

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO FAUSTO BARRETO

**ESTILOS GERENCIAIS E O IMPACTO
NA LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Salvador – Bahia
2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ESTILOS GERENCIAIS E O IMPACTO NA LONGEVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

EDUARDO FAUSTO BARRETO

Tese de Doutorado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos

SALVADOR – Bahia
2003

B273 Barreto, Eduardo Fausto.
Estilos gerenciais e o impacto das organizações/ Eduardo Fausto Barreto. - Salvador:
E. F. Barreto, 2003.
141 f.: il.

Orientador: Reginaldo Souza Santos.
Tese apresentada à Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-graduação em
Administração para obtenção do título de Doutor em Administração.

1.Aprendizagem organizacional. 2.Desenvolvimento organizacional. 3.Administração de
empresas – Estudo de casos – Bahia. 4.Calçados – Comércio. I. Santos, Reginaldo Souza,
orientador. II. Título.

658.406
CDD 20.ed.

EDUARDO FAUSTO BARRETO

**ESTILOS GERENCIAIS E O IMPACTO NA LONGEVIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES**

Tese para obtenção do grau de Doutor em Administração

Salvador, 21 de fevereiro de 2003.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Fabrício Vasconcelos Soares

UNIBAHIA

Prof. Dr. Naomar Monteiro de Almeida Filho

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Carlos Eduardo de Carvalho

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Sylvio Carlos Bandeira de Mello e Silva

Universidade Federal da Bahia

*Dedico este trabalho a **Maria da Graça**, minha esposa e companheira de todas as caminhadas; e a **Ana Paula e João Marcelo**, nossos filhos.*

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pela certeza de sua companhia em todos os momentos de nossa vida;

Ao **Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos**, pela orientação segura dada ao trabalho;

Ao **Grupo de Pesquisa sobre História Empresarial**, coordenado pela **Profa. Dra. Maria da Graça Pitiá Barreto** e aos estagiários **Ana Paula, Débora, Idelson e Maiana**, cujo apoio foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo;

À **Auxiliadora Medeiros**, pela dedicação e empenho na estruturação final deste trabalho;

Aos **gestores das organizações estudadas**: Ao Leão de Ouro, ãdi Calçados, Bolsa Moderna, Unipasso, Lojas Santana, Calçados Bezerra e Casa Stella, pela sensibilidade em compreender a dimensão do presente estudo e pela confiança em revelar detalhes das suas empresas;

Ao **Sr. Francisco Santana**, pela participação nos contactos e nas entrevistas com os empresários das empresas comerciais de calçados pesquisadas;

Ao **Prof. Dr. Antonio Guerreiro**, pelo apoio metodológico no desenvolvimento da história oral;

Ao **Prof. José Calazans Brandão da Silva** (in memorian), pelo incentivo à criação da linha de pesquisa da qual se originou este estudo;

Aos **Profs. Drs. Carlos Eduardo Carvalho e Eduardo Machado**, participantes da Banca do Exame de Qualificação, pelas sugestões dadas que muito contribuíram para o aperfeiçoamento do estudo;

A **Profa. Dra. Antonia Colbari**, pelas críticas, sugestões e indicação bibliográfica dada.

RESUMO

A sobrevivência ou a longevidade das organizações vêm sendo um tema de forte interesse da comunidade empresarial, de pesquisadores e de órgãos governamentais. O objetivo deste estudo é: (1) levantar a história empresarial de algumas instituições que foram grandes corporações e que tiveram a necessidade de encerrarem suas atividades; (2) também, analisar a história empresarial de organizações que surgiram na sociedade, muitas vezes de pequeno porte, mas que têm conseguido manter-se ao longo dos anos, vencendo os obstáculos que se lhes aparecem. A pesquisa realizada caracterizou-se como uma investigação descritiva, qualitativa e o método escolhido para o desenvolvimento do estudo foi o da história oral. O objeto de estudo constitui-se de empresas comerciais de calçados existentes no Estado da Bahia, que atuaram na década de 90, quer com sucesso ou com fracasso. Durante o desenvolvimento deste estudo, centrou-se a atenção na figura do gestor, no seu papel, na sua importância, no preparo que esse dirigente precisa ter para assumir as suas funções com eficácia e eficiência. O contacto com as práticas empresariais favoreceu a conclusões dos atributos que o gestor precisaria dispor ou desenvolver.

PALAVRAS-CHAVE: Longevidade – Aprendizagem Organizacional – Auto-conhecimento

ABSTRACT

The survival or longevity of the organizations has been a theme of strong interest of undertaker community, researchers and governmental orgs. The objective of this study: (1) to upraise the Business History of some institutions that were wide corporations and had the necessity to enclose their activities; (2) also, to analyze the Business History of organizations that appeared in society, many times of small bearing, but which have maintained themselves by the years, winning obstacles that appeared to them. The research realized was characterized as a descriptive and qualitative investigation and the chosen method to the development of this study was the Oral History. The object of this study is constituted of shoes commercial companies existing in Bahia State, which acted during the nineties, having success or failure. During the development of this study, the attention was centered on the manager figure, on his role, on his importance, in the preparing that this director/leader needs to have to assume the functions with efficiency and efficacy. The contact with the undertaker practices favored to conclusions of attributes that the manager needs to dispose or developer.

Key words: Longevity - Organizational Learning – Self-knowledge

SUMÁRIO DA TESE

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	09
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	09
1.2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DA PESQUISA	12
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. O APRENDIZADO COMO NECESSIDADE DO SER HUMANO	15
2.2. DISTINÇÃO ENTRE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	26
2.3. MISSÃO, VALORES, OBJETIVOS – A MISSÃO DO EMPRESÁRIO	31
2.4. AS VÁRIAS FASES DE CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	37
2.5. CAUSAS CONHECIDAS DO ENVELHECIMENTO E MORTE DAS ORGANIZAÇÕES	47
2.5.1 A desmotivação como fator de desarticulação organizacional	52
2.5.1.1 A difícil mensuração dos fatores qualitativos	53
2.5.1.2 A viabilização de objetivos	54
2.5.2 Os sete pecados do capital	56
2.6. A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORGANIZACIONAL	60
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	64
3.1. TIPO DE PESQUISA REALIZADA	64
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	65
3.3. ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS	67
3.4. COLETA DOS DADOS	67
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1. IDENTIFICAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS ...	69
4.1.1 Empresas em atividade operacional	69
4.1.2 Empresas que encerraram suas atividades	74
4.2. COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	79
4.3. AMBIENTE GERENCIAL	98
4.3.1 Possíveis causas que favoreceram o desaparecimento ou mudança de grupo controlador de algumas empresas	98
4.3.2 Possíveis causas que favoreceram o sucesso de um grupo controlador de algumas empresas	101
4.3.3 O clima e a cultura da organização	103
4.4. ASPECTOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO	104
4.4.1 Os instrumentos de gestão utilizados	104
4.4.2 As estratégias adotadas com relação às mudanças contextuais	105
4.4.3 As alternativas utilizadas de financiamento	105
4.4.4 Os cuidados gerenciais de controles internos adotados	106
4.5. ANÁLISE DAS PREMISSAS DO ESTUDO	108
4.6. TEORIA & PRÁTICA	111

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES	114
5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS	114
5.2 O PANORAMA GERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	116
5.3 A IMPORTÂNCIA DO CONSULTOR EXTERNO	120
5.4 ASPECTOS IMPORTANTES NA FORMAÇÃO DO GESTOR	123
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	125
ANEXOS	
ANEXO 1 Roteiro de entrevistas	132
ANEXO 2 Comparação de estilos gerenciais	139

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Desde a Antigüidade, o processo de desvelamento do mundo ocupou grande preocupação dos estudiosos. As inquietações dos cientistas sociais ou filósofos da época estavam associadas ao entendimento da rede de relações criada dentro de cada sociedade, procurando compreender o sistema de conexão desenvolvido pelos homens dentro de cada comunidade. Isso conduz à crença na capacidade do ser humano em agir e refletir sobre sua ação, podendo inclusive implementar mudanças quando se fizerem necessárias.

Buscando os antecedentes históricos do conceito de cultura, Laraia (1996,p.25) refere-se ao antropólogo americano Edward Tylor (1832-1917) como sintetizador do vocábulo “Culture”, trazendo grandes contribuições ao constatar a capacidade do ser humano de produzir e modificar a cultura, deixando clara a sua ação sobre o contexto cultural em que vive.

A gestão de cada sociedade depende de duas variáveis: (a) do sistema político adotado; (b) da forma como a sociedade civil se encontra organizada. Essa gestão é complexa pela quantidade de interesses díspares que precisam ser administrados pelos condutores dos processos: político, econômico, social etc.

As organizações empresariais surgem como frutos de desejos de um indivíduo ou de um grupo de pessoas, que visualizam uma oportunidade através do atendimento de necessidades existentes dentro da sociedade. Essa idéia é inicialmente formatada através de um projeto onde são estudadas as possibilidades de sucesso, mediante simulações de várias hipóteses. Estando explicitamente clara a viabilidade do empreendimento, inicia-se a sua operação.

A implantação e a consolidação de um empreendimento é uma atividade que depende de um esforço ininterrupto da equipe que integra a organização. Essa mobilização deve acontecer em todos os níveis do empreendimento e em todos os momentos. A equipe dirigente tem sobre seus ombros a missão de manter viva a organização sob o seu comando. Para isso, precisará saber

proceder as mudanças adequadas na instituição para seu ajustamento à dinâmica da sociedade.

A empresa habita dentro de um contexto maior – clientes, fornecedores, administração pública, sistema financeiro etc., no qual ela tem pouca ou nenhuma influência sobre o que ocorre. Concomitantemente, precisa desenvolver uma estrutura interna capaz de refletir sobre a sua adequação ao novo momento.

As organizações precisam dispor de estruturas dinâmicas, capazes de assimilar as exigências do contexto em que se encontram inseridas. O estudo da história evidencia o constante processo de ebulição em que vivem as sociedades humanas, desde as mudanças paulatinas às grandes transformações abruptas e radicais. Essas mudanças têm-se tornado mais rápidas nos últimos anos, motivadas por vários fatores, tais como: efeitos dos meios de comunicação, globalização¹ da economia, crescimento das empresas transnacionais, entre outros.

Obviamente, os dirigentes das empresas precisam ser ágeis em perceber esses movimentos e desenvolver estratégias internas para se adaptarem à nova realidade. Por essa razão, os organismos empresariais precisam ter dois processos de análise da sua competência: (a) no desempenho interno; (b) na forma como adequam seus produtos às dinâmicas contextuais. Caberá ao grupo dirigente da organização saber conduzi-la com maestria, tendo uma visão crítica dos processos e dos métodos que estão sendo nela utilizados para obter uma avaliação do desempenho atual e, a partir daí, proceder a mudanças quando esses não estiverem sintonizados com os reclames da nova realidade.

¹ Globalização é entendida nesta tese como a interação entre mercados internacionais produtores e consumidores, passando o mundo a não ter mais entornos. Esse fenômeno vem ocorrendo em todos os continentes, mas as nações menos desenvolvidas, com menor possibilidades econômicas, passaram a ser prejudicadas por não terem instrumentos de reação e de competitividade diante do que o atual momento econômico lhes exige. As empresas transnacionais conseguiram um espaço comercial vantajoso em detrimento de empresas locais tradicionais sem preparo estrutural para enfrentar a concorrência.

1.2. JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A sobrevivência ou a longevidade das organizações têm-se constituído em temas de forte interesse da comunidade empresarial, de pesquisadores e de órgãos governamentais.

Atualmente, os gestores das organizações têm buscado se atualizar, adotando posturas gerenciais novas e investindo em técnicas, tecnologias e procedimentos que acreditam venham a contribuir para a sua manutenção no mercado, dando-lhes ferramentas para o desafio da competitividade.

Ao longo dos anos, contudo, tem-se presenciado o fechamento de empresas conhecidas, muitas delas de grande porte e de importante representatividade regional. Ao mesmo tempo, vêm-se outras que surgem pequenas e crescem gerencialmente², conseguindo manterem-se competitivas, não só segurando seu espaço de mercado, como muitas vezes, ampliando-o.

Administrar é uma tarefa que reúne o conhecimento acadêmico disponibilizado nas instituições de ensino formalmente autorizadas, adicionado à habilidade do dirigente de conduzir o empreendimento sob sua égide.

Todo empreendimento vive em constante processo seletivo, através do qual se faz necessária uma gestão eficaz para maximizar o maior número possível de oportunidades. O sucesso de uma iniciativa empresarial dependerá de como as intervenções são processadas, adequando a organização à nova realidade e estruturando-a para adaptações vindouras.

O testemunho das organizações faz-se necessário para entender-se que caminhos foram adotados por aquelas que não foram bem sucedidas, de forma a evitar que outras instituições, na luta pela sobrevivência, sigam-nos e busquem outras tangentes que possam lhes proporcionar o sucesso empresarial almejado.

² Nesta tese, entende-se como crescimento gerencial a maturidade empresarial que permite ao gestor estar sempre apto a rever a sua estrutura interna para fazer um melhor aproveitamento das oportunidades que o contexto lhe oferece, além de criar defesas organizacionais para enfrentar as turbulências contextuais. Isso implica numa reconstrução interna da organização, possibilitando um clima favorável à reflexão e à aprendizagem organizacional, de forma que a instituição possa manter as suas atividades, vencendo suas dificuldades e até mesmo ampliando, territorialmente, suas ações.

É importante conhecer-se também como as empresas bem sucedidas conseguiram vencer os obstáculos que se lhes impuseram ao longo de sua existência, para que as suas experiências sirvam de exemplo para as outras organizações.

O objetivo deste estudo é (1) levantar a história empresarial de algumas instituições que foram grandes corporações e que tiveram a necessidade de encerrarem suas atividades; (2) analisar a história empresarial de organizações que surgiram na sociedade, muitas vezes de pequeno porte, mas que têm conseguido manter-se, ao longo dos anos, vencendo os obstáculos que se lhes aparecem.

Dentro desse enfoque, merecerão destaque alguns questionamentos, tais como:

- ✓ O porquê do desaparecimento ou mudança de grupo controlador de algumas empresas;
- ✓ As causas da longevidade de organizações lideradas pela mesma família.

Procurar-se-á, através da análise dos dados coletados, identificar:

- ✓ A postura gerencial adotada pelos dirigentes da organização;
- ✓ A visão estratégica dos seus gestores;
- ✓ O clima e a cultura da organização;
- ✓ O ambiente econômico vigente na época da atuação da empresa;
- ✓ A relação estabelecida entre proprietários, gestores e operadores do empreendimento;
- ✓ Os instrumentos de gestão utilizados;
- ✓ As estratégias adotadas com relação às mudanças contextuais;
- ✓ As alternativas utilizadas de financiamento;
- ✓ Os métodos utilizados de previsão de vendas e/ ou de programação das atividades da companhia;
- ✓ Os cuidados gerenciais de controles internos adotados.

