imperativo estruturar conhecimentos sobre estas dinâmicas organizacionais. Também deve-se atentar para as características específicas de cada empresa/negócio, estudando os seus elementos específicos e adaptando as soluções genéricas às respectivas realidades.

5.2 Recomendações

Trabalhos acadêmicos e estudos e relacionados com modelos de gestão e sua correlação com o ciclo de vida organizacional são muito pouco no Brasil.

Em função disso, possibilita-se realizar novos estudos sobre o tema, inclusive com pesquisas de campo, considerando as novas condições competitivas que temos enfrentado com o processo de abertura e aumento das relações internacionais e comerciais do Brasil.

Desta forma as sugestões de futuras pesquisas são as seguintes:

- Realizar estudos posteriores, ampliando o número de sujeitos de pesquisa, tendo em vista verificar a comprovação da relação do modelo de gestão com o CVO.
- Realizar pesquisas em cadeias produtivas e APL – Arranjos Produtivos Locais para demonstrar as especificidades de alguns tipos de negócio;
- Realizar pesquisas em outros estados da Federação para testar se os resultados se mantêm ou diferem-se.
- Continuar a realizar essa pesquisa para verificar se a correlação entre o o modelo de gestão e o CVO podem apoiar definitivamente o processo evolutivo da organização;
- Realizar pesquisas teóricas que incluam outros elementos do modelo de gestão.

6 REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ADLER, P.S.; BORYS, B. “**Two faces of bureaucracy: enabling and coercive**”. *Administrative Science Quarterly*, n.41, 1996.

AKTOUF, O. **Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. Tradução de Maria Helena Trylinski. In: TORRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 02, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, L.G. **Administração Participativa**: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho? *Revista da ESPM, SP*, v.3 n.1, 1999, p.21-28.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ARRÈGLE, J. Le Savoir et l’approche Resource Based: une ressource et une competence. In: **Revue Française de Gestion**, 1995, p. 84-94.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BATISTA, F. F.; XAVIER, M.L.C; RESEMBERG, G. **Gestão do conhecimento em organizações**. 1ª ed. Brasília, dezembro de 2005.

BASSI, E. **Globalizacao de negócios**. 1ª ed. São Paulo: Cultura, 1999, p.185.

BELZER, K. **The program office: a business results enabler, 2000**. Disponível em> <http://www.pmforum.org/library/papers/2001/ProgramOfficeFinal.pdf>.> Acesso em 15 de janeiro de 2009.

BIRKINSHAW, J.M. **Entrepreneurship in the global firm**. Sage, London, 2000.

BLAU, P. M. **On the nature of organization**. Nova York, John Wiley, 1974.

BOGDAN, R.; BIKLEN. S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1992.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de**

desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Disponível em < <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf> > Acesso em 12 de fevereiro 2008.

BURNHAM T. F.; RICCIO, N. C. R.; RIOS, J.A.; CARDOSO, A. L. M. A collaborative community of learners and producers in knowledge management. In: **20th anniversary conference of eadtu**, 2007, Lisboa.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Londres, Tavistock Publications, 1961.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. 6ª ed. v.1 São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, J. F. **indivíduo na organização**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1992

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 6ª ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

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

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S.T. Revolutionizing Product Development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. **New York: The Free Press**, 1992.

CLEGG, S.; DUNKERLY, D. Organization, class, and control. **Londres. Routledge and Kegan Paul**, 1980.

CORRÊA, H.L. **Teoria geral da administração** : abordagem histórica da gestão de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 23, n. 3, 1999, p. 47-64

COVIN, J.; SLEVIN, D. A. Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, 1991. p. 7-26

CRAWFORD, J. K. The strategic project office: a guide to improving organizational performance, **New York: Marcel Dekker Inc**, 2002.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 1ª ed. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **A corporação virtual**: estrutura e revitalização de organizações para o século XXI. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.

DORNBUSCH, S. M.; SCOTT, W. R.. **Evaluation and the exercise of authority**. Nova York, Basic Books, 1975.

DOSI, G. The nature of the innovation process. In: **DOSI, G. et al. (Orgs.) Technical change and economic theory**. London; New York: Pinter Publishers, 1988.

DOZ, Y.; SANTOS, J; WILLIAMSON, P. De global para metanacional: como companhias ganham na economia de conhecimento. **Escola de Negócios de Harvard, Aperta**, 2001.

DRUCKER, P. **As novas realidades**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. 2ª ed. Pioneira, 2000.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 6ª ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

DURAND, T. L'alchimie de la Compétence. **Revue Française de Gestion (à paraître)**, 1999.

FERREIRA, M.C. *et al.*. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. *Estud.Psicol.* (Natal), Natal, v. 7, n. 2, 2002.

FERREIRA, V.C.P.; CARDOSO, A. S. R.; CORREIA, C. J.; FRANÇA, C.F. **Modelos de Gestão**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FINURAS, P. **Gestão intercultural**, Lisboa, Silabo, 2003.

