

MARLEI SALETE MECCA

**PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES
NECESSÁRIAS AO EMPREENDEDOR NAS FASES INICIAIS
DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao
Programa de Pós-
Graduação em Engenharia
de Produção do
Departamento de
Engenharia de Produção e
Sistemas da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Orientador: Álvaro Guillermo
Rojas Lezana, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2010**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

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

M486p Mecca, Marlei Salete

Procedimentos para desenvolver as habilidades
necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do ciclo de
vida das organizações [tese] / Marlei Salete Mecca ;
orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana. - Florianópolis,
SC, 2010.

157 p.: il., grafs., tabs.

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

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Empreendimentos. 3.
Ciclo de vida das organizações. 4. Habilidades. I. Rojas
Lezana, Álvaro Guillermo. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. III. Título.

CDU 658.5

Marlei Salete Mecca

**PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES
NECESSÁRIAS AO EMPREENDEDOR NAS FASES INICIAIS
DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutora em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 09 de fevereiro de 2010.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Programa - UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas
Lezana, Dr.
Orientador

Profa. Mariana Grapéggia, Dr^a.
Presidente

Profa. Olga Regina
Cardoso, Dr^a.
Examinadora

Profa. Alessandra Tonelli, Dr^a.
Examinadora

Prof. Roberto Biasio, Dr.
Examinador

Profa. Silvana R. A. Marcon, Dr^a.
Examinadora

Dedicatória

A conquista de sonhos, às vezes, implica sacrifícios. Por isso dedico este trabalho ao meu esposo, Augusto, ao nosso pequeno João Victor (que nasceu durante o doutorado) e a minha mãe, os quais acreditaram na minha força de vontade e disposição para buscar o conhecimento e a capacidade de superar obstáculos. Vocês são co-autores desse trabalho e da minha realização.

Agradecimentos

Ao Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pelos seus ensinamentos, orientações e palavras de estímulo e compreensão.

A todos os familiares que de alguma forma contribuíram, em especial à Édina.

Aos membros da comissão examinadora, Professores Mariana Grapéggia, Dr^a., Alessandra Tonelli, Dr^a., Olga Regina Cardoso, Dr^a., Silvana R. A. Marcon, Dr^a., Roberto Biasio, Dr., por terem aceitado participar da banca e pelas suas contribuições. Em especial a Professora Mariana Grapéggia pelo seu auxílio desde o início do Doutorado.

Aos Professores Romualdo Douglas Colauto, Dr., Nilva R. Stedille, Dr^a. e Bayard Garcia, Ms. pela amizade, palavras de estímulo e sobretudo pela crença em meu sucesso.

À amiga Janaina Garcia, M. Eng. e a José Alberto Coraiola Dr., colegas do Doutorado, pela sua amizade e disponibilidade em auxiliar.

Às amigas Inara e Bete pelas palavras de estímulo e orientação.

A todos que, de forma direta ou indireta, deram sua contribuição para que este trabalho chegasse ao seu término.

RESUMO

MECCA, Marlei Salete. *Procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações*. 2010. 157p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

As habilidades dos empreendedores podem contribuir para a evolução e prosperidade das organizações. Dessa forma o objetivo da tese foi elaborar procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações (CVO). A existência de pesquisa que possibilite desenvolver as habilidades dos empreendedores traz contribuições para o empreendedor, a sociedade, o meio onde a organização está inserida, e também poderá subsidiar as instituições que buscam formular políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às organizações. Os procedimentos propostos foram realizados partindo-se da modelagem teórica e, posteriormente, de um levantamento empírico. O modelo teórico é composto por quatro momentos distintos; primeiramente identifica-se a fase do CVO em que a empresa se encontra para posteriormente identificar o perfil do empreendedor. Na sequência é estabelecida comparação com os modelos de CVO para identificar as necessidades de desenvolvimento e, finalmente, propor os procedimentos para desenvolver as habilidades. Para a aplicação do modelo teórico foi realizada uma amostra em 10 empresas dos mais variados ramos de atividades localizadas na Serra Gaúcha, especificamente nos municípios de Caxias do Sul e Farroupilha. A modelagem foi proposta considerando o comportamento explícito dos entrevistados, através de embasamento teórico e com os dados da pesquisa. Conclui-se que é possível, contemplando as necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações, desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO.

Palavras-chave: Empreendedor. Ciclo de Vida das Organizações. Habilidades.

ABSTRACT

MECCA, Marlei Salet. *Procedures for developing the necessary entrepreneur skills in the initial phase of a business life cycle*. 2010. 157p. Doctoral thesis (Doctorate in Production Engineering) Postgraduate Course in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Entrepreneur skills can contribute to the evolution and prosperity of organizations. In this sense, the objective of this thesis was to elaborate procedures that allowed the development of the necessary entrepreneur skills in the initial phase of the Life Cycle of Organizations (LCO). The existence of research that enables to develop entrepreneur skills brings contributions to the entrepreneur, society, the surroundings, and will also be able to aid those institutions which seek to create public policies to plan actions and programs to support organizations. The proceedings proposed started with theoretical modeling, and later an empirical survey. The theoretical model is composed of four distinct moments. Firstly, the identification of the LCO phase the business is in, and then the identification of the entrepreneur profile. Subsequently, a comparison is carried out between the LCO models to identify the development needs, and finally, the procedures to develop the skills are proposed. For the application of the theoretical model a sampling of 10 businesses of different branches located in the Serra Gaúcha, more specifically in the municipalities of Caxias do Sul and Farroupilha, was carried out. The modeling was proposed by considering the explicit behavior of interviewees based on a theoretical background, and the research data. It was concluded that it is possible, regarding the needs and expectations of individuals and organizations, to develop the necessary entrepreneur skills in the initial phases of the LCO.

Key words: Entrepreneur. Life Cycle of Organizations. Skills

LISTA DE SIGLAS

CVO	Ciclo de Vida das Organizações
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MEI	Microempreendedor Individual
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
TEA	Empreendedores em Estágio Inicial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Importância do tema	24
Figura 2	Estrutura de desenvolvimento da tese	28
Figura 3	Estrutura do trabalho	29
Figura 4	Evolução do pensamento sobre empreendedorismo	35
Figura 5	Ciclo de Vida das Organizações segundo Adizes	40
Figura 6	Ciclo de Vida das Organizações segundo Churchill e Lewis	43
Figura 7	Ciclo de Vida das Organizações segundo Scott e Bruce	44
Figura 8	Ciclo de Vida das Organizações segundo Greiner	46
Figura 9	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	54
Figura 10	Habilidades do empreendedor	59
Figura 11	Fundamentos do negócio	63
Figura 12	Resumo dos referenciais dos atributos de liderança	67
Figura 13	Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia	71
Figura 14	As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	73
Figura 15	Relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência	77
Figura 16	Raízes da competência – atitudes	78
Figura 17	Desdobramento de competências	80
Figura 18	Desenvolvendo competências	83
Figura 19	Competências empreendedoras	85
Figura 20	Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais	88

Figura 21	Etapas da pesquisa	97
Figura 22	Etapas da elaboração dos procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações: modelo teórico	100
Figura 23	Um modelo básico de comunicação	129
Figura 24	<i>Continuum</i> de comportamentos de liderança	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Escolaridade	102
Gráfico 2	Ramo de atividade	103
Gráfico 3	Idade da empresa	104
Gráfico 4	Enquadramento pela faixa de faturamento bruto	105
Gráfico 5	Fase do CVO das empresas pesquisadas	106
Gráfico 6	Resultado da pesquisa – transição da primeira para a segunda fase	118
Gráfico 7	Resultado da pesquisa – segunda fase	119
Gráfico 8	Resultado da pesquisa – transição da segunda para a terceira fase	120
Gráfico 9	Resultado da pesquisa – terceira fase	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo “empreendedor”	33
Quadro 2	Características dos empreendedores de sucesso	36
Quadro 3	Fases iniciais do CVO	48
Quadro 4	Desenvolvimento do conceito de competências	50
Quadro 5	Competências e habilidades	55
Quadro 6	Características dos quatro modelos gerenciais	72
Quadro 7	Habilidades do indivíduo	74
Quadro 8	Estilo de liderança	75
Quadro 9	Desenvolvimento de competências: os cinco blocos de intervenção	82
Quadro 10	<i>Workshop</i> de competência	86
Quadro 11	Ações de indução de aprendizagem	87
Quadro 12	Avaliação das competências de comunicação	127
Quadro 13	Regras para a comunicação eficaz	130
Quadro 14	Componentes do perfil do gestor	132
Quadro 15	Administração de conflitos	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Motivos para a descontinuidade do negócio	20
Tabela 2	Taxa de mortalidade	20
Tabela 3	Razões para o fechamento da empresa	21

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	Contextualização	17
1.2	Problema de Pesquisa	19
1.3	Objetivos	22
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.4	Importância do Trabalho	23
1.5	Estrutura do trabalho	28
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
2.1	Empreendedor e Empreendedorismo	31
2.2	Ciclo de Vida nas Organizações	39
2.2.1	Ciclo de vida nas organizações segundo Adizes	39
2.2.2	Ciclo de vida nas organizações segundo Churchill e Lewis	42
2.2.3	Ciclo de vida nas organizações segundo Scott e Bruce	44
2.2.4	Ciclo de vida nas organizações segundo Greiner	45
2.3	Considerações das fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações	47
2.4	Habilidades e competências	50
2.5	Desenvolvimento de competências e habilidades	73
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92

3.1	Levantamento	94
3.2	Pesquisa de campo	94
3.3	Cr�terios de sele�o e caracter�sticas dos sujeitos de pesquisa	94
3.4	O processo de coleta e an�lise dos dados	95
3.5	An�lise dos dados	97
4.	PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES NECESS�RIAS AOS EMPREENDEDORES NAS FASES INICIAIS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZA�OES	99
4.1	Modelo te�rico	99
4.2	Aplica�o do modelo te�rico	102
4.2.1	Perfil dos participantes	102
4.2.2	Identifica�o do Ciclo de Vida das Organiza�oes e das compet�ncias individuais	105
4.3	An�lise comparativa e modelagem emp�rica	116
4.4	Modelagem final	122
4.4.1	Proposi�o para desenvolver habilidade de comunica�o	125
4.4.2	Proposi�o para desenvolver habilidade de elaborar e efetuar controles	131
4.4.3	Proposi�o para desenvolver habilidade gerencial, de lideran�a e delega�o de autoridade e responsabilidade	132
4.4.4	Proposi�o para desenvolver habilidade de gerenciamento de conflito	138
5	CONCLUSOES E RECOMENDA�OES	142
	REFER�NCIAS	144

ANEXO 1. PESQUISA SOBRE EVOLUÇÃO DA EMPRESA	154
ANEXO 2. FORMULÁRIO DE COMPETÊNCIA	157

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A necessidade de evolução das empresas, associada à sua necessidade de adequação ao ambiente externo em constante mutação consistem, para Jacinto e Vieira (2008), nos principais fatores impulsionadores de mudanças. Um processo de mudança caracteriza-se também por dificuldades e resistências, as quais podem ter diferentes causas, desde a resistência à novidade, a dificuldade de alteração de um *status quo*, ou a saída de uma zona de conforto. O empreendedor é, conforme Vale *et al.* (2008), por excelência, o agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com capacidade de explorar novas oportunidades pela combinação de distintos recursos ou de diferentes combinações de um mesmo recurso. A habilidade de identificar e perseguir novas oportunidades no mercado é a atividade empreendedora em seu mais alto grau. Dessa forma, o empreendedorismo, através da criação e do desenvolvimento de novos negócios, proporciona o desenvolvimento econômico e social de um país.

A criação e o desenvolvimento de novos negócios vêm sendo incentivados, segundo Greco (2009), desde que a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa foi sancionada. O ambiente para os negócios de pequeno porte no Brasil teve grandes e relevantes avanços, destacando a criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI). O próximo desafio, segundo Greco, é sensibilizar milhões de empreendedores informais sobre as vantagens de adesão ao MEI, uma excelente oportunidade para formalizar negócios, com redução e simplificação tributárias. O Microempreendedor Individual terá mais acesso a novos mercados, a linhas de financiamentos específicas para pequenos empreendimentos e, principalmente, à capacitação, receita de sucesso para todo e qualquer empreendedor.

A formalização de negócio no Brasil, identificada através da TEA (Empreendedores em Estágio Inicial), de acordo com Greco (2009, p. 27), é superior à média dos países observados pela Pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que foi de 10,48%. A TEA média brasileira de 2001 a 2008 é de 12,72%, contra uma TEA média dos demais países participantes do GEM

de apenas 7,25%. Isso reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que, na média entre 2001 e 2008, o brasileiro é 75,58% mais empreendedor que os outros.

Considerando-se a evolução da taxa de empreendedorismo nascente em relação à taxa de empreendedores novos no período de 2001 a 2008, observou-se, conforme Greco (2009), uma inversão na proporção entre os empreendedores nascentes em relação aos empreendedores novos. Em 2001 tínhamos 65% de empreendedores nascentes para 35% de empreendedores novos, e em 2008 havia 24% de empreendedores nascentes para 76% de empreendedores novos. Nesse sentido, a atividade empreendedora demonstra um aumento do tempo de duração que auxilia significativamente o conjunto da economia tanto do ponto de vista da atividade quanto da renda.

A motivação para iniciar uma atividade empreendedora é um dos temas relevantes para a pesquisa GEM, principalmente para se conhecer melhor a natureza do empreendedorismo em países em desenvolvimento. A taxa de empreendedorismo por oportunidade reflete o lado positivo da atividade empreendedora nos países. Pela primeira vez na série de pesquisas GEM o Brasil atinge a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, fato a ser comemorado com o primeiro degrau de uma longa escada de desenvolvimento (GRECO, 2009, p.31).

Segundo a definição do GEM (2006), empreendedores por oportunidade são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial. Empreendedores por necessidade são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda.

Os dados apresentados no relatório GEM 2009 sinalizam o que vem sendo abordado por vários autores em relação à sobrevivência e ao desenvolvimento das atividades empreendedoras. Toda e qualquer organização, desde a sua criação, enfrenta mudanças que a fazem, de forma geral, evoluir. Várias são as fases do ciclo de vida de uma organização. É necessário que o empreendedor supere essas fases para prosperar em seu empreendimento. Dessa forma, o empreendedor estará promovendo o desenvolvimento do mercado onde está inserido e da economia de formal geral.

1.2 Problema de Pesquisa

Ao se considerar toda a análise realizada do perfil do empreendedor brasileiro, de acordo com dados do relatório GEM 2008, pode-se observar que a ação empreendedora atualmente está se colocando como alternativa de inclusão do brasileiro no cenário mundial globalizado. No entanto, é importante observar também a descontinuidade dos empreendimentos.

Conforme o relatório GEM 2008, todos os entrevistados foram questionados se nos 12 meses que antecederam a pesquisa eles venderam, encerraram, deixaram ou descontinuaram algum negócio do qual eram proprietários. Como resultado desse questionamento, tem-se que 6,5% dos entrevistados brasileiros encerraram sua participação em algum empreendimento. No Brasil, em 31% dos casos em que o empreendedor afirma que deixou de atuar em um empreendimento, este continua em operação mesmo após a saída do empreendedor. Nos demais casos, o negócio é efetivamente encerrado. Esse percentual é bastante próximo do registrado na média mundial, em que aproximadamente um terço dos empreendimentos continuaram ativos, mesmo com outra forma de atuação ou proprietário diferente. Como complemento à análise desse tópico, buscou-se descobrir a principal razão que teria levado aqueles empreendedores a deixarem de exercer a atividade empreendedora (independentemente de o negócio ter continuado ou não). Dentre as alternativas apresentadas, conforme mostrado na Tabela 1, dois terços dos empreendedores (65,4%) indicaram como principais motivos situações relacionadas a problemas econômicos do empreendimento, como baixa lucratividade do negócio (39,4%) e dificuldade do empreendedor em obter recursos financeiros (26,0%) para o desenvolvimento do negócio (GRECO, 2009).

Tabela 1: Motivos para a descontinuidade do negócio

Principal motivo	Descontinuidade	
	Países	Brasil
	Proporção (%)	
Oportunidade de vender o negócio	6,1	0,9
Negócio não era lucrativo	28,7	39,4
Dificuldade na obtenção de recursos	13,6	26,0
Outro trabalho ou oportunidade de	10,7	5,3
Saída planejada com antecedência	5,6	8,7
Aposentadoria	8,2	0,9
Razões pessoais	22,4	15,7
Incidente	4,6	3,1

Fonte: Greco, 2009.

Algumas informações obtidas através de pesquisa nacional promovida pelo SEBRAE no primeiro trimestre de 2007 para a avaliação das taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade chamam a atenção e também demonstram a importância do tema de pesquisa. Os dados obtidos com a pesquisa do SEBRAE (2007) indicam que 22% das empresas encerram suas atividades nos dois primeiros anos de sua existência e 31,3%, nos três primeiros anos. A Tabela 2 apresenta as taxas de mortalidade.

Tabela 2: Taxa de Mortalidade

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (A)	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2005-2003)	Taxa de mortalidade (B)	Variação da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	- 27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	- 25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	- 24,0%

Fonte: SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2007.

A pesquisa também relaciona as principais causas de mortalidade, que são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3: Razões para o fechamento da empresa

Tipo	2003	2004	2005
	%		
Políticas públicas e arcabouço legal	52	56	54
Carga tributária elevada	42	43	43
Falta de crédito bancário	18	27	16
Problema com fiscalização	9	2	7
Causas econômicas conjunturais	54	60	62
Concorrência muito forte	24	24	25
Inadimplência/maus pagadores	22	28	19
Recessão econômica no país	14	7	18
Falta de clientes	27	34	27
Falhas gerenciais	69	75	68
Falta de capital de giro	36	52	37
Problemas financeiros	35	33	25
Falta de conhecimentos gerenciais	19	12	13
Ponto/local inadequado	13	15	19
Desconhecimento do mercado	12	6	11
Qualidade do produto/serviço	0	6	4
Logística operacional	21	17	21
Falta de mão-de-obra qualificada	12	10	16
Instalações inadequadas	10	7	6
Outras	5	6	4
Não sabe/não respondeu	3	4	3
Base empresas extintas	180	127	446

Fonte: SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2007.

A carga tributária elevada, conforme evidenciado na pesquisa, é o fator assinalado que mais impacta as empresas. Para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento está centrada no bloco de

falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguidos de causas econômicas. O fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficientes, caracterizando a falta de planejamento dos empresários. Infere-se que algumas das principais causas estão relacionadas às habilidades do empreendedor, principalmente as necessárias nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações.

Abordaremos as habilidades nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações tendo em vista que é neste período em que ocorrem os maiores índices de fechamento de novos negócios conforme pesquisa do SEBRAE (2007) e também conforme relatório do GEM (2008 e 2009). Evidencia-se assim que os problemas naturais advindos dessas etapas são as causas do insucesso dos novos empreendimentos. Desse modo, propõe-se como problema de pesquisa: ***como elaborar procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações?***

1.3 Objetivos

Como consequência da importância do empreendedor e do empreendedorismo para o desenvolvimento de um país e da relevância da permanência das organizações que impulsionam a economia local, regional, nacional e também o mercado externo, é importante que existam referenciais conceituais que contribuam para o desenvolvimento das organizações. As habilidades dos empreendedores podem contribuir para a evolução e prosperidade das organizações. Para isso faz-se necessário conhecer quais são as habilidades do empreendedor nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações, tendo em vista que o índice de descontinuidade é elevado nessas fases. É possível, assim, construir procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do CVO.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, através de amostra intencional, as habilidades do empreendedor e o Ciclo de Vida em que a empresa se encontra.
- b) Estabelecer comparação com os modelos de CVO para identificar as necessidades de capacitação.
- c) Propor procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do CVO.

1.4. Importância do Trabalho

A importância do tema está relacionada a aspectos econômicos, sociais e acadêmicos. A revisão da literatura e a pesquisa podem contribuir para o desenho de procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida da Organização e, portanto, do ponto de vista acadêmico, fazer uma contribuição já que os resultados podem servir como referencial para novas pesquisas e aplicações. Os procedimentos para desenvolver as habilidades dos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações poderão auxiliar na diminuição da mortalidade precoce das empresas, assegurando assim a geração de novos empregos, de riqueza e o desenvolvimento da sociedade de forma geral. A existência de pesquisa que possibilite desenvolver as habilidades dos empreendedores traz contribuições para o empreendedor, para a sociedade, o meio onde está inserida, e também poderá subsidiar as instituições que buscam formular políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às organizações. A Figura 1 apresenta a importância do tema.

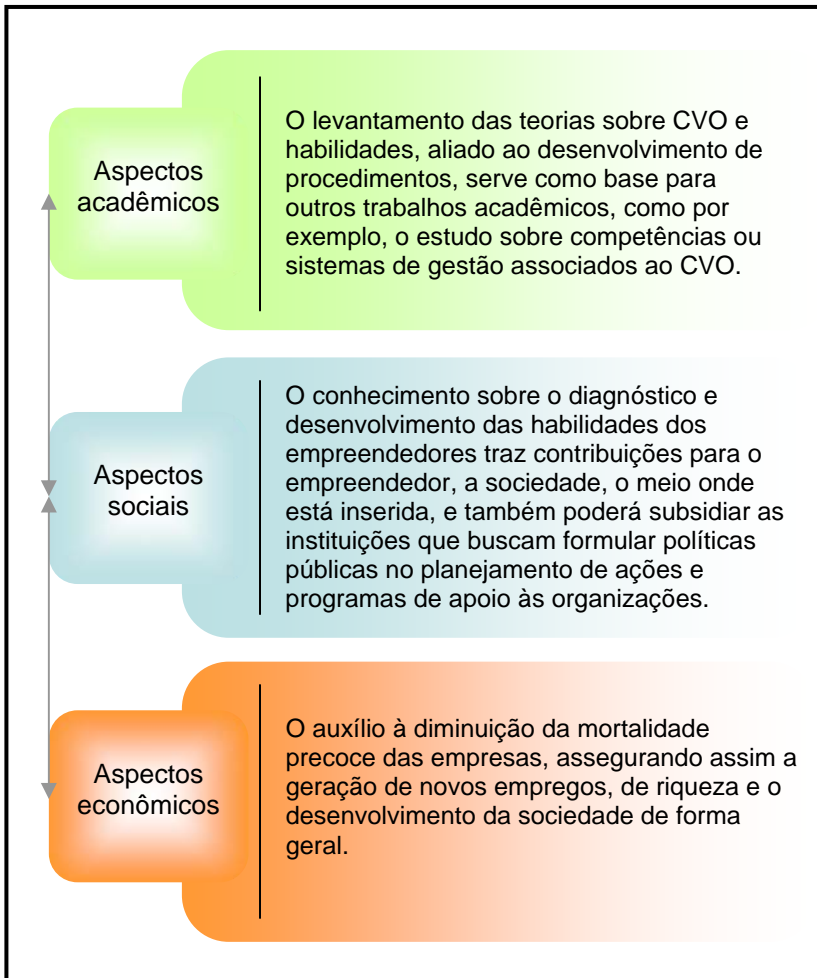


Figura 1: Importância do tema

A importância do desenvolvimento das habilidades necessárias aos empreendedores pode ser verificada na pesquisa GEM (2009). Os desafios mais importantes incluem: melhoria das iniciativas direcionadas para a capacitação, treinamento comercial e contábil, e qualidade educacional, aumento do acesso a financiamentos por meio de efetivos e bem

administrados planejamentos financeiros, aumento do apoio e supervisão de médias e pequenas empresas em estágio inicial, com parcerias entre os setores público e privado, ONGs com comprovada experiência no desenvolvimento empresarial, aumento da sustentabilidade, foco nas ações e intervenções voltadas para o empreendedorismo nas áreas rurais, além da redução do aparato burocrático que transforma e reduz os empreendedores a meros despachantes, desencorajando-os a ir em frente.

Os dados da pesquisa GEM Brasil (2009) mostram que, apesar do empreendedorismo ser tema de interesse nos âmbitos empresarial, político e acadêmico em função de sua importância para o desenvolvimento econômico de um país, constata-se que grande parte dos empreendedores nacionais, o equivalente a 90%, não participou de atividades relacionadas à abertura de negócios em qualquer tempo, seja ao longo de sua formação educacional formal, nos níveis de ensino fundamental, médio e superior, seja por meio de participação em atividades dessa natureza em modalidades educacionais diversas (independentes da educação formal). A preocupação com a construção do conhecimento remete para a importância de se criar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências capaz de tornar as pessoas hábeis no processo de planejar suas ações com criatividade e inovação.

Em consonância à formação educacional, à construção do conhecimento e ao desenvolvimento de competências é importante considerar os motivos relacionados pelos empreendedores que os levaram à descontinuidade de seus empreendimentos. Os problemas de ordem financeira relacionados ao empreendimento (baixa lucratividade e pouca obtenção de recursos) apresentados na pesquisa GEM 2008 como principais motivos de descontinuidade podem ser observados também na pesquisa do SEBRAE (2007). Ambos serão apresentados na definição do problema.

Promover o empreendedorismo, para Stam, Audretsch e Meijaard (2006), tornou-se um instrumento fundamental de políticas de crescimento econômico e criação de empregos. Um ponto central de tais políticas empresariais é o aumento da porcentagem da força de trabalho que estaria potencialmente interessada em constituir seu próprio negócio. Utilizando dados coletados de 35 países em cinco anos, Klyver, Hindle e Schott

(2007) constatam, não surpreendentemente, de acordo com estudos anteriores, que conhecer pessoalmente alguém que iniciou há pouco um negócio afeta de modo positivo indivíduos com probabilidade de se tornarem empresários.

Murnieks e Mosakowski (2007) argumentam que as empresas com identidade empreendedora servem como poderosas entidades que propulsionam ações empreendedoras. O bem-estar dos empreendedores, conforme Hmieleski e Carr (2007), são essenciais a fim de conduzir com eficácia seus empreendimentos. A análise dos fatores que podem reduzir o grau de tensão que afeta negativamente o bem-estar dos empresários é muito importante para o desenvolvimento das organizações.

Devido às suas implicações econômicas e sociais, para Flores-Romero (2006) a criação de emprego é um dos tópicos mais relevantes para políticas nacionais, regionais, locais e organizações governamentais. Através do empreendedorismo criam-se novas oportunidades de geração de emprego. Csaba (2005) ressalta, ao avaliar a formação, em especial no setor das micro e pequenas empresas, que as habilidades e o conhecimento são importantes para o sucesso destas e que melhoram durante a aprendizagem ao longo da vida. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico ou de riqueza patrimonial está mais dependente da intensidade da acumulação de capital humano (definido pela combinação dos níveis de conhecimentos, aptidões e competências da força de trabalho) do que da taxa de acumulação de capital físico. Boehe (2009, p. 251), também ressalta que a inovação de uma empresa é fortemente influenciada por suas estratégias e pela disponibilidade de recursos e habilidades presentes em sua equipe de trabalho.

A contribuição social e econômica do presente trabalho encontra-se embasada no panorama do empreendedorismo no país, principalmente relacionado aos pequenos negócios, grandes geradores de renda e ocupação que possibilitam a expansão das cidades, estados e, conseqüentemente, do país.

Considerando-se as orientações que o empreendedor busca, apresentadas pela pesquisa GEM (2009), e as causas de fechamento de micro e pequenas empresas, apontadas pelas pesquisas GEM (2008) e SEBRAE (2007), vê-se a importância do tema desta tese tendo em vista a possibilidade de

desenvolver as habilidades dos empreendedores associadas às fases do Ciclo de Vida das Organizações.

Existe o interesse, com o desenvolvimento desta pesquisa, em contribuir na elaboração de procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações que possam auxiliar os empreendedores em estágio inicial, possibilitando a diminuição dos percentuais de descontinuidade das organizações e também o aumento nos índices de geração de empregos e desenvolvimento econômico.

Instituições e pesquisadores que buscam desenvolver planejamentos e políticas públicas de fomento ao empreendedorismo, como SEBRAE, IEL, incubadoras de empresas dentre outros, que de forma direta ou indireta auxiliam a promover o desenvolvimento econômico, poderão utilizar a pesquisa como referencial e aplicação para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO.

A tese se caracteriza em termos de:

- Ineditismo: não foram encontradas, na literatura pesquisada, proposições para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações que contemplem as habilidades apresentadas pelos autores abordados nesta pesquisa nos modelos de CVO.
- Contribuição para a área do conhecimento: os procedimentos apresentados possibilitam desenvolver as habilidades dos empreendedores nas fases iniciais do CVO e podem ser aplicados por outros pesquisadores em organizações.
- Não-trivialidade: vários autores abordam o Ciclo de Vida das Organizações e também as habilidades. Partindo-se da revisão bibliográfica e da definição dos autores e modelos utilizados, buscaram-se elementos empíricos através de pesquisa. Como um processo que se desenvolve de acordo com as necessidades específicas de cada contexto, apresenta-se a complexidade do tema abordado.

Apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do tema, aborda-se no próximo item a estrutura de desenvolvimento da tese.

1.5 Estrutura do trabalho

Para atender o problema de pesquisa apresentado, bem como o objetivo proposto, o desenvolvimento da tese ocorreu conforme demonstrado na Figura 2.

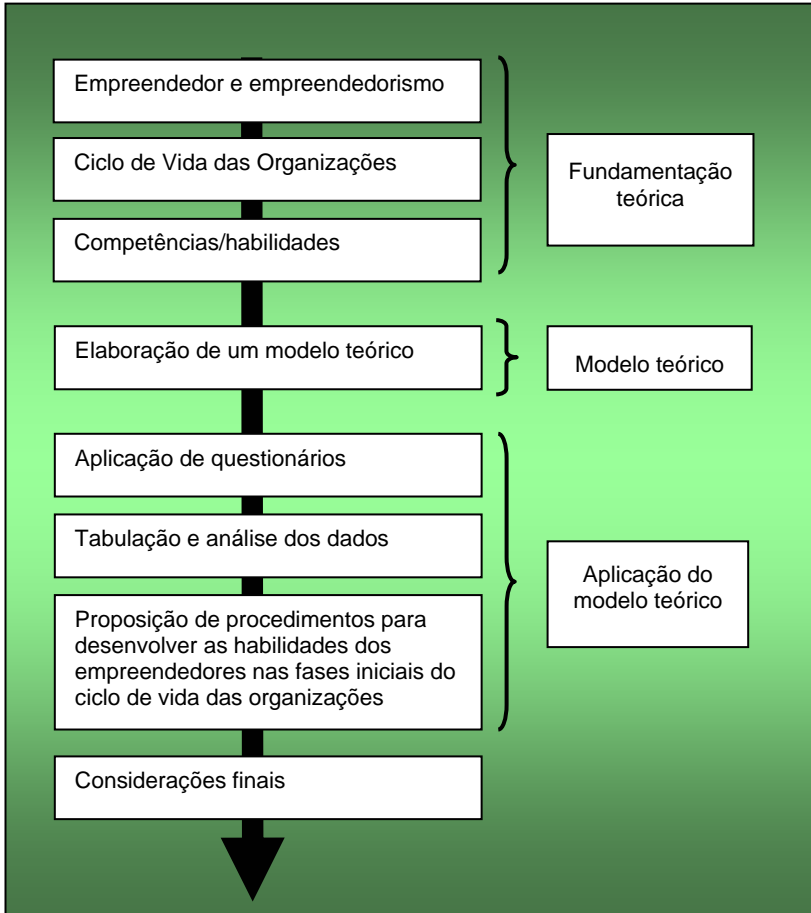


Figura 2: Estrutura de desenvolvimento da tese

O desenvolvimento do trabalho iniciou com a fundamentação teórica sobre empreendedor, empreendedorismo, Ciclo de Vida das Organizações, competências/habilidades para posteriormente elaborar-se um

modelo teórico. Os questionários, após aplicados, foram tabulados e analisados, resultando na proposição dos procedimentos para se desenvolver as habilidades dos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações. No capítulo 3 apresentaremos os procedimentos metodológicos de forma mais detalhada.

Esta tese é composta de cinco capítulos, conforme mostra a Figura 3.

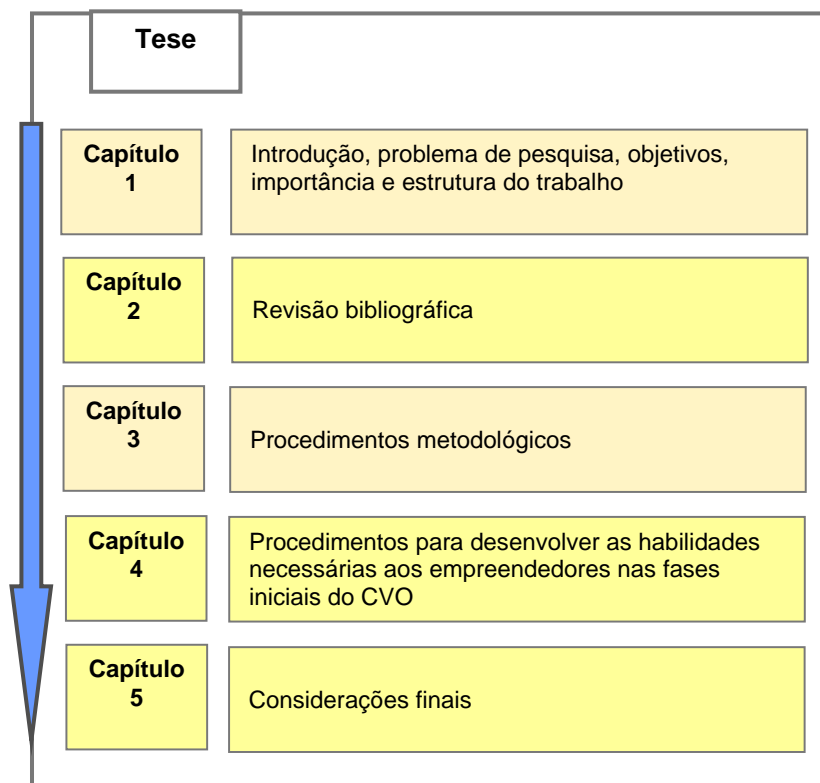


Figura 3: Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a importância e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo efetua-se a revisão bibliográfica, abordando-se os conceitos de empreendedor, empreendedorismo, Ciclo de Vida das Organizações e

habilidades. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos.

No quarto capítulo apresentam-se os procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações.

E o quinto capítulo apresenta as considerações finais e as recomendações e, por fim, apresentam-se as referências e os anexos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a revisão bibliográfica realizada para atingir os objetivos propostos, e se divide em três seções. A primeira aborda o surgimento dos termos “empreendedor” e “empreendedorismo”; a segunda apresenta o Ciclo de Vida das Organizações segundo os autores Adizes, Churchill e Lewis, Scott e Bruce, e Greiner; a terceira seção trata das habilidades dos indivíduos de forma geral e do empreendedor. Todos os conceitos apresentados relatam a visão e o entendimento de diversos autores e formam a base conceitual da pesquisa.

2.1 Empreendedor e Empreendedorismo

A primeira utilização do termo “empreendedorismo”, segundo Hirisch (1986), pode ser creditada a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais. Na Idade Média, conforme Dornelas (2001, p. 27), o termo “empreendedor” foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. No século XVII aparecem os primeiros indícios de relação entre “assumir riscos” e “empreendedorismo”, época em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. O capitalista e o empreendedor, no século XVIII, foram diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo. No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores, sendo analisados meramente sob um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

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

Falcone (2005) categoriza as teorias do empreendedorismo ao longo da história. De maneira geral o autor apresenta as linhas do tempo para o empreendedorismo com início no século XVIII, quando começou-se a estudar e escrever sobre o tema. Cantillon, referência na teoria do empreendedorismo, é frequentemente citado como um dos primeiros, onde realmente existem registros na literatura e onde o tema “empreendedorismo” começa a tomar forma.

Diversos conceitos são encontrados na revisão da literatura para os termos “empreendedor” e “empreendedorismo”. Conforme Hisrich e Peters (2004, p. 26), empreendedor é o indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo. A palavra *entrepreneur* é francesa e literalmente traduzida significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.

O Quadro 1 apresenta de forma sintetizada o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo “empreendedor”.

	O termo origina-se do francês: significa “aquele que está entre” ou “estar entre”.
Idade Média:	participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII:	pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725:	seg. Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	seg. Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934:	seg. Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	seg. David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964:	seg. Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	seg. Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980:	seg. Kari Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983:	seg. Gifford Pinchot – o intraempreendedorismo trata de um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985:	seg. Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Quadro 1: Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo “empreendedor”

Fonte: HISRICH, Robert. “Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area”. In Entrepreneurship, intrapreneurship, and Venture Capital. Ed. Robert D. Hisrich (Lexington, MA: Lexington Books, 1986), p. 96.

Outros conceitos de “empreendedor” e “empreendedorismo” surgiram após a definição de Hisrich em 1985. O empreendedor, segundo Dolabela (1999), é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer. Já o empreendedorismo é definido por Filion (2001, p. 21) como o campo que estuda os empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte para facilitar a expressão da atividade empreendedora.

De acordo com Dornelas (2001, p. 19), empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular; apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser “mais um na multidão”, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas; querem deixar um legado. Empreendedores são pessoas, segundo Lezana e Tonelli (2004 p. 39), que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Segundo Ulhoi (2005), empreendedorismo é essencialmente traduzido para o ato de criar uma nova empresa com utilização intensiva de conhecimentos. O autor afirma que, para ser bem sucedido, um empresário precisa desenvolver conhecimentos especiais ou possuir as informações especiais que lhe permitem descobrir e explorar as oportunidades empresariais que outros não são capazes de distinguir. Para Han (2005), o empreendedorismo é um processo que envolve uma idéia de negócio no início, a identificação de uma oportunidade, a preparação do plano de negócios, da estratégia de desenvolvimento, o crescimento de gestão, os processos de gestão da inovação, e assim sucessivamente ao longo da vida de uma empresa empreendedora.

Santos (2008) apresenta, para um melhor entendimento da evolução das abordagens sobre empreendedorismo, o que mostra a Figura 4.

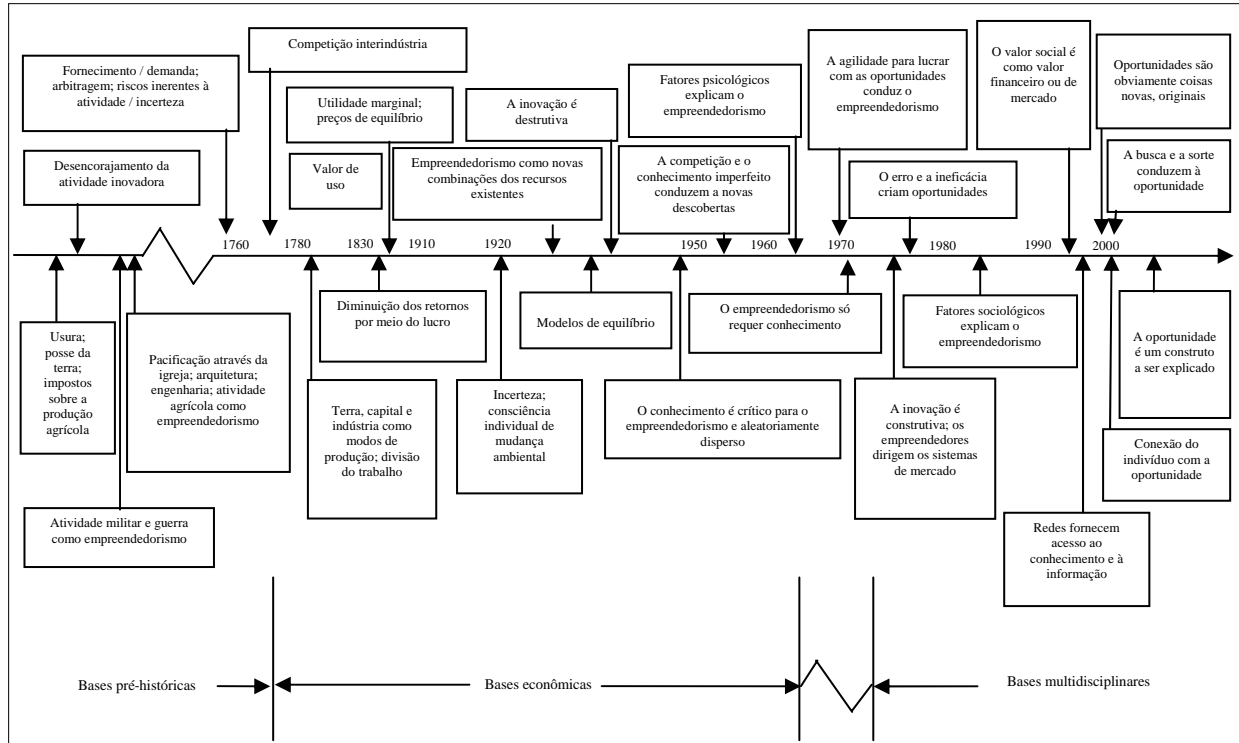


FIGURA 4 – Evolução do pensamento sobre empreendedorismo.

Fonte: Santos (2008, p. 45)

O empreendedor de sucesso possui características e alguns atributos pessoais, conforme apresentado no Quadro 2 que, segundo Dornelas (2001), somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa,. Segundo o autor, de uma ideia surge uma inovação, e desta, uma empresa.

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (KAO, 1989; KETS DE VRIES, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que põem no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973) o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atendo a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassam os obstáculos com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

São dedicados	Eles se dedicam 24 horas por dia, 7 dias por semana ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem como ninguém como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (<i>networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base sua forte visão do negócio.

Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 2: Características dos empreendedores de sucesso

Fonte: Dornelas, 2001.

Vários conceitos de empreendedorismo e empreendedor foram vistos. No entanto, será adotado aqui o conceito de Lezana e Tonelli (2004 p. 39). Segundo os autores, empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

É importante ressaltar que a prosperidade das nações advém da criação, desenvolvimento e permanência de negócios que movimentam de forma geral toda e qualquer economia. Porém não basta apenas a criação de negócios, é necessário que esses negócios prosperem. Para isso as organizações passam por mudanças e vários ciclos desde sua criação. Os Ciclos de Vidas das Organizações serão abordados nos próximos tópicos.

2.2 Ciclo de Vida nas Organizações

Os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida de uma organização consistem, segundo Frohlich, Rossetto e Silva (2007), em um período com características próprias, e se definem na trajetória de vida de uma organização. Segundo os autores, estudos acerca desses estágios evidenciam que a postura da administração, geralmente desempenhada pelo empreendedor, visível através das práticas de gestão durante os estágios de desenvolvimento dos ciclos de vida das empresas, influencia as chances de sobrevivência dessas organizações. Segundo Hizon e Bronson (2004), cada fase do ciclo de vida das organizações exige a utilização de novas competências dos seus empreendedores bem como a utilização adequada de formas de tecnologia. De acordo com os autores, as organizações seguem essa abordagem com a intenção de renovar sua vantagem competitiva.

O modelo do Ciclo de Vida, para Pimenta e Borges (2006), é útil para entender a história e a evolução da empresa e os processos pelos quais vem passando ao longo do tempo. Os vários modelos existentes diferem pelo número de etapas de evolução e pela natureza das variáveis descritivas utilizadas. Geralmente, os estudos sobre os ciclos de vida organizacional têm como objetivo analisar a transição das organizações, focalizando, principalmente, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional.

Os modelos de Ciclo de Vida das Organizações apresentados pelos autores Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987), Kaufmann (1990), Adizes (1990; 2004), Macedo (1983), Marques (1994), Gersick *et al.* (1997), Greiner (1998) e Moreira (1999) apresentam fases e etapas diferenciadas, porém com uma certa semelhança na forma de compreensão e análise. Apresentam-se a seguir os modelos de Ciclo de Vida das Organizações.

2.2.1 Ciclo de vida nas organizações segundo Adizes

Todo sistema, conforme Adizes (2004), que respire ou não, tem um ciclo de vida: nasce, cresce, envelhece e morre. O mesmo acontece com as organizações. À medida que mudam, progredindo ao longo do seu ciclo de vida, os sistemas seguem

padrões de comportamento previsíveis. Em cada estágio os sistemas manifestam determinadas dificuldades ou problemas de transição que eles precisam superar.

O ciclo de vida das organizações é composto, para Adizes (2004), das seguintes fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude (inicial e final), aristocracia e a decadência final (paranóia, burocracia e morte). A Figura 5 apresenta o Ciclo de Vida das Organizações segundo Adizes.

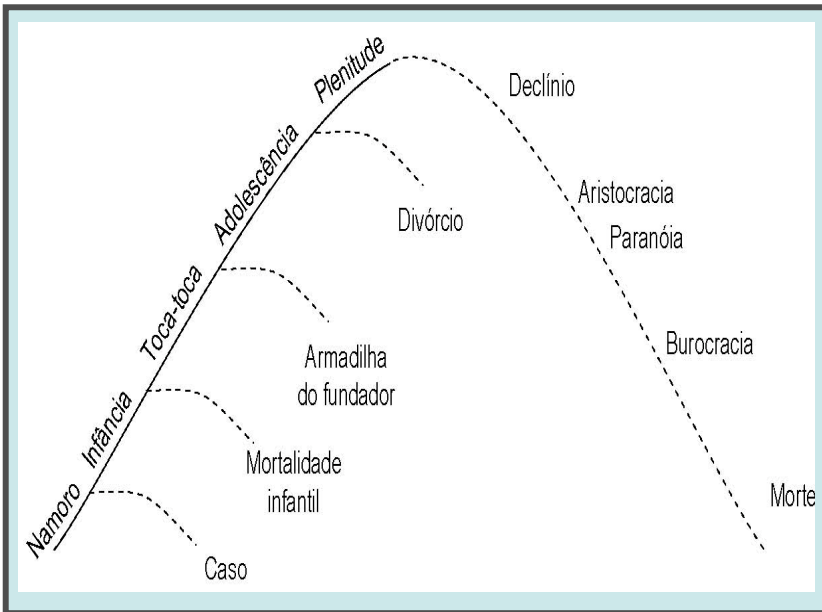


Figura 5: Ciclo de Vida das Organizações segundo Adizes
Fonte: Adizes, 2004

Na fase do Namoro, preconizada por Adizes (2004 p. 16), a ênfase recai sobre as ideias e as possibilidades que o futuro pode oferecer. Nessa fase o empreendedor está entusiasmadíssimo e vendendo para todos que sua ideia trará resultados maravilhosos. Na fase da Infância, o foco muda de ideias e possibilidades para produção de resultados. Para isso, a empresa precisa vender, vender e vender. Como neste momento a empresa não conta com gerenciamento de tempo, a verdadeira

orientação para vendas não se desenvolve até que a empresa chegue ao estágio Toca-toca.

Na fase Toca-toca a empresa tem um bom fluxo de caixa e as vendas vão subindo. No entanto, por se acharem invencíveis, as empresas “toca-toca” enfrentam problemas, pois saem em várias direções ao mesmo tempo. A fase de “toca-toca” leva à vida adulta, à adolescência. Durante o estágio de Adolescência do ciclo de vida organizacional, as empresas renascem. Na Adolescência, o renascimento é emocional; as empresas percebem que há vida além de seu fundador ou de qualquer gerência que se comporte como um fundador. Existem três desafios na transição do Toca-toca para a Adolescência que a tornam difícil: delegação de autoridade, mudança de liderança e mudança de metas.

A fase de Plenitude é a condição ótima do ciclo de vida; a realização de um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. Vale atentar que a plenitude não é constante; se a pessoa não a acompanhar, irá perdê-la. A fase da Plenitude é subdividida em plenitude inicial e plenitude final, definidas por Adizes como a “zona do crepúsculo”. A passagem para a Aristocracia, a fase seguinte do ciclo de vida, conforme Adizes (2004, p. 87), é sutil. A organização não passa por nenhum evento importante como passou quando ia de um estágio de crescimento para outro. A partir da Plenitude, o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração.

Enquanto nos estágios de crescimento se estimulavam e fomentavam as mudanças, mesmo que provocassem conflitos, no estágio de Aristocracia as pessoas buscam menos conflitos e menos mudanças. Para reduzir conflitos Adizes (2004) identifica que uma empresa na fase de Aristocracia reduz as mudanças ao mínimo. A capacidade de obter e de produzir resultados aparece em declínio. Surge então a Decadência final; paranóia, burocracia e morte.

Alguns comportamentos característicos das empresas que chegam ao estágio da Paranóia é a procura de quem causou os problemas, sem a preocupação sobre o que fazer a respeito deles. Os conflitos pessoais tomam a atenção ao invés de se tratar dos problemas da organização. Na fase da Burocracia as empresas não geram recursos suficientes. Necessitam de sistemas artificiais para sustentar a vida e escapar à morte. As organizações burocráticas apresentam vários sistemas que

servem a propósitos poucos funcionais. Inicia-se então a última fase do ciclo, a Morte.

As organizações que não dispõem de recursos para remunerar e recompensar os seus membros são definidas pela “morte organizacional”. A morte surge quando ninguém está comprometido com a organização, ninguém está disposto a ir trabalhar e não existe motivo para fazê-lo.

Não se deve tentar situar uma organização dentro apenas de um único estágio do ciclo de vida. Além disso, Adizes (2004) afirma que unidades diferentes da mesma organização podem estar em estágios diferentes.

2.2.2. O Ciclo de vida nas organizações segundo Churchill e Lewis

As organizações, segundo Churchill e Lewis (1983), diferem uma das outras, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento das pequenas empresas. Porém, os autores concordam que existem estágios semelhantes entre o desenvolvimento das diversas organizações. Os estágios de desenvolvimento das organizações apresentam cinco fases: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade, conforme apresentado na Figura 6.

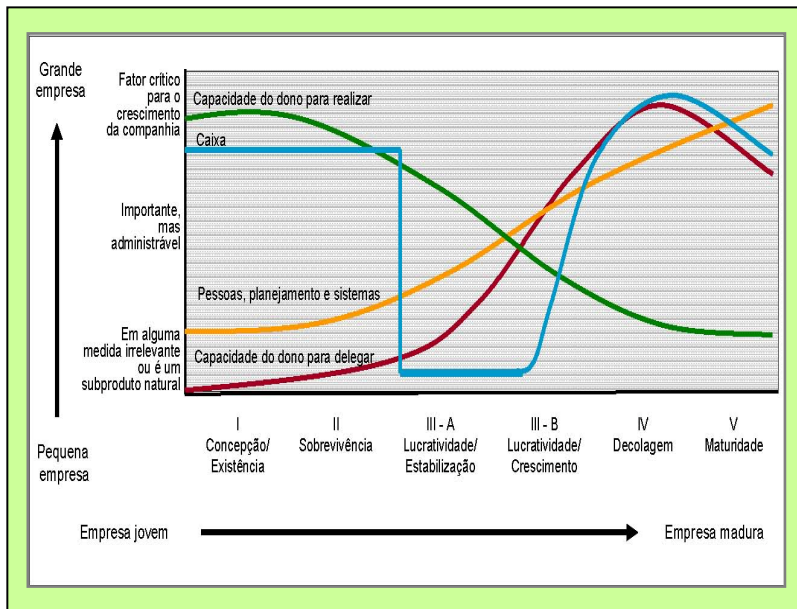


Figura 6 Ciclo de Vida das Organizações segundo Churchill e Lewis
 Fonte: adaptado de Churchill e Lewis, 1983, p. 42

Na fase da existência, o esforço principal está em obter clientes e entregar os produtos. Nessa fase, em que o dono executa as tarefas, a organização se confunde com o dono. A sobrevivência da organização é a sua estratégia organizacional. A fase da sobrevivência, em que a organização ainda é simples, é marcada pelo equilíbrio entre receita e despesas com o objetivo da sua sobrevivência. Já a fase de sucesso é caracterizada pela expansão da organização ou por sua manutenção juntamente com a estabilidade e a lucratividade. Nessa fase, normalmente, ocorre o sucesso econômico e a estabilidade através da penetração do seu produto ou serviço no mercado. A fase de decolagem é marcada pelos problemas advindos do crescimento rápido e da necessidade de financiamento para fazer frente a esse crescimento. O planejamento nessa fase está implantado e a organização está descentralizada. Na fase de maturidade, ocorre a preocupação de consolidar e controlar os lucros advindos do crescimento acelerado. A ampliação da estrutura administrativa se faz

necessária a fim de minimizar a ineficiência do crescimento, e a organização pode ser profissionalizada. Os estágios de desenvolvimento, segundo Churchill e Lewis (1983), estão relacionados uns aos outros, e cada fase depende da anterior para o seu desenvolvimento.

2.2.3 O Ciclo de Vida nas Organizações segundo Scott e Bruce

O Ciclo de Vida das Organizações apresentado por Scott e Bruce (1987) é dividido em cinco fases de acordo com o desenvolvimento da empresa, e é apresentado como Modelo Funcional. A fase que compõe o Modelo Funcional, conforme a Figura 7, compreende: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

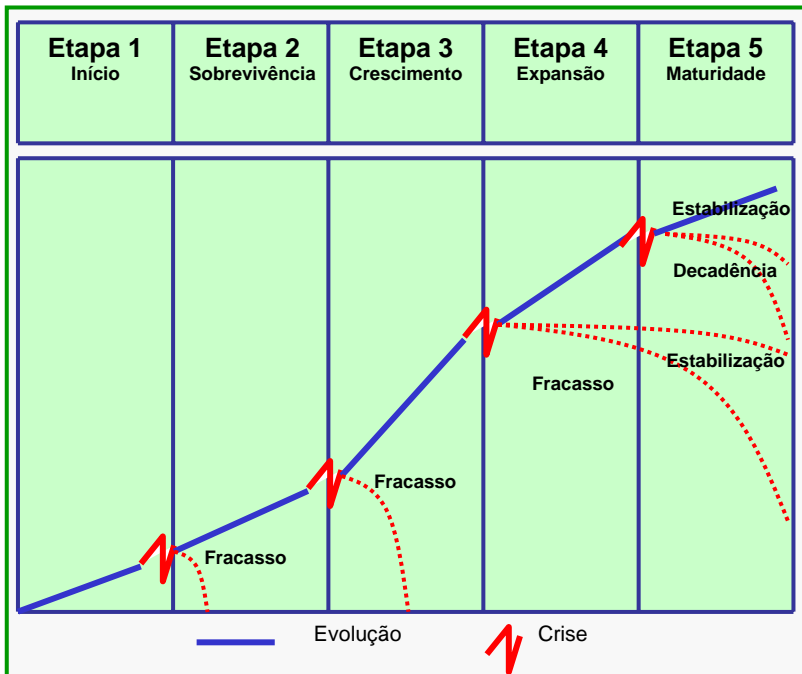


Figura 7: Ciclo de Vida das Organizações segundo Scott e Bruce
Fonte: Scott e Bruce, *apud* Lezana, 2005, p. 85

Na primeira fase, o Início, ocorre a concepção da empresa, isto é, do nascimento da ideia até a decisão de criar a firma e colocá-la em funcionamento. É nessa fase que o empreendedor projeta a organização, identifica a necessidade de recursos físicos materiais, humanos e financeiros. A fase da Sobrevivência é identificada pela penetração no mercado, busca de equilíbrio entre receitas e despesas e pela atuação do dono, que cuida de todos os assuntos, principalmente os relacionados a finanças.

A terceira fase surge quando há o crescimento, onde a estabilidade já existe e o objetivo é fazer a organização crescer. Para o crescimento da organização tornam-se necessárias mudanças na estrutura da organização, em especial no que se refere ao processo de fabricação de produtos ou de serviços. Na fase de Expansão surge a necessidade de reestruturar a organização oferecendo, dentre outros, suporte para a introdução de novos produtos ou serviços com o objetivo de aumentar o volume de vendas e a integração da cadeia produtiva. Na Maturidade, a última fase, do Modelo Funcional proposto por Scott e Bruce, surge certa tranquilidade porém com a necessidade de planejamento do futuro. Na evolução de uma fase para outra geralmente ocorrem as crises de transição.

2.2.4 O Ciclo de Vida das Organizações segundo Greiner

O modelo de CVO de Greiner (1998) compreende que a toda nova fase a organização passa por um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, e por fim com uma etapa mais turbulenta, apresentando uma crise de gestão, a revolução. A presença do empreendedor é percebida claramente através de suas ações diretas, que podem ser notadas nas primeiras fases do ciclo, que são a criatividade e a direção. Na crise, necessária para a evolução da segunda para a terceira fase, é imprescindível que o empreendedor decida se quer uma empresa pequena ou grande, e é na transição da segunda para a terceira fase que a comunicação começa a ser informal e surge a delegação. O modelo de Ciclo de Vida das Organizações preconizado por Greiner apresenta cinco fases, a saber: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração, conforme a Figura 8.

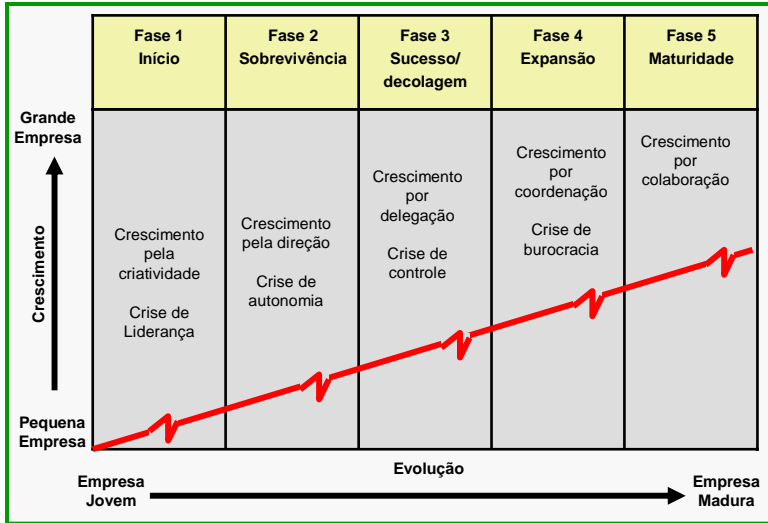


Figura 8: Ciclo de Vida das Organizações segundo Greiner

Fonte: Evolution and Revolution as Organizations Grow

By Dr. Larry E. Greiner

Disponível em:

sharif.edu/~maleki/change%20management/student/Evolution%20and%20Revolution%20as%20Organizations%20Grow.ppt. Acesso em 2 abr. 2007.