Os objetivos deste estudo se fundamentam em alguns pressupostos, tais como:

- ✓ As empresas que foram bem sucedidas tiveram líderes que atuaram de forma pró-ativa;
- ✓ As empresas mal sucedidas não conseguiram consolidar-se numa unidade gerencial, em busca dos objetivos organizacionais, ou seja, não mantiveram uma articulação entre o comando e a operação da empresa;
- ✓ As empresas, que obtiveram êxito, adotaram cuidados gerenciais que as protegeram em períodos de turbulências conjunturais;
- ✓ As empresas mal sucedidas tiveram um processo de sucessão gerencial mal conduzido;
- ✓ As empresas bem sucedidas implementaram seu processo de expansão de forma sistematizada, com prévia elaboração, avaliando cada passo e revendo cada meta estabelecida.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O APRENDIZADO COMO NECESSIDADE DO SER HUMANO

A criação do mundo tem provocado inúmeros debates entre os diferentes povos. Felizmente, a ciência tem legado contribuições inestimáveis para aclarar a sua origem. Se a criação do mundo tem sido motivo das mais variadas interpretações, a sua recriação depende do ser humano. Esse ato se confirma, através da interação do homem com o mundo, em contacto com todos os elementos da natureza, que nunca acontecem de maneira passiva, mas num ato transformador e criativo.

Desde os tempos mais remotos, o processo de desvelamento do mundo ocupa grande parte do tempo dos estudiosos. As inquietações estavam sempre respaldadas no desejo de explicitar os múltiplos fenômenos que ocorriam dentro do contexto e exequíveis de percepção humana, ao tempo em que não eram detentores da capacidade de compreendê-los. O não entendimento gerava angústia e tensão. No entanto, impelia o indivíduo e/ou os grupos humanos para a busca do conhecimento.

Existe uma busca imensurável no ser humano por aprender. Isso pode acontecer de forma individual ou coletiva. Refletindo-se sobre a passagem do homem no mundo, faz-se necessário explicitar as angústias que envolvem a sua vida, procurando, dessa forma, a ampliação do conhecimento e um melhor convívio com o contexto. Graças a essa procura, fenômenos da natureza que apavoravam o homem, hoje, são muito bem compreendidos, como, por exemplo: trovão, relâmpagos etc.

Antes da era cristã, os filósofos gregos já elaboravam profundas reflexões sobre o homem e a vida. Procuravam desenvolver métodos que ajudassem a humanidade a aprimorar sua capacidade de aprender através da lógica, método que ajuda o aprendiz a melhorar sua precisão do pensar. Segundo Irving Copi (1978), a contribuição dos gregos é atual e, nesse campo, pouco se acrescentou.

O invento da escrita e a formalização do processo educativo são sistemáticas que ajudam no surgimento de uma espiral de ampliação do

conhecimento, pois as novas gerações já encontraram uma série de vivências ordenadas através dos mais diferentes manuais, desde os textos científicos aos romances. Isso significa dizer que o livro condensa vivências que foram fruto de experiências de múltiplas gerações. O processo educativo é uma maneira de uma sociedade transmitir costumes e crenças aos indivíduos para continuarem reproduzindo a sua cultura e renovando as suas experiências de vida, na tentativa de perpetuar os seus valores.

A bibliografia passou a ser um ponto fundamental para o desenvolvimento do conhecimento, pois através dela se viabiliza a possibilidade de compreender a lógica de como os processos foram acontecendo e num espaço de tempo mínimo. Isso gerou a possibilidade de se poder conhecer os processos, como os antepassados atingiram determinados patamares. Erving Goffman (1985) foi enfático em afirmar que um mundo produzido exige e reclama por habitantes que se produzam previamente para se contextualizarem numa sociedade complexa. A educação é o caminho viável para essa conquista.

A educação amplia a possibilidade do homem sobre o contexto, podendo, assim, fazer um melhor uso dos recursos disponíveis e gerando condições para uma habitabilidade mais saudável. Uma educação crítica desenvolve a capacidade de um pensar verdadeiro, gerando uma força intrínseca para transformar o contexto.

Claro está que toda sociedade educa seus membros dentro da ideologia dominante, como menciona o educador Paulo Freire (1997) em sua obra *Educação e Mudança*. Foi preciso a burguesia assumir o poder político para gerar uma educação adequada ao sistema capitalista.

Laraia (1996) traz grandes contribuições ao estudo da cultura quando constata, através de sua pesquisa antropológica, a habilidade humana de produzir e modificar cultura. Segundo o estudioso, a cultura modifica-se por uma dinâmica interna ou por influências de outras culturas.

No livro *o Estilo Brasileiro de Administrar*, os autores Barros e Prates (1996), inspirados em estudos de Barbosa Lima Sobrinho, Roberto da Matta e Paulo Freire, estabelecem forte elo entre a cultura e o estilo de administrar. Isso significa dizer que cada povo tem forma própria de lidar com os seus negócios.

Edgard Schein (1985), no livro *Organizational Culture and Leadership*, faz uma forte ligação entre a cultura de cada organização e os valores dos seus fundadores, ressaltando que uma parte da sua cultura é explícita e visível e outra se encontra no inconsciente dos seus membros, influenciando fortemente a conduta da organização, mas sem um conhecimento explícito dos seus dirigentes.

A antropologia trouxe novos elementos para ampliar a base de compreensão de uma sociedade, conscientizando a elite dirigente da importância de planejar ingerências que conduzam a modificações da forma de vida de uma determinada região. A depender da estratégia de inserção da intervenção na comunidade, as respostas serão positivas ou negativas. Intervir numa cultura é um processo que envolve conhecimentos técnicos, mas, sobretudo, sensibilidade humana, pois toda mudança precisa ser compreendida e aceita pelos envolvidos no processo.

Criar e desobstruir para recriar a cultura organizacional é a grande e árdua missão dos líderes das organizações. Sem a sua atuação, é impossível o nascimento e a maturação das organizações. Conduzir a arte de desconstruir a velha casa, respeitando a aura do seu *self* organizacional, para assim poder renascer uma jovem organização que tenha intimidade e respeito à história dos ancestrais e, ao mesmo tempo, esteja apta a enfrentar os desafios do mercado, exige um profissional com preparo técnico específico e uma formação pessoal adequada.

O que se pode conceituar como formação pessoal apropriada inclui a capacidade individual do líder em buscar um contínuo autoconhecimento e uma habilidade interna para ler, compreender e aceitar os movimentos conjunturais, discernindo, no contexto mais amplo, o subcontexto que tem maior implicação com os movimentos do seu empreendimento.

Senge (1997), como estudioso da área de aprendizagem organizacional, evoluiu em suas reflexões sobre a área gerencial, concebendo-a como um processo adaptativo a cada contexto. Esse pensamento foi corroborado por Maria Tereza Fleury (1995) e, também, pela experiência das empresas multinacionais, onde ficou patente a influência do macro contexto cultural dentro da organização. Essa consciência motivou os dirigentes a pensarem práticas gerenciais

condizentes com as solicitações da cultura da sociedade onde o empreendimento havia sido implantado, evitando assim o risco de malogro, quando se importam modelos adequados e viáveis a outros países. Normalmente, as práticas aplicadas em outros países não se conseguem adequar às necessidades locais.

A totalidade cultural de uma sociedade subdivide-se em subculturas que são detentoras de particularidades, que, por sua vez, se compõem da singularidade.

As organizações são entidades intencionalmente constituídas pela vontade humana. Normalmente, originam-se da combinação da visão estratégica dos criadores, aliada à sua agilidade intelectual de compreender as demandas implícitas do contexto. Esses empreendimentos visam preencher lacunas de carências da comunidade, através da prestação de bens e/ ou serviços.

Acredita-se que a perenidade de uma organização esteja diretamente associada à sua capacidade de *aprender a aprender*. Starkey (1997, p.343), citando Walter Wriston, afirma que aquele que descobrir como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas da sua organização “vai mandar a concorrência para o espaço”.

O processo de aprendizado ganha força, quando atinge os tomadores de decisão, pois são eles responsáveis pela integração interna da organização empresarial para se viabilizar nas relações com o externo. Por essa razão, os dirigentes precisam ter um processo de constante reflexão, buscando desenvolver um pensamento estratégico que lhes permita, na decisão de hoje, criar os alicerces do futuro.

O primeiro passo para um estar no mundo de forma vigorosa é o ser conhecer-se profundamente. É a capacidade humana de poder inventariar as suas habilidades do momento. A habilidade de pensar associada ao poder de pensar seus próprios conteúdos internos, é matéria prima fundamental para se entender o ser humano.

No trabalho de Vygotsky (1993), *Pensamento e Linguagem*, o autor descreve de forma concatenada como se desenvolve o processo de pensamento e da linguagem. Dentro de sua visão, não existe uma sintonia entre ambos,

quando o ser ainda não dispõe de uma plena maturidade, mas a integração entre pensamento e linguagem faz parte do crescimento do ser.

O autor lega uma profunda matéria-prima para estudo quando apresenta o conceito de signo e instrumento. Os signos seriam representações internas e os instrumentos, mecanismos para enfrentar o mundo externo. O primeiro gera uma farta matéria-prima para se montar as bases para formação das teorias de aprendizagem. Já os instrumentos deixam um estoque de bens para serem apropriados pelas novas gerações. A compreensão dos processos mentais superiores ajuda o estudioso da área de Educação e afins a grande saltos qualitativos quando ordena nos seguintes itens:

- a) Ações conscientemente controladas - implicam na existência de agir e refletir a possibilidade de pensar na ação praticada;
- b) Atenção voluntária - a partir da qual se desenvolve a condição de conceber o desejado para que isto se torne exeqüível. É fundamental o comando da percepção, da atenção e da memória;
- c) Capacidade de criar sentido psicológico para o novo conteúdo;
- d) Pensamento abstrato - capacidade de retirar dos objetos a sua essência, criando condições para inteligibilidade;
- e) Comportamento intencional - a intenção surge com o discernimento, quando o homem aprende os seus desejos.

Talvez um dos temas de maior complexidade venha a ser as múltiplas tentativas de se compreender o ser humano. Isso só será exeqüível dentro de um determinado papel, pois estudar o homem fora do mundo seria inócuo. O desafio da presente tese é procurar refletir sobre as motivações que levam muitas pessoas ao papel de liderança empresarial. O estudo tenta compreender, através de um resgate da história do sujeito, o que determinou a sua caminhada numa determinada direção.

O mundo produzido é exigente e exige pessoas previamente preparadas para uma relação adequada junto ao contexto. É fundamental, contudo, compreender que as pessoas reagem de forma diferente. Segundo Cecília Bergamini (1986, p.19),

“observando cuidadosamente aquelas pessoas que conhecemos, torna-se possível distinguir várias e diferentes orientações: a) verdadeiro gerador de forças dentro do grupo; b) movimenta-se com maior precaução em seu meio ambiente; c) estar constantemente perseguindo o que for melhor; 4) manter-se irrestritamente aberto ao convívio social”.

Pretende-se, ao longo desta tese, destacar a complexidade da atuação do gestor. Dando-se o enfoque da divergência de culturas e da diversidade de barreiras sociais e organizacionais, vêm-se quantos fatores lhe dificultam a ação.

Cada sociedade tem a sua cultura e para cada uma, é preciso que seja desenvolvido um estilo de gestão que contemple os costumes e práticas sociais adotadas. Barros & Prates (1996, p.13) expressam as dificuldades enfrentadas pelos gestores das multinacionais quando resolveram se expandir e alocaram alguns de seus colaboradores em filiais em outras partes do mundo. Eles afirmam: “O surgimento das operações multinacionais explicitou de forma inequívoca a importância do caráter e da identidade nacionais, à medida que o econômico não conseguia sobrepujar o social e o cultural”.

A antropologia e a psicologia são ciências que auxiliam na reflexão da diversidade de culturas entre as sociedades e nas dificuldades de adaptação que os gestores das organizações enfrentam.

No entanto, é importante que se reconheça a possibilidade de um processo de adaptação e de aprendizagem organizacional. A observação da mudança de costumes e da velocidade da evolução tecnológica é uma prova de que os povos e suas instituições buscam adaptar-se. A cultura é uma barreira, mas não é um impedimento.

O processo de aprendizagem é destacado por Barros & Prates (1996,p.16) quando afirmam:

“O que temos é um processo recorrente vivo entre a sociedade e a cultura, em que seus membros agem e manifestam a cultura que, em dado tempo, lhes imprime um padrão de comportamento particular, mas que se transforma em função do funcionamento desta mesma sociedade ou de outras, numa perspectiva temporal mais longa. Convivem o tradicional e o novo, estabelecendo ambos uma troca dinâmica de elementos até um novo estado de equilíbrio”.

A organização não é um organismo estático, é dinâmico. Como a sociedade, ela tem valores e crenças, que podem ser influenciados por novos movimentos culturais, econômicos, sociais e políticos. A organização como todo ser vivo, reage a mudanças e, portanto, exigirá do gestor muita habilidade na condução dos seus membros na busca dos objetivos institucionais.

A presente tese visa apresentar uma reflexão sobre o cerne das organizações - a gestão. É um termo de profunda complexidade, cuja revelação acontece dentro de uma rede onde se inserem: pessoas, organização e contexto.

A gestão precisa ser objeto ininterrupto de leitura, apreensão e crítica, criando condições para bem entender as instituições empresariais. A gestão é um fenômeno cuja decodificação é fundamental para decifrar enigmas que aconteceram e acontecem dentro de várias sociedades. Está muito bem evidenciado, através de resgates históricos, que muitas sociedades conseguiram emergir com grande sucesso estando imersas em contextos extremamente desfavoráveis e outras se inviabilizaram, quando estavam inseridas em contextos favoráveis e com cenários que assinalavam crescimentos vertiginosos. A força da gestão é um fato incontestável e quando esta é acionada de forma inteligente, cria uma sinergia no seio da organização que mobiliza uma grande energia que, normalmente, traz frutos bastante significativos, para os seus membros, o contexto e a própria instituição.

O autoconhecimento ajuda o homem a se conhecer e a aprofundar os seus objetivos, recebendo assim *insights* adequados que o ajudarão a atingir o almejado. O homem atinge seus objetivos através do relacionamento interativo com outros seres humanos. Isso significa que uma pessoa passa a ter partes em comum com uma outra. Dessa forma, quando os humanos guardam algo em comum que precisa ser cuidadosamente preservado, através de uma ação comum, nasce o grupo.

O grupo é uma necessidade do ser desejoso e consciente de suas missões, pois o homem aprende a desenvolver a sua singularidade quando interage com outros humanos. Um grupo bem formado consegue unir pessoas, que são exortadas, através de uma única voz, a uma ação concatenada para o atendimento do objetivado.

Quando os grupos se organizam internamente, passam a reclamar por uma voz, que, através da sua coerência, consiga sintetizar os anseios comunitários. Para atender a esse lugar ativo e singular dentro do grupo, surge, nesse momento, o espaço para emergir aquele que, por dispor de maior habilidade no momento, é veracizado como guia – denominado na gestão de líder.

O líder é genuíno e, por isso, recebe, de forma leve e serena do grupo que o alçou à posição de condutor, as duas ferramentas fundamentais para a operação de um processo gerencial – Autoridade e Responsabilidade. Dessa forma, o guia está legitimamente investido da condição de autoridade e passa a ser cobrado pelo exercício das suas responsabilidades. A liderança é uma construção intencional onde alguns seres humanos se dispõem a oferecer suas habilidades para um serviço.