FLEURY; M.T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e Poder nas Organizações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

FOMBRUN, C.J. "Structural dynamics within and between organizations". **Administrative Science Quarterly**, 31, 1986, p.21-403.

FREEMAN, C. The national system of innovation in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n.1, 1995.

FREEMAN, C. Networks of innovators: A synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, n.5, 1991.

FREEMAN, C. Introduction. In DOSI, G. et al (orgs.), Technical change and economic theory. **Londres: Pinter Publishers**, 1988.

FREITAS, F. **Parceiros na Vitória**. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, v.19, 2002. p.110-132

GHEMAWAT, P. **A estratégia e os cenários dos negócios**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Desafios para a Administração de Recursos Humanos no Século XXI. **Caderno de Pesquisas Ceapog-IMES**, v.2, n.3, 2000.

GONÇALO, C. R.. **Modelo das barreiras cognitivas para o uso da inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento**. Tese de doutorado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa. Florianópolis, 2004

GRANT, R. M. Contemporary Strategy Analysis – **Concepts, Techniques, Applications**. **Blackwell**, 2001

GRAPEGGIA, M. **Habilidades empreendedoras à luz do ciclo da vida organizacional**. Exame de qualificação (doutorado) do curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2007.

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

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.76, n.3, 1998.

HAGE, J e AIKEN, M. "Relationship of centralization to other structural properties". **Administrative Science Quartely**, n.12, 1967.

HAGE, J. **Theories of organizations**. Nova York, John Wiley, 1980.

HAGE, J. "An axiomatic theory of organizations". **Administrative Science Quartely**, n.10, 1965.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL; R.H., HAAS; J., EUGENE e JOHNSON, N. "An examination of Blau-Scott and Etzioni typologies". **Administrative Science Quarterly**, n.12, 1967.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

HAYTHORNTHWAITE, C. **A social network study of the growth of community among distance learners**. In: IRISS, 1998, Bristol, UK. Disponível em: <<http://www.slis.indiana.edu/CSI/wp00-01.html>>. Acesso em: 16 junho 2002.

HERMEL, P. **La gestion Participativa**. Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HOUSSAIS. Dicionário eletrônico da língua portuguesa. Editora Objetiva. Dez, 2001.

IRELAND, R.; HITT, M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**. v. 13, n.1, 1999, p. 43-58.

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

JOURNAL DU NET: Disponível em <<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040640innovation/gavriloff.shtml>>. Acesso em 10 maio de 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, H. **Project Management: a system approach to planning, scheduling and controlling**. **New York: Van Nostrand Reinhold**, 1998.

KNIGHT, G. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n.3, 1997, p. 213-226.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LASTRES, H. M. M. **Advanced materials and the japanese system of innovation**. MacMillan: Londres, 1994.
- LAWRENCE. P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Cambridge, Harvard University Press, 1967.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ª ed. (rev. e ampl.). Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEVY, P. **Cibercultura**. 1ª ed. 34ª Editora. São Paulo, 1999.
- LEVY, P. **O que é o virtual ?**. 1ª ed. 34ª Editora. São Paulo, 1996.
- LEZANA, Á. G. R.; GRAPEGGIA, M. **Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional**. Revista Produção Online, n.3, v.6, dez. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. disponível em< www.producaoonline.inf.br, acesso> 15 dezembro 2007.
- LEZANA, Á. G. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Apostila, Florianópolis: UFSC, 2005.
- LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002.
- LUCENA, E. A. **Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de Ciclo de vida organizacional**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do ENEGEP 2003. Ouro Preto, 2003.
- MATOS. F. G. **Gerência participativa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.
- MAXIMIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. Edição - Ed. Atlas, 2007.
- McCLELLAND, D.C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1972, p.109-122.
- McGRATH, R.; MACMILLAN, I. Assessing technology projects using real options reasoning. **Research Technology Management**, v. 43, n. 4, 2000, p. 35-50.

MENDONÇA, L.C. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. Rio de Janeiro: Mestre Jou, 1968.

MEYER, M. W. "Automation and bureaucratic structure". **American Journal of Sociology**, n. 74, 1968.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n.1, 1982, p. 1-26,

MINTZBERG, H.E. **A criação artesanal da estratégia**. In MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M., **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. E.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 1ª ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, H. E.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MOREIRA, D. A; QUEIROZ, A C. S. (coordenadores); **Inovação Organizacional e Tecnológica**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

MORRIS, M.; SEXTON, D. The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, 1996, p. 5-14.

NÓBREGA, C. **A ciência da gestão**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Trd. Ana beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORBERTO, E. **Interações interculturais nos negócios**. Texto inédito. 2007.

ODEBRECHT, N. **Sobreviver, crescer e perpetuar: Tecnologia Empresarial** Odebrecht. 4ª ed. Salvador: P&A, 2002.