Na fase de criatividade, a atenção está voltada para o produto e o mercado. As ações surgem em decorrência das reações dos clientes. Os empreendedores não focam nas atividades de gerenciamento e a comunicação interna flui de forma informal. Surgem a necessidade de controle financeiro e os conflitos relacionados com a liderança. Surge também neste momento a necessidade de inserir na empresa um administrador de negócios que possa impulsionar o empreendimento.

Na fase da direção a comunicação se torna ainda mais formal e impessoal. Surgem as departamentalizações, as áreas de comercialização e produção são definidas, ocasionando uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. Surgem também os sistemas de controle contábil, financeiro e de produção. Tendo em vista o crescimento da empresa, surgem reclamações dos empregados por maior autonomia, o que cria a necessidade de delegar poder de decisão. Na fase da delegação, conforme Greiner (1998), a comunicação não é frequente e costuma-se utilizar correspondências e telefonemas. O processo

de descentralização da estrutura organizacional tem presença forte nesta fase. É o momento em que o empreendedor precisa decidir se quer uma empresa pequena ou se prefere o crescimento da estrutura organizacional. Se optar pelo crescimento, será necessário desenvolver suas capacidades gerenciais.

Na fase da coordenação, os sistemas formais de gerenciamento darão suporte para assegurar a coordenação de tarefas entre as diferentes áreas. Com a necessidade de coordenar e acompanhar as atividades das áreas, surge a burocracia. As organizações cresceram e se tornaram complexas, os sistemas que dão suporte à coordenação das atividades acabam por inibir a inovação limitando a ação dos gerentes.

Segundo Grenier (1998), na fase de colaboração é preciso resgatar a espontaneidade e o espírito empreendedor; os sistemas precisam ser simplificados e a resolução de problemas deve ser rápida e realizada em grupo, proporcionando o comprometimento interpessoal. Nesta fase a sobrecarga de trabalho pode resultar em estresse. Dessa forma, é importante monitorar e identificar em que fase do ciclo de vida das organizações a empresa se encontra. Isso propicia o planejamento de como proceder diante das dificuldades decorrentes do processo de crescimento organizacional.

Mais recentemente Greiner apresenta a sexta fase como sendo de soluções extraorganizacionais, que contempla a criação de uma arquitetura de negócio baseada numa *holding* e em uma rede que leva ao conceito de empresa “estendida”, para além das suas fronteiras internas, envolvendo alianças, parceiros e participações diversas.

2.3 Considerações das fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações

Partindo-se da delimitação das fases iniciais do CVO, de acordo com o objetivo deste trabalho, busca-se na literatura o que os autores definem como atividades características dessas fases conforme apresentado no Quadro 3 .

Ciclo de vida	Fases iniciais	Atividades/Características
Adizes	<p>Fase do namoro</p> <p>Fase da infância</p> <p>Fase do "toca-toca"</p>	<p>A ênfase recai sobre as ideias e as possibilidades que o futuro pode oferecer.</p> <p>O foco muda de ideias e possibilidades para a produção de resultados. Por isso a empresa precisa vender, vender e vender. Como nesse momento a empresa não conta com gerenciamento de tempo, a verdadeira orientação para vendas não se desenvolve até que a empresa chegue ao estágio do "toca-toca".</p> <p>A empresa, na fase "toca-toca", tem um bom fluxo de caixa e as vendas vão subindo. No entanto, por se acharem invencíveis, as empresas "toca-toca" enfrentam problemas, pois saem em várias direções ao mesmo tempo. A fase de "toca-toca" leva à vida adulta, à adolescência.</p>
Churchill e Lewis	<p>Fase da existência</p> <p>Fase da sobrevivência</p> <p>Fase do sucesso</p>	<p>O esforço principal está em obter clientes e entregar os produtos.</p> <p>A sobrevivência da organização é a sua estratégia organizacional. A fase da sobrevivência, em que a organização ainda é simples, é marcada pelo equilíbrio entre receita e despesas com o objetivo da sua sobrevivência.</p> <p>A fase de sucesso é caracterizada pela expansão da organização ou por sua manutenção juntamente com a estabilidade e a lucratividade. Nessa fase, normalmente, ocorre o sucesso econômico e a estabilidade através da penetração do seu produto ou serviço no mercado.</p>
Scott e Bruce	<p>Fase início</p> <p>Fase de sobrevivência</p> <p>Fase de crescimento</p>	<p>Ocorre a concepção da empresa, isto é, do nascimento da ideia até a decisão de criar a firma e colocá-la em funcionamento.</p> <p>A fase da sobrevivência é identificada pela penetração no mercado, a busca de equilíbrio entre receitas e despesas e pela atuação do dono, que cuida de todos os assuntos, principalmente os relacionados a finanças.</p> <p>Surge a terceira fase, que é a do crescimento, em que a estabilidade já existe</p>

		e o objetivo é fazer a organização crescer. Para o crescimento da organização tornam-se necessárias mudanças na estrutura da organização, em especial no que se refere ao processo de fabricação de produtos ou de serviços
Greiner	Fase da criatividade	A atenção está voltada para o produto e o mercado. As ações surgem em decorrência das reações dos clientes.
	Fase da direção	A comunicação se torna ainda mais formal e impessoal. Surgem as departamentalizações, as áreas de comercialização e produção são definidas, ocasionando uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. Surgem também os sistemas de controle contábil financeiro e de produção. Tendo em vista o crescimento da empresa, surgem reclamações dos empregados por maior autonomia, criando com isso a necessidade de delegar poder de decisão.
	Fase da delegação	A comunicação não é frequente e costuma-se utilizar correspondências e telefonemas. O processo de descentralização da estrutura organizacional tem presença forte nessa fase. É o momento em que o empreendedor precisa decidir se quer uma empresa pequena ou se prefere o crescimento da estrutura organizacional. Se optar pelo crescimento, terá a necessidade de desenvolver suas capacidades gerenciais.

Quadro 3: Fases iniciais do Ciclo de Vida das Organizações

Fonte: autora

Alguns dos autores (Quinn, Adizes, Churchill e Lewis,) entendem que seus modelos podem ser utilizados pelos gestores para se anteciparem aos problemas com que uma organização irá se defrontar com o crescimento. Todo problema se origina em uma causa e incorre na busca de soluções que, quando implantadas, podem gerar resultados diferentes daqueles esperados, satisfatórios ou não. Segundo os autores, não existe um único modelo para se lidar com essa realidade. Existem, sim, um ou mais modelos escolhidos entre muitos outros que podem ser aplicados na tentativa de se antecipar aos problemas e prolongar o ciclo. O modelo de Greiner (1972, 1998) tem sido objetivo de estudos sobre o Ciclo de Vida das Organizações na

engenharia de produção (MACEDO, 2003 e 2008; LEZANA e GRAPEGGIA, 2006; GRAPEGGIA, 2008; NUNES, 2005; LEZANA, 2003; LIMA, 2001). GRAPEGGIA (2008, p. 47-48).

Ainda, segundo Grapeggia (2008), os modelos apresentam características comuns como, por exemplo, momentos de problemas ou crises que antecedem os períodos de crescimento e que revelam as necessidades de mudança no estilo gerencial das empresas com o desenvolvimento de novas habilidades.

Utilizaremos, neste trabalho, o modelo do Ciclo de Vida das Organizações de Greiner, pois, além de ser utilizado em estudos na engenharia de produção e por vários autores a ela vinculados, apresenta as características da evolução organizacional e as crises vivenciadas, que impulsionam o crescimento ou o fim do negócio.

2.4 Habilidades e competências

No que se refere às habilidades, vários autores abordam o tema ao tratar do desenvolvimento do conceito de competência. Dentre eles, cabe destacar os seguintes: Le Boterf (1998), Perrenoud (2000), Zarifian (2001) Ropé e Tanguy (2001), Quinn *et al.* (2003), Fleury (2004), Dutra (2004) Lezana e Tonelli (2004), Miranda (2006) e Kambeiz (2008). O Quadro 4 apresenta o conceito de competência que, segundo os autores, contempla conhecimentos, habilidades e atitudes.

1998	Le Boterf	Competência é uma construção a partir de uma combinação de recursos (conhecimentos, saber fazer, qualidades e atitudes) e do ambiente (relacionamentos, documentos, informações e outros) que são mobilizados para alcançar um desempenho.
2000	Perrenoud	Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.
2001	Ropé e Tanguy	Não há unanimidade sobre a definição das competências progressivamente invocadas, mas há uma maneira geral de caracterizá-las por tipo de saber e, sobretudo, por um corte típico desses saberes.

2001	Zarifian	Competência é tomar iniciativa e responsabilizar-se com êxito, tanto a nível individual como em grupo, diante de uma situação profissional.
2003	Quinn <i>et al</i>	Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto do comportamento de agir de maneira adequada. Segundo o autor, "... para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las".
2004	Fleury	"... é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".
2004	Dutra	A agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.
2004	Lezana e Tonelli	O empreendedor deve possuir conhecimentos diferenciados em cada etapa em que a empresa se encontra. O sucesso também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais.
2006	Miranda	A lógica da competência significa uma mudança radical com respeito ao modelo de posto de trabalho vigente na sociedade industrial. Competência refere-se a recursos possuídos e/ou adquiridos e colocados em ação numa situação prática, significando a iniciativa, sob condições de autonomia, que pressupõe a mobilização dos recursos internos pessoais e coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações).
2008	Kambeiz	Competências e abordagens que atualmente são exigidas dos empreendedores simplesmente não eram necessárias nos anos 50, 60 e início dos 70. Segundo o autor, houve uma evolução no sentido da experimentação, de novas ideias, forte orientação para o futuro e predisposição de assumir riscos.

Quadro 4: Desenvolvimento do conceito de competências
Fonte: autora

O conceito de competência, conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 90), não é recente. Na verdade, essa ideia é consideravelmente antiga, porém foi (re)conceituada e (re)valorizada no presente, em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das descontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho resultantes, em especial, dos processos de globalização. Esses aspectos têm exigido das organizações, notadamente daquelas atuantes em setores mais competitivos da economia, uma ampla capacidade adaptativa, assim como a busca sistemática por elementos que visem assegurar uma competitividade sustentável. Os autores entendem competência como resultante de múltiplos saberes obtidos das mais variadas formas, via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas.

A noção de competências, para Brandão e Andrade (2007), caracteriza-se como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diferentes maneiras. Segundo os autores, embora esse conceito tenha emergido na área da Administração, algumas teorias, pesquisas e proposições de outras áreas do conhecimento como Psicologia Social e Organizacional ajudam a compreender a natureza da competência e de seus componentes. Ropé e Tanguy (2001) caracterizam as competências por tipo de saber. O *savoir-faire*, muito estudado nos anos 1984-1985, comporta primeiramente os saberes empíricos, práticos, as antigas manhas do ofício, a habilidade, o golpe de vista, em oposição aos saberes dos engenheiros, aos métodos prescritos pelo taylorismo. Além do *savoir-faire* específico, exalta-se a experiência do profissional que conhece tão bem seu meio de trabalho que pode antecipar suas reações. Esse domínio impossível de automatizar é, ao mesmo tempo, indispensável ao bom funcionamento das instalações automatizadas. Enfim, segundo os autores, as competências se enriquecem também como todas as aptidões que se destacam dos saberes técnicos: saber-ser, “saberes-sociais”, capacidades de se comunicar, representações.

Para descrever competências para além das aptidões dos saberes técnicos, Ropé e Tanguy entendem que a fórmula

mais corrente para definir todas as capacidades consiste em justapor a palavra “saber” a uma ação ou um verbo de ação. O *savoir-faire* subdivide-se em uma série de módulos que correspondem a tarefas ou a funções diferentes. Falar-se-á, por exemplo, de “saber agir”, “saber transformar” e de “saber-de-perícia”. Portanto, essas habilidades, supostamente mais reais do que as capacidades oficialmente reconhecidas, mais eficazes do que os saberes formais, definem-se também por oposição dos saberes escolares. Aparentemente, esses conhecimentos tácitos não podem ser adquiridos de outra forma senão no local de trabalho. (ROPÉ e TANGUY, 2001)

Partindo-se, portanto, da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 4), adotaram para identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas pelas organizações contemporâneas uma extensa revisão das abordagens anglo-americanas - destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) - e francesas, considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian, (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Bortef (1994). Como resultado, foi selecionado, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson *et al.* (1985), um elenco de quinze conceitos de competências mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, a saber:

- domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade;
- capacidade de inovação;
- capacidade de comunicação;
- capacidade de relacionamento interpessoal;
- capacidade de trabalhar em equipes;
- autocontrole emocional;
- visão de mundo ampla e global;

- capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- iniciativa de ação e decisão;
- capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

Para Fleury e Fleury (2004, p.55) competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A Figura 9 evidencia as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. Para Capellen e Janssens (2008), as competências se relacionam com as habilidades operacionais e o entendimento do negócio em geral.



Figura 9: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 55.

Para que as competências se expressem, segundo Bitencourt e Gonçalo (2004), é necessário um ambiente (contexto) aberto e propício para criar e compartilhar conhecimentos e promover as competências estratégicas da organização através das pessoas, conforme se observa no Quadro 5. As evidências de habilidades em criar estratégias podem ser salientadas, principalmente, por observar-se uma alta motivação pelo trabalho em atingir objetivos em cada projeto através de alternativas inovadoras de soluções de problemas. As evidências em habilidades de pensamento sistêmico podem expressar-se através da participação das pessoas em diversos problemas relacionados com o projeto em execução, incentivadas pelas relações informais e mobilizadoras para enfrentar os desafios propostos. As evidências em habilidades de criar e assumir desafios podem ser observadas na “obstinação” pelo resultado positivo em problemas aparentemente muito complexos ou ainda não solucionados.

Contexto	Competências das pessoas	Observações
Sistema Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • habilidades de criar estratégias na atividade 	<ul style="list-style-type: none"> • A motivação pelo trabalho está muito relacionada com atingir objetivos em cada projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • habilidades de criar e assumir desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes exercitam a confiança na pessoa e/ou equipe • A procura da inovação na atividade e/ou produto faz parte da rotina de trabalho das pessoas
	<ul style="list-style-type: none"> • habilidades de pensamento sistêmico 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nível de participação das pessoas em ambiente informal • Reconhecimento pelo trabalho no resultado obtido e na satisfação do cliente

Quadro 5: Competências e habilidades

Fonte: adaptado de Gonçalo (2004)

A competência, conforme Boyatzis (2008), é definida como uma capacidade ou habilidade. É um conjunto de jocos

relacionados, mas diferentes, do comportamento organizado em torno de um construto subjacente, a que se chama “intenção”. Os comportamentos são manifestações suplentes da intenção, conforme o caso em várias situações ou momentos.

A partir da revisão da literatura sobre competências e conforme Godoy (2009), identifica-se um ponto comum entre os autores, que é a derivação das competências com base no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das pessoas. Também para Gomes (2003), a palavra competência vem acompanhada de outra palavra: habilidade. A palavra habilidade, ao contrário de competências, guarda, há muito tempo, um sentido relativamente estável. As habilidades estão relacionadas, para Moretto (1999), ao “saber fazer”: ação física ou mental, que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. As habilidades, segundo Gomes (2003) referem-se, portanto, a um saber aprender, saber fazer e saber proceder (em termos de valores) diretamente observáveis em termos comportamentais. Assim entendidas, várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência. Enfim, uma pessoa competente é uma pessoa dona de si em qualquer situação.

Para Mello, Fonseca e Paiva Jr. (2007), no campo dos estudos organizacionais, inclusive em treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. Vários dos autores citados nesta pesquisa apresentam seus conceitos de competências e abordam de forma direta ou indireta os conhecimentos, habilidades e atitudes que representam na visão dos próprios autores os três elementos constitutivos da competência. Para Baum, Locke e Smith (2001), habilidades e aptidões, ou ambas, além de conhecimentos, são características inerentes aos indivíduos e necessárias à execução de tarefas ou trabalhos para desempenhar uma atividade.

Habilidade, segundo MacClelland (1973), é a demonstração de um talento particular na prática. Para Bloom *et al.* (1979), habilidade está relacionada ao indivíduo buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos (de fatos ou

princípios) e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer. Segundo Gagné *et al.* (1988), refere-se ao saber como fazer algo. Para Durand (2000), é a capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. Segundo Primi *et al.* (2001), habilidade é a capacidade de processar informações, seja relacionando ideias, reorganizando esquemas a partir de regras gerais para resolver problemas ou para lidar com determinada situação. Relacionadas à capacidade empreendedora, as habilidades apresentadas por Gramigna (2002) referem-se à facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada, e que também podem ser identificados na proposição de Fleury. Abordando habilidades relacionadas aos empreendedores, Kuratko e Welsch (2004) defendem que habilidades sociais são aprendizagem e podem aumentar, quando eficazmente utilizadas, as possibilidades de atrair recursos para arriscar.

Ainda segundo Kuratko e Welsch (2004), cinco habilidades sociais são importantes para o empresário: percepção social, precisão com que o empresário avalia as características, desejos e motivações; gestão eficiente, de forma a induzir uma reação positiva para os outros; expressividade, a capacidade de expressar emoções e sentimentos de forma clara e gerar entusiasmo nos outros; poder de persuasão, a capacidade de persuadir outros; adaptação social, a capacidade de adaptar-se, sentir-se confortável em várias situações sociais; as habilidades como tentar atrair recursos para um novo empreendimento. Para os autores, a possibilidade de vender uma ideia de negócio através de capacidades pessoais é referida como uma habilidade social, uma competência que permite aos indivíduos interagirem efetivamente com os outros.

Para Durand (2000), as habilidades se manifestam a partir do conhecimento de cada indivíduo. É importante atentar para o que Politis (2005) ressalta ao descrever que esforços de políticas educacionais direcionadas ao estímulo de atividades empresariais deveriam focalizar principalmente em desenvolver a criatividade, pensamento crítico e reflexão nos indivíduos e, em troca, poderiam ter influência profunda nas suas motivações e

habilidades para desenvolver conhecimento empresarial ao longo de suas vidas profissionais.

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

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

Compreendendo a habilidade como um dos componentes da competência e tratando das habilidades específicas do empreendedor apresenta-se na sequência o entendimento de habilidades do empreendedor na opinião de diversos autores. Conforme Santos (2008), habilidades bem como conhecimentos no empreendedor fazem parte do seu capital humano, que é a soma desses dois elementos com as experiências que ele vivenciou. A Figura 10 apresenta as habilidades necessárias ao empreendedor, segundo Lezana e Tonelli, para a operação de uma empresa de pequena dimensão.

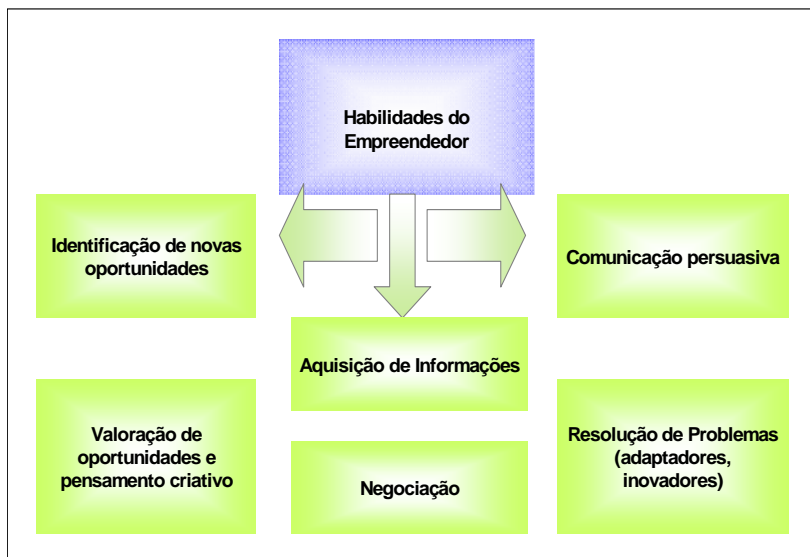


Figura 10: Habilidades do empreendedor
 Fonte: Lezana e Tonelli, 2004

O sucesso de uma empresa também depende, segundo Lezana e Tonelli (2004), das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Segundo os autores, são inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequena dimensão, destacando as mais importantes a identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações e resolução de problemas.

Para Lezana e Tonelli (2004), a habilidade de identificar novas oportunidades está relacionada à capacidade de ver o que os outros não veem e de visualizar o ausente. É o que os autores chamam de “faro”. O empreendedor deve estar em contato com a realidade em que vive e com a sociedade, que é sua melhor fonte de inspiração. O empreendedor deve estar sempre atento, enxergando novas oportunidades de mercado, produtos e serviços. Já na habilidade de valoração de oportunidades e pensamento criativo é importante que o empreendedor diferencie uma oportunidade real de uma falsa. É necessário quantificar essa oportunidade e verificar a perspectiva comercial. Ótimas

ideias não significam necessariamente que serão aceitas ou acatadas comercialmente e de forma lucrativa para a organização. O papel do inovador, para Quinn *et al.* (2004), envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações organizacionais, permitindo adaptabilidade dentro das condições cada vez mais voláteis da sociedade e suas demandas. Um extenso conjunto de redes sociais, segundo Ulhoi (2005), também é apresentado como pré-requisito importante para iniciar um novo empreendimento bem-sucedido. Da mesma forma, a existência de recursos financeiros e incubadoras são elementos apresentados, conforme Ulhoi (2005), como ingredientes essenciais para empreendedores em fase inicial. Para iniciar uma empresa, segundo o autor, o empreendedor precisa, além de amplo conhecimento do empreendimento, de recursos financeiros, habilidades e capacidade de trabalho.

A comunicação persuasiva é uma habilidade não apenas do empreendedor, mas é para este como um teste. Isso significa que o poder de convencimento do empreendedor em relação ao seu negócio é que vai cativar amigos, parentes e inclusive desconhecidos. Conforme Lezana e Tonelli (2004), é necessário convencer as pessoas para que invistam ou emprestem dinheiro para a nova empresa, convencer fornecedores a oferecer crédito e também convencer os clientes a comprar e pagar por produtos e serviços advindos de uma organização até então desconhecida.

O empreendedor precisa negociar com seus fornecedores, clientes, funcionários, governo, dentre outros. Essa é uma habilidade fundamental como as demais apresentadas. A aquisição de informações, apresentada como uma das mais importantes habilidades do empreendedor por Lezana e Tonelli (2004), deve estar presente nas demais habilidades já abordadas. A busca de informações subsidia o empreendedor com argumentos que podem ser utilizados desde a criação de novos produtos e serviços até a comunicação persuasiva, a negociação e a resolução de problemas. Na criação de toda e qualquer empresa surgirão problemas, e a habilidade para resolver estes problemas dependerá, segundo os autores, do estilo do empreendedor: uns terão a tendência a melhorar o que já existe (adaptadores) e outros a revolucionar e gerar soluções mais radicais (inovadores).

Conforme a *Higher Education Academy*, uma vasta gama de habilidades são vistas como empreendedoras e úteis para os empresários. Dentre elas estão as características pessoais e habilidades:

- habilidades gerenciais - capacidade para gerir o tempo e as pessoas (tanto você como os outros) com sucesso;
- competências comunicacionais e a capacidade de vender idéias e persuadir outros;
- capacidade de trabalhar tanto como parte de uma equipe ou de forma independente;
- capacidade de planejar, organizar e coordenar eficazmente;
- alfabetização financeira;
- capacidade de pesquisar de forma eficaz, por exemplo, novos mercados, fornecedores, clientes e concorrência;
- automotivação e disciplina;
- capacidade de adaptação;
- pensamento inovador e criativo;
- capacidade de multitarefa;
- capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões;
- capacidade de trabalhar sob pressão;
- perseverança;
- competitividade;
- disponibilidade para assumir riscos;
- capacidade de trabalhar em rede e fazer contatos.

Além dessas listadas acima, outras específicas relacionadas com as competências empresariais também são de uso dos empresários:

- capacidade de elaborar um plano de negócios para um novo empreendimento;
- capacidade de comercializar e vender um novo produto ou ideia;
- competências financeiras, tais como a escrituração fiscal e cálculos;
- sensibilização da propriedade intelectual e, possivelmente, legislação sobre patentes.

Grichnik e Hisrich (2006) abordam habilidades como habilidades funcionais de finanças, marketing, operações, organização, planejamento e conhecimento tecnológico. A habilidade, segundo Vogel (2004), deve ser entendida não só no campo tecnológico, mas também no campo social e em tantos

outros campos do saber disponíveis em qualquer lugar onde possam estar e/ou com quem os detenha. No dia-a-dia o indivíduo percebe a necessidade de aperfeiçoamento para empreender com sucesso suas funções.

A impressão equivocada de possuir as habilidades elencadas por Grichnik, Hirsch e Vogel é apresentada por Gerber (2007) ao ressaltar que uma grande parte dos pequenos negócios não é constituída por empreendedores e sim por técnicos como carpinteiros, advogados, cozinheiros, que assumem equivocadamente que seus conhecimentos técnicos são suficientes para colocar em funcionamento uma empresa. Sem conhecimento de como funciona um negócio será difícil conseguir que esse negócio funcione.

Gerber (2007) entende que existe uma grande diferença entre um técnico e um empreendedor. O primeiro funda o seu negócio sobre os conhecimentos, talento, interesse e predisposição que possui. Dedicar seu tempo, energia e vida para ganhar um sustento, independência e para ampliar seus bens. O empreendedor, por sua vez, cria uma empresa e com ela libera uma grande quantidade de energia que aumenta exponencialmente seu capital financeiro, emocional e mental. Ao longo dos anos, aprende a desenvolver uma organização, ampliar sua criatividade, criar valor para as pessoas que o rodeiam e obter recursos que o eximem de trabalhar por necessidade. O tempo que dedica ao negócio pode ser o mesmo de um técnico, porém os resultados serão diferentes. Para o autor qualquer pessoa pode passar de técnico a empreendedor se está disposto a mudar os fundamentos de seu negócio desde o princípio e pôr em prática o que o autor chama de “sete orientações”, apresentadas na Figura 11, que descreveremos a seguir e que apresentam também as habilidades do empreendedor.

FUNDAMENTOS DO NEGÓCIO	
Liderança da empresa	<i>Habilidade de comunicação.</i>
Liderança de marketing	<i>Habilidade de sensibilidade.</i>
Liderança financeira	<i>Habilidade da visão do líder empresarial.</i>
Liderança de direção	<i>Habilidade de transmitir a visão de empresa para seus empregados e integrar em suas vidas cotidianas.</i>
Liderança de satisfação do cliente	<i>Habilidade de integração empresa, produção, entrega, serviço ao cliente (assistência técnica).</i>
Liderança de conversão de oportunidade	<i>Habilidade em transformar uma oportunidade em algo real.</i>
Liderança da geração de oportunidade	<i>Habilidade de identificar canais de geração de oportunidade.</i>

Figura 11: Fundamentos do negócio

Fonte: GERBER, Michael E. E-Myth mastery: the seven essential disciplines for building a world class company. New York: Harper Business, 2007.

A liderança da empresa é um dos requisitos essenciais, segundo Gerber (2007), para o êxito de qualquer empresa e uma das habilidades determinantes na missão de um líder é a capacidade de comunicação. Para que seu líder se comunique de modo eficaz com seus empregados, sua palavra deve ser clara, convincente e transmitir uma grande dose de inspiração que permitirá às pessoas contemplar as coisas de outra maneira e descobrir novas possibilidades onde parecia não haver nada. A aptidão que se quer de um líder é a de inovar e, segundo o autor,

isso requer sete passos sucessivos: eleger qual aspecto do negócio se quer melhorar; determinar o processo adequado para levá-lo à prática; se existe já um processo em andamento, medir a sua eficiência; os resultados do passo anterior indicarão o que se necessita ajustar; iniciar o ensaio da mudança; medir seus resultados e, por fim, se os resultados são positivos, introduzir o novo processo no sistema da empresa; em caso contrário, retornar ao quarto passo e rever possíveis alternativas.

Na liderança em marketing, o líder é aquela pessoa, dentro da empresa, comprometida com a criação da marca e seu crescimento independentemente do volume de negócio que a empresa possui. A diferenciação de uma marca, para Gerber (2007), é o aspecto mais importante que uma empresa possui. O líder de marketing precisa possuir a habilidade da sensibilidade. Sua sensibilidade deve ser a de um vendedor de um pequeno comércio, que ajusta cada elemento de sua loja às necessidades e preferências dos seus clientes, desde a comodidade da entrega dos produtos até a disposição dos produtos e vestimenta dos empregados. Deve considerar o negócio no seu conjunto como o produto final entregue ao cliente. Os líderes de marketing devem conseguir que todos os aspectos de seu negócio se unam para dar uma imagem de marca atrativa por seu aspecto, sua funcionalidade e seu preço.