Um dos compromissos básicos do líder é a manutenção do grupo, o aprofundamento dos seus objetivos. Uma das qualidades fundamentais para o exercício desse árduo e relevante papel é a capacidade de conviver com as diferenças e saber construir as complementaridades. A parceria será a palavra-chave do novo milênio, pois o homem vive no contexto e com o contexto e, por isso, precisa saber construir vínculos de complementaridade e integração.

O processo de gestão é lento e gradual, ao tempo em que precisa de uma relação onde estejam concomitantemente envolvidos a paixão e o equilíbrio pessoal. No primeiro, se encontra a motivação - a força motriz - que impele o mentor do projeto para a execução do objetivo; já o segundo, dá a dimensão ética e os métodos adequados de como proceder para a consecução do objetivo. Esse procedimento permite um múltiplo ganho: o de atingir, com sucesso, os objetivos almejados em sintonia com o contexto onde se encontram inseridos; e atendendo a valores conscientemente assimilados.

A gestão envolve o aparato de instrumentos gerenciais e exige do gestor uma complexa habilidade, qual seja atuar com objetividade na subjetividade. O líder precisa ser objetivo na definição dos fins e metas da organização. Precisa, ainda, criar condições para o reconhecimento da época adequada de modificação dos rumos da empresa, sob pena de ficar à margem de todo processo de

mudança por que passa o contexto e, defasada, venha a necessitar encerrar suas atividades.

Refletindo-se sobre um outro elemento da rede relacional do processo de gestão, vê-se que as organizações são criações de indivíduos, que surgiram sob a idealização de seus criadores, que lhes proporcionaram estrutura, passando a ter vida própria indiferente dos seus fundadores. As organizações, na sociedade moderna, são fundamentais para todo o processo de vida dos indivíduos. Para bem funcionar, precisam dispor de normas bem explícitas e de pessoas muito bem treinadas.

O processo de gestão é o lado criativo das organizações, pois através da junção de cientificidade e criatividade, os gestores conseguem ler as demandas contextuais e esforçam-se para adaptar as suas organizações aos contextos voláteis antes que esses reclamem. Essa postura demonstra a magia do gestor, que, muitas vezes, precisa trabalhar a mudança do modelo mental dos seus subordinados. Uma experiência bem sucedida de trabalho institucional, objetivando intervir na cultura organizacional é muito bem relatada por Arie P. de Geus no capítulo 6 do livro organizado por Starkey (1997) sobre a experiência da Shell. A gestão é uma habilidade artesanalmente construída que permite aos artífices desse conhecimento, conceber, elaborar e conduzir as organizações para a longevidade. Como acontece com a natureza, a semente, sendo de boa qualidade, pode gerar frutos, desde que encontre um solo e condições climáticas adequadas. Já na gestão da organização, seus grandes implementos são o conhecimento técnico metódico e comprovado e a criatividade que o dirigente deve ser detentor.

O contexto, como um terceiro elemento da rede de gestão, pode ser subdividido em: geral e específico. O contexto geral, representado pelo macrosistema político, econômico e tecnológico, tem poder de interferência no desempenho da organização e ela, por ser um organismo micro dentro desse universo, se torna, em contrapartida, impotente para modificá-lo. O contexto específico, que também pode ser denominado relacional, é composto das relações mais próximas da entidade, tais como: fornecedores, bancos, clientes. Esses elementos, embora independentes da empresa, passam a ter uma relação

mais estreita com a organização por conta das suas necessidades e interesses, e podem, a partir daí, receber influência do modo de agir das lideranças das organizações.

Em síntese, definir o conceito de gestão é uma tarefa complexa, mas não fazê-la, significa inviabilizar esta reflexão. Nesta tese, dedicou-se o item 2.2 – Distinção entre Gestão e Administração, com o objetivo específico de se refletir um pouco sobre a gestão e a administração, integrantes do meio organizacional, cujos termos são usados, muitas vezes, diferentemente do seu significado. É fundamental explicitar que os conceitos são construídos e que estão em processo de aprimoramento. A gestão é a habilidade que um indivíduo é detentor, que o habilita a conduzir metodicamente uma organização a alcançar seus objetivos, sendo inteligível em todas as suas ações presentes, consciente de que o hoje foi construído no ontem, e sempre bem convencido de que as ações de hoje criam a ancoragem para o amanhã.

Braband (1984,p.62), referindo-se a uma das reflexões inteligentes de Freud, avoca o princípio do prazer e o da realidade. O primeiro é impulsivo e não contextualizado; já o segundo é um ato intencional no qual a consciência está presente, o que lhe permite uma maior sintonia com o contexto. Nessa etapa, o ser humano inicia o processo de maturidade, intencionalidade e adequação na sua relação com o contexto e sem abrir mão da sua consciência de ser. A gestão é vida, e sua eficácia depende da capacidade do gestor em intuir, abstrair e refletir sobre sua ação gerencial, podendo, dessa forma, criar âncoras embasadas na experiência passada. As vivências negativas não mais precisam ser testadas e serão evitadas; e as positivas precisam ser artesanalmente reconstruídas, gerando um histórico de vivências que ajudam a se posicionar com cientificidade em novas situações.

Podem-se perceber exemplos de processo de gestão na história de cada sociedade. Graciliano Ramos romanceia, em sua obra *Vidas Secas*, um caso típico de administração rural. O autor cita um diálogo entre o personagem Fabiano, feitor de uma fazenda, e seu proprietário, através do qual fica bastante contundente a desarticulação entre o dono da propriedade e o feitor que cuida do dia-a-dia da propriedade, mas sem dispor da autonomia para as decisões

próprias. Esse exemplo registra o que pode ser denominado de **posse cartorial**. Essa expressão costuma ser usada pelo autor desta tese, significando a propriedade sem o comprometimento do dono com o desenvolvimento de seu negócio, ou seja, entregando a gestão a pessoas despreparadas para o exercício. Não é necessário alongar-se aqui, pois a história está repleta de famílias, que, pela ação danosa na condução dos seus negócios, perderam todo patrimônio, ficando muitos à míngua.

Quando não existia a formação acadêmica sistemática para o grande público, os gestores eram preparados no labor cotidiano, auxiliando algum empresário bem sucedido, que ia lentamente orientando o aprendiz, o qual, no final, passava a ser seu sócio ou amealhava algum recurso para montar o seu negócio. Numa sociedade global, onde é visível uma competição explícita, ser gestor necessita de uma acurada percepção para atuar em diferentes espaços. Edgar Schein (1985) recomenda a adoção de algumas atitudes e o desenvolvimento de algumas habilidades que o líder de uma organização, precisará estar atento, tais como:

1 – Com relação à organização de que é mandatário:

- a) Saber definir a visão da organização e ter habilidades técnicas e sensibilidade política para conduzir a instituição para o alvo, com método e criatividade;
- b) Saber diagnosticar a cultura da organização, tendo uma nitidez profunda das várias subculturas, elegendo o que deve ser mantido, modificado parcialmente e/ou mudado por completo;
- c) Construir uma estrutura interna funcional e flexível;
- d) Ter plena consciência da responsabilidade da organização e saber fazer uso da autoridade para a conquista da responsabilidade;
- e) A organização precisa de uma gestão viva, que consiste na criação de uma metodologia que permita ler a organização e o seu entorno. Precisa, contudo, e, sobretudo, de um gestor bem formado intelectualmente e com uma formação específica no perfil do negócio sob seu comando.

2 – Com relação ao contexto:

- a) Conhecer o contexto em que a organização está inserida;
- b) Estudar e compreender com nitidez o micro contexto onde a organização processa suas relações - clientes, fornecedores, acionistas;
- c) Estar sempre em condição de proceder leituras sobre as revelações contextuais;
- d) Adaptar sua organização ao contexto de forma pró-ativa.

3 – Com relação ao gestor enquanto indivíduo:

- a) Saber discernir quatro orbitais: contexto; organização; papel de gestor e necessidades pessoais;
- b) Buscar o autoconhecimento adicionado a uma formação técnica acurada.

2.2. DISTINÇÃO ENTRE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

Cada área de conhecimento possui terminologias próprias, expressões idiomáticas que são de fácil entendimento para aqueles que são profissionais ou para pessoas que têm constantes contactos com aquela determinada área. Os termos vão sendo assimilados, passam a ser usados, mas não são feitas reflexões sobre o seu verdadeiro significado e se o seu emprego abrange o conteúdo conceitual que se gostaria que tivesse.

No ambiente das organizações, observa-se que existem muitos termos que são utilizados, expressões empregadas até em outros idiomas, utilizadas com freqüência, que possuem todo um significado próprio.

Barros & Prates (1996, p.15), citando Hoebel (1990), destaca que:

“o homem é o único animal que fala de sua fala, pensa o seu pensamento, que responde à sua própria resposta, que reflete seu próprio reflexo e é capaz de diferenciar-se mesmo quando está se adaptando a causas comuns e estímulos comuns”.

Então, convém que se faça o que é peculiar aos seres humanos e se reflita sobre o que se tem falado no mundo das organizações, analise-se o reflexo que as expressões têm provocado no entendimento dos seus usuários e conclua que diferenciações se têm alcançado sobre o significado dessas expressões usuais do cotidiano institucional.

No desenvolvimento deste estudo, tem-se valorizado a figura do gestor, ressaltando-se a importância de sua atuação e a conveniência do seu preparo pessoal para o desafio que o mundo organizacional lhe tem imposto. Convém, então, que se repense a respeito do real significado das expressões gestão e administração.

Atualmente, têm-se ouvido muito as expressões: gestão e administração, às vezes uma como sinônima da outra. Será que são mesmo sinônimas ou têm cada uma espaço próprio de significado no mundo das organizações?

Desde o desenvolvimento da chamada Escola Clássica da Administração até os momentos atuais, a teoria organizacional tem evoluído e os termos passaram a ser utilizados sem, contudo, haver uma ponderação sobre o que eles representam para os administradores ou gestores organizacionais.

Prof. Santos (2000, p.07) e seus alunos destacam que a partir dos Princípios da Administração Científica criados por Frederick Winslow Taylor, conhecido teórico da administração, “a administração nunca perdeu de vista a sua racionalidade instrumental no âmbito das organizações, particularmente aquelas voltadas para o mercado capitalista, desenvolvendo técnicas cada vez mais sofisticadas ...”

Quando Frederick Taylor desenvolveu os Princípios da Administração Científica, parecia estar buscando uma organização interna da empresa a fim de que não houvesse desperdício de tempo e de recursos no desenvolvimento das atividades, de forma tal que padrões de conduta fossem descobertos e incentivados nas instituições. Então, essa era uma preocupação operacional ou administrativa. Pode-se inferir que essa racionalidade instrumental nas organizações é um aspecto específico da atuação do administrador.

Ao afirmar que os princípios da administração criados por ele, eram generalizáveis a qualquer tipo de organização, Taylor poderia já estar implicitamente distinguindo a figura de dois personagens organizacionais: o gestor e o administrador. Ao gestor, preocupado com o direcionamento mais amplo da instituição, caberia as escolhas estratégicas como, por exemplo, a adoção de seus princípios; e ao administrador, responsável pela aplicação dos princípios no interior da organização, caberia a adequação às ações organizacionais de técnicas desenvolvidas e cada vez mais evoluídas.

Pode-se, então, inferir que o gestor seja a figura institucional responsável pela condução estratégica da organização, cabendo-lhe o estabelecimento de políticas e metas para o alcance dos objetivos institucionais. É, portanto, de sua competência o estabelecimento de estratégias que vão assegurar a orientação institucional.

O administrador vem a ser o personagem orgânico da instituição, incumbido da sua operacionalização, responsável pela escolha de métodos e técnicas gerenciais adequados a um funcionamento harmônico da organização. Cabe-lhe a adoção de cuidados gerenciais que assegurem o bom andamento das ações organizacionais em busca do alcance dos seus objetivos.

Durante muito tempo, essas duas expressões foram aplicadas como sinônimas, ou melhor, não se usava com freqüência o termo “gestor”. A expressão “administrador” era significativa de um profissional que atuava nas organizações, preocupando-se com a aplicação das melhores técnicas ao seu alcance no direcionamento do setor ou mesmo da empresa que estivesse sob seus cuidados.

Nas melhores épocas do “milagre brasileiro”, quando havia disponibilidade de emprego para os recém-graduados em administração, o que se procurava era, realmente, profissionais que dominassem técnicas administrativas capazes de estruturar o ambiente organizacional em busca dos objetivos institucionais.

A partir da escassez dos empregos e da crescente globalização, quando a concorrência de profissionais de outros territórios se acirrou e foram ocupados espaços, no mundo das organizações, por pessoas que dispunham de uma

formação diferenciada, viu-se que apenas técnicas operacionais não seriam suficientes para vencer os crescentes desafios a que a sociedade submetia os novos graduandos. Ficaram, então, bem distintos os papéis do gestor e do administrador.

Neste âmbito, cabe mais uma reflexão dentro dessa distinção entre as figuras do gestor e do administrador: o ensino da administração tem formado um gestor ou um administrador?

O conteúdo dos cursos de administração é constituído por um conjunto de disciplinas que objetivam instrumentalizar o profissional de conhecimentos básicos capazes de lhe fornecer o preparo para a obtenção de cognições específicas do campo gerencial.

As ciências matemáticas são necessárias para desenvolver o raciocínio quantitativo e a lógica, componentes importantes para a apreensão de conhecimentos da área financeira e mercadológica de atuação própria do administrador.

As ciências econômicas e as ciências sociais dão ao profissional a visão ampla da realidade em que atuam as organizações, facilitando o desenvolvimento da formação estratégica do administrador.

As ciências jurídicas estabelecem os limites da lei por onde devem pautar as ações administrativas, enquanto as ciências políticas favorecem o entendimento da condução política do país, além de fornecer ao profissional uma visão crítica da realidade e do futuro de sua nação.

A psicologia, ciência que estuda o comportamento, é imprescindível para o entendimento das diferenças individuais e ferramenta extremamente necessário para uma gestão humana das pessoas que compõem as organizações. Favorece o auto-entendimento bem como uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais e dos possíveis conflitos que venham a emergir.

A filosofia é responsável pelo conhecimento epistemológico das ciências e é importante para a apreensão metodológica de atuação do profissional.

Uma vez alicerçado nessas ciências, o estudante terá a ancoragem suficiente para a captação de conteúdos específicos de sua formação profissional,

que o fará refletir sobre a condução geral do empreendimento, sobre aspectos específicos de administração financeira, mercadológica, de produção, de recursos humanos, de logística, enfim de todos os detalhes gerenciais fundamentais na gerência das instituições.

Todos esses conteúdos são parte integrante obrigatória de qualquer estrutura curricular dos cursos de Administração. O que vai diferenciar o tipo de formação recebida e decidir o perfil do profissional é a metodologia empregada e a ênfase adotada nos conteúdos integrantes do curso. Se o conjunto das disciplinas do curso estiver voltado apenas para a prática de técnicas administrativas, o profissional formado estará preparado para atuar como um administrador. Se, no entanto, a criatividade, a reflexão e a observação constante da realidade forem incentivadas ao longo do curso, além da vivência antecipada de situações empresariais e do incentivo ao contínuo autoconhecimento, procurando favorecer no estudante o desenvolvimento de iniciativas, as práticas institucionais e a capacidade de perscrutar o ambiente contextual, então, esse profissional sairá preparado para assumir a gestão das organizações. Com o conhecimento de técnicas empresariais e com o desenvolvimento de habilidades pessoais, o profissional será um gestor.