O'LEARY, D. E. **Knowledge Management Systems: Converting and Connecting** IEEE Computer, Maio-Junho 1998.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

OUCHI, W. **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Addison-Wesley. 1981.

PACHECO, R. C. S; KERN, V. M; STEIL, A. V. Aplicação de arquitetura conceitual em plataformas e-gov: da gestão da informação pública à construção da sociedade do conhecimento. **Revista Ponto de Acesso (RPA)**, v. 1, 2007, p. 71-87

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

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**. July, 1996, p. 48-56.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise de algumas práticas em empresas brasileiras**. Tese de doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1995. p. 298

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. 2ª ed. Glenview, IL, Scott, Foresman, 1979.

PMBOK®: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Uma Norma Nacional Americana. ANSI/PMI 99-001-2004. 3ª ed. 2004.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov-Dec. 1996, p. 61-78

PORTER, M. E. **O que é estratégia?** In: MINTZBERG. H. *Safári de Estratégia*. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Competição - On competition**: estratégias competitivas essenciais. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. 1ª ed. The Free Press, New York, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990, p. 79-91

PRICE, J. L. **Organizational effectiveness: an inventory of propositions**. Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1968.

PUGH, D. S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R. e TURNER, C. "Dimensions of organizational structure". **Administrative Science Quarterly**, n. 13, 1968.

QUINN, J. B. *Strategies for Chang. In Readings in the Strategy Process*. MINTZBERG, H; E. QUINN, J. (Org). Prentice Hall: 1998.

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

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

QUINN, R, E. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RANSON; S. H; B, e GREENWOOD, R. "The structuring of organizational structures". **Administrative Science Quarterly**, n. 25, 1980, p.1-17.

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

RHEINGOLD, H. **La comunidad virtual: una sociedad sin fronteras**. Colección Limites de La Ciencia. Barcelona: Gedisa Editorial, 1994.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1999.

ROTHSCHILD; J. e WHITT, J. A. **The cooperative workplace: potentials and dilemmas of organizational democracy and participation**. Nova York, Cambridge University Press, 1986.

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n.1, 2003, p. 47-68.

SELZNIK, P. M. An approach to a theory of bureaucracy. **American Sociological Review**, 1954.

SEWELL, W. H. "A theory of structure: duality, agency, and transformation". **American Journal of Sociology**, n.98, 1992, p.1-29.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução de Monica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 1ª ed. São Paulo, Abril Cultural, 1982.

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

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, R.V.; NEVES, A. **Gestão de empresas na Era do Conhecimento**. SBGC. São Paulo: Serinewes Editora, 2004.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. EUA: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

STAIR, R.; REYNOLDS, G. **Principles of Information Systems**. Fourth Edition. Course Technology, 1999.

STEVENSON, W.B. "Formal structure and networks of interaction within organizations". **Social Science Research**, n. 19, 1990.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STRAUHS, F.R.; ABREU, A. F.; RENAUX, D. P. B. **Gestão do Conhecimento: Uma Metodologia para Laboratórios e Pequenas e Micro Empresas de Base Tecnológica**. In; X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2003.

SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando patrimônios de Conhecimento**. Editora Campus.1998, p. 260.

TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L.; SASHKIN, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**. v. 8, n.4, 2005, p. 20-29.

TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning, Elmsford**, Aug. 1975. p.27-40.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA F. J. **Gerenciando o Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEIXEIRA F. J. **Comunidades virtuais: como as comunidades de práticas na Internet estão mudando os negócios**. 1ª ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

TILLES, S. **Como Avaliar a Estratégia das Empresas**. Tradução do Artigo "How to Evaluate a Corporate Strategy" publicado na Harvard Business Review. Tradução: Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.

VAN DE VEN; ANDREW, H.; FERRY, D.L. **Measuring and assessing organizations**. Nova York, John Wiley, 1980.

WATSON, T. J. **Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico-controladora à lógica processual-relacional**. In: Revista de Administração de Empresas, v.45, n.1, jan-mar. 2005, p.14-23

WEBER, M.. **The Theory of social and economic organization**. Trad. A.M. Parsons e T. Parsons. Nova York, Free Press, 1947.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n.1, 1999, p. 37-49.