O trabalho do líder financeiro na liderança financeira em uma empresa deve ser o reflexo da visão do líder empresarial. Para Gerber (2007), sua principal tarefa é construir um modelo financeiro e determinar as opções existentes para que essa visão se converta em realidade. Segundo o autor, o principal objetivo de um líder financeiro é maximizar o valor da empresa. Em seu trabalho um líder financeiro deve centrar sua atenção nos principais fatores financeiros do negócio e traçar subestratégias que levem aos seguintes objetivos: otimizar, com o objetivo de garantir capital suficiente para manter a boa saúde financeira, as saídas de recursos; otimizar os ingressos de recursos, otimizar os empréstimos; otimizar o valor advindo do negócio; minimizar os gastos; minimizar o pagamento de impostos e minimizar os fatores de risco.

A liderança de direção é essencial para a criação de empresa de categoria mundial uma vez que a sua incumbência consiste em criar um entorno onde os rendimentos sejam os mais altos possíveis e a cultura do lucro esteja solidamente

implantada. O entorno da empresa é de alto rendimento; é uma marca característica dos líderes e sua capacidade para encontrar nas mudanças os recursos e as oportunidades de verificar suas ideias e sistemas e dessa maneira contribuir para o conhecimento coletivo. Conforme Gerber (2007), aquelas empresas que criam entornos de alto rendimento têm sempre presente sua visão, criando estruturas que se adaptam aos seus objetivos e proporcionando ferramentas personalizadas para obter os resultados previstos e estar em ótimas condições de atrair clientes, despertar o interesse dos investidores e tranquilizar seus credores. Para criar entorno de alta rentabilidade, um líder deve deixar bem claro para seus empregados qual é a visão da empresa e integrá-la em suas vidas cotidianas.

Uma das principais características das empresas bem sucedidas apontadas é satisfazer as necessidades conscientes e inconscientes de seus clientes melhor do que qualquer outra. A liderança da satisfação do cliente trata desse aspecto. O objetivo, apresentado por Gerber (2007), do líder dedicado a promover a satisfação do cliente deve ser o desenho, implementação e funcionamento de sistemas operativos de informação e gestão, que fazem a empresa se destacar das demais perante os clientes.

Transformar a oportunidade de um ingresso de recursos, por exemplo, em um ingresso real é atividade do líder em conversão de oportunidades. O processo de conversão de oportunidades, de acordo com Gerber (2007), deve estar desenhado de tal maneira que dele se obtenha o máximo de clientes e não de venda. Uma venda é somente o resultado de dispor o produto correto para o cliente adequado em um processo onde primam as necessidades do cliente. A decisão de compra dos clientes em potencial é influenciada por sete aspectos: informação, entendimento, exposição das necessidades, solicitação, assistência, confiança e a própria transação da venda. O objetivo principal de qualquer líder de conversão de oportunidade deve ser satisfazer as necessidades de cada cliente de tal maneira que este encontre razões para uma decisão fundamentalmente emocional que o leve a entrar em contato com o vendedor.

A liderança de geração de oportunidades, a última apresentada por Gerber (2007), aborda a geração de

oportunidades como uma disciplina mediante a qual os líderes de empresa encontram os canais através dos quais geram vantagens para seu negócio. Os canais devem ser avaliados para gerar os melhores resultados pelo menor custo. Devem ainda criar um plano de geração de oportunidades para que os canais utilizados alcancem de uma maneira ótima os melhores objetivos estabelecidos.

A tendência da última década para aqueles que pretendiam desenvolver melhores líderes consistia, segundo Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), em identificar e aprimorar os atributos da liderança. Na ótica dos autores, sob atributos da liderança enquadram-se uma vasta gama de termos, às vezes confusos e geralmente sobrepostos, como hábitos, traços, competências, comportamentos, estilos, motivos, valores, habilidades e caráter. Esses conceitos, chamados em conjunto de “atributos da liderança”, se classificam em três categorias amplas: como líderes “são” (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes “sabem” (habilidades, capacidades, traços); e o que os líderes “fazem” (comportamentos, hábitos, estilos, competências).

Para Ulrich, Zenger e Smallwood (2000), a maioria dos itens (caráter pessoal, conhecimento e comportamentos) que compõem esses modelos de atributos são agrupadas em quatro categorias amplas que tratam do que os líderes precisam ser, saber e fazer: definição da trajetória, mobilização do comprometimento pessoal, desenvolvimento das capacidades organizacionais e demonstração do caráter pessoal. A Figura 12 delinea esse modelo.

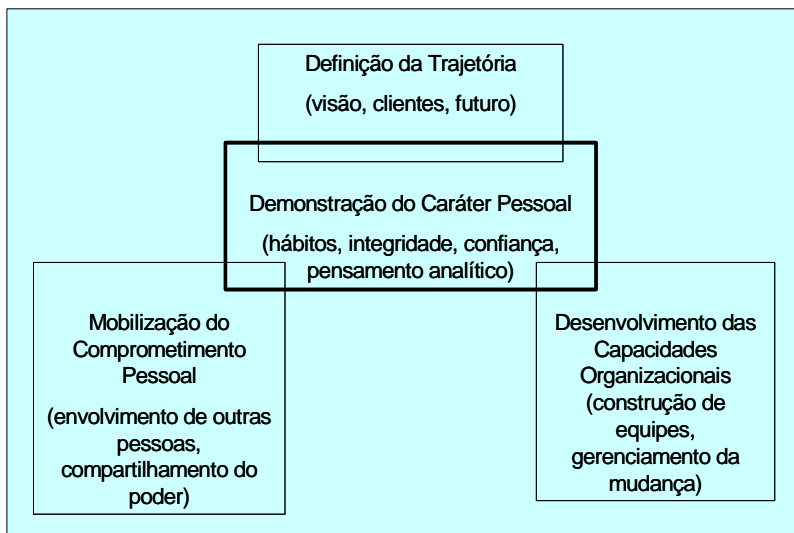


Figura 12: Resumo dos referenciais dos atributos da liderança
 Fonte: Ulrich, Zenzger e Smalwood (2000)

Os líderes necessitam da habilidade de traduzir a trajetória organizacional em diretrizes, visões e práticas e de converter os propósitos em processos. As capacidades representam a identidade da empresa, conforme a percepção dos empregados e clientes. Para tanto, os líderes devem demonstrar pelo menos cinco habilidades: construir a infraestrutura organizacional, alavancar a diversidade, organizar e posicionar equipes, desenhar sistemas de recursos humanos e promover mudanças. Os líderes que exercem essas funções constroem capacidades organizacionais duradouras e conseguem mais para a organização do que qualquer indivíduo isolado. (ULRICH, ZERGER e SMALLWOOD, 2000)

Para Drucker (2001), todos os líderes eficientes que o autor encontrou – tanto aqueles com quem trabalhou como aqueles que apenas observou – sabiam quatro coisas simples:

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes.

2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados, sim.
3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de exemplo.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Os líderes eficazes, para Drucker (2001), não eram pregadores; eram pessoas ativas. Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo, ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) afirmam que não se pode mais admitir a coincidência de interesses entre o trabalhador e a organização, mas com um pouco de habilidade pode-se criar uma mutualidade de interesses. Se aceitarmos a premissa de que as pessoas são, em essência, fornecedoras dos próprios serviços, a chave para obter cooperação é desenvolver projetos participativos que lhes ampliem as habilidades profissionais, fazendo progredir, ao mesmo tempo, os objetivos estratégicos da organização. As pessoas trabalharão com mais entusiasmo em um projeto que beneficiará claramente suas carreiras. O foco da arte da liderança se desloca de dirigir e instruir para facilitar e habilitar.

Nesse contexto, Drucker (2001) mostra que os empreendedores bem sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal, dinheiro, poder, curiosidade ou desejo de fama ou reconhecimento, tentam criar valor e fazer uma contribuição. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou modificar. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. Segundo Amaral e Baptista (2006), o empreendedorismo possibilita aos empreendedores reforçar a experiência no mercado de trabalho, bem como desenvolver habilidades para reconhecer e perseguir oportunidades.

Para Dornelas (2001, p. 49), o que importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o

empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes. No entanto, de acordo com Ruppenthal e Mallmann (2005), não basta se avaliar somente as habilidades e características dos empreendedores de sucesso, mas deve-se também procurar relacionar as características e habilidades com cada etapa do Ciclo de Vida de uma Organização.

Tratando especificamente das habilidades em cada fase do CVO, Grapeggia (2008) apresenta os resultados de sua pesquisa. Na fase inicial da empresa o empreendedor está preocupado com a introdução do novo produto ou serviço no mercado. O foco do gestor volta-se para o ambiente externo, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, adquirir recursos, entregar um produto ou serviço e conquistar mercado. Ele domina o negócio, concentra-se na produção e as soluções aos problemas dependem de sua capacidade de inovar. Por conta disso, as habilidades mais relevantes são aquelas que caracterizam os papéis de inovador, negociador, produtor e diretor. Na fase dois, as competências anteriores diminuem de intensidade, com exceção daquelas habilidades que caracterizam o produtor e o monitor, uma vez que começam a surgir questões relacionadas com o controle das atividades da empresa. Por essas razões a ênfase está nos papéis de produtor e monitor, enquanto que nos de inovador e negociador a ênfase diminui. Já na terceira fase, as habilidades mais importantes são as que caracterizam os papéis de facilitador e mentor. Para que a empresa cresça, seu gestor deve utilizar novamente as habilidades de negociador, inovador e diretor, que serão novamente requeridas. Na quarta fase as competências para monitorar, coordenar, dirigir e negociar são consideradas as mais importantes, uma vez que os modelos pesquisados e a experiência dos especialistas demonstram que o empreendedor precisará: averiguar o cumprimento de regras estabelecidas para o trabalho, analisar relatórios, coordenar as equipes e resolver problemas. Na quinta fase observa-se uma soma de habilidades e competências aprendidas anteriormente, pois nem os empreendedores nem a organização desaprendem. Com o tempo determinadas competências são utilizadas com maior ou menor ênfase, dependendo do problema a gerenciar. (GRAPEGGIA, 2008, p. 92-96)

Vale destacar que os empreendimentos, segundo Morgan (1996), são organismos vivos, portanto têm necessidades diferentes em momentos diferentes, e conseqüentemente exigirão características e habilidades distintas em cada uma dessas etapas, conforme apresentado anteriormente através da pesquisa de Grapeggia (2008). Assim, é importante para o empreendedor ter consciência de seu potencial e limitações, pois sempre existe a opção de desenvolver suas habilidades ou se associar a alguém que possua as características necessárias ao sucesso do empreendimento.

Estudos realizados por Qiao e Wang (2009) com o objetivo de identificar as competências gerenciais necessárias para os gestores de sucesso de nível médio na China sugerem a comunicação, coordenação, execução e aprendizado contínuo como habilidades fundamentais.

Quinn *et al.* (2003, p. 12), ao abordar a eficácia organizacional, apresenta um quadro de valores competitivos, conforme a Figura 13. São quatro importantes subdomínios de um construto da eficácia organizacional maior que o autor considera. Todos os modelos desse arcabouço de eficácia organizacional são interligados. Dependendo dos modelos e combinações que decidirmos utilizar, podemos ver a eficácia organizacional como algo simples e lógico, dinâmico e sinérgico ou complexo e paradoxal. Tomando isoladamente, nenhum desses modelos proporciona a gama de perspectivas, amplitude de escolhas e eficácia potencial decorrentes de se considerá-los todos como parte de um arcabouço maior.

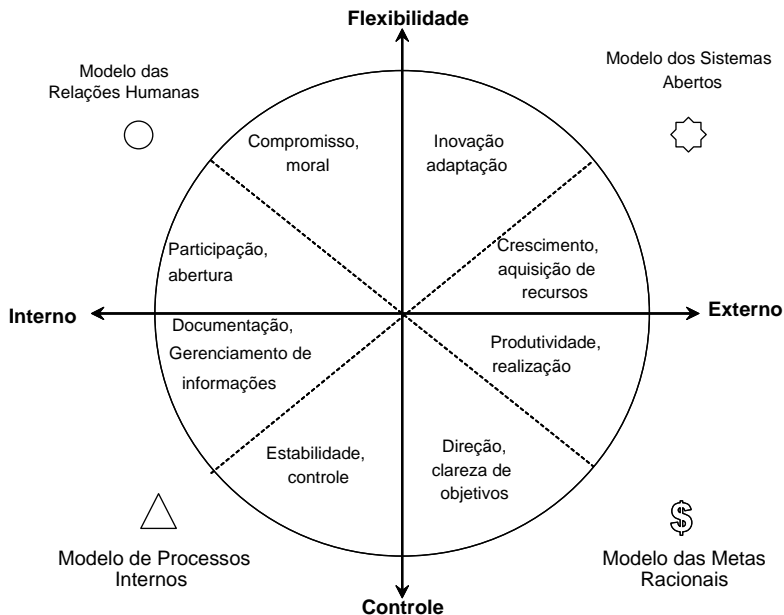






Figura 13: Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia
 Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.13)

As relações entre os modelos, conforme Quinn *et al.* (2003, p. 12), podem ser entendidas em termos de dois eixos. O eixo vertical vai da flexibilidade, no topo, ao controle, embaixo. O eixo horizontal vai do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita. Cada modelo insere-se num dos quatro quadrantes. O modelo das relações humanas, por exemplo, enfatiza os critérios situados no quadrante superior esquerdo (participação, abertura, compromisso e moral); o dos sistemas abertos, aqueles localizados no quadrante superior direito, inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. O modelo de metas racionais enfatiza os critérios apresentados no quadrante inferior direito: direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. O modelo de processos internos, no quadrante inferior esquerdo, dá ênfase à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle. O Quadro 6 apresenta as características dos quatro modelos gerenciais.

Símbolo	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
				
Critérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade e, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômica-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Quadro 6: Características dos quatro modelos gerenciais
 Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 11)

Cada modelo, de acordo com Quinn *et al.* (2003), tem um oposto percebido. O das relações humanas, definido pela flexibilidade e foco interno, entra em agudo contraste com o das metas racionais, definido pelo controle e foco externo. No primeiro, por exemplo, as pessoas têm um valor inerente. No segundo, só têm valor na medida em que fazem uma contribuição significativa para a consecução das metas. O modelo dos sistemas abertos, definido por flexibilidade e foco externo, opõe-se ao modelo dos processos internos, definido por controle e foco interno; enquanto aquele cuida de adaptar-se à transformação contínua do ambiente, este tem em vista a manutenção da estabilidade e continuidade no seio do sistema. Deseja-se, segundo o autor, que as organizações sejam adaptáveis e flexíveis, mas também que sejam estáveis e controladas. Almeja-se o crescimento, a aquisição de recursos e o apoio externo, mas também um gerenciamento estrito de informações e a comunicação formal. Pretende-se enfatizar o valor dos recursos humanos, mas também enfatizar o

planejamento e o estabelecimento de metas. Em qualquer organização concreta, todos esses fatores, em alguma medida, fazem-se necessários.

A realização da eficácia organizacional apresentada por Quinn *et al.* (2003) está diretamente ligada às habilidades dos empreendedores e gestores das organizações de forma geral. Para cada um dos quadrantes do quadro de valores competitivos algumas habilidades são requeridas, conforme apresentado na Figura 14.

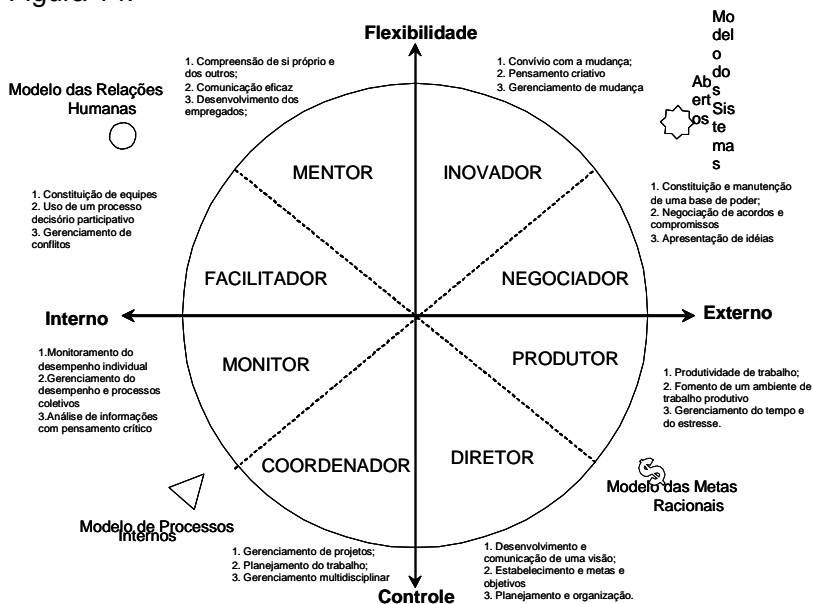


Figura 14: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17)

2.5 Desenvolvimento de competências e habilidades

Fatores como o aprimoramento da tecnologia, a derrubada de fronteiras geográficas e o entrelaçamento de mercados, decorrentes, notadamente, dos processos de globalização, têm resultado, para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 91), na demanda por um novo profissional, o qual disponha de competências mais abrangentes que as requeridas nas etapas anteriores do desenvolvimento do capitalismo. Nessa direção,

capacidades como a manipulação mental de modelos, a compreensão de tendências e o domínio de processos globais de aquisição de competências de longo prazo são cada vez mais enfatizados. Simultaneamente, valoriza-se a capacidade de comunicação verbal, oral e visual, assim como a capacidade de captar rapidamente as conexões entre conhecimento, configuração de situações interativas e processos.

Para Barbosa (2008), a idéia de uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas em um patamar diferenciado acabou encontrando aderência ao contexto marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, no qual a criação de valor pressupõe, naturalmente, alto desempenho atrelado diretamente às habilidades. Para que haja harmonia, crescimento e alto grau de produtividade, é importante ressaltar, segundo Moura e Carvalho (1999), algumas habilidades que devem estar presentes nos indivíduos e se não, devem ser desenvolvidas. Dentre elas o autor cita: flexibilidade, empatia, comunicação eficaz, liderança assertiva, consciência ética, consciência profissional, e visão holística. O Quadro 7 apresenta o que compreende cada uma dessas habilidades.

Flexibilidade	Ter uma elasticidade interna sem com isto perder as características essenciais.
Empatia	Representa um desapego com relação ao próprio eu e à auto-imagem. É também a única forma de realmente compreendermos alguém, seus motivos, desejos e apreensões.
Comunicação eficaz	O nosso principal instrumento de acesso ao outro é a comunicação, seja ela verbal, visual ou cinestésica (de contato). Comunicar-se bem significa conseguir “entregar” a mensagem a seus destinatários, pois esse é o objetivo da comunicação.
Liderança assertiva	É o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo, em uma dada situação.
Consciência ética	A agressão excessiva e a competição destrutiva são aspectos dominantes apenas dentro da espécie humana; elas têm que ser tratadas em termos de valores culturais.
Consciência profissional	Implica desenvolvermos uma visão mais direcionada ao objetivo final, deixando de lado desavenças pessoais.
Visão holística	No momento em que cada um se vê como parte do todo, influenciando e sendo influenciado por ele, e vivencie isto como sua realidade, aí sim temos três palavras de ordem em ação - equipe, parceria e sinergia – cumprindo seu papel no nosso dia-dia.

Quadro 7: Habilidades do indivíduo

Fonte: Adaptado de Moura e Carvalho (1999, p. 81 e 82)

O líder dá sempre o exemplo. Em uma reunião, o coordenador deve sempre atuar como um verdadeiro líder, agindo como um catalisador, facilitando o processo de sinergia, a criatividade e os comportamentos, que contribuem para a eficácia do encontro. Moura e Carvalho (1999) lembram que o estilo de liderança é flexível, adaptando-se ao ambiente, e apresentam, conforme Quadro 8, algumas sugestões.

Ambiente estável

- Fixe o rumo e faça acontecer. Gerencie por mandato.
- Proteja seu pessoal das ameaças.
- Desencoraje o conflito interno. Insista em que as pessoas demonstrem respeito pela autoridade. Não admita brigas.
- Mantenha o humor da equipe.
- Envolver só as pessoas necessárias para a solução dos problemas.
- Delegue, orientando as pessoas como executar a tarefa.

Ambiente turbulento

- Force um questionamento constante quanto à direção a tomar.
- Permita que os membros da equipe tomem conhecimento das ameaças e dê cobertura aos que fazem perguntas provocadoras.
- Faça reuniões regulares nas quais o conflito seja encorajado, porém conduzido para uma direção produtiva.
- Aponte as inconsistências e envolva seu pessoal no desafio.
- Aponte a diferença entre o discurso e a prática.
- Delegue a responsabilidade pelos problemas àqueles que devem lidar com eles.
- Desafie seus funcionários a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

Quadro 8: Estilo de liderança

Fonte: Moura e Carvalho (1999, p. 81 e 82)

Moura e Carvalho (1999) ressaltam a importância da comunicação que, para os autores, é tanto emissão quanto recepção de informações e através dela o indivíduo tem a possibilidade não só de compreender os outros, mas também de exercer influência sobre eles. Os autores apresentam algumas dicas para o bom comunicador:

- Planeje e dê uma sequência lógica, passe um raciocínio completo.
- Use vocabulário adequado ao público.
- Fale com boa dicção, cuide do tom de sua voz.
- Fale dirigindo-se e olhando sempre para os receptores.

- Esteja sempre “ligado” através do olhar e da observação. Perceba a reação das pessoas enquanto fala.
- Crie um clima agradável e empático.
- Busque o equilíbrio emocional principalmente durante discussões acirradas.
- Use seu bom senso! Nunca mantenha uma posição inflexível.

Conforme Le Boterf (1998), a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. Segundo o autor, a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Partindo da definição de Le Boterf, com as proposições de alguns autores da área de Pedagogia e planejamento instrucional, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 100) afirmam que é possível identificar semelhanças conceituais entre a aprendizagem e a competência. Os autores apresentam Pestalozzi citando Larroyo (1974), que idealizou a aprendizagem como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas, que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos, e do coração (*head, hand e heart*) – isto é, na vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo. Bloom *et al.* (1979), por sua vez, em suas pesquisas na área da psicologia instrucional, desenvolveram uma classificação de objetivos educacionais baseada em três domínios: cognitivo (objetivos relacionados à memória e ao desenvolvimento de capacidades intelectuais), psicomotor (objetivos vinculados ao desenvolvimento de habilidades motoras) e afetivo (objetivos que descrevem mudanças de interesses e valores).

A Figura 15 ilustra a analogia existente entre as chaves da aprendizagem individual, os domínios dos objetivos educacionais e as dimensões da competência explicitando as relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência. Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, é necessário o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, ao mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de aprendizagem criando ambiente organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem.

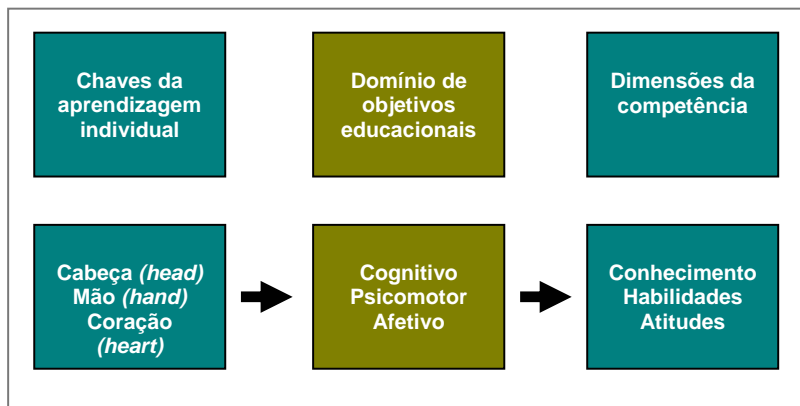


Figura 15: Relações de interdependência entre a aprendizagem e a competência

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001)

Além da capacitação realizada através de cursos formais, Le Boterf (1998) ressalta que qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem já que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão e de profissionalização. Dessa forma, como a vida profissional oferece às pessoas múltiplas oportunidades de aprendizagem, parece fundamental, conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), associar à estrutura formal da educação experiências profissionais, novas tecnologias aplicadas à educação e até mesmo atividades culturais e de lazer, entre outros recursos.

Abordando o desenvolvimento de competências, Gramigna (2002) afirma que o mesmo pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore: a raiz corresponde às atitudes, o tronco corresponde ao conhecimento e a copa corresponde às habilidades. Os três componentes combinados formam o todo (a árvore); quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera boas flores e frutos. O desenvolvimento de competências do ser humano, segundo o autor, pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore. A Figura 16 apresenta o detalhamento das atitudes que, segundo Gramigna (2002), representam a raiz da árvore da competência.

RAIZ

A raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, que determinam nossas atitudes.

Atitudes	Palavras-chave
Crença no próprio potencial de liderança.	Autoestima
Investimento permanente no crescimento pessoal.	Autodesenvolvimento
Abertura ao novo. Flexibilidade. Ausência de resistências e preconceitos.	Inovação/criatividade
Respeito pelo ser humano e por todas as formas de vida. Ausência de falsidade, esperteza, cinismo, politicagem.	Ética
Interesse pelo bem comum e pelo desenvolvimento da comunidade. Iniciativa de organização social.	Participação cidadã
Interesse na constituição de grupos. Gosto pelo trabalho em equipe, disponibilidade para colaborar e estabelecer parcerias.	Cooperação e espírito empreendedor
Aceitação com o devido respeito às diferentes crenças, opiniões, raças, posições políticas etc.	Empatia
Aceitação dos diversos pontos de vista, tomada de decisões levando em conta várias formas de perceber a situação. Modificação da postura de “ter que vender a discussão” e “ter razão sempre”.	Diálogo
Compreensão de que tudo está inter-relacionado	Visão sistêmica

Figura 16: Raízes da competência – Atitudes
Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

O conhecimento, o tronco, é o segundo componente de uma competência. Trata-se, conforme Gramigna (2002, p. 19), do conjunto de informações que a pessoa armazena e de que lança mão quando precisa. Quanto maior for esse conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia. Para Tonelli (2003), a aquisição de conhecimento envolve diversos aspectos relacionados tanto à capacidade quanto ao desejo de aprender (atitude). Segundo a autora, a questão das diferenças individuais é um exemplo. Em qualquer nível do processo de aprendizagem deve-se considerar que as pessoas aprendem de modo diferente. Por esse motivo, tanto os métodos utilizados quanto o conteúdo devem considerar esse aspecto. A consciência por parte de quem ensina de que as pessoas aprendem de forma diferenciada gera resultados positivos. Outro fator a ser ressaltado no processo de aprendizagem é a motivação para aprender, um aspecto intrínseco ao aprendiz e de suma importância em relação aos resultados a serem obtidos.

As habilidades correspondem à copa (com seus frutos, flores e folhas). Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que Gramigna (2002, p. 20) chama de habilidades. Segundo o autor, algumas pessoas acumulam um baú de informações e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. Uma competência só é reconhecida quando disponibilizada. Não adianta alguém saber que sabe. Para obter o reconhecimento, precisa demonstrar que sabe.

Segundo Gramigna (2002, p. 20), as competências, que compõem o sistema, devem ser conceituadas e desdobradas conforme exemplo a seguir apresentado na Figura 17.

Conceito
<p>Comunicação Capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as pessoas</p>
Desdobramento
<p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faz anotações enquanto ouve. • Mantém seu grupo atualizado, informando fatos novos. • Demonstra atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados). • Busca informações e pergunta quando tem dúvidas. • Esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam. • Reage de forma natural aos <i>feedbacks</i> que incluem críticas. • Oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito com a outra parte (mesmo quando essa incluir uma crítica). <p>Conhecimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de comunicação. • Língua portuguesa.
Desdobramento
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • É capaz de se comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes. • Apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada. • Sabe ouvir, dar e receber <i>feedback</i> de forma educada e cortês. • Estabelece contatos com facilidade, sendo objetivo e claro em suas colocações. • Quando se comunica, os outros entendem. • Tem tom de voz agradável. • Usa termos adequados ao contexto (evita gírias e palavras desconhecidas ou estrangeiras). • Interpreta a comunicação com propriedade. • Escreve e/ou fala com facilidade e sem erros. • Tem um estilo agradável de comunicação. • Consegue prender a atenção das pessoas pela fala. • Não é prolixo (subjetivo e cansativo). • Apresenta os relatórios conclusivos nas equipes em que atua com propriedade. • Usa recursos auxiliares para se expressar: humor, exemplos, ilustrações, cartazes etc.