2.3 – VALORES, MISSÃO, OBJETIVOS – A VISÃO DO EMPRESÁRIO

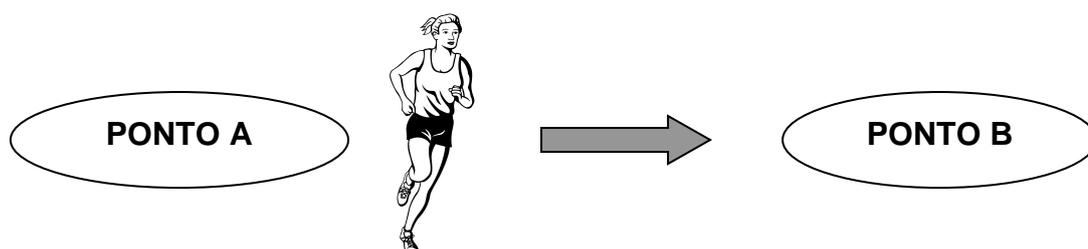
Para a operacionalização da gestão e de todos os processos administrativos vinculados à ação empresarial, é imprescindível a existência da figura do gestor. Esse personagem se depara com duas importantes atuações: (1) gerir a si próprio (seu mundo interior); (2) gerenciar o mundo organizacional, com suas realidades internas (o ambiente operacional da organização) e externas (o contexto geral e relacional da instituição).

Empreender é conduzir algo externo a si. O desempenho do papel do empresário reclama por um ser que tenha uma profunda capacidade de reflexão, condição que o alça a aprender sobre si, a organização e o contexto no qual a instituição está inserida.

O aprendizado sobre si próprio envolve o reconhecimento de que atrás de todo empresário está um ser humano detentor de uma história de vida que se inicia desde os momentos mais tênues e se refaz no exercício da difícil e complexa tarefa de gerir a organização. O exercício dessa arte gerencial precisa de um preparo básico em dois campos: (1) o pessoal; (2) o das habilidades técnicas. É importante explicitar a relevância do plano pessoal no sucesso do empresário.

Para falar em preparo pessoal, é fundamental tocar num aspecto focalizado na obra de Piaget (1990,p.16), que é o processo de tomada de consciência de uma ação. Referindo-se à escolha individual de uma pessoa de poder deslocar-se de uma distância de A para B e na capacidade de cumulativamente representar esse movimento AB, explicita esse autor, que:

“a tomada de consciência da ação é sempre parcial; o indivíduo representar-se-á mais ou menos facilmente o próprio trajeto AB, assim como, grosso modo, os movimentos executados, mas os detalhes escapam-lhe, e , mesmo na idade adulta, ver-se-á impedido de traduzir em noções e de visualizar com certa precisão as flexões e extensões dos membros durante a locomoção.”



O que esse autor está a dizer é, em outras palavras, que o indivíduo ao tomar uma decisão, ao mover-se num determinado sentido, terá consciência parcial dos seus atos, em decorrência dos movimentos já automatizados e dos valores e crenças já interiorizados.

As ações escolhidas e as atitudes adotadas por um indivíduo adulto são reflexos de uma série de conceitos adquiridos ao longo de sua vida, que o fazem mover-se naquela direção sem, muitas vezes, dispor de explicações perceptíveis ao nível do consciente. Cecília Minayo (1996,p.89) afirma que o “conhecimento é uma construção que se faz a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida”. Vê-se, então, que os conceitos individuais vão sendo construídos, tendo como base as primeiras experiências de vida e que, se por acaso tiverem sido negativas, conduzirão o indivíduo adulto a uma atitude com pouco discernimento motivada pelos seus medos.

Vê-se, então, que um gestor, visando ao seu preparo pessoal para o desempenho de sua função, se empenhará na descoberta interna dos valores em que acredita para, a partir desse conhecimento, voltar-se para a sua missão de líder da organização da qual é dirigente.

Quando se está a refletir sobre razões que levam à desintegração de tantas organizações sabidamente de sucesso e de grande porte, pode-se meditar em torno da consciência dos empresários, a respeito do seu preparo para o desempenho dessa função. O empresário acumula, no seu papel, conhecimentos adquiridos no desempenho da sua atividade empresarial e, principalmente, oriundos da ação pessoal que o conduz, através da resposta obtida nessa atuação, a ter atitudes mais adequadas ou não.

No desenvolvimento da ação gerencial, o empresário volta-se para o empreendimento, dedica-se à sua gestão, esquecendo-se, muitas vezes, de resolver seus conflitos e traumas pessoais que precisam ser solucionados para o seu próprio bem e do seu negócio. Na verdade, pode-se mesmo dizer que o empresário precisa empreender-se, ou seja, necessita investir no seu conhecimento pessoal, no “mergulho” em si mesmo para a melhoria da sua atividade de gestor. Essa atitude de investimento pessoal³ pode ser considerada um ingrediente fundamental na ação empresarial que busca situar-se bem hoje para que a organização e os seus líderes possam estar melhores amanhã.

³ A necessidade de investimento pessoal, no grupo gestor, aqui destacada não descaracteriza a relevância de um aperfeiçoamento generalizado na instituição, propiciando treinamentos sistemáticos e adequados aos colaboradores, de forma que possam estar técnica e emocionalmente preparados para os novos movimentos organizacionais.

Essa atitude de “mergulho” em si mesmo poderá proporcionar ao gestor clarividência do procedimento inconsciente adotado automaticamente na condução de suas ações, nos movimentos empresariais feitos, oportunizando o desenvolvimento do processo crítico e da adoção de novas condutas gerenciais.

É importante, em qualquer área de atuação do ser humano o desenvolvimento do domínio pessoal que, segundo Peter Senge (1990,p.16), é através dele que se aprende “a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva”.

O caminho para o domínio pessoal é através do autoconhecimento. O aprofundamento do objetivo pessoal, na verdade, pode conduzir ao alcance dos outros dois elementos destacados por Senge: o desenvolvimento da paciência e o olhar objetivo da realidade. Na imersão pessoal, o indivíduo desvelará o seu interno, descobrindo seus pontos fortes e fracos e desenvolverá a paciência para superar os desafios pessoais, o que o levará à ampliação do seu potencial no exercício do seu papel como empresário.

O conhecimento das suas qualidades, limitações e dos desafios que lhe são impostos, conduz o gestor a uma maior objetividade no lidar com a realidade, sabendo posicionar-se diante do contexto existencial. Destaca, ainda, Senge que “é surpreendente como são poucos os adultos que trabalham no sentido de desenvolver rigorosamente seu domínio pessoal”.

No processo de imersão pessoal, o indivíduo passa a ter consciência dos seus modelos mentais, ou seja, “as idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (Senge, 1990, p.17). Além disso, a pessoa toma conhecimento do processo que determinou essas idéias, passando a ser conhecedor de suas causas. Essa clareza leva o indivíduo a discernir os *antecedentes* (bases geradoras do modo de pensar e de agir na atualidade) e os *conseqüentes* (atitudes adotadas, procedimentos escolhidos).

O desvelamento do seus conteúdos internos poderá conduzir o indivíduo a defrontar-se com o seu repertório psíquico que, segundo Cecília Bergamini (1986,p.30), é a base conceitual que o indivíduo dispõe para processar a

realidade. É o que está registrado no inconsciente e no consciente pessoal que proporciona à pessoa humana a interpretação dos fatos reais e a adoção de suas condutas.

As pessoas com estruturas compulsivas⁴, por exemplo, tendem a agir de forma impulsiva, ou seja, não clareiam de forma consciente a caminhada do conhecido para o desconhecido, não refletem sobre as conseqüências dos seus atos e isso gera profundos danos para uma organização que tem como líder uma pessoa com essas características.

O conhecimento do seu modelo mental conduz o indivíduo a um processo salutar de mudança, de forma que ele possa vencer seus obstáculos interiores e colocar-se melhor na sua vida empresarial. Ressalta, ainda, Senge (1990,p.17) que:

“Na área administrativa, os modelos mentais do que pode ou não ser feito estão igualmente enraizados, e muitas modificações não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos”.

A modificação desses modelos mentais requer um aprendizado em buscar trazer à tona as imagens interiores que se têm do mundo, racionalizá-las através de um exame detalhado de todos os aspectos que estão envolvidos e, finalmente, processar novas estruturas mentais que embasarão as atividades desenvolvidas pelo indivíduo.

Essa atitude pessoal de coragem em descobrir-se e preparar-se para um amanhã, colocando-se estrategicamente no mundo, é uma ação individual que caracteriza um bom líder. Um bom líder desenvolverá, também, a capacidade de distinguir a atuação dos seus papéis como indivíduo e como gestor da organização e a inter-relação desses papéis.

Quigley (1994,p.3) destaca que “a visão de um líder implica a percepção do passado e do presente. E, mais importante ainda, oferece um mapa do caminho para o futuro ...” Ser um líder implica em conduzir um grupo dentro de parâmetros que todos acreditam, esperam e lutam.

⁴ Estruturas compulsivas, segundo o pensamento de Freud (1976,V.12,p.196), são estruturas de personalidade de pessoas que atuam, reproduzindo fatos que o indivíduo “não *recorda* coisa

Peter Senge, em capítulo do livro *Como as Organizações Aprendem* organizado por Starkey (1997,p.345), destaca que o líder precisa acumular em sua atuação as seguintes atribuições: a de *projetista*, a de *professor* e a de *regente*. Na função de *projetista*, o líder cria o *design* do empreendimento, concebe o projeto da organização. Na função de *professor*, o líder atua, compartilhando com os membros da organização o projeto concebido. Como *regente*, o líder motivará os membros da organização em busca dos objetivos institucionais pretendidos.

O desempenho dessas atribuições exigirá do gestor, o líder da organização, uma visão acurada da realidade para a contextualização da organização e de seus objetivos. Salienta Quigley (1994,p.3) que a visão é o principal atributo da liderança. Esse autor decompõe em partes a visão, de forma que contribui enormemente, com a sua obra, para um estudo do comportamento do gestor. Para Quigley, a visão do líder é composta por três elementos:

- 1.Valores e convicções;
- 2.Missão;
- 3.Objetivos.

Esses elementos estão hierarquizados, sendo os valores anteriores a todos os outros. Quigley os considera “os alicerces da visão”. A visão é importante em um líder. Implica na percepção do passado e do presente, oferecendo um mapa do caminho para o futuro, pois uma pessoa só poderá idealizar um objetivo e construir meios para alcançá-lo, baseada em suas experiências de vida.

Segundo Quigley, a visão de um líder pode ser intuitiva ou altamente estruturada; ambas com bastante eficácia na prática. A visão intuitiva é aquela fundamentada em registros inconscientes do indivíduo. São as ações já automatizadas, os valores e crenças interiorizadas, também destacados por Piaget, que lastreiam as atitudes adotadas. A visão estruturada, apesar de ter componentes inconscientes, é mais consciente por estar fundamentada no conhecimento adquirido, nas experiências vividas pelo indivíduo.

alguma que esqueceu e reprimiu, mas expressa-o pela atuação ou atua-o. Ele o reproduz não como lembrança, mas como ação; repete-o, sem, naturalmente,saber o que está repetindo”.

A visão é importante para o gestor, pois proporciona um entendimento do ponto no qual a empresa se encontra no momento atual e oferece um mapa, objetivando o futuro.

Valores, missão e objetivos são peças fundamentais para a formação da visão. Os valores são convicções claras e fundamentais que a empresa defende. A missão representa o que a empresa é hoje e o que ela deseja ser. Os objetivos são o alvo com os quais a empresa encontra-se comprometida e para onde ela está se dirigindo.

Os valores e as convicções do gestor fundamentam toda a sua atuação. É como *projetista*, no entanto, que a importância de suas crenças se destacará, ainda mais, quando o líder definirá o quê, o como e o porquê da existência da instituição. Seus valores e convicções são as âncoras que apoiarão toda a estrutura organizacional. Se, nessa etapa, o líder for desprovido de valores morais e éticos, a fundamentação da filosofia da instituição e sua atuação futura se situarão em mundos avessos à construção do bem estar da coletividade.

Ainda ancorado em seus valores, no delineamento do projeto organizacional, o gestor estabelecerá a missão da organização que está sendo concebida e, dentro dela, definirá os objetivos pretendidos, ou seja, delimitará para onde a empresa está se dirigindo e as metas que deseja alcançar.

Dessa forma, estará definida a visão do empresário que, no exercício da sua função de líder organizacional, fixará os rumos a serem seguidos dentro da sua percepção do contexto a que está inserida a organização. Pode-se distinguir o contexto organizacional em dois aspectos: (1) o ambiente interno (a composição da empresa com a sua realidade operacional: funcionários, tecnologias); (2) o ambiente externo subdividido em: geral e relacional.

O contexto geral tem maior amplitude, pois engloba os fatores que influenciam a empresa, mas sobre os quais a organização não detém o menor controle. Trata-se da legislação vigente, da atuação do governo, dos concorrentes, dos bancos e de outros fatores importantes que influenciam a dinâmica organizacional. O contexto relacional é composto por todos os elementos que transacionam de alguma forma com a organização. São os fornecedores, os clientes, os acionistas que, apesar de externos à empresa, têm

interesse na sua perpetuação e, com os quais, a empresa pode manter uma interação no detalhamento dos rumos a serem seguidos para o alcance dos objetivos pretendidos.

A forma de relacionamento que a empresa estabelece com o seu contexto interno e externo, e a sua própria estruturação em busca de seus objetivos vão estar fortemente determinados pelos valores e convicções do gestor, suas crenças, dúvidas e medos. Vê-se, então, a necessidade do “mergulho” do líder no seu mundo interior, de forma que possa vencer seus obstáculos internos e, com firmeza e determinação, desempenhar suas atribuições de *professor* e de *regente* da organização estruturada.

2.4- AS VÁRIAS FASES DE CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Assim como os seres vivos, as organizações possuem um ciclo de vida – elas nascem, crescem, desenvolvem-se e podem até morrer. De maneira análoga aos organismos vivos, as organizações têm necessidades e problemas pertinentes à fase em que se encontram no ciclo de vida. O papel do líder é levar a organização à satisfação dessas necessidades e à resolução desses problemas. A origem do fracasso de muitas empresas está na incapacidade de seus líderes em desempenhar esse papel. Muitos deles ignoram o fato de que as organizações passam por fases distintas no seu ciclo de vida e que, em cada uma delas, as organizações assumem características diferenciadas que exigem posturas gerenciais próprias.

Segundo Adizes (1990), essas fases podem ser divididas em **concepção, nascimento, desenvolvimento, maturidade, envelhecimento e morte**. Uma organização não precisa necessariamente chegar à fase de envelhecimento, aliás, manter-se jovem é o desejo e o desafio de todas elas. Para que a organização vença este desafio, é preciso conhecer a natureza dos problemas e ter uma liderança capaz de resolvê-los.