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

Bloco 1 - Informações Pessoais e Empresariais

1 Nome: _____				
2 Sexo:	a) <input type="checkbox"/> feminino b) <input type="checkbox"/> masculino			
3 Data de nascimento: ____ / ____ / _____				
4 Estado civil:				
a) <input type="checkbox"/> solteiro	b) <input type="checkbox"/> separado	c) <input type="checkbox"/> casado		
d) <input type="checkbox"/> divorciado	e) <input type="checkbox"/> viúvo	f) <input type="checkbox"/> outros		
5 Escolaridade:				
a) <input type="checkbox"/> nenhuma educação formal	b) <input type="checkbox"/> ensino fundamental incompleto	c) <input type="checkbox"/> ensino fundamental completo		
d) <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto	e) <input type="checkbox"/> ensino médio completo	f) <input type="checkbox"/> ensino superior incompleto		
g) <input type="checkbox"/> ensino superior completo	h) <input type="checkbox"/> pós-graduação			
6 Qual curso se graduou ou está cursando? _____				
7 Cursos complementares:				
a) <input type="checkbox"/> não	b) <input type="checkbox"/> sim, quais cursos: _____			
8 Razão social: _____				
9 Idade da empresa (anos): _____				
10 Quantidade de funcionários: _____				
11 Ramo de atividade: _____ (Nº CNAE) _____				
12 Qual a faixa de faturamento bruto anual da empresa?				
a) <input type="checkbox"/> até R\$ 240 mil	b) <input type="checkbox"/> acima de R\$ 240 mil até R\$ 2.400mil			
c) <input type="checkbox"/> acima de R\$ 2.400 mil até 10.500 mil	d) <input type="checkbox"/> acima de 10.500,01mil até R\$ 60.000 mil			
e) <input type="checkbox"/> acima de R\$ 60.000 mil				
13 A empresa possui outros sócios?				
a) <input type="checkbox"/> não	b) <input type="checkbox"/> sim, quantos? _____			
14 Fonte de capital para abertura da empresa?				
a) <input type="checkbox"/> recursos próprios	b) <input type="checkbox"/> terceiros, qual? _____			
15 A empresa possui outras unidades?				
a) <input type="checkbox"/> não	b) <input type="checkbox"/> no estado	c) <input type="checkbox"/> na região sul	d) <input type="checkbox"/> no Brasil	e) <input type="checkbox"/> no exterior
16 A empresa é subsidiária, filial de outra empresa?				
a) <input type="checkbox"/> não	b) <input type="checkbox"/> do estado	c) <input type="checkbox"/> da região sul	d) <input type="checkbox"/> do Brasil	e) <input type="checkbox"/> do exterior
17 Qual a distribuição dos gestores da empresa segundo a formação escolar? (em %)				
a) <input type="checkbox"/> nenhuma formação	b) <input type="checkbox"/> ensino fundamental	c) <input type="checkbox"/> ensino médio		
d) <input type="checkbox"/> ensino superior	e) <input type="checkbox"/> pós-graduação			
18 A empresa possui programas de sucessão familiar?				
a) <input type="checkbox"/> não	b) <input type="checkbox"/> sim	c) <input type="checkbox"/> não necessita, não é empresa familiar		
19 A empresa investe em capacitação?				
a) <input type="checkbox"/> não investe (neste caso, pule para a questão 22)	b) <input type="checkbox"/> investe			

Bloco 2 - Capacitação

20 Assinale as alternativas que melhor correspondem a busca de capacitação da empresa. (múltipla escolha)

Níveis	Modalidade		Duração		Foco		Período		
	EAD	Presencial	Curta Duração	Longa Duração	Estratégia /Gestão	Técnico/ Operacional	Manhã	Tarde	Noite
Diretores e Gerentes									
Supervisores									
Nível operacional									

21 Quais os principais grupos de instituições que a empresa procura para as capacitações de seus funcionários? (múltipla escolha)

- a) internacionais (ex. Insead, Warton, Harvard, etc.) b) nacionais (ex. FGV, FDC, HSM, etc.)
 c) locais (ex. Sebrae, Senai, IEL, Universidades etc.) d) capacitação interna (Univer. Corporativa)
 d) outras: _____

22 Escolha dentre as opções abaixo os requisitos importantes que você considera ao escolher uma instituição para capacitação de seus gestores. (múltipla escolha)

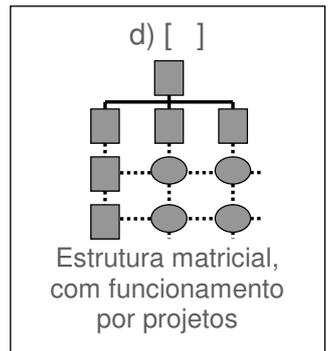
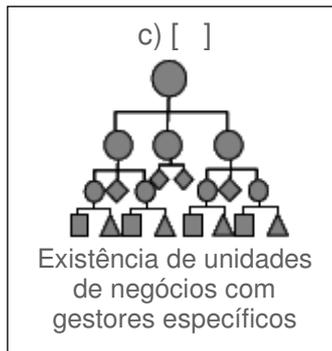
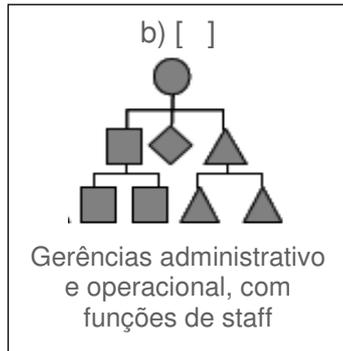
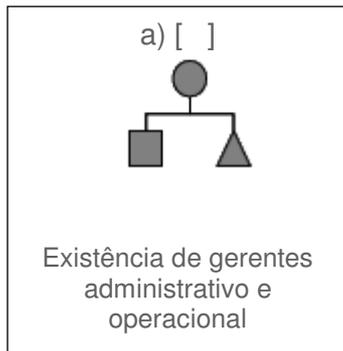
- a) credibilidade da instituição b) currículo dos instrutores
 c) preço d) tipos de conteúdos ofertados
 e) localização f) oferta de serviços a distância
 g) infra-estrutura h) horários flexíveis
 i) adequação dos conteúdos às necessidades da empresa
 j) possibilidade de intercâmbio com outros profissionais e instituições
 k) outros: _____