Figura 17: Desdobramento de competências

Fonte: Gramigna (2002, p. 20)

É importante destacar que as premissas básicas da estrutura do modelo apresentadas por Gramigna resumem-se em:

a) conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.

b) crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentam um determinado perfil de competências.

c) reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.

d) percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências, e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá trazer novas exigências amanhã.

Essas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e no comportamento de todos.

A metodologia de implantação e desenvolvimento de competência apresentada por Gramigna (2002) é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos. São cinco os blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho. O Quadro 9 mostra os cinco blocos de intervenção.

Bloco de Intervenção	Detalhamento
Sensibilização	Para que a implantação tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo. A sensibilização acontece de formas variadas: reuniões; fóruns; seminários; palestras; utilização de veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas); estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo.
Definição de perfis	Definir as competências necessárias a cada grupo de funções, e delinear os perfis.
Avaliação de potencial e formação de banco de talentos	Neste bloco, a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam no Banco de Identificação de Talentos.
Capacitação	A filosofia do modelo de competências ancora-se na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. Os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos: talentos (alto potencial e desempenho correspondente ao esperado); potenciais prodígios (alto potencial e desempenho abaixo do esperado); mantenedores (potencial abaixo do esperado e bom desempenho; abaixo da média (baixo potencial e mau desempenho). As atividades são desenvolvidas especificamente para cada grupo.
Gestão do desempenho	A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis agregados a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho.

Quadro 9: Desenvolvimento de competências: os cinco blocos de intervenção

Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

A fim de desenvolver determinadas competências, para Quinn *et al.* (2003, p. 24), é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las. Segundo o autor, muitos livros e métodos didáticos comunicam o conhecimento, mas não dão a oportunidade de desenvolver habilidades concretas. Quinn apresenta um modelo de cinco passos, conforme Figura 18, que afasta a aprendizagem de uma

abordagem instrucional (de um especialista que profere uma palestra) em troca de uma abordagem desenvolvimentista-instrucional (a do especialista que profere uma palestra mais as oportunidades dadas aos alunos de experimentarem novos comportamentos).

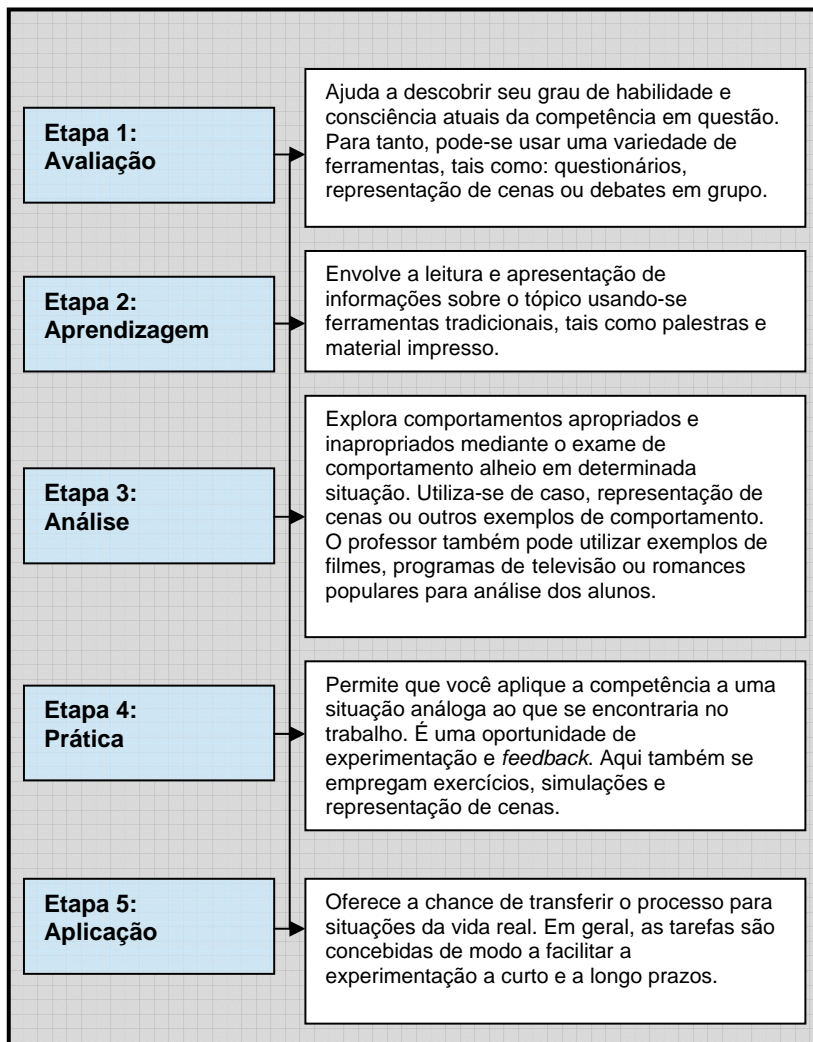


Figura 18: Desenvolvendo competências

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.26)

Os cinco componentes, bem como os métodos normalmente associados a cada um deles, não precisam ser mutuamente excludentes. Segundo Quinn *et al.* (2003), uma palestra, por exemplo, não precisa seguir um exercício de avaliação e preceder outro de análise; pode ser corretamente combinada a uma representação de cenas em outra etapa. Os métodos podem ser variados e até conjugados no ensino e aprendizagem efetivos.

Ao apresentar o desenvolvimento de competências, Gramigna e Quinn *et al.* contemplam o desenvolvimento de habilidades tendo em vista que para ambos os autores a competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes. Moura e Carvalho (1999) apresentam o desenvolvimento prático das habilidades e competências. Os autores apresentam uma proposta de treinamento visando a preparar os indivíduos para desenvolverem-se como um ser integral com as seguintes características: flexibilidade, visão sistêmica, proatividade, independência, gosto pelo conhecimento, ousadia, respeito às diferenças, ética, solidariedade, autoestima, coragem, foco no resultado, prontidão, liderança e comprometimento.

Para desenvolver as competências empreendedoras no indivíduo, de acordo com Moura e Carvalho (1999, p. 130), é necessário conscientizar os participantes da existência de alguns pontos, apresentados na Figura 19 que, independentemente do público-alvo, devem ser levados em consideração.

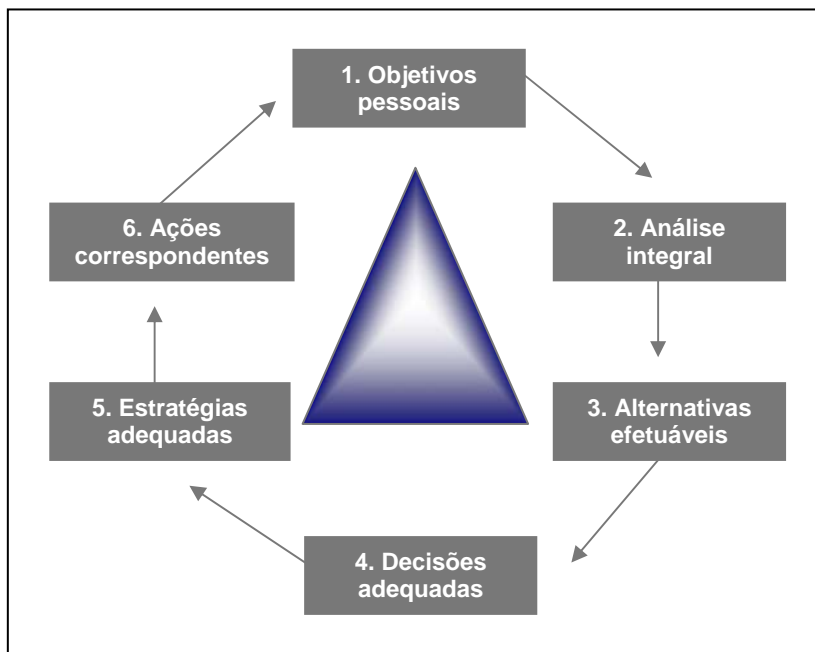


Figura 19: Competências Empreendedoras
 Fonte: Moura e Carvalho, (1999, p. 130)

Segundo os autores, ao compreender o apresentado na Figura 19 o indivíduo terá maior comprometimento com suas ações dentro da organização. Para isso, é apresentado a seguir o que compreende cada etapa:

1. objetivos pessoais – saber reconhecer os diversos objetivos individuais e suas inter-relações. Deve-se apresentar para todos o objetivo da organização.
2. análise integral – saber analisar e relacionar – pessoa, projeto e situação. Ter uma visão globalizada da situação apresentada.
3. alternativas efetúáveis – saber gerar alternativas e opções. Ser flexível e criativo, dinamizando o processo para que ele fique mais produtivo. Saber achar uma “saída” para a solução de problemas.
4. decisões adequadas – saber tomar decisões adequadas. Decisões seguras e equilibradas visando atingir os objetivos e metas.

5. estratégias adequadas – saber criar estratégias adequadas. Planejar de forma produtiva.
6. Ações correspondentes – saber transformar estratégias em ações correspondentes. Ações que levem a atingir os objetivos.

Moura e Carvalho (1999) apresentam sugestão de *workshop* de Competência Interpessoal para desenvolver as competências empreendedoras no indivíduo, que mostra o Quadro 10.

CONTEÚDO	OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGIA	RECURSOS	TEMPO
Visão sistêmica	O participante deverá ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar a interligação existente em suas ações isoladas 	Exercício do “barbante” (puxar/afrouxar/largar/recolher o barbante).	Rolo de barbante	30'
Comunicação	Identificar e utilizar os recursos adequados para comunicar-se	Teoria da comunicação <i>Feedback</i> (aula expositiva)	<i>Datashow</i>	40'
Resistência	O participante deverá ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender os motivos que o levam a resistir às mudanças 	Jogo dos quadrados. Dividir a turma em quatro grupos Durante o trabalho os participantes não podem falar	Tangran	50'
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os passos da liderança assertiva 	Filme o desafio da liderança Texto: liderança assertiva (leitura comentada)	TV/vídeo Texto	50'
Administração do tempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionar sobre a auto-administração do tempo 	Filme preparando para começar Texto: a responsabilidade do tempo	TV/vídeo Texto	50'

Quadro 10: *Workshop* de competências

Fonte: Adaptado de Moura e Carvalho (1999)

A aprendizagem humana pode se dar, conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 139), por várias maneiras:

informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Os autores esclarecem que, nas organizações, nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento ou educação, e apresentam no Quadro 11 ações de indução de aprendizagem.

Informação	Forma de indução da aprendizagem pode ser definida como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação.
Instrução	Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por intermédio de eventos de curta duração como aulas e similares. Os materiais podem assumir a forma de cartilhas, manuais, roteiros, etc., podendo em alguns casos ser autoinstrucionais.
Treinamento	É usado quando é necessário formatar a aprendizagem numa direção específica – para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência e, algumas vezes, dentro de um específico período de tempo.
Desenvolvimento	A promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando a ajudar a organização a alcançar seus objetivos.
Educação	De todos os conceitos analisados até agora, educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho.

Quadro 11: Ações de indução de aprendizagem

Fonte: adaptado de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

Várias são as formas de aprendizagem. A Figura 20 apresenta as ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais. De acordo com o CVO da empresa e as competências dos gestores, busca-se a ação de indução de aprendizagem mais adequada e coerente com o momento da organização.

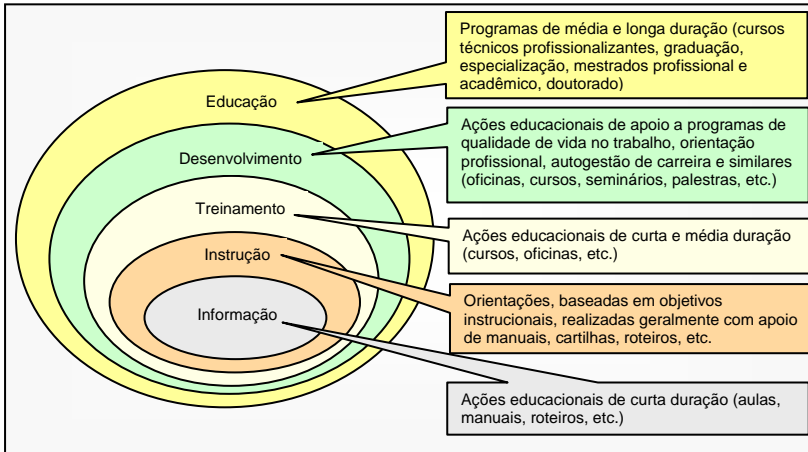


Figura 20: Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais

Fonte: adaptado de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006)

Ainda sobre métodos de instrução, Kroehnert (2001) ressalta que todos os instrutores devem compreender que se o mesmo método de instrução for usado o tempo todo, isso pode formar uma barreira ao aprendizado. O autor relaciona métodos diferentes de instrução que serão descritos posteriormente, com informações de quando e onde podem ser usados de maneira eficiente:

- aula expositiva
- aula modificada
- prática do estudante
- leitura do estudante
- discussão em grupo
- aquário
- representações
- simulação

- jogos
- vídeos/filmes
- *brainstorming*
- instrução programada
- excursões de estudos práticos
- perguntas e respostas.

Para que as aulas expositivas sejam eficientes, os instrutores precisam ter o controle o tempo todo e ser interessantes para a platéia. Já na aula modificada, o instrutor encoraja a participação do grupo. A aula modificada é muito comum no treinamento de adultos, em que o instrutor conta com as experiências dos participantes para gerar alguma forma de discussão.

A demonstração, conforme Kroehnert (2001), permite que os estudantes observem sobre o que é a apresentação. Pode ser usada para mostrar algumas das habilidades interpessoais. A demonstração deve seguir uma sequência planejada: explicação oral, apresentação do item ou habilidade, demonstração da habilidade, perguntas e prática do estudante. Na sequência a prática do estudante é encorajar os participantes a aplicarem a habilidade demonstrada.

A leitura do estudante pode ser extremamente relevante para os exercícios e discussões em grupo. Para Kroehnert (2001), a discussão em grupo pode ser estruturada em forma de fórum aberto e discussões em painel. A discussão estruturada é uma discussão entre os estudantes para atingir objetivos estabelecidos. Na discussão de fórum aberto, uma discussão não-estruturada é basicamente aberta a todos, com o instrutor atuando como um mediador ou árbitro. As discussões em painel são quase como uma aula, uma vez que, em geral, não permitem muita participação dos estudantes. Normalmente o painel é composto por um grupo de especialistas no assunto, cada qual com seu próprio subtópico. O instrutor começa num ponto lógico e cada especialista continua a partir daquilo que o especialista anterior disse, sendo todos os assuntos relacionados.

Um aquário, ainda segundo o autor, é a descrição de um tipo particular de exercício. É um método que pode ser usado para análise de processos de grupo ou como um monitor da eficiência da discussão em grupo. As representações são exemplos de situações. Em geral, um exercício de representação envolve o instrutor ou, às vezes, o grupo, que deve criar um

roteiro simples sobre uma situação em que o participante possa se envolver. Depois, é uma questão de fazer com que alguns dos membros do grupo representem a situação em posições identificadas, usando uma experiência anterior, algum conhecimento novo ou habilidades que lhes foram ensinadas, ou outros métodos que eles gostariam de experimentar, sob condições controladas.

As simulações são usadas, às vezes, para exercícios de formação de equipe. Não são diferentes das representações, mas são mais complexas em sua estrutura e requerem mais participação. Normalmente os grupos são colocados numa situação em que precisam se reunir para resolver problemas. Já os jogos, conforme Kroehnert (2001), são normalmente competitivos e, em geral, relacionam-se de forma direta com a tarefa envolvida.

Vídeos ou filmes podem ser usados, em geral, como suporte, mas não devem ser usados como único método de instrução. No método *brainstorming* são utilizados os próprios pensamentos dos participantes, de modo que isso gere mais ideias e maior motivação. O *brainstorming* com um grupo gera mais ideias, e em geral melhores do que um indivíduo é capaz de apresentar. Isso é chamado de sinergia; o total é maior do que a soma das partes.

Quanto à instrução programada (instrução baseada em computador), Kroehnert (2001) afirma que ela pode ser usada para qualquer assunto, desde o jogo de xadrez até as habilidades de leitura ou de pilotar um avião. As excursões de estudos práticos somente são válidas se tiverem sido planejadas de forma apropriada.

O planejamento incluirá um objetivo apresentado de maneira clara, a razão por que os participantes devem estar atentos, a apresentação do exercício, o corpo (a viagem em si), a conclusão (ou relatório) e alguma forma de avaliação. Por fim, Kroehnert (2001) apresenta a técnica de perguntas e respostas, também chamada de “discussão modificada”. Implica certa participação do estudante e indica ao instrutor se a mensagem está sendo bem recebida ou não.

Vários são os métodos e possibilidades de treinamento, cabe destacar que é aconselhável utilizar não apenas um método. Esses métodos devem ser utilizados com base na necessidade dos indivíduos. Uma atividade deve ter mais de um

método de instrução em seu projeto, mas sem exageros obviamente.

Green (1999), ao tratar do desenvolvimento de competências, destaca a importância das habilidades que incluem hábitos de trabalho, estilos de comunicação, liderança e trabalho em equipe. Elas são facilmente transferidas através de diferentes indústrias e empregos e refletem a eficiência de uma pessoa ou a efetividade na utilização de conhecimento técnico e habilidades. Por exemplo, comprometimento com a tarefa é uma habilidade que apresenta a extensão na qual uma pessoa trabalhará duro para atingir resultados. Essa habilidade é importante para uma variedade de cargos e trabalhos que requerem autodireção e persistência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os aspectos metodológicos adotados nesta pesquisa.

Segundo Oliveira (2003), método nada mais é que o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo proposto. Já para Alves (2003), metodologia é um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com quê, quando e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos.

O delineamento da pesquisa é caracterizado como uma pesquisa descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Em outras palavras, aborda problemas que merecem ser analisados e estudados e cujo registro não consta em documentos.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 44), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Na pesquisa bibliográfica o investigador levanta o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. Para Köche (2009), o foco da pesquisa bibliográfica está em conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

A pesquisa descritiva, de acordo com Salomon (2001), objetiva definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Dito de outra forma, busca analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos. Caracteriza-se, portanto, como o método mais adequado quando há necessidade de compreender o comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos observados.

A tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema será predominantemente qualitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se com o significado e a compreensão do fenômeno pesquisado, o produto será ricamente descrito com palavras e figuras, ao invés de números (MERRIAM, 1998). Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados não é um processo acumulativo e linear. Os dados são colhidos interativamente num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa e na interação com seus sujeitos.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. É uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nessa etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados. As pesquisas de campo podem ser dos seguintes tipos (MARCONI e LAKATOS, 2009):

a) quantitativas–descritivas: investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, delineamento de um problema, análise de um fato, avaliação de programa e isolamento de variáveis principais (MARCONI e LAKATOS, 2009). Na pesquisa quantitativa utilizam-se técnicas de coleta de dados, que podem ser: entrevistas, questionários, formulários, etc.

b) exploratórias: têm como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa (MATTAR, 1996). A pesquisa de campo exploratória visa a clarificar conceitos, ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa e a estudar pesquisas semelhantes, verificando os seus métodos e resultados. Como método de coleta de dados, utiliza questionários, entrevistas, observação do participante, etc.

c) experimentais: tem como objetivo testar uma hipótese tipo causa-efeito. Esse tipo de estudo utiliza projetos experimentais que incluem os seguintes fatores: grupo de controle, seleção da amostra probabilística e manipulação de variáveis independentes

com o objetivo de controlar ao máximo os fatores pertinentes (MARCONI e LAKATOS, 2009).

Com base na fundamentação dos autores consultados, entende-se que para fins da pesquisa proposta, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva são os métodos adequados para fins de metodologia. A tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema será predominantemente qualitativa.

3.1 Levantamento

Na fase de levantamento dos dados foram realizadas entrevistas estruturadas (conforme questionários no Anexo 01) em quatorze empresas da região da Serra Gaúcha dos mais variados ramos de atividades. Os entrevistados foram proprietários/sócios das empresas e gerentes. Os dados detalhados dos entrevistados serão relatados no item 3.3. O questionário utilizado nas entrevistas foi validado por Grapeggia (2008).

O objetivo do instrumento de pesquisa foi o de identificar a fase do ciclo de vida (CV) em que a empresa se encontra, o estilo de gestão e as crises enfrentadas por ela, bem como as habilidades dos empreendedores.

3.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo, conforme Marconi e Lakatos (2009), é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto. Essa pesquisa é definida como de campo, pois procurou coletar informações sobre a percepção dos entrevistados, donos e gerentes de empresas, em relação à fase do CV em que a empresa se encontra bem como as habilidades dos entrevistados.

3.3 Critérios de seleção e características dos sujeitos de pesquisa

Buscou-se uma heterogeneidade para a coleta dos dados através do questionário em anexo. Foram entrevistados donos e gerentes de empresas de pequeno e médio porte de organizações dos mais variados ramos de atividade.

Os pesquisados são proprietários e gerentes de empresas da Serra Gaúcha que compreendem, para esta pesquisa, os municípios gaúchos de Caxias do Sul e Farroupilha. A pesquisa ocorreu no período de maio a outubro de 2009.

3.4. O processo de coleta e análise dos dados

Para a coleta dos dados foi utilizado o questionário, já validado por Grapeggia (2008). O questionário sobre a evolução da empresa busca identificar os dados do pesquisado e da empresa em relação ao ramo de atividade e tamanho da empresa, bem como o estilo de gestão e as crises vivenciadas pela empresa. Os últimos dados desse questionário (estilo de gestão e as crises vivenciadas) possibilitam identificar em que fase do CV a empresa se encontra. O outro questionário, formulário de competência, tem por objetivo identificar os papéis de competências que os pesquisados mais utilizam na prática atual de gerenciamento. Através da utilização dos dados dos dois questionários foi possível identificar a fase do CV em que a empresa se encontra juntamente com as competências do seu empreendedor

Conforme Grapeggia (2008, p. 83), o primeiro questionário foi desenvolvido por Lezana e Grapeggia (2006) a partir do modelo de Greiner, para diagnosticar a fase do CV em que uma organização se encontra. Tal questionário está estruturado com perguntas fechadas sobre o estilo de gestão e os problemas (crises) que a organização vivencia. Segundo a autora, especificamente sobre o estilo de gestão, o instrumento traz questionamentos sobre aspectos como: desenvolvimento das atividades organizacionais, organograma e estrutura hierárquica, delegação de poderes e responsabilidades, preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e da organização, preocupação com a produção e a conquista de mercado, contratação de novos profissionais especializados em gestão, flexibilidade na gerência e nos processos da organização, reinvestimento dos lucros na organização, utilização de processos de controle nos procedimentos de trabalho, burocratização dos procedimentos de trabalho, resolução de problemas com auxílio da equipe, coordenação das diferentes áreas da organização.

Ainda de acordo com Grapeggia (2008, p. 83), no que diz respeito aos problemas organizacionais que caracterizam as

crises ou períodos de instabilidade, as questões do instrumento de Lezana e Grapeggia (2006) forçam: a mistura das finanças pessoais com as organizacionais, a incorporação de produtos ou processos produtivos, a especialização dos profissionais, a liderança, o crescimento da organização, os processos de gestão utilizados, a burocratização, a estrutura hierárquica, a flexibilidade, a centralização do poder, os conflitos, a delegação de poder aos gerentes, os sistemas de controle, a comunicação interna e a estrutura organizacional.

O questionário de competência foi desenvolvido e testado por Quinn *et al.* (2003) com base no seu modelo de competências gerenciais e visa à identificação do estilo de gestão predominante. Os participantes da pesquisa são questionados sobre: inovações e melhorias, antecipação aos problemas, direção da equipe, preocupação com os problemas pessoais da equipe, abertura para ouvir opiniões, cumprimento dos objetivos estabelecidos, diálogo na empresa, cumprimento das regras, persuasão para vender idéias novas, tratamento individualizado dos colaboradores, motivação da equipe, busca e oferta de novos conhecimentos, ordem e coordenação no ambiente de trabalho, empatia, definição de tarefas, tomada de decisões, controle por documentos, criatividade e organização da equipe. As perguntas referem-se a um determinado papel gerencial e foram organizadas considerando-se o antagonismo desses papéis conforme o foco de gestão.

Partindo do modelo teórico, o processo de coleta e análise dos dados é composto por quatro fases, sendo a primeira para a aplicação do questionário e coleta dos dados. A segunda fase, para o processamento e análise dos dados. A terceira, para a construção do modelo empírico de procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor na fase inicial do CVO, e a quarta fase, para a construção do modelo final. As etapas da pesquisa são ilustradas na Figura 21.

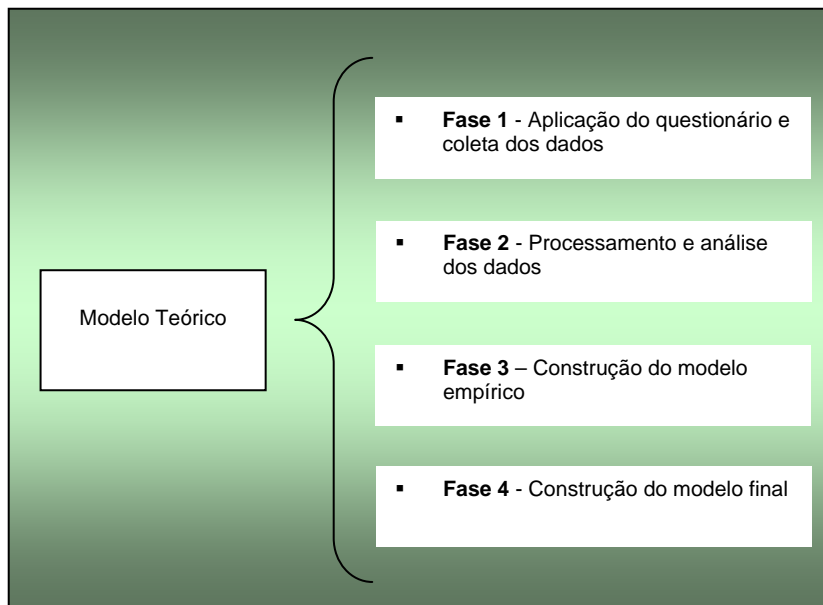


Figura 21: Etapas da pesquisa

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados utilizou as técnicas qualitativa e quantitativa. Para a identificação da fase do CVO em que a empresa dos entrevistados se encontrava utilizou-se método qualitativo que, segundo Merriam (1998), preocupa-se com o significado e a compreensão do fenômeno pesquisado. Para a correlação dos modelos (de CVO e de competências de Quinn *et al.*) foram utilizadas técnicas de análise multivariadas, que têm como objetivo examinar a interdependência entre variáveis.

A análise de *clusters*, conforme Pestana e Gageiro, (2000), é um procedimento multivariado para detectar grupos homogêneos nos dados, podendo os grupos serem constituídos por variáveis ou casos. Para Reis (2000), a análise de *clusters* pretende organizar um conjunto de casos em grupos homogêneos, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um grupo sejam o mais semelhante possível entre si e diferenciados dos restantes. Partindo da análise de *clusters* foram construídos

gráficos que permitiram identificar e descrever as competências necessárias em cada fase do CVO e dessa forma validar o modelo teórico. Os gráficos estão apresentados nas próximas sessões no item Análise comparativa e modelagem empírica.

4. PROCEDIMENTOS PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS EMPREENDEDORES NAS FASES INICIAIS DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo será apresentado o modelo teórico e sua aplicação para o desenvolvimento das habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do CVO.

4.1 Modelo teórico

Na proposta de construção do modelo teórico desta tese foram utilizadas informações contidas nos modelos de CVO e de competências que contemplam o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes. Entende-se que são referências que contribuem para o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, do empreendedorismo.

Para a elaboração do modelo teórico, a pesquisa bibliográfica ressaltou a importância das competências (habilidades) do empreendedor nas diferentes fases do CVO, principalmente nas fases iniciais onde surge o processo de delegação e descentralização conforme o modelo de CVO de Greiner. Após estudo dos modelos teóricos de CVO e das competências requeridas em cada fase, é necessário conhecer as características de cada uma dessas fases para identificar as habilidades necessárias nesses períodos.

O modelo teórico é composto por quatro momentos distintos, conforme apresentado na Figura 22; primeiramente identifica-se a fase do CVO em que a empresa se encontra para posteriormente identificar o perfil do indivíduo/empreendedor. Na sequência estabelece-se a comparação com os modelos de CVO para identificar as necessidades de desenvolvimento e finalmente propor procedimentos para desenvolver as habilidades.