A **concepção** é a fase em que sucede a seleção de idéias, é nela que o empreendedor percebe necessidades potenciais a serem supridas. Para uma

organização nascer com saúde, ela precisa ser gestada com muita paixão e envolvimento do líder com a idéia escolhida. É preciso que se

“tenha um sentimento forte a respeito da idéia, é preciso acreditar que ela tem valor, que tem que ser feito algo com ela, senão nada será feito a respeito. Além disso, as pessoas não seguirão aqueles que não estiverem convictos de seus próprios ideais”.(Kouzes e Posner ,1997, p.115)

A organização, ao ser concebida, precisa buscar a sua identidade, ou seja, definir qual é o seu campo de ação e o que a torna singular, o que a diferencia das demais. *“Não há vantagem em trabalhar para comprar produtos de ou investir em uma organização que faz exatamente a mesma coisa que a outra do outro lado da rua ou no final do corredor”*.(Kouzes e Posner , 1997,p.105).

Na fase inicial do **nascimento**, o empreendedor e o seu empreendimento se fundem em um só corpo, ou seja, a organização torna-se parte integrante da vida do fundador. Essa relação é necessária, porém perigosa. É necessária porque a organização depende de um compromisso forte por parte do fundador, pois um negócio que se inicia, raramente, traz retorno em curto prazo. É perigosa porque o fundador é muito influenciado por possibilidades e não por probabilidades. Muitas vezes, envolvido pela paixão, o fundador não tem conhecimento e noção dos riscos envolvidos na criação de uma empresa. O compromisso do fundador deve ser realista e proporcional aos riscos.

Quando uma organização inicia suas atividades, as idéias e as possibilidades deixam de ser o enfoque principal. Agora a preocupação do líder é a produção de resultados, ou seja, a satisfação das necessidades para a qual foi criada. A passagem do ideal para o real não é fácil, muitas vezes torna-se algo difícil que requer muito sacrifício do líder.

Nessa fase, não há uma profissionalização dentro da organização (não há um sistema de contratação e avaliação de pessoal), as pessoas se tratam com informalidade, quase não há hierarquia. Devido a isso, não há uma estrutura organizacional definida, e pequenos problemas podem se tornar crises.

É comum nesta fase a centralização⁵ das decisões, pois ainda não existem as estruturas e toda a memória da organização está nas mãos do seu fundador. Além disso, se os subordinados tivessem a mesma capacidade de liderar uma organização iniciante, não estariam sujeitos ao fundador, mas abrindo seu próprio negócio.

Superar as dificuldades do fluxo de caixa é o objetivo da organização nesse momento. O fluxo de caixa negativo (normal nesta fase) pode ser evitado se o líder tiver conhecimento dessa característica no início do seu negócio e criar um plano para superar esse momento. Isso fará com que o líder não perca a visão e as expectativas de crescimento para o futuro.

Depois de resolver as dificuldades do fluxo de caixa, a empresa entra na fase do **desenvolvimento**. Evolui num processo de expansão, através do qual ela cresce mesmo sem grandes esforços e enfrenta um novo problema: desenvolver seus sistemas administrativos e conseguir institucionalizar sua liderança

Se a empresa não conseguir institucionalizar a sua liderança, ela ficará dependente do fundador. Em alguns casos, a morte do fundador significa o fim da empresa. É comum, também, a dependência aos funcionários que participaram da fundação da empresa. Ao longo do tempo, eles testaram procedimentos e desenvolveram padrões de atividades que, ainda, não estão registrados. Desenvolver o sistema administrativo ajuda a empresa a se livrar da dependência que ela tem desses funcionários.

Nessa fase, pode ocorrer também o problema da sucessão. Na maioria das vezes, os herdeiros assumem a empresa, não por serem capacitados para liderá-la, mas pelo simples fato de serem os donos dela. Cada um assume um departamento (se houver) e toma decisões descentralizadas, pois buscam poder e, muitas vezes, podem não estar atentos aos objetivos pretendidos pela empresa.

Por essa razão, é importante que o fundador perceba que sua empresa está numa fase de transição no seu ciclo de vida, e que sua maior contribuição,

⁵ Há centralização quando o poder de decidir está nas mãos de uma única pessoa, nesse caso, do fundador.

nesse momento, é prepará-la para viver sem ele. A contratação de um administrador profissional ou a profissionalização dos sucessores é de grande valia para estruturar a parte operacional da empresa. Dar oportunidades para que seus subordinados aprendam sozinhos a tomar boas decisões, também é muito importante antes de começar a delegar autoridade a esses funcionários. Esse processo, contudo, é complexo, pois o fundador pensa que, ao delegar autoridade a seus subordinados, perderá o controle da empresa. Isso pode ocorrer, se ele descentralizar ao invés de delegar⁶ – o que ocorre na maioria das vezes. É pela falta dessa percepção que muitas empresas morrem ou são transferidas de mãos.

Entre esse momento e a maturidade, a empresa passa por um processo de transição, em que ela precisa mudar sua cultura organizacional, suas atitudes e seu estilo de liderança. A complexidade dessa transição pode gerar fortes conflitos internos na organização.

Durante esse período de transição, ao contratar um administrador profissional para formalizar o funcionamento da organização, a empresa promove um momento importante que poderá proporcionar uma mudança na cultura através da investidura de um novo líder. Essa substituição da liderança, porém, nem sempre promove alterações na cultura. Será importante que a empresa procure um líder que seja capaz de mudar o que antes era informal (como descrito acima), criando regras e diretrizes para organizar as atividades operacionais da empresa. Essa passagem da informalidade para a formalidade pode ser causadora de conflitos internos na organização. Os funcionários antigos, acostumados aos vínculos pessoais e à autonomia para organizar seu próprio trabalho, criam uma forte resistência ao novo líder. Esses, então, passam a usar do seu poder político⁷ junto ao fundador, tentando fazer com que ele se volte contra o atual líder. Os possíveis conflitos desencadeados, sem uma clareza do processo e sem a habilidade gerencial do empreendedor que foi o responsável pela contratação do administrador profissional, poderão motivar os antigos

⁶ Na centralização o poder está concentrado nas mãos de uma única pessoa. Na descentralização o poder é partilhado de maneira equitativa. Já na delegação existe hierarquia na divisão do poder, por exemplo, um gerente pode ter autoridade para tomar decisões operacionais, mas as decisões estratégicas cabem ao seu superior.

⁷ O poder político dos antigos funcionários deve-se ao vínculo pessoal com o fundador por eles terem participado da fundação da empresa; e também à participação acionária conquistada devido ao longo tempo na empresa.

gerentes e, às vezes, mais empreendedores a abandonarem a empresa, enfraquecendo-a.

Essa fase é marcada por momentos muito delicados para a cultura da empresa, pois valores profundamente arraigados precisam ser transformados e um sentimento de insegurança poderá vir a dominar no ambiente organizacional. Desconstruir a velha cultura e fazer nascer uma nova mais adequada ao novo período da organização exigem habilidades invulgares do mentor do processo.

Essa etapa é também marcada pela transposição de metas. Segundo Adizes, no advento da organização, há uma preocupação com a quantidade, pois consideram que quanto mais, melhor. Segundo ele, nessa fase, há uma mudança para a qualidade – o melhor é mais. O empreendedor precisa preocupar-se inicialmente com a qualidade do produto, e, quando adquirir uma clientela segura, se preocupar com a quantidade.

Quando a empresa atravessa esses problemas com sucesso, entra num estágio de **maturidade**. O grande desafio de uma empresa madura é permanecer nesse estágio. Ela precisa estar sempre resgatando o impulso inicial além de criar uma estrutura equilibrada, que mantenha o controle e permaneça flexível. Também deve ter o cuidado de não ser tomada pela vaidade do sucesso. É importante que o líder esteja sempre revisando o objetivo maior da empresa, criando uma visão de futuro. Uma empresa, cujos líderes não possuem visão de futuro, tanto individual como gerencial, está correndo o risco de perder a sua flexibilidade e entrar num processo de envelhecimento.

A empresa, muitas vezes, satisfeita com a suas conquistas, e com medo de perder o que já conquistou, pode sentir-se impelida a parar de visualizar o futuro e poderá deixar de ter expectativas de crescimento, passando a se concentrar nas realizações do passado. Essa atitude conduzirá a empresa a perder as expectativas de conquistar novos mercados, clientes e regiões inexploradas.

Essa fase denominada **envelhecimento** caracteriza-se pela desconfiança à mudança, pelo medo da inovação e pela inflexibilidade. Os líderes se tornam avessos a mudanças e, aí, se aplica aquele velho adágio popular: “em time que ganha não se mexe”. Nesse momento do ciclo de vida, as empresas aumentam

suas características burocráticas, tornando-se inflexíveis e rígidas, tendo uma inversão do foco organizacional, preocupam-se em manter normas e tradições e esquecem o cliente. O dinheiro que antes era aplicado em marketing, por exemplo, agora é utilizado na instalação de sistemas de controle, benefícios e instalações físicas. São beneficiados aqueles que seguem rigorosamente as normas e tradições da empresa. Os inovadores são caçados e punidos. Quando surgem problemas, destaca-se quem causou o problema e não o que fazer a respeito. Geralmente, os mais empreendedores e criativos são responsabilizados por esses problemas.

Quando a empresa se deixa envelhecer, há uma disposição interna em punir aqueles que se aventurarem a mudar alguma coisa, o que poderá gerar um clima de tensão dentro da empresa. Poderá haver muito conflito, muitas atitudes traiçoeiras, muitas brigas internas. Um clima de frieza e individualismo poderá vir a ser instalado e, por conseqüência, ninguém vai querer ficar descoberto, ninguém vai querer mostrar o jogo. Em decorrência disso, o cliente externo passa a ser visto como um aborrecimento. A organização se torna um sistema fechado, ignorando o seu ambiente.

O que foi acima exposto é comum à maioria das empresas. As fases iniciais (concepção, nascimento e desenvolvimento) caracterizam o crescimento da empresa. A atuação do líder é fundamental em todas as fases e, principalmente, na maturidade para evitar que a empresa entre na fase de envelhecimento e morte. As características principais das fases de crescimento e envelhecimento, resumidas no quadro abaixo, merecem atenção especial do líder.

Fig 1: QUADRO-RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS COMUNS ÀS EMPRESAS NO CICLO DE VIDA

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Assunção de riscos	Oposição a riscos
Expectativas excedem resultados	Resultados excedem expectativas
Escassez de dinheiro	Abundância de dinheiro
Ênfase na função	Ênfase na forma
Por quê? e O quê?	Como? e Quando?

Fonte: Adizes (1990)

Enfatizando-se um pouco mais as características comuns específicas de cada fase, pode-se destacar:

1. Quanto ao risco

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Assunção de riscos	Oposição a riscos

As empresas na fase de crescimento têm uma ligação direta com o risco. Pode-se mesmo dizer que o risco é um componente próprio da época de criação e solidificação da entidade. O empreendedor, ao idealizar a organização, desejando ter segurança de que aquele empreendimento atenderá a uma necessidade da comunidade, pode até mesmo ter utilizado uma pesquisa com esse objetivo, mas não disporá de uma garantia de que o sucesso daquela idéia se concretize.

Ao contrário do que acontece com as fases iniciais da organização, quando o empresário já conseguiu que a sua empresa tenha o reconhecimento dos consumidores e a idéia já esteja solidificada, é normal que o seu criador fique avesso ao risco. No entanto, os gestores da organização precisam combater essa característica, se não quiserem que o seu empreendimento envelheça. A interação com as carências da comunidade precisa continuar para que a empresa permaneça atuante no mercado, ocupando com eficiência o espaço conquistado.

2. Quanto às expectativas de resultados

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Expectativas excedem resultados	Resultados excedem expectativas

Ao ser criado o empreendimento, a motivação inicial pode não ser o lucro esperado, conforme destaca Adizes (1990), porém o empreendedor não levará a idéia à frente, se ele tiver a expectativa de maus resultados. O empresário espera que os resultados vindouros sejam compensadores de todo o seu esforço criador. Nas fases iniciais, os resultados quantificados são geralmente inferiores às expectativas de lucratividade vindouras. No início, o ganho está no aprendizado organizacional, na criação de todo o relacionamento, que se solidificará com o decorrer do tempo, com fornecedores, clientes e instituições.

Em fases posteriores, quando a empresa já dispõe de clientela segura e imagem consolidada no mercado, passa a dispor de um faturamento adequado para cobrir seus custos e remunerar o investimento e o esforço empresarial despendido na construção do empreendimento. Nessa etapa, para evitar o envelhecimento organizacional, o empresário precisa evitar a acomodação institucional. Os resultados muitas vezes excedem expectativas, porque a comunidade passa a ter conhecimento daquela organização que lhe atende nas suas necessidades e passa a procurar a empresa independentemente do seu esforço de divulgação. Existe um adágio popular que orienta de forma errônea: “*criar fama e deitar-se na cama*”. Uma empresa que adote esse comportamento estará fatalmente voltada a envelhecer e morrer. E preciso zelar pela manutenção da motivação inicial para garantia de sobrevivência da entidade.

3. Quanto à abundância de recursos

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Escassez de dinheiro	Abundância de dinheiro

A fase de crescimento da organização se caracteriza pela escassez de recursos. Nessa época, a empresa está em construção, em investimento. As necessidades são abundantes e variadas. O empreendedor precisará colocar muitos recursos para que o empreendimento se consolide.

Na etapa em que a empresa já se encontra consolidada, os investimentos já foram feitos, as inversões de recursos para a montagem e estruturação da organização já foram realizadas. Então, pode-se afirmar que há uma abundância de recursos.

4. Quanto à ênfase organizacional

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Ênfase na função	Ênfase na forma

Em fase de estruturação, uma companhia precisa realizar muitas coisas, desempenhar muitas atividades de vez, sem nenhuma sistematicidade. As funções precisam ser realizadas e a empresa não dispõe, ainda, de modelos para melhor desempenhá-las. A empresa está no início e o foco é realizar suas funções mesmo que elas não sejam executadas da melhor forma.

Em etapas posteriores, contudo, a empresa já possui uma visão crítica da realização de suas funções e procura sistematizá-las de maneira que sejam efetuadas com melhor qualidade, com maior eficiência. Esse é um objetivo útil e necessário para a consolidação da empresa. Essa finalidade, contudo, não pode comprometer o atendimento dos fins da organização. Se a empresa perde o foco nas suas funções e dá ênfase excessiva na forma de desempenhá-las, ficará burocratizada e iniciará seu período de envelhecimento e, posteriormente, de morte, se esse processo não for revertido.

5. Quanto a questões motivadoras

CRESCIMENTO	ENVELHECIMENTO
Por quê? e O quê?	Como? e Quando?

As providências iniciais que são necessárias a todo empreendimento motivam os seus criadores a se voltarem a responder questões ligadas ao “o que” fazer e ao “porquê” fazer. Na etapa de crescimento, toda ação parece ser feita para “*ontem*”. O acúmulo de ações necessárias conduz o empresário à ação, tentando realizar todas as funções da empresa dentro do menor tempo possível.