23 Quais os temas que a empresa gostaria para as capacitações dos seus colaboradores? (múltipla escolha)

- a) Gestão Estratégica b) Planejamento Estratégico
 c) Indicadores de Desempenho d) Gestão de Mudanças
 e) Gestão da Qualidade f) Certificações
 g) Gestão de Pessoas h) Liderança
 i) Motivação j) Criatividade
 k) Gestão Financeira l) Gestão Tributária
 m) Mercado de Capitais n) Cenários Econômicos
 o) Tecnologia da Informação e Comunicação p) Logística
 q) Comunicação Empresarial r) Marketing
 s) Gestão de Marcas t) Gestão Comercial
 u) Política de Expansão v) Exportação
 w) Internacionalização x) Empreendedorismo
 y) Gestão de Empresas Familiares z) Gestão Sustentável
 a.a) Gestão Ambiental a.b) Gestão da Inovação
 a.c) Outros: _____

Bloco 3 - Gestão da Empresa

24 Identifique qual figura abaixo melhor representa a estrutura da sua empresa (organograma):



25 Em relação aos sistemas formais utilizados pela empresa, classifique de 0 a 100% o nível de existência desses sistemas.

a) []	b) []	c) []	d) []	e) []	f) []
Mínimo ou inexistentes	Mínimo	Básico	Desenvolvido	Amadurecido	Extensivo
< 5%	até 30%	até 50%	até 75%	até 95%	< 95%

26 Dentre os fatores críticos abaixo avalie dando nota de 1 a 10 (sendo 10 a maior nota) àqueles que impactam a empresa hoje. (resposta única)

- a) [] capacidade do dono realizar (ou seja, a empresa depende exclusivamente da atuação do dono)
- b) [] capacidade do dono delegar
- c) [] caixa, situação financeira
- d) [] pessoal, planejamento e sistemas (necessidade de formalização e pessoal)

27 Analisando as estratégias praticadas pela empresa, assinale a alternativa que mais se adequa a sua atuação hoje. (resposta única)

- a) [] estuda a viabilidade do negócio (empresa iniciando o empreendimento)
- b) [] sua preocupação é somente manter a empresa funcionando (dia-a-dia)
- c) [] a empresa consegue se manter, sem crescer, com o resultado gerado
- d) [] a empresa consegue crescer, relativamente, com os próprios resultados
- e) [] a empresa precisa de novos investimentos para crescer
- f) [] a empresa está madura e possibilita a recuperação do investimento

28 Selecione e numere as três prioridades para a empresa, durante os próximos meses, para alcançar a sua visão de negócio. Se uma prioridade importante não aparecer na lista, coloque-a no campo de "outras".

- a) [] sobreviver durante os próximos 12 meses
- b) [] ser classe mundial
- c) [] lançar novos produtos com mais rapidez
- d) [] ser líder em qualidade
- e) [] ser líder em assistência aos clientes
- f) [] reduzir os custos de produção
- g) [] ser líder em inovação de produtos
- h) [] investir em engenharia e tecnologia
- i) [] maximizar a participação no mercado
- j) [] outras: _____

29 Selecione os três principais inibidores para o alcance de sua visão de negócio durante os próximos meses. Se um inibidor importante não aparecer na lista, coloque-a no campo de “outras”.

- a) disponibilidade de capital (fluxo de caixa/capital/empréstimos)
- b) taxas de câmbio internacionais
- c) disponibilidade de pessoal especializado
- d) concorrência internacional (preço/prazo de entrega/qualidade)
- e) vulnerabilidade do controle acionário
- f) capacidade de implementar mudanças com bastante rapidez
- g) políticas governamentais
- h) manter uma rede de relacionamento externa
- i) capacidade técnica
- j) outras: _____

30 A empresa possui programas de qualidade, sugestão de melhorias, círculos de qualidade etc?

- a) não
- b) sim, quais? _____

31 Se sim, como é medido e avaliado o sucesso destes programas?

32 A empresa possui programas de responsabilidade social?

- a) não
- b) sim. Desde quando? _____

33 A empresa exporta seus produtos?

- a) não
- b) sim
- c) está planejando exportar

Para as próximas questões (34, 35, 36 e 37) utilize a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente

5 – Concordo totalmente

Quanto mais próximo ao número 5 você se posicionar, MAIOR será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais próximo ao número 1 você se posicionar, MENOR será a sua concordância com o conteúdo da frase.