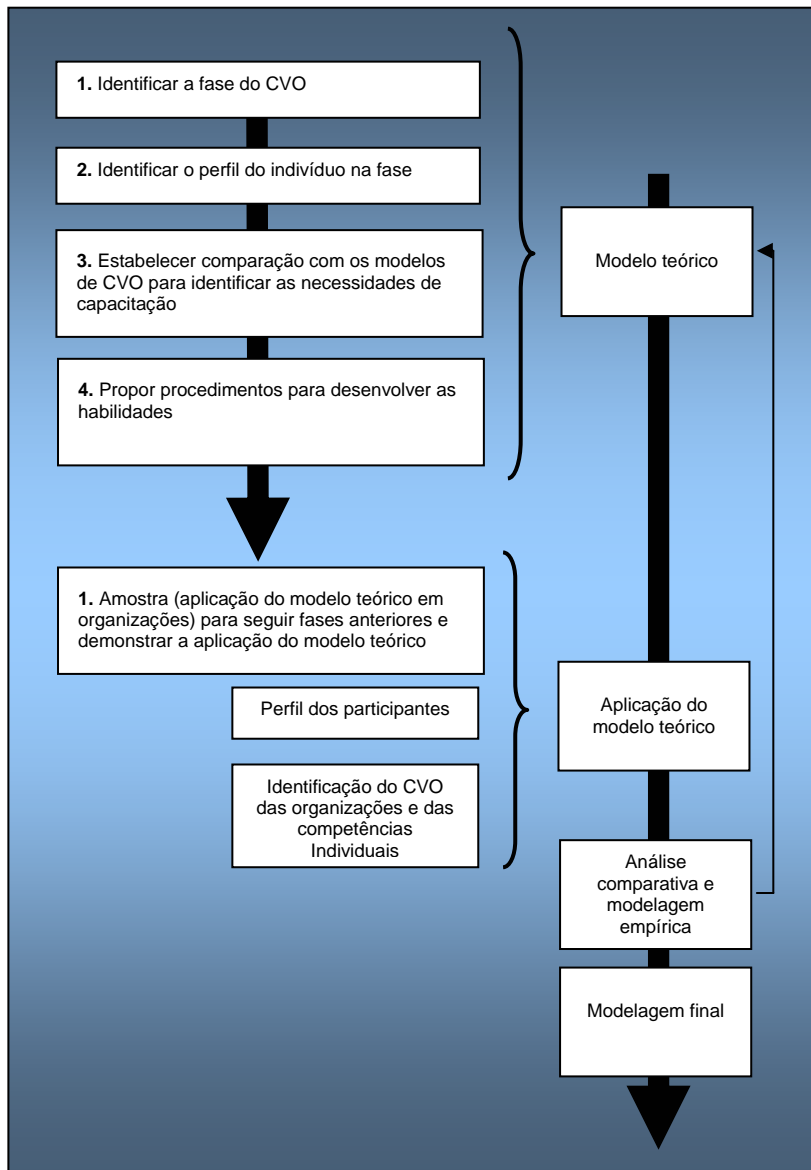


Figura 22: Etapas de elaboração dos procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do ciclo de vida das organizações (modelo teórico)

Para o desenvolvimento do modelo teórico foram escolhidos um modelo de CVO e um de Competências. Como modelo de CVO utilizou-se o modelo de Greiner e de competências, o de Quinn *et al.* O modelo de CVO de Greiner foi o preferido por apresentar as características da evolução organizacional e as crises vivenciadas, que impulsionam o crescimento ou o fim do negócio. Optou-se pelo modelo de competências de Quinn *et al.* por apresentar um conjunto de competências constituído de diversas habilidades que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão. O autor também apresenta uma abordagem desenvolvimentista-instrucional para o desenvolvimento de competências, que proporciona aos alunos oportunidades de experimentar novos comportamentos.

Utilizou-se, conforme o anexo 1, o questionário da pesquisa apresentado por Grapeggia (2008), mais especificamente o Formulário CVO – Pesquisa sobre a evolução da empresa, que coleta informações pessoais, empresariais, de estilos de gestão e crises para estabelecer comparação com os modelos de CVO e com isso identificar a fase em que a empresa se encontra. O modelo do CVO utilizado é o de Greiner a fim de identificar se a empresa encontra-se na segunda fase, a da direção, onde ocorre uma maior delegação de autoridade e responsabilidade, e/ou na terceira fase, a da delegação, onde o processo de descentralização da estrutura organizacional é forte. Com o objetivo de identificar o perfil do indivíduo empreendedor, utilizou-se também a pesquisa de Grapeggia (2008) através do Formulário de competência, que aborda o comportamento do empreendedor, e que servirá para identificar as necessidades de capacitação.

Para selecionar as empresas que se encontram nas fases iniciais do modelo do CVO, com o objetivo de aplicar e verificar o modelo teórico, foram aplicados quatorze questionários a empreendedores das áreas de prestação de serviços contábeis, construção civil, comércio, metalurgia e autopeças. Com a compilação dos dados coletados, utilizaram-se dez empresas para verificar o modelo teórico. Foram descartados quatro questionários, pois as empresas estavam em fases posteriores às utilizadas nesta pesquisa.

4.2. Aplicação do modelo teórico

A aplicação do modelo teórico será apresentada através do resultado da pesquisa, iniciando pelo perfil dos participantes, apresentando posteriormente o perfil do CVO e das Competências Individuais, a análise comparativa, a modelagem empírica e a modelagem final.

4.2.1 Perfil dos participantes

A pesquisa foi realizada em dez empresas localizadas fisicamente na região da Serra Gaúcha, mais especificamente nos municípios de Caxias do Sul e Farroupilha. Com relação às informações pessoais, 90% dos participantes são do sexo masculino e 10% do feminino. Todos os entrevistados são casados e têm ensino superior completo, sendo que 50% têm mestrado, 10% doutorado e 40% são especialistas, conforme Gráfico 1.

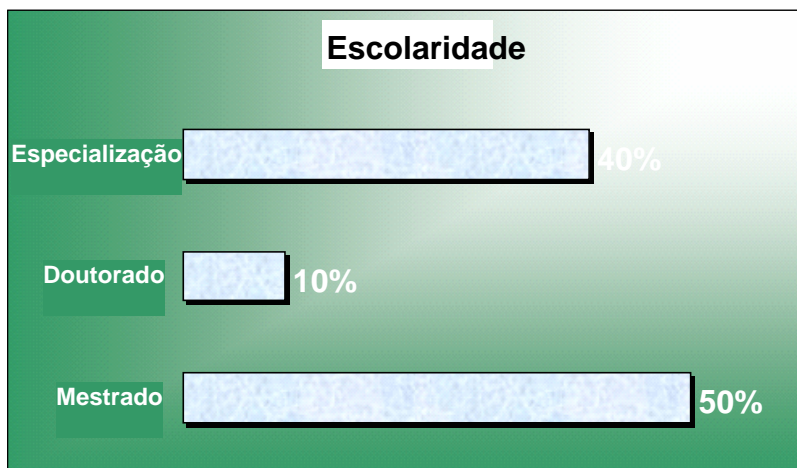


Gráfico 1: Escolaridade

Fonte: Dados primários

Com relação às informações empresariais, mais especificamente ao ramo de atividade, 20% das empresas são do ramo de autopeças, 10% do comércio varejista de produtos

eletroeletrônicos, 10% da metalurgia, 10% da construção civil e 50% são prestadores de serviços contábeis, conforme Gráfico 2.

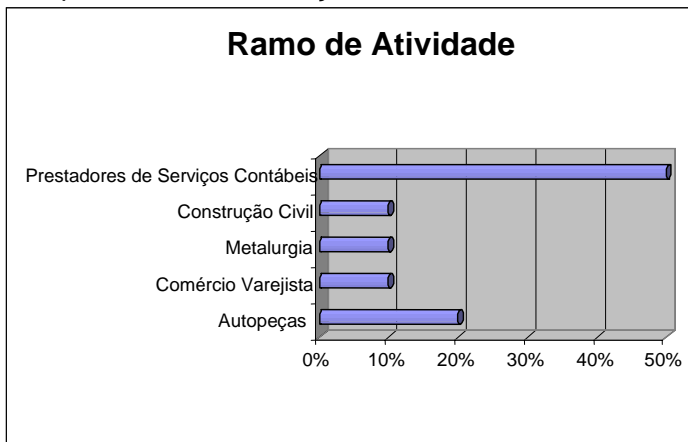


Gráfico 2: Ramo de atividade

Fonte: Dados primários

A idade das empresas, conforme o Gráfico 3, varia de 06 a 33 anos, e a quantidade de funcionários, de 6 a 2.500. No que se refere à participação na empresa, 50% são sócios-proprietários e 50% não; porém todos os pesquisados exercem cargo de gerência. Para 100% dos entrevistados a empresa foi o primeiro negócio do empreendedor e foi constituída porque ele identificou uma oportunidade.

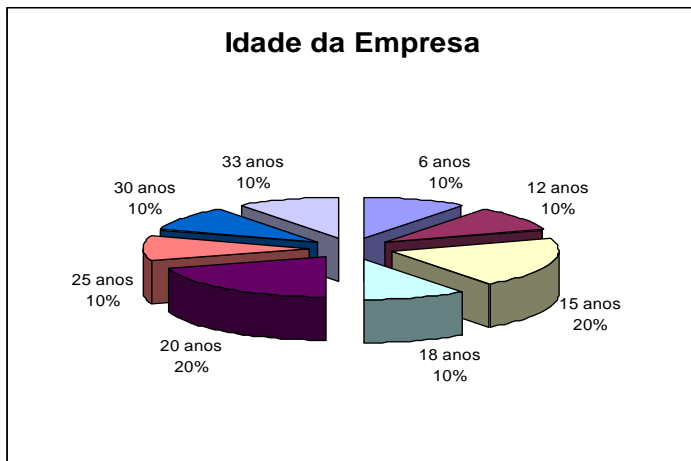


Gráfico 3: Idade da empresa

Fonte: Dados primários

Para o enquadramento na faixa de faturamento bruto anual é necessário verificar a definição constante da Lei do SIMPLES Nacional. A definição de microempresa e de empresa de pequeno porte, conforme estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte (super simples), para os fins previstos na Lei Complementar 123 (alterada pelas Leis Complementares nº 127 e 128), são consideradas microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Novo Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Dentre as empresas pesquisadas, 20% são microempresas, 40% são empresas de pequeno porte e 40% são empresas de médio porte, conforme Gráfico 4.

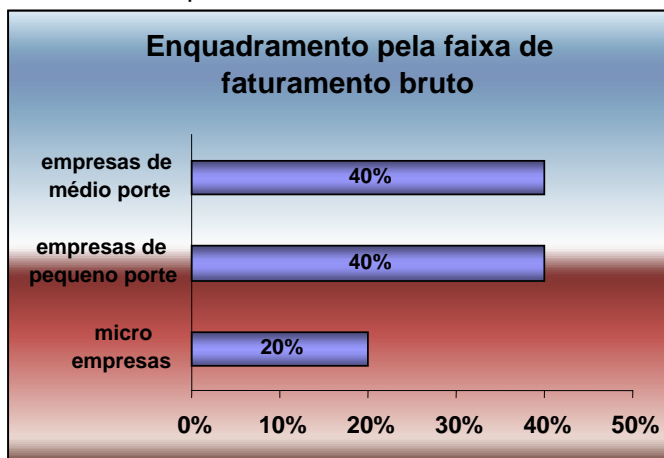


Gráfico 4: Enquadramento pela faixa de Faturamento Bruto
Fonte: Dados primários

4.2.2 Identificação do CVO e das Competências Individuais

Dentre as dez empresas pesquisadas, os resultados demonstram a inexistência de empresas em situação exatamente igual com relação ao CVO em que as mesmas se encontram, bem como em relação às competências. O resultado da pesquisa de campo mostrou, conforme o Gráfico 5, que houve uma concentração de empresas na passagem da 2ª para a 3ª fase do CVO, representando 50% dos entrevistados. Na passagem da primeira fase para a segunda encontram-se 10% dos pesquisados. Na segunda fase e na passagem da 2ª fase para a 3ª encontram-se 80% dos entrevistados e na terceira fase, 10%. Apresenta-se na sequência o Gráfico 5, com a análise individual das empresas.

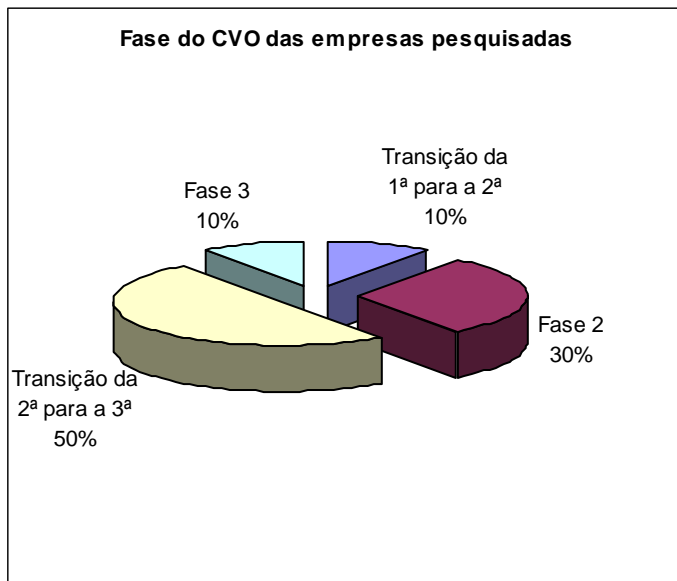


Gráfico 5: Fase do CVO das empresas pesquisadas

Fonte: Dados primários

Descrevem-se a seguir algumas informações individuais das empresas pesquisadas. Tendo em vista a solicitação dos pesquisados para que não se divulgasse a razão social da empresa, para fins de relato nesta pesquisa utilizaremos as denominações Empresa 1, 2 e assim sucessivamente até o número 10.

Empresa 1	
Ramo de atividade	prestação de serviço contábil
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 433.000, até R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	25
Quantidade de funcionários	10
Estilo de gestão e crises	
<p>A empresa encontra-se predominantemente na segunda fase do CVO, porém com algumas características da primeira fase. Como, por exemplo, no estilo de gestão o empreendedor começa a abandonar partes da operação da empresa bem como começa a separar funções e pensar em modificações no produto inicial. Essas características e a passagem da primeira para a segunda fase podem ser percebidas nas crises apontadas como: há conflitos entre as diversas áreas da organização; os sistemas de gestão adotados são insuficientes; os sistemas de informação e controle são deficientes e prevalecem as comunicações informais.</p>	
Competências	
<p>As competências apresentadas estão voltadas aos processos internos, sistemas abertos e metas racionais mais especificamente, antecipando problemas de fluxo de trabalho e evitando crises, influenciando nas decisões tomadas nos níveis superiores e esclarecendo bem o papel da sua equipe de trabalho.</p>	
Habilidades a desenvolver	
<p>Liderança Comunicação Delegação de autoridade e responsabilidade Elaboração e realização de controles internos</p>	

Empresa 2	
Ramo de atividade	autopeças
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	20
Quantidade de funcionários	250
<p>Estilo de gestão e crises Identifica-se que a empresa está na passagem da segunda para a terceira fase do CVO. Ainda se encontra no estilo de gestão, há necessidade de uma organização por unidades de lucro bem como delegação de decisões aos subordinados e gestores. A crise apontada pelo empreendedor está relacionada aos sistemas de gestão adotados, que são insuficientes.</p>	
<p>Competências As competências apresentadas estão mais voltadas aos processos internos, sistemas abertos e metas racionais e menos a relações humanas.</p>	
<p>Habilidades a desenvolver Comunicação Delegação de autoridade e responsabilidade Elaboração e realização de controles internos Capacidades gerenciais Descentralização</p>	

Empresa 3	
Ramo de atividade	comércio varejista de produtos eletroeletrônicos
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	15
Quantidade de funcionários	140
Estilo de gestão e crises	
<p>A empresa encontra-se com indicações de transição da segunda para a terceira fase do CVO, porém alguma atividade da primeira fase ainda está presente como, por exemplo, o empreendedor começa a abandonar partes da operação da empresa e está preocupado com a solução de problemas operacionais. A crise apontada pelo empreendedor está relacionada à predominância de comunicação informal.</p>	
Competências	
<p>As competências apresentadas estão mais voltadas aos processos internos, e metas racionais voltadas a esclarecer as prioridades e a direção da sua equipe e monitorar o alinhamento da equipe às regras a instituição.</p>	
Habilidades a desenvolver	
<p>Comunicação Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade Elaboração e realização de controles internos</p>	

Empresa 4	
Ramo de atividade	metalurgia
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 240.000, até R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	18
Quantidade de funcionários	2500
<p>Estilo de gestão e crises O estilo de gestão apresentado caracteriza que a empresa se encontra predominantemente na terceira fase, porém identificam-se claramente algumas ações ainda da primeira fase, o que também pode ser verificado nos principais problemas apontados. Ações como gestão centrada no empreendedor e preocupação com o dia-a-dia do negócio estão presentes nesta empresa. A crise apontada pelo empreendedor está relacionada ao crescimento não planejado da empresa e à prevalência de comunicações informais.</p>	
<p>Competências As competências apresentadas estão mais voltadas aos processos internos e recursos humanos.</p>	
<p>Habilidades a desenvolver Comunicação Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade Capacidades gerenciais</p>	

Empresa 5	
Ramo de atividade	serviços contábeis
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 240.000, até R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	20
Quantidade de funcionários	07
Estilo de gestão e crises	
<p>As ações atuais do empreendedor apontam a passagem da segunda para a terceira fase do CVO. A empresa começa a separar funções e delegar decisões aos subordinados e gestores e ao mesmo tempo busca participar de outras atividades da cadeia dos produtos, surgindo a necessidade de ampliar a estrutura física da empresa. Os principais problemas apontados refletem a passagem da segunda para a terceira fase, dentre eles encontram-se os conflitos entre as diversas áreas da organização; o crescimento não planejado da empresa e os sistemas de gestão adotados são insuficientes.</p>	
Competências	
<p>Metas racionais, recursos humanos e sistemas abertos aparecem com mais frequência dentre as competências apresentadas.</p>	
Habilidades a desenvolver	
<p>Comunicação Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade Capacidades gerenciais</p>	

Empresa 6	
Ramo de atividade	serviços contábeis
Faturamento bruto anual	até R\$ 240.000,
Idade da empresa (anos)	30
Quantidade de funcionários	07
<p>Estilo de gestão e crises O estilo de gestão, representado pelas ações atuais do empreendedor na empresa, indica que ela se encontra na transição da segunda para a terceira fase, porém é possível também identificar que algumas ações da primeira fase ainda estão presentes, como a busca de soluções para problemas operacionais. A falta de consenso, através da divisão da liderança, é apontada como o principal problema enfrentado atualmente.</p>	
<p>Competências Em consonância ao estilo de gestão e aos problemas enfrentados são apresentadas, como principais competências, atividades relacionadas a processos internos e recursos humanos.</p>	
<p>Habilidades a desenvolver Comunicação Controle financeiro Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade</p>	

Empresa 7	
Ramo de atividade	serviços contábeis
Faturamento bruto anual	até R\$ 240.000,
Idade da empresa (anos)	06
Quantidade de funcionários	06
Estilo de gestão e crises A empresa apresenta estilos de gestão mais predominante relativos à segunda fase. Como crise foi apontada a divisão da liderança.	
Competências A empresa tem predominância de atividades presentes no estilo de gestão que aponta para a segunda fase do CVO e apresenta competências fortemente voltadas a processos internos e recursos humanos.	
Habilidades a desenvolver Comunicação Elaboração e realização de controle financeiro Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade	

Empresa 8	
Ramo de atividade	serviços contábeis
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 433.000, até R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	12
Quantidade de funcionários	08
<p>Estilo de gestão e crises</p> <p>Os estilos de gestão apresentados indicam que a empresa se encontra na passagem da primeira para a segunda fase do CVO, porém ainda com ações que indicam alguma presença na primeira fase. No que se refere às crises, os principais problemas apontados estão relacionados à liderança estar dividida e à prevalência das comunicações informais.</p>	
<p>Competências</p> <p>Em consonância ao estilo de gestão e aos problemas enfrentados encontramos as principais competências nos processos internos e nas metas racionais.</p>	
<p>Habilidades a desenvolver</p> <p>Comunicação Elaboração e realização de controle financeiro Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade</p>	

Empresa 9	
Ramo de atividade	autopeças
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	33
Quantidade de funcionários	200
Estilo de gestão e crises	
<p>A empresa encontra-se, conforme estilo de gestão apresentado, na segunda fase com início de passagem para a terceira fase do CVO. Vale destacar que, apesar de a empresa iniciar a passagem para a terceira fase, ainda é possível encontrar ações referentes à primeira fase. No que se refere aos problemas, os sistemas de gestão adotados são insuficientes.</p>	
Competências	
<p>As principais competências apresentadas estão relacionadas a sistemas abertos, processos internos e recursos humanos.</p>	
Habilidades a desenvolver	
<p>Comunicação Elaboração e realização de controle contábil financeiro Gerenciamento de conflito Delegação de autoridade e responsabilidade Capacidades gerenciais</p>	

Empresa 10	
Ramo de atividade	construção civil
Faturamento bruto anual	acima de R\$ 2.400.000,
Idade da empresa (anos)	15
Quantidade de funcionários	75
<p>Estilo de gestão e crises As ações atuais apresentadas no estilo de gestão identificam que a empresa se encontra na segunda fase com início de passagem para a terceira fase do CVO. É importante destacar que, apesar de a empresa iniciar a passagem para a terceira fase, ainda é possível encontrar ações referentes à primeira fase e isso pode ser comprovado na indicação do principal problema, que foi apontado como a predominância de comunicação informal.</p>	
<p>Competências Os sistemas abertos e as metas racionais são as principais competências apresentadas.</p>	
<p>Habilidades a desenvolver Comunicação Elaboração e realização de controle contábil financeiro Liderança Delegação de autoridade e responsabilidade Capacidades gerenciais</p>	

Após a descrição das informações individuais das empresas pesquisadas, será apresentada a seguir a análise comparativa e a modelagem empírica.

4.3 Análise comparativa e modelagem empírica

Utilizando-se o modelo de CVO proposto por Greiner e o de Competências de Quinn *et al.* serão apresentadas as características da evolução organizacional e as crises vivenciadas, que impulsionam o crescimento ou o fim do negócio.

O modelo de competências de *Quinn et al.* apresenta um conjunto de competências constituído de diversas habilidades que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão. Utilizou-se também do Modelo de Valores Antagônicos (MVA), apontado por *Quinn et al.* (2003) como forma de determinar as competências individuais necessárias aos gestores para o sucesso organizacional. Retomamos a seguir as características das fases iniciais do CVO propostas por Greiner (1998).

Fase 1: Início

Conforme Greiner (1998), na primeira fase, intitulada pelo autor de fase da criatividade, o empreendedor concentra as suas atividades para o produto e o mercado. Como o foco está no produto e no mercado, as ações surgem a partir da reação dos clientes. Nesta fase a comunicação é mantida de forma informal e os empreendedores não focam nas atividades de gerenciamento. Surgem os conflitos relacionados com a liderança e a necessidade de controle financeiro. A crise dessa fase é a da liderança.

Fase 2: Sobrevivência

Na fase 2, denominada por Greiner (1998) de sobrevivência, a comunicação passa a ser mais formal e surgem as departamentalizações, ocasionando uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. A necessidade de controle torna-se ainda mais presente e surgem os sistemas de controle contábil financeiro e produção. Com o crescimento da empresa surge a necessidade de maior autonomia com a delegação de poder de decisão. A crise da fase dois é de autonomia.

Fase 3: Sucesso/Decolagem

A fase 3, que Greiner (1998) denomina de sucesso/decolagem, a comunicação não é frequente. A descentralização da estrutura organizacional tem presença forte nesta fase. Segundo o autor, é o momento em que o empreendedor precisa decidir se quer uma empresa pequena ou se prefere o crescimento da estrutura organizacional. Optando pelo crescimento, terá a necessidade de desenvolver suas capacidades gerenciais.

Com base no CVO e no conjunto de competências, constituído de diversas habilidades que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão, são apresentados, de acordo com os relatos dos participantes, os resultados da pesquisa.

Resultado da pesquisa: transição da primeira para a segunda fase

- Na transição da primeira para a segunda fase os papéis de inovador e de produtor (relativos à primeira fase) continuam sendo importantes, porém com mais destaque para o de diretor, conforme o Gráfico 6. Os papéis de facilitador, monitor, negociador e coordenador também estão presentes. As habilidades a desenvolver são comunicação, controles internos, liderança e descentralização de autoridade e responsabilidade.

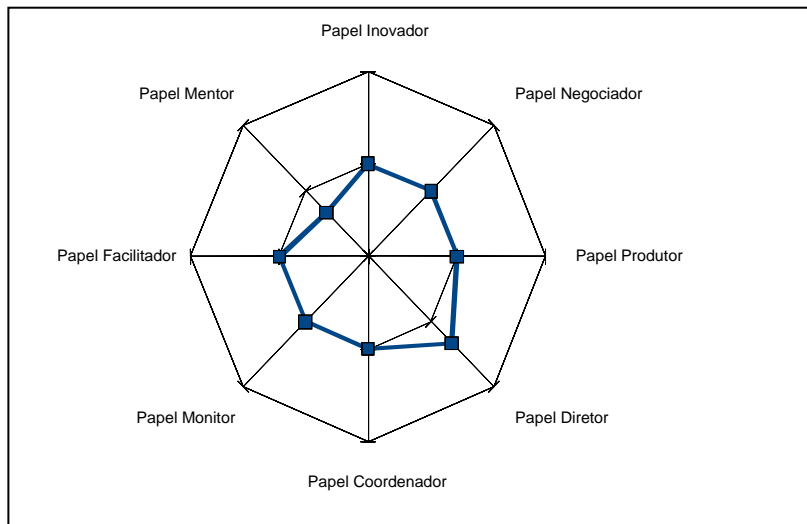


Gráfico 6: Resultado da pesquisa: transição da primeira para a segunda fase

Fonte: Dados primários

Resultado da pesquisa: segunda Fase

Na fase dois, onde a comunicação se torna ainda mais formal e impessoal, o papel inovador continua sendo importante, porém com destaque, conforme Gráfico 7, para os de diretor, monitor e facilitador, tendo em vista que com o crescimento da empresa surge a necessidade de maior autonomia. As habilidades a desenvolver são: comunicação, controle contábil financeiro, gerenciamento de conflitos, capacidades gerenciais e delegação de autoridade e responsabilidade.

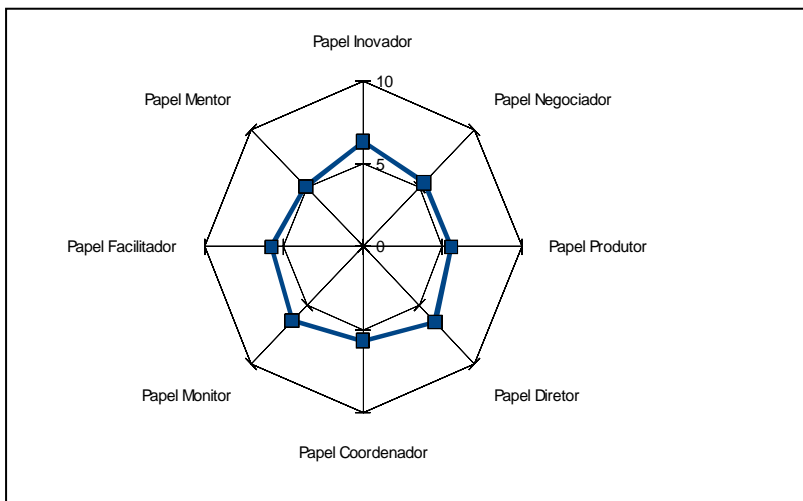


Gráfico 7: Resultado da Pesquisa - segunda Fase

Fonte: Dados primários

Resultado da pesquisa: transição da segunda para a terceira fase

- Na transição da segunda para a terceira fase, o papel de monitor aparece em destaque, conforme o Gráfico 8, tendo em vista que na terceira fase o processo de descentralização da estrutura organizacional tem presença forte. Os papéis de inovador, diretor e facilitador também estão presentes. As habilidades a desenvolver são: comunicação, monitoramento e gerenciamento de desempenho e delegação de autoridade e responsabilidade.