Uma vez já sedimentada, a empresa procura realizar suas ações dentro de prazos mais flexíveis, sem agir sob pressão e busca, também, realizá-las da melhor forma, atendendo a questões motivadoras, ligadas ao “como e ao quando”. O perigo é voltar-se apenas para esses aspectos, esquecendo-se de que a realidade das organizações exige ações muitas vezes improvisadas, em função da sua emergência, por causa da variabilidade do contexto no qual a empresa está inserida.

Cabe destacar que a empresa, para evitar seu envelhecimento, não pode permitir-se agir sob improviso, como acontece em suas fases iniciais, mas, também, não pode vincular-se à excessiva formalização.

2.5 CAUSAS CONHECIDAS DO ENVELHECIMENTO E MORTE DAS ORGANIZAÇÕES

Os estudiosos não se têm ocupado muito com esse tema. As poucas obras localizadas que abordam causas de insucesso das organizações o fazem de maneira genérica, referindo-se a comportamentos típicos que possibilitam a decadência das empresas, conduzindo-as ao envelhecimento e morte.

O envelhecimento é uma fase anterior à morte. Em organizações, o envelhecimento não significa número de anos de existência. Diferentemente do organismo humano que a passagem do tempo vai trazendo o seu desgaste, as

empresas podem ser uma instituição centenária e manterem-se jovens, com a vitalidade e as características iniciais que motivaram a sua existência.

A evolução tecnológica do contexto, os avanços da ciência nos métodos de gestão são aspectos que vão exigir dos gestores uma crescente atualização para não disporem de técnicas ultrapassadas. Além disso, a preocupação em posicionar-se de forma adequada frente à concorrência e em saber adotar as medidas estratégicas necessárias para a operação da entidade são cuidados importantes no zelo pela constante juventude e pela garantia da longevidade do empreendimento.

Cabe ao gestor reconhecer os aspectos que identifiquem o processo de envelhecimento, para que medidas sejam tomadas no sentido de incentivar o rejuvenescimento organizacional, afastando a possibilidade do óbito institucional.

A observação de sinais, muitas vezes desconsiderados pelos gestores, é um aspecto muito importante no processo de gestão da entidade, pois pede providências urgentes que precisam ser adotadas sob pena de perder-se o que foi construído com tanto esforço e empenho durante muito tempo.

Os **sinais** auxiliam a identificação preventiva dos sintomas. É uma indicação de que os sintomas poderão aparecer. Os **sintomas** são evidências claras de que algo está fora de ordem. Os **sinais** se evidenciam antes que os **sintomas** se estabeleçam.⁸

ADIZES (1990) destaca que a organização pode apresentar problemas que ele classifica de: Normais e Anormais. *Problemas normais* são aqueles que a organização pode resolver com sua própria energia interna, ou seja, a organização tem capacidade de acionar processos e de tomar decisões que resolverão os problemas. Os *problemas anormais* exigem intervenção externa profissional. Esses problemas deixam a organização entrelavada.

É interessante destacar que os problemas se tornam conhecidos pela

⁸ Essas observações foram elaboradas em um artigo publicado nos anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, intitulado "RESPONSABILIDADE DA AÇÃO COM BASE NAS INFORMAÇÕES DE CUSTOS" (citação bibliográfica de no.41), no qual o autor desta tese participa como co-autor e onde se discute aspectos importantes da ação gerencial do empreendedor.

identificação dos sintomas. O gestor já reconheceu que há algo errado. O importante é que o gestor possa perceber os sinais para que haja um processo preventivo de tomada de ação para que a empresa evolua pelos seus estágios de vida de forma saudável, mantendo sempre a vitalidade do início da sua criação.

Segundo ADIZES (1990), cada fase do ciclo de vida das organizações apresenta uma série de dificuldades gerenciais que são experimentadas por todas as instituições, cujos resultados podem ser diferentes para cada realidade organizacional. Se esses problemas forem previstos para aquele estágio do ciclo de vida, isto é, se eles são enfrentados por todas as organizações ainda que com intensidade e duração diferentes, podem ser de conseqüências mais brandas e administráveis. Se não forem esperados, pode-se dizer que se tornam problemas graves, muitas vezes crônicos, que comprometerão o desempenho evolutivo da entidade.

O método de gerência precisa ser uma metodologia de diagnóstico que permita distinguir-se os diferentes tipos de problemas. É também uma metodologia de intervenção, curativa e preventiva. Sua finalidade é superar as complexidades e os problemas patológicos do crescimento e do envelhecimento, levando uma organização à Plenitude e desenvolvendo a capacidade interna de lá permanecer.

Um sinal claro de que a empresa entrou num processo de envelhecimento é quando ela principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à Plenitude.

Para evitar surpresas desagradáveis, a organização precisa identificar a fase atual em que se encontra no seu processo evolutivo e planejar as ações necessárias para o alcance da próxima etapa organizacional. Ou seja, é preciso contextualizar o planejamento da empresa, adequá-lo às conveniências da organização para que ela possa desempenhar bem o papel a que se destinou na comunidade.

O incentivo à criatividade e à inovação na organização pode ocasionar o surgimento de conflitos, que ADIZES (1990, p.169) classifica em conflitos na forma (estilos) e no conteúdo (interesses pessoais). Os conflitos são necessários e indispensáveis. Só não há conflito quando não se tomam novas decisões, ou

quando não é preciso implementá-las. Isso, porém, significa que não há mudança o que só ocorre na morte.

O conflito pode ser destrutivo, se não for canalizado, ou construtivo quando se obtém um resultado funcional ou uma mudança desejada. Isso se dá quando há aprendizagem, pois a aprendizagem é uma mudança mental, significa crescimento. E só haverá aprendizagem quando houver respeito mútuo. Nada se aprende de pessoas pelas quais não se nutre o sentimento do respeito. Mas o respeito não direciona a implementação dessas decisões. Para isso, é preciso haver confiança. A tarefa da gerência é canalizar os conflitos potencialmente destrutivos para que se tornem construtivos, gerando uma atmosfera de confiança mútua e respeito mútuo dentro da organização.(ADIZES, 1990, p.170).

O conflito é produzido pela falta de equilíbrio. A falta de conflito pode ser muito agradável em curto prazo, mas levará à morte em longo prazo. A patologia não é a existência de conflito, e sim, quando o conflito impele a organização, as pessoas, ou o sistema a repetirem-se ao invés de progredirem.(ADIZES, 1990, p.172).

Alguns sinais podem ser listados como sendo indicadores da decadência da empresa e para os quais os gestores precisam manter-se alertas. São eles:

- ✓ As pessoas passam mais tempo umas com as outras no escritório do que com clientes ou vendedores;
- ✓ Desapareceu o senso de urgência. As pessoas mostram-se dispostas a prolongar as reuniões;
- ✓ A atmosfera torna-se mais formal; ainda se ouvem novas idéias, mas o entusiasmo de outrora sumiu de vista;
- ✓ A participação da empresa no mercado não pára de baixar;
- ✓ O fluxo de caixa torna-se negativo e há uma alta rotatividade de bons funcionários. Todos os sinais vitais da organização estão gritando “emergência”;
- ✓ As únicas coisas que importam são as regras e diretrizes, nas quais não há qualquer orientação evidente para os resultados ou para a satisfação das necessidades dos clientes;

- ✓ A ênfase em “como fazer” as coisas dentro da empresa é patológica. É hora de “caça às bruxas”. Busca-se quem fez o que no passado, ao invés de procurar de quem a organização precisará para fazê-lo no futuro. Os erros não são perdoados e a criatividade passa a não ser incentivada.

Vale destacar que se a criatividade permanecer estagnada por muito tempo, começará a afetar a capacidade da empresa de satisfazer às necessidades dos clientes. Uma vez não atendida a sua clientela, a empresa pode preparar-se para a fatalidade em que ela se preocupará com o **porquê**. Nessa fase, ela enfrenta a MORTE. **Por que** deveria a organização existir? Ela perdeu o direito a tal.

2.5.1 A desmotivação como fator de desarticulação organizacional

Enfatizando-se a influência da motivação dos empreendedores na manutenção dos negócios, precisa-se ver o enfoque da vocação do gestor para determinada atividade. Se um determinado empreendimento (um restaurante, por exemplo) se inicia com sucesso sob a administração do proprietário e, depois de algum tempo, o dono se afasta, interferindo na qualidade do serviço, pode-se perguntar: qual teria sido a causa do proprietário desmotivar-se de administrar o negócio do qual ele foi o empreendedor?

O que se pode imaginar é que a necessidade se modificou e, também, o objetivo do empreendedor. Essa modificação de objetivo pode ser chamada de **fator motivacional**. O fator motivacional é algo que incentiva o empreendedor a movimentar-se em direção a adotar todas as providências para a instalação de determinado negócio, que, segundo sua avaliação, estaria atendendo a uma carência do mercado e que teria futuro como uma atividade lucrativa. Além de incentivá-lo na criação do empreendimento, esse fator motivacional o faria continuar atuando como gestor do negócio ou adotando as providências gerenciais necessárias para a sua manutenção.

Enfocando-se o caso do empreendedor que abandona seu negócio, pode-se inferir que a causa poderia ser a mudança do seu fator motivacional pessoal. Com a atividade energética do empreendedor estando ausente, os germes da decadência podem até não estar à vista, mas o processo já se iniciou.

O empresário precisa entender sobre a sua necessidade. Precisa procurar identificar as razões que o levaram a empreender aquele negócio. Se ele deseja manter o seu empreendimento, é adequado que ele entenda os fatores que o levaram a tomar aquela iniciativa. É importante que aqueles objetivos iniciais não sejam escamoteados. Precisam ser encarados claramente para que ações possam ser desenvolvidas no sentido de manter a existência daquela empresa com atividades desempenhadas com a mesma qualidade inicial.

O importante seria que o empreendedor, ao se considerar satisfeito com os resultados obtidos com o negócio, conseguisse motivar seus descendentes para que ele pudesse afastar-se da empresa, e seus sucessores pudessem assumi-la com o mesmo nível de motivação inicial que o fez mover-se para a abertura do negócio.

Infelizmente, cada pessoa, em termos motivacionais, é diferente uma da outra e, portanto, é muito difícil alguém conseguir passar para outra pessoa a motivação que desejaria que a outra tivesse. Esse é um consenso teórico entre os estudiosos da motivação. Bergamini (1986) destaca essa dificuldade em sua obra. Esse reconhecimento, entretanto, já é um grande passo. Se o gestor reconhece o quão difícil é motivar os seus funcionários, já facilita sua relação com os seus subordinados.

A motivação vai mudando a partir das conquistas do indivíduo. Às vezes, o objetivo pode ser conseguir uma posição financeira de destaque para, a partir daí, articular outras realizações. Outras pessoas podem associar a posição financeira à conquista de realizações profissionais, para em função do reconhecimento do seu valor como profissional, como conhecedor de uma área, vir a conquistar uma situação financeira equivalente ao seu padrão de conhecimento.

A motivação é mutável de acordo com as necessidades individuais do ser. O que hoje move uma pessoa para um determinado objetivo, daqui a alguns

anos, ela não mais se motivará por aquela ação específica. A satisfação das necessidades poderá gerar outras.

Parece clara, então, a complexidade da administração da motivação dos funcionários. Transmitir a motivação pessoal para outras pessoas é uma tarefa árdua. Não é um processo natural. A pessoa, ao sentir-se com motivação para algo, deve buscar outras que estejam com a mesma problemática, que sintam as mesmas necessidades, que tenham os mesmos objetivos.

A motivação pode estar associada ao ciclo de vida das pessoas, ou seja, o que hoje motiva uma pessoa, daqui a 10 anos poderá não a estar motivando mais. Então, o ciclo de vida das organizações pode estar associado ao ciclo de vida das pessoas no sentido motivacional.

A psicanálise traz os conceitos do princípio do prazer e do princípio da realidade. Todo humano procura sempre desfazer qualquer desprazer. As fantasias são maneiras do indivíduo buscar o prazer. O princípio da realidade conduz a que se enxergue verdadeiramente o contexto. Se algum objetivo é eleito, tal como passar num vestibular, tem-se que estudar. Para estudar, tem-se que desmanchar algum prazer imediato para se conseguir a realidade desejada. Para que o **importante** seja alcançado, muitas vezes se precisa sacrificar o **imediate**.

Às vezes, para que um objetivo seja alcançado, é preciso mudar uma estrutura. É fundamental que a estrutura atual seja modificada no **imediate**, para que o **importante** seja atingido. O indivíduo se depara com a problemática de como fazer essa mudança, pois almeja atingir uma nova estrutura, com novos valores. Precisa identificar novos caminhos porque os antigos não estão mais lhe atendendo na busca do que ele considera **importante**.

2.5.1.1 A Difícil Mensuração dos Fatores Qualitativos

Os fatores qualitativos são de difícil mensuração, mas interferem nas transações e nos resultados da empresa. Podem ser classificados como fatores qualitativos, todas as variáveis intervenientes em ações individuais ou coletivas

fruto de avaliações de sentimentos ou de valorações subjetivas. Pode-se afirmar que os fatores qualitativos são abstratos, sentem-se suas conseqüências, mas não se pode observá-los de forma objetiva e, por conseqüência, a sua quantificação fica dificultada.

Os fatores quantitativos são de fácil observação porque representam indicadores objetivos do desempenho organizacional, ou valores dos bens investidos pelo empreendedor. Reportando-se aos conceitos da ciência econômica, sabe-se que todo bem tem seu valor estabelecido pelo mercado. Os atributos objetivos do bem fazem com que haja uma disposição em se remunerar o proprietário em determinado valor. Essa é, então, o que se pode chamar de uma valoração objetiva, ou seja, com base nos reais atributos do bem.

No tocante à motivação de terceiros para a realização de determinada atividade, é importante essa clareza dos fatores emocionais, das variáveis qualitativas inseridas no empreendimento, para que se tente transferir para os outros, os objetivos iniciais que conduziram à instalação daquele empreendimento.

Avocando-se a importância da identificação dos sinais organizacionais de que algo está fora dos padrões normais, pode-se reconhecer a dificuldade de identificação dos fatores qualitativos, pois são muito subjetivos e decorrentes da percepção individual do gestor.

2.5.1.2 A Viabilização de Objetivos

A motivação conduz ao indivíduo eleger objetivos. O ser escolherá o objeto através do qual seus objetivos poderão ser realizados. Não adianta, contudo, se ter objetivos, ter desejos, se não se tem os meios para realizá-los. Os meios podem ser criados. Os meios são criados para respaldar os objetivos. Sem os objetivos, os meios não precisam ser criados. Os objetivos são a força que impelem à ação. Muitas vezes a organização criada não é o objetivo, é o meio. Por exemplo, uma escola pode ser um meio de se exercer o talento de ser um

educador, como pode ser um meio de ganhar dinheiro. O difícil é o indivíduo ter clareza do que ele busca naquela organização.

Convém deixar claros os conceitos de **objeto** e **objetivo**. Parecem sinônimos, mas não são. O objeto é o meio através do qual os objetivos são alcançados. Pode-se afirmar que o objeto é o alvo da ação. Tomando-se o exemplo anterior do empreendimento escolar, pode-se inferir que a escola foi o objeto, foi o meio de atingir o objetivo de exercer o papel de educador ou ser um meio de obter lucros, sendo que um objetivo não descarta a possibilidade do outro. No entanto, é conveniente reconhecer que, se o objetivo for apenas o da obtenção de lucros, ao ser atingido, o empreendedor pode desmotivar-se em envolver-se com aquele tipo de empreendimento e, fatalmente, abandonará a sua criação.