34 Em relação ao sistema de informação da empresa: coleta, utilização e integração dos dados; responda, a empresa:

	1	2	3	4	5
a) possui fontes de informação inconsistentes					
b) perde tempo em verificação e correções					
c) está no início do processo de gerenciamento de informações sem utilização de software					
d) possui gerenciamento de informações com utilização de softwares					
e) os sistemas são amplamente utilizados e de confiança com programação de produção baseado em MRP					
f) o sistema de informações está integrado em toda a empresa, sem barreiras					

35 Em relação à atuação da empresa, responda considerando a escala:

	1	2	3	4	5
a) as decisões da empresa são tomadas apenas pela alta gerência					
b) as decisões são tomadas pelos vários níveis hierárquicos da empresa					
c) a empresa utiliza procedimentos documentados					
d) a empresa possui processo de planejamento estratégico formalizado					
e) o planejamento estratégico inclui apenas os diretores e gerentes					
f) realiza análises para o Planejamento Estratégico, do ambiente, do setor, dos concorrentes					
g) a empresa mantém as estratégias das áreas alinhadas à estratégia geral					
h) a empresa acompanha a implementação da estratégia, por meio de indicadores (financeiros)					
i) a empresa trabalha com estratégias voltadas a produtos de menor custo					
j) a empresa trabalha com estratégias voltadas a produtos de maior diferenciação					
k) a empresa busca a diversificação do negócio					
l) o relacionamento interpessoal entre funcionários é formal					
m) a empresa reforça seus valores organizacionais					
n) as soluções para os problemas da empresa supõem riscos					
o) a empresa tem predisposição à mudança					
p) a empresa fomenta as narrativas de histórias do empreendedor, heróis e mitos para fortalecer a cultura organizacional.					
q) a empresa possui histórias que revelam momentos difíceis que foram superados e as lições são repassadas					
r) a empresa possui reforços referentes a status dos funcionários (jantares, premiações)					
s) incentiva momentos de integração dos funcionários e sentimentos de pertencimento					
t) possui símbolos materiais (organograma, destaques) para fortalecer a cultura organizacional (como salas separadas, móveis diferenciados)					
u) a empresa estimula a aprendizagem					
v) estimula a inovação e a criatividade					

Bloco 4 - Perfil do Empreendedor

Considerando as características abaixo

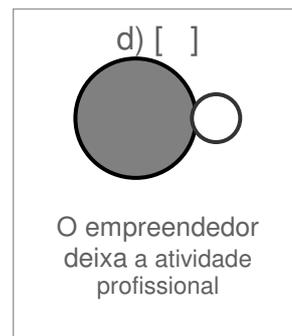
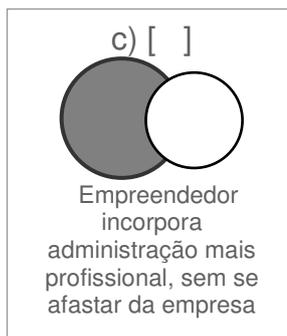
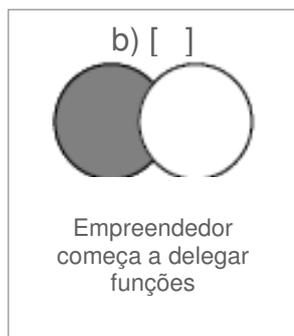
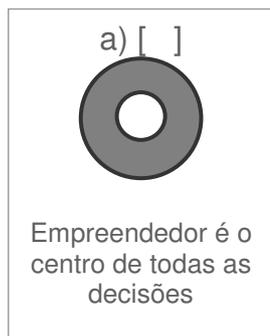
36 Avalie seu perfil de acordo com as características

Que você possui	1	2	3	4	5
a) Persistência					
b) Comprometimento					
c) Iniciativa					
d) Capacidade de correr riscos calculados					
e) Busca de oportunidades					
f) Estabelecimentos de metas					
g) Planejamento					
h) Persuasão					
i) Manutenção de rede de contatos					
j) Auto-confiança					

37 Avalie as características de acordo com a importância para o sucesso do seu negócio

Que você acha importante	1	2	3	4	5
a) Persistência					
b) Comprometimento					
c) Iniciativa					
d) Capacidade de correr riscos calculados					
e) Busca de oportunidades					
f) Estabelecimentos de metas					
g) Planejamento					
h) Persuasão					
i) Manutenção de rede de contatos					
j) Auto-confiança					

38 Analisando a sua relação com a sua empresa, qual figura abaixo melhor revela a situação atual, considerando que a esfera mais escura seja a empresa, e a esfera mais clara seja você.