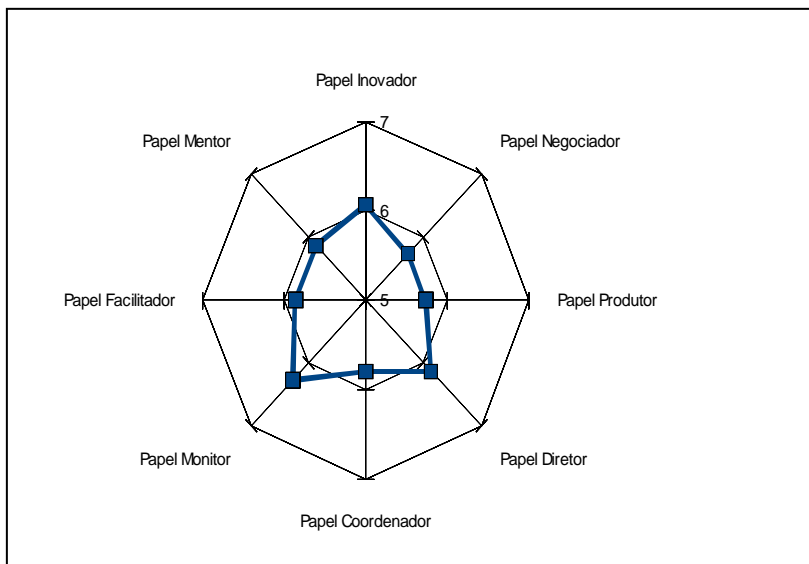


Gráfico 8: Resultado da pesquisa: transição da segunda para a terceira fase

Fonte: Dados primários

Resultado da pesquisa: terceira fase

- Na fase três, da delegação, o processo de descentralização tem presença forte. Isso foi apontado pelos pesquisados como uma habilidade a ser desenvolvida. O papel de destaque, conforme o Gráfico 9, foi o de facilitador, permanecendo também, porém com menor destaque, os de monitor, coordenador, diretor, mentor, negociador e inovador. As habilidades a desenvolver são: comunicação, processo decisório participativo, gerenciamento de desempenho, delegação de autoridade e responsabilidade e gerenciamento de conflitos

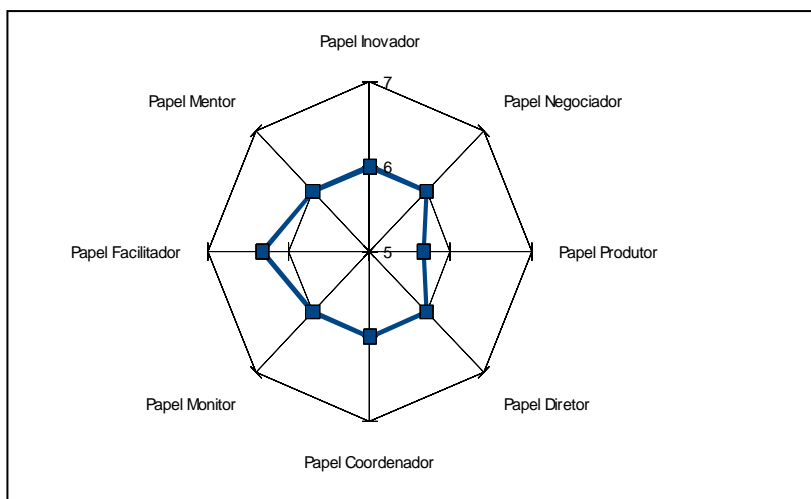


Gráfico 9: Resultado da Pesquisa – terceira fase

Fonte: Dados primários

Através da análise comparativa e da modelagem empírica descrita neste tópico, apresenta-se no próximo item a modelagem final. É importante destacar novamente que a pesquisa identificou papéis predominantes que indicam a fase ou passagem de uma para outra fase e que a idade da empresa não determina a fase do CVO em que a mesma se encontra.

4.4 Modelagem final

Cabe destacar, ao apresentar a modelagem final, que as proposições apresentadas neste trabalho não representam um único modelo e muito menos uma cartilha. As pessoas não são exatamente iguais umas às outras e possuem necessidades e expectativas diferentes, que também sofrem influência do ambiente organizacional. É importante considerar, de forma mais específica que, de acordo com Silva-Souza (2009), se numa organização existe um ambiente que orienta práticas sociais em que as pessoas se sentem capazes, confortáveis e seguras para trocar suas experiências e conhecimentos, pressupõe-se que elas, cada vez mais, criem disposição e desejo de se aprofundar. Conforme aborda Gramigna (2002), o desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore, e ressalta que na raiz estão os valores, crenças e princípios formados ao longo da vida e que determinam nossas atitudes. Foguel e Souza (1995) chamam a atenção de que tais atitudes não devem ser desconsideradas pelas organizações. A necessidade de educar indivíduos na variável comportamental encontra, conforme os autores, adicionalmente, sérios obstáculos na sua prática: grande parte do treinamento gerencial, por exemplo, é centrado no comportamento explícito das pessoas, carecendo de um questionamento mais aprofundado a nível de concepções especialmente dos valores, crenças e necessidades efetivas, conscientes e inconscientes, dos indivíduos.

Ao restringir seu escopo a mudanças no comportamento explícito, de acordo com Foguel e Souza (1995), os cursos, seminários e intervenções que buscam aumentar o nível de competência interpessoal dos participantes o fazem, na sua maioria, através de duas abordagens: expondo os participantes apenas cognitivamente a conceitos relativos a comportamento humano, ou treinando os participantes em habilidades comportamentais específicas, tais como liderança de reuniões, em dar e receber *feedback* e em técnicas de comunicação eficaz, entre outras. Também é importante ressaltar Le Boterf (1998), ao apresentar que qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem, um momento de reflexão e de profissionalização. Nesse mesmo raciocínio, Borges-Andrade,

Abbad e Mourão (2006) sugerem associar experiências profissionais à estrutura formal da educação.

A modelagem final foi proposta partindo-se da metodologia apresentada, considerando-se o comportamento explícito, através de embasamento teórico e com os dados da pesquisa. Observa-se que não se pode associar a idade da empresa com a fase na qual ela se encontra. A pesquisa apresentou alguns resultados que confirmam isso: uma empresa, intitulada Empresa 6, com 30 anos, está na transição da segunda para a terceira fase com algumas ações presentes ainda relativas à primeira fase; outra empresa, intitulada Empresa 10, com a metade de anos de existência, está na mesma situação da Empresa 6, ou seja, na transição da segunda para a terceira fase do CVO.

O principal problema apresentado pelas empresas na pesquisa está relacionado à comunicação informal, que está presente na primeira fase do CVO e que também foi apresentado pelas Empresas 3 e 10 citadas anteriormente. Apesar de encontrarmos ações no estilo de gestão que definem predominância da fase ou a transição na qual a empresa se encontra, é possível constatar com frequência a necessidade de desenvolver algumas habilidades das fases anteriores que permanecem presentes mesmo com a passagem de uma para a outra fase, como o exemplo citado da comunicação.

Para desenvolver competências, Gramigna (2002) e Quinn e Cameron (1983) sugerem metodologias similares. Gramigna (2002) propõe o desenvolvimento de competências em cinco blocos de intervenção, iniciando pela sensibilização, posteriormente definição de perfis, avaliação de potencial e formação de banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho. Quinn (2003) propõe cinco etapas, sendo elas avaliação, aprendizagem, análise, prática e aplicação. Ambas as metodologias foram detalhadas no tópico 2.5.

Ao fazer um planejamento de treinamento, segundo Moura e Carvalho (1999), o facilitador deve estar atento para seguir os objetivos da organização e ao mesmo tempo não se confrontar com a cultura da empresa. Simultaneamente, atender às demandas de desenvolvimento dos indivíduos, criando autonomia, preparando-os para o mercado de trabalho.

Apresenta-se a seguir o resultado da pesquisa e a proposição para desenvolvimento das habilidades. Utiliza-se a expressão “desenvolvimento” de habilidades que, conforme

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), é a promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando a ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Segundo os autores, essas são ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares (oficinas, cursos, seminários, palestras, etc.). Porém, não se descartam as demais ações apresentadas pelos autores, que são informação, instrução, treinamento e educação, detalhadas no tópico 2.5.

Resultado da pesquisa: transição da primeira para a segunda fase

- Na transição da primeira para a segunda fase, os papéis de inovador e de produtor (relativos à primeira fase) continuam sendo importantes, porém com mais destaque para o de diretor. Os papéis de facilitador, monitor, negociador e coordenador também estão presentes.
- As habilidades a desenvolver são comunicação, elaboração e realização de controle, liderança e delegação de autoridade e responsabilidade.

Resultado da pesquisa: segunda fase

- Na fase dois, onde a comunicação se torna ainda mais formal e impessoal, o papel inovador continua sendo importante, porém com destaque para os de diretor, monitor e facilitador, tendo em vista que com o crescimento da empresa surge a necessidade de maior autonomia.
- As habilidades a desenvolver são: comunicação, elaboração e realização de controle, gerenciamento de conflitos, gerenciamento e delegação de autoridade e responsabilidade.

Resultado da pesquisa: transição da segunda para a terceira fase

- Na transição da segunda para a terceira fase, o papel de monitor aparece em destaque, tendo em vista que na terceira fase o processo de descentralização da estrutura organizacional tem presença forte. Os

papéis de inovador, diretor e facilitador também estão presentes.

- As habilidades a desenvolver são: comunicação, monitoramento e gerenciamento de desempenho e delegação de autoridade e responsabilidade.

Resultado da pesquisa: terceira fase

- Na fase três, da delegação, o processo de descentralização tem presença forte. Isso foi apontado pelos pesquisados como uma habilidade a ser desenvolvida. O papel de destaque foi o de facilitador permanecendo também, porém com menor destaque, os de monitor, coordenador, diretor, mentor, negociador e inovador.
- As habilidades a desenvolver são: comunicação, processo decisório participativo, gerenciamento de desempenho, delegação de autoridade e responsabilidade e gerenciamento de conflitos.

Tendo em vista que algumas habilidades estão presentes em mais de uma fase ou nas transições das fases do CVO, apresenta-se na sequência a proposição de desenvolvimento de habilidades apontadas na pesquisa. Utiliza-se a metodologia de desenvolvimento de competências em conjunto com os papéis dos líderes apresentadas por Quinn *et al.* (2003) e detalhados no tópico 2.5. Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores concorrentes compreende três competências – que, como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas a que se opõem.

4.4.1 Proposição para desenvolver habilidade de comunicação

Comunicação, para Quinn *et al.* (2003), é a troca de informações, fatos, idéias e significados. Nessa mesma compreensão, segundo Alles (2004, p. 188), comunicação é a capacidade de escutar, fazer perguntas, expressar conceitos e idéias de forma efetiva e expor aspectos positivos. É a habilidade de saber quando e a quem perguntar para levar adiante um propósito, é a capacidade de escutar o outro e entendê-lo,

compreender a dinâmica de grupos e o formato efetivo de reuniões. Inclui a capacidade de se comunicar por escrito com concisão e clareza. Segundo a autora, alguns dos comportamentos cotidianos orientados a escutar e expressar ideias de maneira efetiva, para um bom comunicador, são:

- Compartilhar informações relevantes com seus colaboradores e com outras áreas da organização.
- Comunicar suas idéias de forma clara e eficiente levando as pessoas a entenderem sua mensagem no impacto e sentido que deseja.
- Expressar claramente aos seus colaboradores os objetivos e estratégias organizacionais com suas responsabilidades e o que se espera deles.
- Preparar suas instruções antes de transmiti-las
- Adequar a linguagem e a terminologia às características e às necessidades de seus usuários.
- Escutar atentamente os demais, esforçando-se para compreender o significado da informação que recebe.
- Oferecer retroalimentação para ajudar a equipe de forma exitosa.

Comunicar-se bem significa, para Moura e Carvalho (1999 p. 79), conseguir “entregar” a mensagem a seu destinatário, pois este é o objetivo da comunicação. A responsabilidade da eficácia do processo é 100% do emissor; cabe a ele verificar se a mensagem foi recebida ou não, adaptando os ajustes necessários para que seu objetivo seja atendido. Alles (2004) reforça que a expressão escrita é muito importante, a melhor forma é solicitar às pessoas que desenvolvam algum tema de seu profundo conhecimento.

Moura e Carvalho (1999) sugerem um *workshop* com o objetivo de identificar e utilizar os recursos adequados para comunicar-se. Apresentam e sugerem a aula expositiva com *feedback* que, segundo as autoras, é uma informação de retorno, uma retroalimentação ou, simplesmente, uma informação como resposta a algum estímulo, verbal ou não. O *feedback* bem sucedido, para as autoras, apresenta:

- relação de confiança;
- processo de exame conjunto (emissor e receptor analisam juntos o fato).
- controle emocional (emissor e receptor).
- procura pelo adequado para substituir o inadequado.

- repetição da fala do outro como compreendeu.
- relato das ações sem julgar e/ou generalizar.
- percepção dos sentimentos do outro.
- abertura para falar de seus próprios sentimentos.

É importante, por parte de quem está dando o feedback, considerar a forma. Isto é, o momento oportuno, a neutralidade emocional (ser específico, direto e objetivo). Levar em consideração sempre a resistência que irá aflorar no receptor.

O processo comunicativo pode ser utilizado, conforme Quinn *et al.* (2003), para informar, coordenar e motivar as pessoas. O autor apresenta um exercício, conforme o Quadro 12, que possibilita a análise do comportamento comunicativo.

Exercício:	Análise a comunicação vigente em dois de seus relacionamentos: um que seja muito doloroso e outro muito agradável. Em seguida, analise como se dá seu comportamento comunicativo em cada um dos dois relacionamentos, e que áreas da comunicação você deve aprimorar. Responda de acordo com a escala a seguir.			
Escala:	Problema mínimo 1 2 3 4 5 6 7 Grande problema			
	Doloroso		Agradável	
	Outro	Eu	Outro	Eu
				1. Expressa idéias sem clareza.
				2. Tenta dominar as conversas.
				3. Com frequência tem segundas intenções.
				4. É formal e impessoal.
				5. Não sabe escutar bem.
				6. Com frequência é tedioso e desinteressante.
				7. É introvertido e pouco comunicativo.
				8. É excessivamente suscetível, magoando-se facilmente.
				9. Demasiado abstrato e difícil de acompanhar.
				10. Fecha-se às idéias alheias.
				Total de pontos
	Agora, examine suas respostas. Que padrões você consegue detectar?			
	Interpretação:			
	1. Quais são, a seu ver, suas diferenças de comportamento comunicativo nesses dois relacionamentos?			
	2. Que dificuldades específicas no relacionamento doloroso você mais precisa trabalhar?			

Quadro 12: Avaliação de competências de comunicação

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 41)

No exercício, Quinn *et al.* (2003) apresentam que é muito possível que o indivíduo tenha subestimado suas deficiências comunicativas e feito uma avaliação mais favorável de si mesmo

que de sua contraparte no relacionamento doloroso. Conquanto os membros das organizações, em sua maior parte, em geral se tenham em conta como excelentes comunicadores, consideram a comunicação um grande problema organizacional, cuja origem está nos outros. É muito difícil enxergar e reconhecer os pontos fracos de nosso próprio comportamento comunicativo. Apesar dessa dificuldade, o autor entende que a análise do comportamento comunicativo é crucial. Competências de comunicação insuficientes acarretam problemas interpessoais e organizacionais. Na primeira instância, as pessoas começam a experimentar conflitos, resistir às mudanças e evitar contato com os outros; na segunda, a má comunicação costuma resultar num baixo moral e produtividade. Visto que para organizar é indispensável comunicar-se – a fim de estabelecer metas, canalizar energias e identificar e solucionar problemas – aprender a comunicar-se com eficácia é crucial para incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo.

Quinn *et al.* (2003, p. 42) apresenta um modelo básico de comunicação interpessoal. O modelo começa, conforme o apresentado na Figura 23, com o comunicador codificando uma mensagem. Aqui, a pessoa que tenciona se comunicar traduz um conjunto de ideias para um sistema de símbolos, tais como palavras ou números. Muitas coisas influenciam o processo de codificação, entre elas a urgência da mensagem, a experiência e habilidade do emissor e a imagem que este tem do receptor. A transmissão pode se dar por via de um meio de alguma espécie – por exemplo, a mensagem pode ser escrita, oral ou mesmo não-verbal. Uma vez recebida, deve ser decodificada, ou seja, o receptor precisa interpretá-la. Como na etapa de codificação, esse processo está sujeito à influência de uma ampla gama de fatores. O emissor pode não conseguir articular e enviar as ideias com clareza; com relação ao meio, um documento pode deixar de fora uma palavra fundamental; no processo de decodificação, o receptor pode fazer suposições equivocadas quanto aos motivos por trás da mensagem.

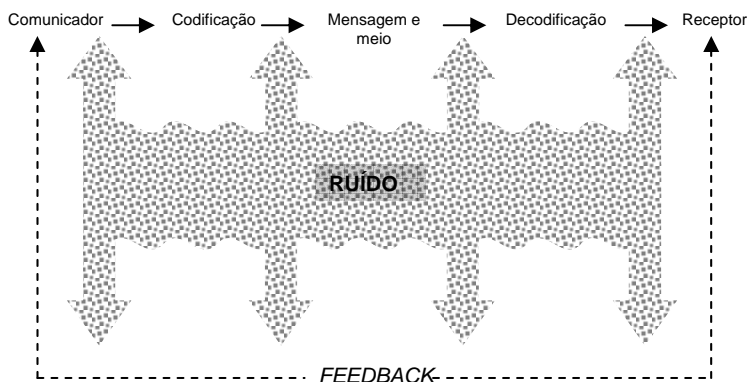


Figura 23: Um modelo básico de comunicação

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 42)

O modelo, apresentado na Figura 23 compreende ainda um ciclo de *feedback* entre o receptor e o comunicador, o qual pode assumir três formas: informativo, corretivo ou reforçador. O primeiro é uma resposta sem caráter avaliativo, que se limita a colocar o emissor a par de fatos adicionais. O segundo envolve um questionamento ou correção da mensagem original. Já o terceiro é um reconhecimento claro da mensagem enviada, podendo ser positivo ou negativo. O último ponto do modelo é o ruído. Ruído é tudo aquilo capaz de distorcer a mensagem no processo comunicativo. Pode ocorrer a qualquer altura do processo. Nesse sentido Quinn *et al.* (2003) propõem, conforme Quadro 13, sete regras fundamentais para facilitar o compartilhamento de ideias com os outros.

1. Esclareça quem é o receptor. Qual é o estado de espírito do receptor? De que premissas parte? Como se sente na presente situação?
2. Saiba qual é o seu objetivo. O que você pretende alcançar com a transmissão dessa mensagem?
3. Analise o clima. O que será preciso para ajudar o receptor a relaxar e abrir-se para a comunicação?
4. Reveja a mensagem em seu íntimo antes de dizê-la. Pense na mensagem do ponto de vista do receptor. Será que você não precisa elucidar determinadas idéias?
5. Comunique-se usando palavras e expressões com que seu interlocutor esteja familiarizado. Faça uso de exemplos e ilustrações que façam parte do universo do receptor.
6. Caso o receptor pareça não entender, explique a mensagem melhor. Faça perguntas. Se for preciso repetir, tente outras palavras e exemplos.
7. Se a reação parecer crítica, não adote uma postura defensiva. Procure compreender o que o receptor está pensando. Qual o porquê de sua reação negativa? Talvez ele não tenha entendido bem sua mensagem. Faça perguntas esclarecedoras.

Quadro 13: Regras para a comunicação eficaz

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 46)

O que o autor apresenta no Quadro 13 tem por objetivo responder à seguinte questão: dado o número e a intensidade de obstáculos à comunicação eficaz, o que é preciso saber para transmitir mensagens de modo mais efetivo? As regras apresentadas sugerem desenvolver algumas habilidades básicas para nos expressarmos com mais eficiência.

Também relacionado à comunicação, Gramigna (2002) apresenta algumas atitudes importantes para uma comunicação eficiente, são elas: fazer anotações enquanto ouve; manter seu grupo atualizado, informando fatos novos; demonstrar atenção aos outros em sua postura corporal (olhar direto, sorriso, gestos abertos e relaxados); buscar informações e perguntar quando tem dúvidas; esclarecer seus pontos de vista quando os outros solicitam; reagir de forma natural aos *feedbacks* que incluem críticas; oferecer *feedback* com propriedade, demonstrar cortesia e respeito à outra parte (mesmo quando essa incluir uma crítica).

Vale ressaltar que os métodos apresentados não precisam ser mutuamente excludentes. Segundo Quinn *et al.* (2003), uma palestra, por exemplo, não precisa seguir um exercício de avaliação e preceder outro de análise; pode ser corretamente combinada a uma representação de cenas em outra etapa. Os métodos podem ser variados e até conjugados no ensino e aprendizagem efetivos.

4.4.2 Proposição para desenvolver habilidade de elaborar e efetuar controles

Informações internas e externas, em especial as internas, são fundamentais para dar suporte às decisões necessárias a fim de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e melhorar os resultados da organização. Alles (2004) apresenta algumas habilidades necessárias:

- relacionar as atividades prevendo incrementar a competitividade da organização e a satisfação dos clientes.
- estimular e premiar as atitudes e as ações dos colaboradores orientados a promover a melhoria contínua e a eficiência.
- atuar com velocidade diante de situações que requerem antecipar-se as concorrentes e atender às necessidades dos clientes.
- elaborar os parâmetros a alcançar e orientar para isso.
- apresentar os resultados tanto dos grupos quanto individuais.

Nesse sentido, Quinn *et al.* (2003) apresentam que uma das melhores maneiras de os funcionários aprimorarem suas competências e habilidades é trabalhar em projetos desafiadores que os levem além de seu nível atual de funcionamento. Ao trabalhar em projetos desafiadores surge a necessidade de controles que monitorem os resultados, sejam eles individuais ou do grupo.

Apresentar relatórios conclusivos nas equipes em que atua, com propriedade, é uma das habilidades que Gramigna (2002) destaca. Através de controles é possível efetuar a avaliação das performances individuais e verificar a evolução ou involução no desempenho das pessoas, obtendo nova base de

informações. A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis agregados a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho.

4.4.3 Proposição para desenvolver habilidades gerenciais, de liderança e delegação de autoridade e responsabilidade

As competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas, conforme Ruas *et al.* (2005), como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos necessários em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo. Para os autores, as competências gerenciais são um conceito teórico relativamente preciso, relacionado ao desempenho do gestor. Destacam, conforme Quadro 14, alguns conhecimentos, habilidades e atitudes mais propagados que constituem um perfil gerencial.

- Visão sistêmica e estratégica
- Domínio pessoal
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Habilidades humanas e interculturais
- Criatividade
- Flexibilidade
- Capacidade de inovação
- Comportamento ético
- Capacidade de aprender, liderar e educar

Quadro 14: Componentes do perfil do gestor

Fonte: Ruas *et al.* (2005, p.94)

Para Quinn *et al.* (2003), os gerentes deparam-se constantemente com situações em que precisam tomar decisões acerca de suas unidades de trabalho e seus subordinados – e, em geral, têm a opção de envolvê-los ou não no processo decisório. Não se trata de uma escolha simplesmente entre envolvimento e não envolvimento; pelo contrário, há uma ampla gama de opções à disposição do gerente. Para definir o grau de envolvimento dos funcionários no processo decisório faz-se necessário um judicioso julgamento de benefícios e malefícios dessa participação, além de uma análise da situação específica

em pauta. O autor apresenta na Figura 24 o *continuum* de comportamentos de liderança e propõe um breve exame das vantagens e desvantagens de modo geral.

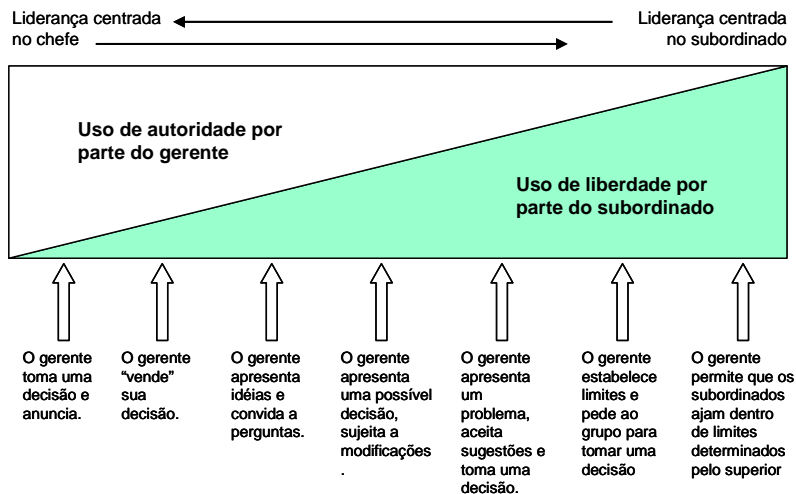


Figura 24: *Continuum* de comportamentos de liderança

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 85)

Vantagens:

1. Em geral, quanto mais indivíduos estiverem envolvidos no processo decisório, mais conhecimentos – genéricos ou especializados – são levados em conta. A inclusão dos funcionários no processo aumenta a probabilidade de emergirem questões importantes pertinentes à decisão.
2. Quando os funcionários são envolvidos nas decisões, tendem a produzir um leque mais amplo de valores e perspectivas, representando toda a gama de questões e interesses em jogo. Temos cada vez mais consciência de que nem a força de trabalho, nem o mercado são homogêneos em termos de formação, valores e necessidades. Contar com um reflexo do perfil dos clientes no grupo encarregado das decisões pode constituir uma considerável vantagem competitiva.
3. Os empregados têm um maior compromisso com a implementação de uma decisão de que tomaram parte, já que compreendem as razões que a motivaram.

4. Os funcionários que participam do processo de tomada de decisões com frequência são capazes de identificar potenciais obstáculos à implementação destas, bem como maneiras de evitá-los.
5. A participação dos empregados no processo decisório aprimora suas competências e habilidades e ajuda-os a crescer e desenvolver-se como membros da organização.

As desvantagens apresentadas por Quinn *et al.* (2003 p. 86) são:

1. A tomada participativa de decisões toma tempo. À medida que aumenta o número de envolvidos na decisão, prolonga-se o tempo necessário para chegar a alguma conclusão.
2. Se o grupo envolve-se numa decisão para a qual lhe faltam os conhecimentos técnicos necessários, o processo provavelmente resultará numa resolução de baixa qualidade.
3. Se as reuniões do grupo não forem bem estruturadas, os indivíduos detentores dos conhecimentos necessários podem não conseguir contribuir para a discussão, ao passo que aqueles sem muito ou nenhum conhecimento podem exceder-se em sua participação e dominar o debate.
4. Quando há um excesso de coesão entre os componentes da equipe, podem também acabar demasiado preocupados em chegar a um consenso – o que se conhece como pensamento grupal. Quando ocorre esse fenômeno, os membros do grupo evitam criticar as idéias alheias, perdendo assim sua capacidade de refletir objetivamente a respeito da decisão em pauta ou avaliar as alternativas com uma postura crítica.

Delegar tarefas e responsabilidades pode constituir uma excelente chance de crescimento e desenvolvimento. Aqueles que aprendem a delegar de forma adequada, conforme Quinn *et al.* (2003), descobrem que ela redundará numa série de benefícios significativos, tanto para si mesmos e para a organização quanto para os próprios funcionários.

Para delegar tarefas e responsabilidades, Alles (2004) apresenta a necessidade de definir claramente os objetivos e responsabilidades correspondentes de cada indivíduo. Aproveita claramente a diversidade (heterogeneidade) dos membros da equipe para buscar um resultado superior para a organização. Combina adequadamente situações, pessoas e tempo e estabelece uma boa integração entre a equipe de trabalho. Ainda, compartilha os resultados com todos os envolvidos e proporciona ações eficazes para melhorar os talentos e as capacidades dos demais. A autora apresenta alguns comportamentos cotidianos com relação ao modo de conduzir a equipe de trabalho e a delegação de autoridade e responsabilidades:

- Definir claramente os objetivos de desempenho, bem como as responsabilidades pessoais e da corresponde equipe.
- Proporcionar a direção da equipe, não somente na definição da missão como também através de seu exemplo e suas ações pessoais.
- Combinar adequadamente situações, pessoas e recursos para alcançar os objetivos estabelecidos.
- Cumprir a função de conselheiro dos seus colaboradores, compartilhando as consequências dos resultados com todos os envolvidos.
- Estabelecer ações permanentes para melhorar o talento e as capacidades dos demais.
- Reconhecer e recompensar os resultados tanto do grupo como dos indivíduos da sua equipe e se preocupar para que a empresa reconheça os diversos esforços necessários para alcançar o estabelecido.

Alguns dos comportamentos cotidianos apresentados por Quinn *et al.* (2003, p. 52) foram contemplados por Alles (2004). Para Quinn *et al.*, a delegação envolve três elementos essenciais: responsabilidade, autoridade e prestação de contas. Antes de delegar, o gerente deve ter consciência de que ainda é o responsável último pela boa realização da atividade, projeto, tarefa ou processo. Também é sua a palavra final – e, assim sendo, cabem a ele os devidos monitoramento e supervisão dos procedimentos. Ao transferir determinada incumbência para um subordinado, todavia, o gerente também lhe confia certas responsabilidades. Em particular, o empregado deve cuidar da consecução de metas e objetivos parciais intermediários e

específicos ao longo do caminho. É fundamental que os gerentes aproveitem o processo para esclarecer a diferença entre suas responsabilidades e as dos funcionários. Devem também tratar de transferir autoridade suficiente para os indivíduos encarregados de uma missão, de modo a permitir que estes dela se desincumbam e obtenham os recursos e a cooperação necessários para sua execução bem-sucedida. Por fim, aqueles a quem se delegarem tarefas devem também prestar contas da consecução de metas e objetivos estabelecidos. Aqui, relatórios e avaliações periódicos podem ser cruciais. O autor apresenta algumas diretrizes para a delegação eficaz.