Os objetivos são mutáveis e o mesmo empreendimento pode atender a vários objetivos individuais dos gestores envolvidos. As parcerias, muitas vezes, não dão certo porque os parceiros modificam seus objetivos e não comunicam ao outro. O objeto da parceria que é o empreendimento passa a representar um meio para atingir objetivos diversos e, às vezes, conflitantes.

Ao se desmotivar para o negócio, o proprietário, muitas vezes, adota uma posição de descaso no trato com o empreendimento e isso poderá provocar um reflexo de desmotivação no corpo de funcionários. Uma vez que a necessidade que motivou a instalação do negócio esteja atendida, o proprietário tenderá a se afastar, a negligenciar no desempenho do seu papel de líder organizacional. Esse comportamento provocará reflexo negativo nos membros da empresa.

Então, é importante que se reconheça que um fator preponderante da existência de uma organização é o aspecto motivacional do empresário e de seus colaboradores.

2.5.2 Os sete pecados do capital

WOOD JR (1999), em sua obra, faz uma alusão aos sete pecados capitais bíblicos, analisando situações organizacionais que desarranjam o clima da empresa, prejudicando sua operacionalidade, levando-a a situações de dificuldades gerenciais, podendo levá-la à sua desestruturação e possível fechamento de suas operações.

- ✓ **Inveja** – Segundo o autor, “a inveja é uma sensação democrática e onipresente. Atinge a todos, todo o tempo” (p.5). Reconhece que esse sentimento não é de todo negativo, considerando que existe a inveja construtiva. A inveja passa a ser construtiva, quando ela conduz ao autodesenvolvimento da equipe de colaboradores por desejar atingir o nível na estrutura organizacional em decorrência de ter observado o progresso institucional de algum colega de equipe.

No entanto, há casos que o autor denomina de inveja perversa, através da qual o clima organizacional fica insustentável, criando situações de dificuldades de convivência interna no dia-a-dia da empresa. Caberá ao gestor ter a habilidade de gerenciar esse sentimento tão comum entre as pessoas para que a sua empresa possa operar como uma verdadeira equipe, na qual todos lutarão pelo alcance dos objetivos institucionais e dos seus interesses pessoais.

- ✓ **Soberba** – é um sentimento negativo definido como orgulho excessivo, altivez, arrogância, presunção, a elevação de uma pessoa ou coisa em relação a outra, descreve Wood Jr. Nas organizações, a soberba surge quando os integrantes da organização, incentivados pelo clima de orgulho e de amor à organização onde trabalham, distanciam-se dos clientes e dos objetivos institucionais, encastelando-se na esfera interna, em realizações de atividades meio importantes, mas que não se constituem no fim último organizacional. Se o sentimento de amor à instituição começar a afetar a capacidade da empresa de satisfazer as necessidades dos clientes, implicará em estagnação da criatividade. A organização passa a ser menos ativa e mais passiva diante das

oportunidades em longo prazo, afetando sua capacidade de satisfazer às necessidades em curto prazo.

ADIZES (1990) intitula essa etapa organizacional de Aristocracia. A empresa apresenta um clima de nobreza e esse movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração. (p.69)

- ✓ **Gula** – Associa-se o pecado da gula à voracidade da ingestão de alimentos de forma desmedida e, às vezes, prejudicial à saúde. O autor descreve a gula empresarial como o movimento de fusões e aquisições que se observa, atualmente, no mundo globalizado dos negócios, numa atitude voraz de atacar novos mercados.

Essa atitude pode ter aspectos positivos no sentido de estar oxigenando a cultura das organizações, introduzindo práticas gerenciais modernas e combatendo jogos de poder já institucionalizados e que eternizavam os problemas. WOOD JR (1999, p.24).

Para os empresários, contudo, esse fenômeno mundial não é nada confortável, pois eles permanecem com uma incômoda sensação de que a próxima vítima da gula empresarial pode ser a sua empresa e de que ele poderá ser o próximo a ser engolido.

ADIZES (1990) relaciona essa atitude compulsiva de realizar fusões a uma fase de decadência organizacional. Afirma ele que as organizações ao verificarem a estagnação dos lucros, adotam algumas atitudes incoerentes que só pioram a situação organizacional. Em vez de reduzirem os custos, “muitas vezes decidem fomentar seu crescimento comprando crescimento. Isso é feito através de aquisição de outras empresas”.(p.79) Essa iniciativa pode precipitar o fim da organização, pois a participação da empresa no mercado pode não parar de baixar, o fluxo de caixa tornar-se negativo e a organização entrar em desespero com a incessante diminuição da sua fatia de mercado e com as suas receitas e lucros entrando em queda livre.

- ✓ **Ira** – WOOD JR (1999, p.28) discorre sobre esse sentimento presente nas entidades:

“Muitas organizações vivem imersas em um ambiente de contínuo terror, uma noite de pesadelos que não parece ter mais fim. Seus executivos vivem em um clima de interminável disputa, um jogo político que nada fica a dever às baixarias das piores câmaras de deputados”.

O autor associa esse sentimento negativo ao evento de crescimento rápido e desestruturado de organizações que se iniciaram microempresas e que conseguiram, em pouco tempo, um considerável espaço de mercado que as impulsionou a ampliar de forma desordenada a estrutura organizacional. Como consequência, há conflitos constantes entre executivos, reuniões nervosas, bate-bocas, muita gente reclamando e alta rotatividade de mão-de-obra, descreve o autor.

ADIZES (1990) corrobora com WOOD JR, quando considera esses conflitos como sendo naturais da fase da adolescência organizacional, na qual os empreendedores precisam criar uma estrutura interna para a gestão da empresa de forma que os papéis sejam distribuídos pelos ocupantes dos níveis hierárquicos da organização e ela possa ter garantido o seu crescimento de forma ordenada.

- ✓ **Luxúria** – Com o advento da tecnologia da informação, muitas empresas resolvem implantar algum software que esteja em moda ou adotar algum sistema de gestão porque vai garantir à clientela que sua organização é uma empresa moderna que aplica as mais recentes técnicas de gerenciamento das organizações. Isso aconteceu com o surgimento do movimento pela qualidade, reengenharia e outros. É preciso que a adoção dos procedimentos gerenciais e a implantação de modernas tecnologias da informação atendam a objetivos organizacionais de aplicação prática, que reflitam uma mudança de paradigmas da instituição.

Pode-se associar a luxúria organizacional a determinados comportamentos de desperdício do gestor, quando exacerba em gastos de ostentação de sucesso empresarial, conduzindo os seus colaboradores a uma interpretação de que há sobras de recursos, incentivando uma cultura de não economicidade.

- ✓ **Preguiça** – A preguiça foi identificada com a aversão ao trabalho e transformada em pecado contra a economia, afirma WOOD JR (p.40). Associa a preguiça ao progresso tecnológico. A criação de aparelhos de TV com controle remoto é um exemplo do incentivo à preguiça por mover-se para a mudança de canais. O perigo da preguiça organizacional é o incentivo à acomodação. A departamentalização e a crescente burocratização que as empresas se deixam, às vezes, imergir, são uma ameaça a uma postura adotada pelos colaboradores de só exercerem o papel ou desempenharem determinadas atividades que estão diretamente sob sua responsabilidade, diminuindo o espírito de colaboração. É importante que esse sentimento pernicioso seja combatido para que o verdadeiro espírito de equipe seja estabelecido.
- ✓ **Avareza** – Esse sentimento pode ser encontrado na empresa, quando o empreendedor adota posturas de economicidade excessiva, comprometendo o desempenho da organização por não serem feitos os investimentos e as inversões de recursos em atividades que são fundamentais para a adequada estruturação da entidade.

Uma outra forma de se encontrar esse sentimento nas organizações, é no relacionamento dos parceiros do negócio. Normalmente, o que se observa é uma motivação ao ganho imediato, em detrimento do favorecimento do companheiro. Isso faz que a relação se desgaste, haja uma ruptura na parceria e, muitas vezes, a morte da organização. A antítese desse sentimento seria o equilíbrio no comportamento, quando o empresário conseguiria ver o seu empreendimento, visualizar os seus parceiros, equilibrar as vantagens entre as partes no curto e longo prazos e ter uma clareza do quanto a consolidação da parceria é importante para a continuidade dos vínculos e, por conseqüência, para a solidificação do negócio.

2.6 A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORGANIZACIONAL

Nesta tese, tem-se buscado valorizar muito a estruturação interna das organizações. Destacou-se que o gestor, com visão estratégica, busca organizar-se para ter suporte para os desafios que precisa enfrentar no cotidiano das entidades. Cabe, então, um destaque às funções do planejamento e controle organizacional como cuidados gerenciais importantes na condução das instituições.

O controle é uma das funções administrativas destacadas desde os primórdios da administração. A chamada Escola Clássica da teoria administrativa enumerava o controle entre as funções da administração.

O crescimento da complexidade das organizações provocou o distanciamento físico do seu principal executivo da realização do processo administrativo e produtivo da entidade. Surgiu a necessidade da descentralização e da delegação de poderes para que pudessem ser cumpridas com eficiência todas as etapas vitais da organização.

No entanto, descentralizar decisões e delegar autoridade não implicam no abandono gerencial, conduzindo o gestor ao desconhecimento dos rumos da organização. O executivo, ao adotar essa sistemática, preocupa-se, também, em estruturar um sistema de controle de forma que ele possa receber informações sobre o direcionamento da companhia e criticar as decisões tomadas de forma que lhe possibilite o estabelecimento de parâmetros futuros.

Pode-se, então, conceituar o controle como:

“... o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as providências saneadoras.” (Oliveira, 1998)

Dentro dessa ótica, entende-se o controle como uma etapa do processo administrativo, através do qual se objetiva garantir a continuidade e a integridade da organização pela adoção em tempo hábil de medidas corretivas em função dos desvios observados, e pela reestruturação das metas pretendidas, em

decorrência das modificações observadas na dinâmica interna e no contexto externo.

Para que os objetivos do controle sejam atingidos, é preciso que a sistemática implantada possibilite que os desvios do plano, quando ocorrerem, sejam:

- Detectados o mais rápido possível;
- Quantificados;
- Identificadas suas causas;
- Corrigidos pela aplicação de medidas eficazes.

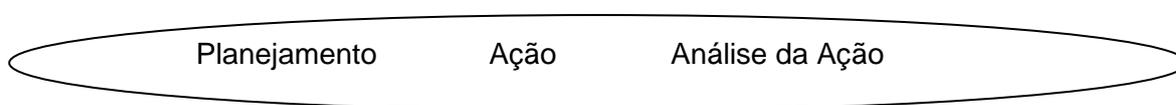
Pode parecer que a efetuação do controle somente seja desencadeada após a ocorrência dos fatos. Aliás, essa era realmente a visão antiga da ação do controle. Reduzia-se a apresentar relatórios de ocorrências, em grande parte das vezes, não muito animadoras da realidade observada.

O processo de controle, no entanto, para ser efetivo e menos custoso à organização precisa acontecer em três etapas temporais bem distintas:

- **Fase prévia** – é a época do planejamento, do registro do esperado e do desejado. Nessa fase, a companhia busca ter controle das variáveis intervenientes no seu ciclo gerencial e produtivo. Os fatores que lhe fogem à ação, como as variáveis externas que interferem na dinâmica organizacional, devem ter os seus efeitos previstos e quantificados de modo que a organização possa estruturar-se para minimizar os efeitos negativos que, porventura, as variáveis externas venham a provocar;
- **Fase concomitante** – é a época da ação propriamente dita. É a fase da execução do planejado, do previsto. Cabe, nesse período, uma estruturação interna não só de equipamentos, mas de procedimentos estabelecidos para o registro do ocorrido e do exercício de um controle efetivo, de forma que as variações relevantes sejam rapidamente detectadas e o curso da ação possa ser redirecionado para as metas pré-estabelecidas;

- **Fase posterior** – é a época da informação analítica e enriquecedora no processo gerencial de tomada de decisão. Nessa fase, o processo de controle envolve a elaboração de relatórios sobre os efeitos econômico-financeiros das ações desenvolvidas, comparadas com as projeções anteriormente elaboradas.

Em verdade, pode-se visualizar o processo de controle acontecendo dentro de um ciclo:



No **planejamento**, estabelece-se a rota a ser seguida, traçam-se os caminhos mais rápidos e menos dispendiosos para se atingir as metas estabelecidas; na **ação**, tenta-se manter o rumo adotado e observam-se os desvios necessários; para posterior **análise da ação**, ou seja, para a descoberta das causas que conduziram à fuga dos padrões fixados e à conseqüente adoção das correções precisas.

A adoção desses procedimentos de controle objetiva preparar a organização para enfrentar a concorrência de mercado cada vez mais acirrada. Uma vez que está atenta, pode dispor de uma estrutura capaz de coletar a informação e de lhe antecipar as possibilidades. Dessa forma, a companhia pode adaptar seu curso de ação em função dos resultados observados.

É o que se pode chamar de **controle estratégico** – “orientado à manutenção e à melhoria contínua da posição competitiva da empresa”. (Gomes e Salas, 1997, p.23).

Pode-se, então, afirmar que a adoção de um processo eficaz de controle não se resume a discorrer sobre a *causa-mortis* das organizações, como um legista que vai relatar os males que conduziram à falência do organismo que jaz na pedra fria do seu instituto; mas e principalmente, um controle estratégico envolve traçar um plano de saúde organizacional e adotar procedimentos que

conduzam à descoberta precoce de moléstias administrativas, econômico-financeiras, antes que elas se agravem e conduzam a organização ao óbito irreversível.

3. METODOLOGIA

3.1 – TIPO DE PESQUISA REALIZADA

a) Quanto aos fins

A pesquisa realizada caracterizou-se como uma investigação descritiva, uma vez que se buscaram as características, os aspectos específicos das organizações que, durante essa última década não obtiveram êxito nos seus negócios, bem como daquelas que conseguiram vencer os obstáculos que se lhes foram impostos.

Em pesquisa social, é difícil identificar-se os fatores que determinam um fenômeno; o que caracterizaria a pesquisa como explicativa. Assim, neste estudo, embora se objetive entender as razões que levaram ao êxito e ao fracasso das organizações, não se pôde e nem se pretendeu identificar leis que rejam a dinâmica das instituições, de forma que se possa prever de antemão que a adoção de determinados procedimentos gerenciais possam conduzir ao sucesso ou ao fracasso de quem os adotou.

Dentro dos objetivos deste estudo, está descrita a relação entre variáveis identificadas na pesquisa e que possam conduzir à interpretação das ações gerenciais adotadas pelas organizações estudadas.

b) Quanto aos meios

Por conta dos objetivos deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa. Não foi preocupação do estudo o estabelecimento de generalizações, princípios e leis. Buscou-se interpretar variáveis identificadas nos fatos observados que pudessem conduzir à compreensão do comportamento dos líderes das organizações estudadas e à identificação de fatores desencadeantes de todo o processo gerencial.