39 A empresa é seu primeiro negócio?

a) [] não, qual ramo da empresa anterior? _____

b) [] sim

40 A empresa foi constituída por que motivo?

a) [] o fundador identificou uma oportunidade

b) [] herança

c) [] o fundador abriu a empresa por não ter uma opção melhor de trabalho

41 Como estão divididas suas atividades na empresa?

a) [] estratégico

b) [] tático

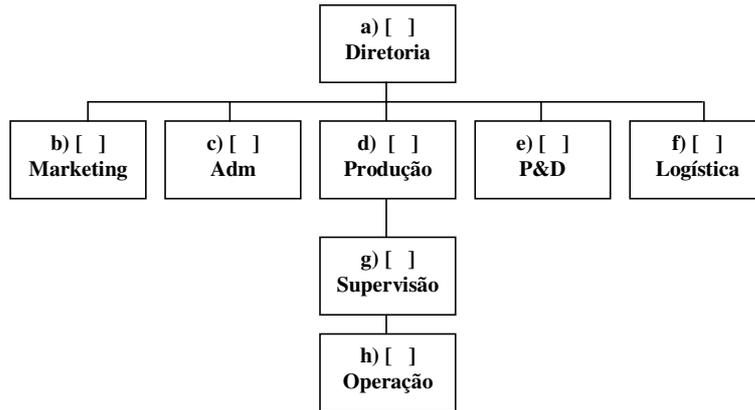
c) [] operacional

42 Analisando a participação dos funcionários para a operação e o processo de tomada de decisões (Empowerment), assinale o que melhor retrata sua empresa:

Bloqueada por atitudes tanto da gerência como da força de trabalho	1
Participação ainda incipiente de funcionários, ainda de forma individual	2
Tentativas de equipes de melhoria contínua e programas de sugestão, obtendo algum sucesso	3
Equipes montadas em busca de melhoria e programas mais formalizados de participação	4
Força de trabalho (próprios e terceiros) altamente envolvidos, mais de 50% dos empregados envolvidos em equipes	5

Bloco 5 - Inovação

43 Assinale a(s) área(s) onde a inovação acontece na sua empresa:



i) [] não acontece

44 A empresa introduziu novo método organizacional, como: (múltipla escolha)

- | | |
|---|--|
| a) [] sistemas de gerenciamento da qualidade | b) [] sistemas de produção enxutos |
| c) [] práticas de compartilhamento das inform. | d) [] prática de auto-avaliação, benchmarking |
| e) [] sist. de gerenc. da cadeia de fornecedores | f) [] reengenharia de processos de negócio |
| g) [] estabelec. de redes de parcerias externas | h) [] práticas de capacitação dos empregados |

45 Quais as fontes de informação que a empresa utiliza para inovar? (múltipla escolha)

- a) [] a própria área de P&D&I, centros de desenvolvimento de produtos, etc
- b) [] parcerias com universidades e outros institutos de pesquisa
- c) [] parcerias com outras empresas
- d) [] contratação de especialistas na tecnologia desejada
- e) [] formação do pessoal para desenvolver a tecnologia internamente
- f) [] compra dos direitos de utilização de uma tecnologia desenvolvida por outra empresa
- g) [] utilização de técnicas de engenharia reversa
- h) [] mercado
- i) [] enquadramento em regulamentações e normas padrão relativas ao mercado interno
- j) [] enquadramento em regulamentações e normas padrão relativas ao mercado externo

Analisando o tema inovação na sua empresa, escolha a alternativa que melhor retrata sua empresa:

46 Introdução da inovação	Avaliando as inovações introduzidas	
Já não são novas para a organização		1
São novas apenas para a organização		2
São novas para o setor na região em que atua		3
São novas o setor em termos nacionais		4
São novas para mundo		5