1. Tenha claro para si o que você deseja. Você deve ser capaz de explicar aos empregados o que deve ser feito e qual a importância dessa tarefa para sua unidade de trabalho. Talvez seja proveitoso especificá-lo por escrito.
2. Designe o funcionário mais adequado para a tarefa. Sobretudo se você estiver usando delegação com o propósito de desenvolver os empregados, é bom que a atividade tenha um nível adequado de dificuldade, constituindo um desafio mas sem chegar a extremos que deixem a pessoa frustrada.
3. Ao transmitir a tarefa, comunique-se com clareza. Mais uma vez, é fundamental que você informe não só a natureza da tarefa, mas também sua intenção. Faça perguntas para certificar-se de que o trabalho foi perfeitamente entendido. Verifique se os prazos e horizontes temporais estão claros. Para ter total certeza da plena compreensão da atividade em pauta, peça-lhes para repetirem ou explicarem sua interpretação da tarefa delegada.
4. Assegure-se de que o funcionário dispõe de tempo necessário para dar conta da incumbência. Caso ele já se dedique a diversas atribuições, indique com clareza a prioridade da nova tarefa.
5. Mantenha abertos os canais de comunicação. Deixe claro que você se encontra disponível para consultas e discussões.
6. Permita que seus subordinados realizem a tarefa como lhes parecer melhor. Demonstre alguma confiança em sua capacidade. Não acalente expectativas tão altas que eles não tenham como corresponder.
7. Acompanhe o andamento da tarefa, mas não corra a socorrer seus subordinados ao primeiro sinal de fracasso. Dê-lhes uma chance de tentar solucionar o problema por conta própria. Não

se esqueça de que eles talvez tenham julgado, a princípio, que a missão estava além de suas possibilidades; pode ser que receassem sofrer uma derrocada, mas ao mesmo tempo não se sentissem à vontade para manifestar seus temores. Quando demonstramos confiança nos empregados, estes com frequência ganham a autoconfiança necessária para solucionar o problema. Pode-se evitar esse obstáculo logo no início indagando-lhes explicitamente se estão seguros de sua capacidade de levar a cabo a sua incumbência.

8. Confie ao funcionário a responsabilidade tanto pelo trabalho quanto por eventuais dificuldades que venham a ocorrer. Lembre-se, porém, que o objetivo da delegação é dar-lhe uma oportunidade de aprimorar seu próprio conhecimento e habilidades. Explore o que estiver dando errado e ajude-o a encontrar suas próprias soluções.
9. Atribua à pessoa a devida autoridade tanto para desincumbir-se da tarefa quanto para obter a cooperação e os recursos necessários para sua consecução bem sucedida. Uma das mais tradicionais causas do malogro de uma delegação é receber a responsabilidade por uma missão sem a correspondente autoridade para concluí-la ou a devida liberdade para selecionar o modo de realizá-la .
10. Reconheça as realizações dos funcionários. Ignorar os esforços do empregado pode ter efeitos devastadores sobre a motivação. Reconheça o que foi feito e demonstre a devida apreciação.

As diretrizes apresentadas por Quinn *et al.* (2003) também estão presentes, de forma sintetizada, na definição de liderança de Moura e Carvalho (1999). Para os autores liderança assertiva é o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos, para a consecução de um objetivo, em uma dada situação.

4.4.4 Proposição para desenvolver habilidade de gerenciamento de conflitos

Ao falar de conflitos, Hopfer e Faria (2006) resgatam seu surgimento dentro das organizações, abordando a divisão de tarefas que começou a ser percebida no movimento da gerência científica iniciado por Taylor no século XIX. Movida pelo objetivo de resolver os conflitos nas relações de trabalho a gerência busca controlar a força de trabalho, sem procurar confrontar as causas dos conflitos e aceitando as diferenças como “naturais”.

Ao longo das três últimas décadas, conforme Quinn *et al* (2003), os temas “conflito” e “administração de conflitos” vêm crescendo em importância para os gerentes de organizações de todos os tamanhos. Considerando-se a natureza das transformações ocorridas nas organizações enquanto elas procuram adaptar-se e/ou antecipar modificações de seu ambiente externo, a intensificação dos atritos pode parecer inevitável, com os indivíduos divergindo quanto a como organizar o trabalho, quem deve tomar parte das várias decisões e que estratégias utilizar para a consecução dos objetivos organizacionais. Quando bem administrado, o atrito pode ser uma força positiva e produtiva na tomada de decisões. O autor propõe, conforme Quadro 15, um exercício para identificar como as pessoas lidam com conflitos.

Como você lida com conflitos?

Exercício: Pense num amigo, parente, gerente ou colega com quem você tenha algumas divergências. Indique então a frequência com que você se envolve nos comportamentos descritos a seguir, em discussões com essa pessoa. Para cada item, assinale o número que representa o comportamento que é mais provável que você apresente. Não há respostas certas ou erradas. Responda a todos os pontos da escala. As respostas, de 1 a 7, são:

Sempre	Com muita frequência	Com frequência	Às vezes	Raramente	Muito raramente	Nunca
1	2	3	4	5	6	7
1	()	Mesclo minhas ideias a fim de criar novas alternativas para resolver a controvérsia.				
2	()	Fujo dos tópicos que são motivos de disputa.				
3	()	Dou minha opinião a conhecer numa discussão.				
4	()	Sugiro soluções que combinam uma variedade de pontos de vista.				
5	()	Evito situações desagradáveis.				
6	()	Cedo um pouco nas minhas ideias quando meu interlocutor também cede.				
7	()	Evito a outra pessoa quando desconfio que ela pretende discutir uma discordância.				
8	()	Integro vários argumentos numa nova solução, a partir dos pontos levantados numa discussão.				
9	()	Prefiro chegar a um acordo que seja meio a meio.				
10	()	Levanto a voz na tentativa de levar meu interlocutor a aceitar minha posição.				
11	()	Apresento soluções criativas ao discutir discrepâncias.				
12	()	Coloco-me a respeito dos meus pontos de vista para evitar atritos.				
13	()	Cedo se o outro se dispuser a chegar a um meio-termo.				
14	()	Minimizo a importância de uma diferença.				
15	()	Reduzo conflitos fazendo com que pareçam insignificantes.				
16	()	Vou ao encontro do outro no meio do caminho entre nossas opiniões				
17	()	Assevero minhas opiniões de maneira impositiva.				
18	()	Domino a argumentação até meu interlocutor compreender a minha posição.				
19	()	Sugiro que trabalheemos juntos na criação de soluções para nossas diferenças.				
20	()	Procuro aproveitar as ideias do outro para gerar soluções para os problemas.				
21	()	Ofereço trocas para chegar a uma solução para as diferenças.				
22	()	Argumento com insistência em favor das minhas posições.				
23	()	Recuo quando o outro me confronta com relação a um tópico controverso.				
24	()	Esquivo-me das discordâncias quando elas ocorrem.				
25	()	Procuro amenizar divergências fazendo com que pareçam desimportantes.				
26	()	Insisto em que a minha posição seja aceita por meu interlocutor numa discussão.				
27	()	Faço com que nossas diferenças pareçam menos sérias.				
28	()	Mordo a língua para não confrontar o outro.				
29	()	Apaziguo os atritos declarando que nossas diferenças são triviais.				
30	()	Bato pé firme na expressão dos meus pontos de vista durante uma discussão.				

Quadro.15: Administração de conflitos

Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 92)

Pontuação e interpretação: neste instrumento são mensuradas três categorias de estratégias para lidar com conflitos. São elas: orientadas para soluções, não confrontadoras e de controle. Comparando seus pontos nas três escalas a seguir, você vai identificar qual é a estratégia de sua preferência. Para calcular suas três notas, some as notas de cada grupo de itens e divida o resultado pelo número de itens da estratégia. Em seguida, subtraia de 7 cada uma das três médias. Quanto mais perto de 0 a diferença, menos provável será que você lance mão dessa estratégia: quanto mais perto de 7, mais provável será que você faça uso dela.

Orientadas para soluções: itens 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 16, 19,
20, 21

Não confrontadoras: itens 2, 5, 7, 12, 14, 15, 23, 24, 25,
27, 28, 29

Controle: itens 3, 10, 17, 18, 22, 26, 30

As estratégias orientadas para soluções tendem a focalizar o problema em vez de os indivíduos envolvidos. As soluções em geral são propícias para ambas as partes, sem que nenhuma das duas se defina como vencedora e a outra como perdedora.

As estratégias não confrontadoras costumam ter como objetivo evitar desentendimentos, ou fugindo da outra parte ou simplesmente permitindo que ela consiga o que quer. São empregadas quando a preocupação maior é evitar o confronto do que com o resultado em si da situação conflituosa.

As estratégias de controle inclinam-se a focalizar a consecução ou realização dos nossos objetivos, sem consideração pelas necessidades ou desejos do interlocutor. Seus usuários com frequência recorrem a regras e regulamentos para “vencer a batalha”.

O autor propõe algumas perguntas para discussão:

1. Que estratégia lhe parece mais fácil de usar? E a mais difícil? Qual você usa com mais frequência?
2. Suas respostas anteriores seriam diferentes caso você tivesse escolhido outra pessoa?
3. Suas respostas anteriores seriam diferentes para situações ligadas ao trabalho e para outras sem relação com sua atividade profissional? E entre diferentes tipos de situações referentes ao trabalho?

4. Que aspectos da estratégia ou da situação conflituosa levam-nos a optar por uma ou outra estratégia para lidar com cada situação específica?

Vale destacar que a emergência de novas ideias e a criação de forças positivas para a inovação e a mudança podem surgir dos conflitos. Nesse sentido, Hopfer e Faria (2006) apresentam que a organização será sempre um lugar de conflitos, e os indivíduos enfrentam esses conflitos quando desenvolvem construções imaginárias e vínculos afetivos em relação à empresa na qual trabalham. A organização não deseja mudanças, mas precisa delas para sobreviver; da mesma maneira que necessita buscar uma homogeneidade no trabalho, definindo zonas onde será possível trabalhar. As organizações não apenas estão inseridas em um processo histórico da sociedade, como também se transformam e evoluem para manter um crescimento sustentado ao longo da sua existência.

Conforme destacado no início de apresentação da modelagem final, as proposições apresentadas neste trabalho não representam um único modelo. É necessário, por exemplo, considerar as diferenças individuais do empreendedor e sua motivação, bem como, os métodos utilizados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os diversos autores pesquisados que abordam o CVO apontam para a necessidade de haver habilidades específicas em cada fase do ciclo para possibilitar o desenvolvimento da organização e também o seu crescimento. Algumas das habilidades apresentados pelos autores podem ser encontradas nas pesquisas realizadas pelo GEM e pelo SEBRAE, que apontam um maior índice de descontinuidade das organizações nas fases iniciais do CVO.

Nesse contexto a pesquisa buscou responder a seguinte questão: como elaborar procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO?

Para responder a questão de pesquisa e atingir o objetivo geral da tese de elaborar procedimentos que permitam desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO elaborou-se primeiramente um modelo teórico que foi, posteriormente, aplicado. Através da aplicação do modelo teórico foi possível atingir os objetivos específicos, sendo o primeiro deles o de identificar, através de amostra intencional, as habilidades do empreendedor e o CV em que a empresa se encontra, onde constatou-se, através da literatura e da pesquisa de campo, que as organizações geralmente apresentam características mais predominantes de determinada fase, porém com algumas atividades de fases anteriores ainda não totalmente desenvolvidas. Também foi possível atingir o segundo e o terceiro objetivo específico de estabelecer comparação com os modelos de CVO para identificar as necessidades de capacitação, e o de propor procedimentos para desenvolver as habilidades necessárias ao empreendedor nas fases iniciais do CVO.

Faz-se necessário ressaltar que os procedimentos apresentados para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO não são algo técnico, como um mais um é dois. O desenvolvimento de habilidades não é tão simples. Envolve aspectos relacionados ao desejo do indivíduo de aprender, a diferenças individuais, à maneira diferenciada de aprender, aos métodos utilizados e à motivação para aprender.

Os procedimentos apresentados para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO podem ser aplicados a qualquer organização que esteja nas fases iniciais do ciclo, independentemente das suas características. É importante destacar que, ao encontrar organizações na mesma fase do CVO, não necessariamente encontraremos as mesmas necessidades de desenvolvimento de habilidades.

Verifica-se a possibilidade de continuação da presente pesquisa através da aplicação da modelagem final para desenvolver as habilidades necessárias aos empreendedores nas fases iniciais do CVO e, mediante os resultados da aplicação, efetuar contribuições ao modelo. Ainda, propor o desenvolvimento de habilidades para as demais fases do CVO.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ALLES, Martha A. *Diccionario de comportamientos gestión por competencias*. Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Ediciones Granica S. A., 2004.
- ALVES, Magda. *Como escrever teses e monografias – Um roteiro passo a passo*. São Paulo: Campus, 2003.
- AMARAL, Miguel A.; BAPTISTA, Rui. *Serial vs. one-business entrepreneurs: a longitudinal investigation of entry into serial entrepreneurship*. *Frontiers of entrepreneurship research 2006*. Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference. Available from: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_vii/summary_vii_1.html>. Access in: 11 nov. 2008
- ANTONELO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 49, n. 3, jul/set 2009, 266-281.
- BARBOSA, Allan C. Q. Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais – um estudo de modelos no Brasil. *ANAIS do XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: 6 a 10 de setembro de 2008.
- BAUM, J. R.; LOCKE, E. A.; SMITH, K.G. *A multidimensional model of venture growth*. *Academy of Management Journal*, v. 44, n.2, p. 292-303, 2001.
- BITENCOURT, Claudia C.; GONÇALO, Claudio R. *A Consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional*. ENANPAD, 2004
- BLOOM, B. S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BOEHE, Kirk Michael; MILAN, Gabriel S.; TONI, Deonir de. Desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos: o peso relativo de fatores organizacionais, mercadológicos e operacionais. *Revista de Administração*, São Paulo: v.44, n. 3, p. 169-280, jul./ago./set. 2009

- BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoa*. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA. *Journal of Management Development*. vol. 27, no. 1, 2008 pp. 5-12. Emerald Group Publishing. Available from: <www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm> Access in: 12 jul. 2009
- BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; FREITAS, Isa A.; VIEIRA, F. T.; Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: 6 a 10 de setembro de 2008.
- BRANDÃO, Hugo P.; ANDRADE, J. E. B. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, T. A. BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n.6, p.61-81, Nov./dez. 2001.
- CAPELLEN, Tineke and JANSSENS Maddy. *Global managers' career competencies*. Research Centre for Organisation Studies, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, Belgium. *Career Development International*, Vol. 13 No. 6, 2008 pp. 514-537. Emerald Group. Available from: <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm> Access in: 20 mar. 2009
- CARVALHO, Letícia Torres de. et al. Atributos dos empreendedores na indústria da moda. IX SEMEAD: administração no contexto internacional. *Seminários em Administração FEA/USP*. 2006, São Paulo: USP, 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHURCHILL, N.; LEWIS, V. *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, May-June 1983.
- CSABA, Makó. Training and competence development in the SME sector: the Hungarian case. *Journal for East European Management Studies*, 2005. Available from: <http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5451/is_200504/ai_n21375929>. Access in: 23 ago. 2008.

- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- DRUCKER, Peter F. in: HESSELBEINO, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 2001.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, 127, p.84-102, Janvier-Février 2000.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FALCONE, Thomas; OSBORNE, Stephen. Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world – 19th National Conference Proceedings. January 13-16, 2005. Indiana University of Pennsylvania (IUP). Available from: <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/2005/pdf/papers/21.pdf> Access in: 10 out. 2008.
- FILION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI – IEL Nacional, 2001.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLORES-ROMERO, Manuel G. *An empirical investigation into the job generation capacity of serial entrepreneurs*. Frontiers of entrepreneurship research 2006. Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference. Available from: < <http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/>> Access in: 11 nov. 2008
- FOGUEL, S.; SOUZA, C. S. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995
- FROHLICH, Luzia; ROSSETTO, Carlos R.; SILVA, Anielson B. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional. Porto Alegre: *Análise*, v. 18, n.1, p. 139-160. jan/jun. 2007.
- GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. *Principles of instructional design*. Orlando: Holt, Rinehart and Wiston, 1988.
- GERBER, Michael, E. *E-Myth Mastery: The seven essential disciplines for building a World Class Company*. 2007.

- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Arilda S.; ANTONELLO, Claudia S.; BIDO, Diógenes S.; SILVA, Dirceu. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração*, São Paulo: v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009
- GOMES, Delarim M. *Competências e habilidades do diretor*. Campo Grande: UCDB, 2003.
- GONÇALO, C. Modelo das barreiras cognitivas para o uso da inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento. Teses (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRAPEGGIA, Mariana. *Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional*. Teses (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- GRECO, M. de S. S. *et al. GEM, Global entrepreneurship Monitor*. Empreendedorismo no Brasil: 2008. Curitiba: IBQP; 2009.
- GREEN, Paul C. *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- GREINER, L. E. *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review. May/June. 1998.
- GRICHNIK, Dietmar; HISRICH, Robert D. Serial entrepreneurs: what keeps them pushing for more? *Frontiers of entrepreneurship research 2006. Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference*. Available from: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_vii/summary_vii_3.html>. Access in: 11 nov. 2008
- HAN, Mary. The entrepreneurial s-curve: a conceptual model for entrepreneurial life cycle. *International Council for Small Business and Entrepreneurship 2005 Annual Conference June 15-18, 2005*. Available from: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/087.pdf>> Access in: 13 set. 2008
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- HISRICH, Robert. *Entrepreneurship and venture capital*. Ed. Robert D. Hisrich Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
- HIZON, Maria Imelda R.; BRONSON, James W.; DOUGAN, William L. The role of technology as a competitive weapon in each of the five phases of growth. *18TH Annual USASBE National Conference Proceedings*. 15-18 January 2004, Westin Galleria, Dallas TX.
- HMIELESKI, Keith M.; CARR, Jon C., The relationship between entrepreneur psychological capital and well-being. *Frontiers of entrepreneurship research 2007. Proceedings of the twenty-seventh annual entrepreneurship research conference*. Available from: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2007FER/cv_p3.html> Access in: 11 nov. 2008.
- HOPFER, Kátia R.; FARIA, José H. Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE-Eletrônica*, v. 5, n. 1, Art.5, jan./jun. 2006.
- JACINTO, Nágila M. F.; VIEIRA, Adriane. O desenvolvimento de competências para inovação tecnológica e organizacional. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro: 6 a 10 de setembro de 2008.
- KAMBEIZ, Talebi. How entrepreneurs of SMEs in Iran should change their style in a business life cycle. *Entrepreneurship University of Tehran. USASBE Conference 2008*, 10-13 January 2008.
- KIM, Yong. *Skill accumulation in the search unemployment model*. Institute of Economic Policy Research. University of Southern California. February 2007. Available from: <<http://www.usc.edu/iepr>>. Access in: 10 set. 2008.
- KLYVER, Kim; HINDLE, Kevin; SCHOTT, Thomas. Who will be an entrepreneur? How cultural mechanisms and social network structure together influence entrepreneurial participation. *Frontiers of entrepreneurship research 2007. Proceedings of the twenty-seventh annual entrepreneurship research conference*. Available from: <http://www.babson.edu/entrep/fer/2007FER/cvii_p1.html> Access in: 11 Nov. 2008.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- KROEHNERT, GARY. *Instruções básicas para treinamento em empresas*. São Paulo: Manoele, 2001.

- KURATKO, Donald F.; WELSCH, Harold P. *Strategic entrepreneurial growth*. 2nd ed. Thomson/Southwestern, 2004. Available from: <<http://www.sbaer.uca.edu/newsletter/2005/112205.htm>> Access in: 12 Jun. 2008.
- LE BOTERF, G. *De la competence à la navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1998.
- LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. "O comportamento do empreendedor". In: DE MORI, F. (Org) *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004. p. 12-66.
- LEZANA, A. G. R. *Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações*. Apostila, Florianópolis: UFSC, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCLELLAND, David C. *Human motivation*. New York: Cambridge University Press, 1973.
- MELLO, Sérgio C. B.; FONSECA, Francisco R. B.; PAIVA JUNIOR, Fernando G. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: um caso empresarial de sucesso. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 50-76. 2007.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. São Francisco: Jossey-Bass Inc., 1998.
- MIRANDA, Silvânia V. Competência: mais fácil definir que aplicar. *Congresso ibero-americano de gestão do conhecimento e inteligência competitiva*. Disponível em: <[://www.gecic.com.br/artigos.asp](http://www.gecic.com.br/artigos.asp)> Acesso em: 02 out. 2006.
- MORETO, V. *Jornal mensal sobre educação*. Curitiba, ano I, n.4, ago. 1999.
- MORGAN, Gereth. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOURA, Ana R. de M.; CARVALHO, Maria do C. N. de. *Libere sua competência: transformando a angústia existencial em energia motivacional e produtividade*. Rio de Janeiro: Qualitymarc. Ed. ABRH-Nacional, 1999.
- MURNIEKS, Charles Y., MASAKOWSKI, Elaine M. Who am I? Looking inside the "entrepreneurial identity". *Frontiers of entrepreneurship research 2007. Proceedings of the twenty-*

seventh annual entrepreneurship research conference. <http://www.babson.edu/entrep/fer/2007FER/cv_p5.html> Access in: 11 Nov. 2008.

OLIVEIRA, Antonio B. Silva (coord.). *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PASSOS, Carlos A. K. et al. GEM, Global entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil: 2007*. Curitiba: IBQP; SEBRAE, 2008.

PERREOUD, Philippe. *Construindo Competências*. Disponível em:

<www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html - 27k> Acesso em 25 maio 2007.

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PIMENTA, Daiana P.; BORGES, Jacqueline F. A relevância do processo sucessório para o ciclo de vida da pequena empresa familiar: o caso da CODEPE. IX SEMEAD: administração no contexto internacional. *Seminários em Administração FEA/USP*. 2006. São Paulo: USP, 2006.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 4, 2005.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PRIMI, R. et al. Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. *Revista Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 17, n.2, p.151-159, 2001.

QIAO, June Xuejun; WANG, Wei. Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33 No. 1, 2009 pp. 69-80. Emerald Group. Available from: www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm. Access in: 05 abr. 2009.

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

QUINN, Robert et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REIS, Elizabeth. "A análise de clusters e as aplicações às ciências empresariais: uma visão crítica da teoria dos grupos

- estratégicos”. In: REIS, E.; FERREIRA, M. A. *Métodos Quantitativos*. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.
- ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. 2. ed. São Paulo: Papirus, 2001.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUPPENTHAL, Janis E.; MALLMANN, Talgi D. M. Empreendedores: heróis ou sobreviventes. VII SEMAD – Seminários em Administração FEA-USP. Agosto 2005. Disponível em <WWW://www.ead.fea.usp.br/semead/>. Acesso em 15 set. 2008.
- SALOMON, Décio Vieira. *Como Escrever uma Monografia*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- SANT’ANNA, Anderson de S.; MORAES, Lucio F. R. de; KILIMNIK, Zélia M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Eletrônica*. V.4, n. 1, Art. 1, jan/jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/indez.cfm?FuseAction=Artigo&Secao=ARTIGO&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>> . Acesso em 20 mar. 2009.
- SANTOS, Paulo C. F. dos. *Uma escala para identificar potencial empreendedor*. 2008. Teses (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- SCHLEMM, Marcos M. et al. GEM, Global entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*: 2005. Curitiba: IBQP; SEBRAE, 2006.
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SCHUMPETER, J. A. *História del análisis económico*. Ciudad de Mexico: Cultura Económico, 1971.
- SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, v. 20 n. 3, 1987.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil*. 2003–2005. Brasília, agosto de 2007.
- SILVA-SOUZA, Jader C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. *Revista de*

Administração de empresas. São Paulo. v. 49, n.2, abr/jun 2009, 176-189.

STAM, Erik; AUDRETSCH, David; MEIJAARD, Joris. Renascent entrepreneurship – entrepreneurial preferences subsequent to firm exit. *Frontiers of entrepreneurship research 2006. Proceedings of the twenty-sixth annual entrepreneurship research conference*. Available from: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/>> Access in: 11 nov. 2008.

TONELLI, A. *Avaliação de competências em curso de especialização a distância via web*. Teses (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2003.

TOZONI-REIS, Marília F. de C. *Metodologia científica*. Curitiba: IESDE Brasil, 2007

ULHOI, John. The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, Volume 25, Issue 8, August 2005, Pages 939-946. Disponível em: <www.sciencedirect.com> Acesso em: 20 set. 2008.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALWOOD, Norm. *Liderança orientada para resultados*. São Paulo: Campus, 2000.

VALE, Gláucia V.; WILKINSON, John.; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e rede: uma nova abordagem. *ERA-eletrônica*, v. 7 n.1, Art. 7, jan./jun./2008.

VOGEL, José P. O intraempreendedorismo na prática. *IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, España, 2-5 nov. 2004.

ZARIFIAN, P. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 - PESQUISA SOBRE EVOLUÇÃO DA EMPRESA

Informações Pessoais	
1. Nome:	
2. Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3. Data de nascimento: ____/____/____	
4. Estado civil: (utilize a tabela abaixo)	
4.1 <input type="checkbox"/> Solteiro	4.2 <input type="checkbox"/> Separado
4.3 <input type="checkbox"/> Casado	4.4 <input type="checkbox"/> Divorciado
4.4 <input type="checkbox"/> Viúvo	4.6 <input type="checkbox"/> Outros
5. Escolaridade: (utilize a tabela abaixo)	
5.1 <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	5.2 <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto
5.3 <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	5.4 <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo
5.5 <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	5.6 <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo
6. Em qual curso se graduou ou que curso faz?	
7. Cursos complementares:	
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
Se sim, quais cursos?	
Informações Empresariais	
8. Razão Social:	
9. Idade da empresa (anos):	10. Quantidade de funcionários:
11. Ramo de atividade:	
12. Qual a faixa de faturamento bruto anual da empresa? (utilize a tabela abaixo)	
<input type="checkbox"/> até R\$240 mil	<input type="checkbox"/> acima de R\$ 240 mil até R\$ 433mil
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 433 mil até 2.133.000,	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 2.133.000, até R\$ 2.400.000,
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 2.400.000	
13. É sócio-proprietário da empresa?	
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim Desde quando?
14. Exerce cargo de gerência?	
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim Qual?
15. A empresa é seu primeiro negócio? (se for gerente responda pelo proprietário, se for empresário responda por si próprio)	
<input type="checkbox"/> Sim. (neste caso pule para a questão 16)	
<input type="checkbox"/> Não, ele já teve outra(s) empresa(s)	
Em que ramo?	
16. A empresa foi constituída por que motivo? (se for gerente, responda pelo proprietário, se for empresário responda por si próprio)	
<input type="checkbox"/> O fundador identificou uma oportunidade	
<input type="checkbox"/> O fundador identificou uma necessidade	
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?	

OBS: Responder às questões a seguir é fundamental para diagnosticar a fase do ciclo de vida da organização que você representa.

Estilos de Gestão

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

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

Crises

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

- 01 [] A estrutura hierárquica não está claramente definida
 02 [] A liderança está dividida
 03 [] É preciso simplificar os sistemas de controle
 04 [] Há conflitos entre as diversas áreas da organização
 05 [] Há erros de toda natureza (produção, compras, vendas, etc.)
 06 [] Há excesso de mecanismos de controle
 07 [] Há uma aparente desconfiança entre o empreendedor e os gestores
 08 [] Não há uma clara definição de tarefas na empresa
 09 [] O crescimento da empresa não é planejado
 10 [] O empreendedor nem sempre toma conhecimento do que acontece na empresa
 11 Os gerentes reclamam da falta de autonomia
 13 [] Os sistemas de gestão adotados são insuficientes
 14 [] A estrutura hierárquica e os procedimento internos estão claramente

estabelecidos					
15	<input type="checkbox"/>	Os sistemas de informação e controle são deficientes			
16	<input type="checkbox"/>	Prevalecem as informações informais			
17	<input type="checkbox"/>	Outros. Quais? _____			
19. Descreva em algumas linhas o histórico da sua empresa, com especial destaque para as crises mais importantes do passado e as principais soluções que implementou:					
20. Assinale a principal necessidade de capacitação da sua empresa:					
<input type="checkbox"/>	Gerencial	<input type="checkbox"/>	Operacional	<input type="checkbox"/>	Estratégia
<input type="checkbox"/>	Outros. Quais? _____				

ANEXO 2 - FORMULÁRIO DE COMPETÊNCIA

Nome: _____

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

Legenda:

- | | |
|-------------|--|
| (A) 8x4 (B) | Sempre o comportamento A e nunca o comportamento B |
| (A) 7x5 (B) | Frequentemente o comportamento A e raramente o comportamento B |
| (A) 6x6 (B) | Regularmente os comportamentos A e B |
| (A) 5x7 (B) | Raramente o comportamento A e frequentemente o comportamento B |
| (A) 4x8 (B) | Nunca o comportamento A e sempre o comportamento B |
| (A) 3x3 (B) | Raramente os comportamentos A e B |

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

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)