47 Estratégia de obtenção de novas tecnologias	Em relação ao procedimento adotado quando há necessidade de obtenção de uma nova tecnologia				
Não há identificação					1
Empresa reage às atualizações tecnológicas existentes no mercado. Processo de aquisição de tecnologia não estruturado					2
Empresa busca absorver o conhecimento da tecnologia, minimizando problemas posteriores					3
A empresa possui um planejamento integrado da inovação, incluindo análises jurídica, técnica e de integração interna (impacto nas áreas de interface)					4
A empresa avalia as alternativas próprias de desenvolvimento					5
48 Geração de conceitos de produtos/processos inovadores	Em relação a geração de novos produtos/processos, a orientação ao consumidor e o envolvimento de equipes internas e parceiros externos				
Nenhuma informação externa é utilizada no desenvolvimento de novos produtos e processos					1
Algum envolvimento externo esporádico (ex.: clientes, fornecedores e universidades)					2
Alguns envoltimentos externos mais frequentes					3
Amplio envolvimento externo no desenvolvimento do conceito. Processos estabelecidos para capturar, influenciar e verificar as necessidades dos clientes					4
Envolvimento de todas as funções relevantes e dos fornecedores desde o início					5
49 Motivação da empresa em inovar	1	2	3	4	5
As atividades de pesquisa constituem-se como elementos motivadores das inovações na empresa?	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
As pressões para atender legislações específicas constituem-se como elementos motivadores das inovações na empresa?	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
As atitudes de competidores constituem-se como elementos motivadores das inovações na empresa?	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
A busca de novos mercados que exigem inovações constituem-se como elementos motivadores das inovações na empresa?	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
As próprias necessidades dos clientes constituem-se como elementos motivadores das inovações na empresa?	Discordo fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente
50 Em relação aos recursos para inovação na empresa	Existência de equipes (recursos humanos) dedicadas à inovação que utilizam metodologias estruturadas para disponibilizar um novo produto/processo para o mercado				
Nenhum envolvimento do pessoal interno é utilizado no desenvolvimento de novos produtos/processos					1
Algumas áreas internas são envolvidas na estruturação e desenvolvimento de novos produtos/processos					2
Estruturação das áreas para participação no desenvolvimento de novos produtos/processos					3
Amplio envolvimento interno no desenvolvimento do conceito. Processos estabelecidos para capturar, influenciar e verificar as necessidades dos clientes					4
Envolvimento de todas as áreas relevantes e dos funcionários desde o início					5
51 Em relação aos recursos para inovação na empresa	Com relação aos recursos financeiros disponíveis para gerar inovação, a empresa				
Não utiliza					1
Utiliza às vezes recursos financeiros próprios para inovação					2
Possui disponibilidade de recursos financeiros próprios e utiliza frequentemente					3
Utiliza algum recurso próprio e este em busca de terceiros					4
Utiliza recursos de terceiros como: FINEP, BNDES, entre outros, além dos recursos próprios					5

52 Em relação aos recursos para inovação na empresa	Infra-estrutura de P&D (entende-se como infra-estrutura as instalações, equipamentos, instrumentos e serviços de suporte)	
Não possui		1
Infra-estrutura incipiente com funções básicas para o controle de qualidade		2
Possui infra-estrutura moderna que atende às necessidades da empresa		3
Núcleo de P&D formalizado com equipamentos de última geração, continuamente atualizado		4
Mantém parcerias externas para terceirização de serviços tecnológicos		5

53 Relação com universidades e centros de pesquisa	Estabelecimento de parcerias com universidades e centros de pesquisa	
Nenhum contato		1
Contatos ocasionais com universidades ou centros de pesquisa		2
Alguns contatos esporádicos realizados e projetos desenvolvidos em conjunto		3
Contatos mais duradouros em projetos mais formalizados		4
Cooperação sistemática e abrangente com universidades e/ou centros de pesquisa, envolvendo fortes investimentos da empresa, em assuntos de relevância estratégica para o negócio		5

54 Capacidade de inovação (últimos 2 anos)	A capacidade de inovação pode ser expressa como a proporção das vendas atuais de produtos recentemente projetados e desenvolvidos (relacionado a novos projetos), bem como a taxa de melhoria no processo produtivo	
Vendas atuais são essencialmente dos produtos antigos		1
Vendas atuais são na maior parte de produtos “antigos”. Melhorias recentes no processo resultaram apenas em pequenas melhorias nos custos, tempos e qualidade		2
Aproximadamente metade das vendas são de produtos recentes; há inovações no processo produtivo permitindo custo e tempos de ciclo competitivos, e melhorias na qualidade		3
Boa parte das vendas voltadas a novos produtos		4
A maioria das vendas são de novos produtos; inovações no processo produtivo estão relacionadas tanto a altos níveis de melhoria contínua quanto novas abordagens utilizadas		5

55 Introdução de novos produtos/processos (últimos 2 anos)	Introdução de novos produtos/processos e mudanças incrementais	
Não há introdução de melhorias e produtos/processos		1
Mudanças incrementais têm sido introduzidas		2
Alguns produtos introduzidos		3
Novas linhas/famílias de produtos introduzidas		4
Mudanças significativas/ radicais introduzidas dentro da linha de produto		5

56 Em relação aos impactos causados pela inovação à empresa: (questão de múltipla escolha)

- a) melhorou a qualidade dos bens ou serviços
- b) ampliou a gama de bens ou serviços ofertados
- c) permitiu abrir novos mercados
- d) reduziu os custos de produção
- e) reduziu os custos do trabalho
- f) reduziu o consumo de matérias-primas
- g) reduziu o consumo de energia
- h) reduziu o consumo de água
- i) permitiu manter a participação da empresa no mercado
- j) ampliou a participação da empresa no mercado
- k) aumentou a capacidade de produção ou de prestação de serviços
- l) aumentou a flexibilidade da produção ou da prestação de serviços
- m) permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente e controlar aspectos ligados à saúde e segurança