Logicamente, esta investigação não envolveu induções estatísticas comuns às pesquisas quantitativas. O método escolhido para o desenvolvimento do estudo foi o da história oral, por acreditar-se que, através dos depoimentos das

peças envolvidas, gerencialmente, com as organizações a serem analisadas, se pudesse extrair dados para as conclusões do estudo.

A pesquisa está respaldada, ainda, no método fenomenológico, buscando-se, mediante anamnese das organizações, entender o comportamento dos gestores das organizações na direção dos seus empreendimentos. Foram observados conceitos pouco explorados em pesquisas organizacionais, tais como: (1) sofrimento, dor e frustração das pessoas envolvidas em organizações que não obtiveram êxito; (2) confiança, orgulho e desejo de vencer dos responsáveis pela gestão de instituições que têm conseguido vencer os obstáculos na sua trajetória empresarial.

“Uma metodologia fenomenológica de conhecimento é, em última instância, uma reflexão sobre o modo humano de ser no mundo, inclusive tal como desdobrado na tradição da civilização ocidental” (Critelli, 1996, p.16).

Ao se empregar o método fenomenológico neste estudo, buscou-se identificar o modo de ser gerencial dos líderes das organizações, seus sentimentos e medos que influenciaram seu *modus operandi*.

3.2 – UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O objeto de estudo constitui-se de empresas comerciais de calçados existentes no Estado da Bahia, que atuaram na década de 90, quer com sucesso quer com fracasso. Dessa forma, pode-se definir a totalidade dessas organizações como sendo o universo da pesquisa.

Na definição da amostra a ser estudada, algumas considerações precisam ser feitas, tais como:

- ✓ Se a pesquisa fosse quantitativa, a seleção da amostra do estudo precisaria seguir critérios estatísticos de escolha para atender a padrões rigorosos para caracterização de um estudo científico explicativo. Por ser, contudo, uma pesquisa qualitativa de um estudo descritivo, a seleção da amostra obedeceu às condições de facilidade

de acesso aos dados para estudo, à disponibilidade das organizações em fornecer os dados e ao seu interesse e compreensão em colaborar com a ciência.

- ✓ As organizações escolhidas para a pesquisa são entidades que se destacaram no mundo empresarial baiano, na década escolhida, para o estudo. Foram privilegiadas as empresas em exercício que se tenham destacado pelo crescimento e empresas reconhecidas na comunidade que já encerraram suas atividades.
- ✓ A escolha do setor de estudo se deu por facilidade de acesso ao setor comercial de calçados em virtude de contactos mantidos através de um dos filhos de um empreendedor desse ramo, cuja instituição já encerrou suas atividades e que foi uma das empresas que compôs a amostra estudada. Dessa forma, foram estudadas as seguintes instituições:

a) Empresas do comércio de calçados que se mantêm em atividade:

- Ao Leão de Ouro
- ãdi Calçados
- Bolsa Moderna
- Unipasso

b) Empresas do comércio de calçados que já encerraram suas atividades:

- Lojas Santana
- Calçados Bezerra
- Casa Stella

3.3 – ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados os gestores das organizações e, em uma das instituições, pessoas envolvidas gerencialmente com as organizações escolhidas que têm conhecimento da adoção das medidas gerenciais das empresas.

O número de entrevistados em cada empresa variou em função da disponibilidade de pessoas que pudessem dar seu testemunho, como também, da

qualidade da informação coletada. Dessa forma, na maioria das organizações ouviu-se apenas o seu principal gestor e, em uma das entidades que já encerrou suas atividades, puderam-se coletar informações da sua história empresarial através de 04 membros da família.

3.4 – COLETA DOS DADOS

Por ser o método escolhido para o desenvolvimento do estudo o da história oral, o uso do questionário não foi rígido, deixando-se o entrevistado à vontade para expressar-se sobre a sua experiência e a trajetória da organização que está ou que esteve envolvido.

Num esforço de obter os dados que respondam ao problema de estudo, foi elaborado um roteiro de indagações para as entrevistas a serem realizadas. (Anexo 1)

As entrevistas foram feitas utilizando-se um gravador portátil para reprodução fidedigna das informações. Foram posteriormente transcritas e levadas à apreciação dos entrevistados.

Antes de cada entrevista, o questionário foi remetido ao entrevistado para que ele se familiarizasse com as questões que lhe seriam formuladas e pudesse sentir-se à vontade ao responder a elas.

Ao pesquisador coube, ainda, a observação dos sentimentos expressos pelos entrevistados ao longo da realização das entrevistas, no intuito de favorecer à interpretação fenomenológica das informações que lhe estavam sendo passadas.

3.5 – TRATAMENTO DOS DADOS

Como a pesquisa é qualitativa, as entrevistas seguiram um roteiro com questões abertas. Após as entrevistas, foi dado um tratamento de estruturação das informações, tentando enquadrá-las numa freqüência das observações feitas.

Foram elencadas as características observadas, as variáveis identificadas e, a partir daí, foram efetuadas interpretações de suas relações, de forma que se pudesse obter respostas para as indagações que motivaram a realização deste estudo; e se pudesse veracizar ou não os pressupostos que fundamentaram a pesquisa. Foi feita uma análise comparativa entre o comportamento adotado pelos gestores das organizações bem sucedidas e por aqueles que geriram instituições já extintas.

A análise dos dados coletados foi feita, elegendo-se blocos de variáveis, representativos da ação gerencial nas instituições:

- a) Comportamento gerencial dos dirigentes da organização
 - Características individuais dos gestores;
 - Relação estabelecida entre proprietários, gestores e operadores do empreendimento;
 - Estratégias adotadas com relação às mudanças contextuais
- b) Ambiente gerencial
 - Ambiente econômico vigente na época de criação e desenvolvimento da empresa;
 - Clima e cultura organizacional.
- c) Aspectos operacionais da organização
 - Alternativas utilizadas de financiamento;
 - Cuidados gerenciais de controles internos adotados;
 - Métodos utilizados para a programação das atividades da companhia.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. A IDENTIFICAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS

As organizações estudadas terão suas características associadas às fases do ciclo de vida organizacional, a saber: *concepção, nascimento, desenvolvimento, maturidade e envelhecimento*. Para efeito de classificação, as organizações serão consideradas pelos aspectos identificados no momento da entrevista. Para evitar constrangimentos, a identificação das entidades será preservada.

4.1.1 Empresas em atividade operacional

- **A.C.**

Essa empresa foi criada por um senhor de origem espanhola que veio ao Brasil, ainda jovem, com o sonho de vencer na vida com o comércio. Entrou no ramo de calçados como funcionário de uma grande empresa na época e, após alguns anos, conquistou independência financeira e pôde abrir o seu próprio negócio.

A primeira loja da rede foi aberta entre 1974 e 1975 na Baixa dos Sapateiros e ampliou-se rapidamente durante esses 28 anos, de forma que, atualmente, a A.C. possui 8 lojas, inclusive nos principais *shoppings* de Salvador. A organização é formada por 140 empregados que atuam diretamente nas lojas.

Essa empresa se encontrava, no momento do estudo, na fase do *desenvolvimento*. Ela já venceu as dificuldades normais da fase do nascimento, pois já possui sua própria identidade e tem-se mostrado lucrativa. A classificação da empresa na fase do *desenvolvimento* teve como base a identificação das três principais dificuldades dessa fase: resistência à delegação de autoridade, mudança das metas organizacionais (de quantidade para qualidade) e reconhecimento, por parte do gestor, da necessidade de uma gestão mais

profissionalizada sem, contudo, ter a disposição para se profissionalizar ou contratar um gestor profissional.

Essa entidade tem conseguido vencer os momentos de crise que muitas organizações não têm alcançado. No entanto, os seus empresários fizeram opção de mantê-la no tamanho geográfico que a organização se apresenta no momento. Diferentemente, do organismo humano no qual não se tem inferência do seu movimento evolutivo, na gestão organizacional, o proprietário pode fazer a opção de manter a empresa na configuração que ele considera viável de administrá-la, sem prejuízo do alcance de bons resultados. Se a empresa aumentar de tamanho, seus gestores precisarão delegar autoridade, profissionalizando a gestão e investindo em uma sistemática mais efetiva de controle. Pode ser que, futuramente, a depender das necessidades de ocupação de espaço (por exemplo: surgimento de novos shoppings, nos quais os empreendedores da A.C. julguem necessário investir em novas lojas), os proprietários da A.C. resolvam passar para a fase da maturidade organizacional, mas, no momento, estão satisfeitos com o que conseguiram.

- **B.M**

O criador dessa organização era ambulante e tinha o sonho de abrir uma loja. Estava contratado como corretor de imóveis, quando se viu diante da oportunidade que tanto desejava, pois lhe foi entregue uma loja de calçados para que vendesse junto com todo o estoque. Ele armou uma estratégia para que ele mesmo comprasse a loja, realizando o seu sonho de ter o seu próprio negócio.

No momento da entrevista, essa organização estava com quatro lojas. Essa empresa não apresentou uma das características mais marcantes da fase do *desenvolvimento* que é o crescimento geográfico, sendo que a sua não expansão é uma opção do fundador. Essa limitação ao crescimento faz parte do estilo gerencial do fundador, que acha que, ao se expandir, perderá o controle gerencial da empresa.

Mesmo optando pela manutenção do seu tamanho geográfico, pode-se afirmar que essa organização, por suas características, encontrava-se na fase do *desenvolvimento*. Apresentava um aspecto específico dessa etapa que é a

ampliação de seus sistemas administrativos. Esses sistemas foram tão desenvolvidos que se pode afirmar que a empresa apresentava uma característica da fase da *maturidade* pelo seu forte senso de controle.

Apesar do desenvolvimento dessa sistemática de controle, a empresa não conseguiu institucionalizar sua liderança, que seria uma característica peculiar da fase do *desenvolvimento*, como ciclo de vida organizacional. A empresa é dependente do seu proprietário, que optou por não se expandir para não perder o controle interno.

Semelhantemente à outra instituição analisada, essa empresa também resolveu não se expandir. Pode-se ver que essa preocupação pela perda de controle organizacional, em virtude da ampliação de espaço, é uma variável que tem influenciado as decisões dos empresários na gestão das entidades bem sucedidas. Com o advento da crise econômica, os gestores parecem ter raciocinado conforme o ditado popular: *“mais vale um pássaro na mão do que dois voando”*. Preferiram garantir o espaço conquistado a ampliar em tamanho e perder o que já obtiveram.

- **L.O.**

Essa empresa foi criada em 1903 por imigrantes espanhóis, mas só chegou às mãos da família do atual gestor em 1949. Em 1965, o gestor da L.O. começou a trabalhar junto ao pai na única loja. Então, a partir de 1970, o grupo começou a crescer, começando com quatro lojas e atingindo, anos mais tarde, o número de vinte e uma lojas. Dessas vinte e uma lojas, dezenove se localizavam em Salvador e duas em Feira de Santana. Com esse crescimento, nem todas as lojas tinham a mesma logomarca. Elas tinham nomes de fantasia, um voltado para o público jovem, outro voltado para o público infantil, além da própria logomarca L.O.

Com a morte do patriarca da família, seus herdeiros decidiram, em consenso, dividir a rede: cada um dos dois irmãos ficou com dez lojas e uma foi entregue a um antigo supervisor que tinha trinta anos de serviço na casa, como pagamento do tempo de serviço prestado. Atualmente, as lojas da rede

entrevistada se localizam na Calçada, Baixa dos Sapateiros, Comércio, Relógio de São Pedro, Av. Sete, *Shopping Lapa*, *Shopping Piedade*, *Shopping Iguatemi* e *Shopping Barra* (duas lojas). Ao todo, existem 150 funcionários fixos, chegando a 240 em períodos de pico – São João e Natal. Tendo essa estrutura, o gestor da L.O. considera que sua empresa seja de médio porte e não pretende crescer fisicamente.

Observou-se, então, que essa empresa se encontrava na fase da *maturidade*. A organização tenta ser flexível para acompanhar as mudanças do ambiente e, ao mesmo tempo, mantém rígido sistema de controle. O gestor, contudo, exerce o controle de uma maneira que não torna a organização inflexível, dando bastante ênfase aos sistemas de controle e deixando uma margem de abertura para a criatividade e possíveis inovações.

A única característica da *maturidade* que a L.O. não possui é a possibilidade da empresa sobreviver após o afastamento do gestor (morte). Seu gestor, porém, já estava tomando providências para corrigir essa característica através do planejamento da sucessão de sua empresa, sem o seu afastamento.

Das empresas analisadas, essa foi a única que ousou ampliar-se até a fase da *maturidade*. O gestor da L.O. possui um forte senso de controle e implantou sistemáticas internas que lhe passam, com segurança, tudo o que ocorre na entidade. Esse empresário possui formação de nível superior em administração e seus herdeiros, que também fizeram esse mesmo curso, têm-se mostrado interessados em assumir o negócio, o que tem motivado o proprietário da L.O. a refletir no seu processo sucessório.

- **U.P.**

A U.P. é uma associação de lojistas que foi criada por ex-franqueados de uma grande rede de calçados, na época em que essa rede de lojas fechou. O objetivo dessa associação é dar um maior suporte aos associados, pois, dessa forma, os lojistas se tornarão mais fortes e mais competitivos, facilitando o acesso a informações e a relação com entidades do setor. Essa associação possibilita também uma melhor negociação com os fornecedores, o que não seria possível se cada lojista agisse sozinho.

A U.P. é uma associação na qual cada um é proprietário de sua loja, não havendo, então, um proprietário para a rede. Este é um sistema de cooperativa em que os sócios dessa organização são independentes. Esse associativismo nasceu da visualização de que seus lojistas seriam banidos do mercado por conta do processo de globalização.

Observa-se que as duas organizações filiadas à U.P. estão em fase de *desenvolvimento*. Os gestores já admitiram a idéia de que a empresa poderá sobreviver sem estar sob a sua tutela, de modo que há um planejamento para uma futura sucessão.

Os gestores ainda centralizam bastante as decisões e não delegam as tarefas como deveriam. Têm uma postura bastante aberta às inovações, às mudanças das tecnologias. Os gestores, contudo, optaram por não aumentar o número de lojas e escolheram investir mais em qualidade dos serviços prestados pela organização.

Pode-se registrar, também, nas organizações vinculadas a essa cooperativa, a mesma preocupação de perda de controle pela ampliação de espaço. Vê-se que os empresários têm uma visão moderna, pois antes eram franqueados e agora são associados dessa cooperativa como forma de vencer as dificuldades impostas pelos momentos de crise econômica por que vêm passando as instituições comerciais. Procuram sempre investir em tecnologia e buscam antever problemas futuros, tanto que já pensam no seu processo sucessório.

4.1.2 Empresas que encerraram suas atividades

- **L.S.**

A organização teve origem fruto da observação dos seus criadores, quando perceberam que havia dificuldade para encontrar calçados para crianças em Salvador. Logo, enxergaram nessa dificuldade uma oportunidade de negócio e abriram, em 1959, a primeira loja da rede com numeração dos calçados até 32, a qual funcionou no segundo andar do edifício São Pedro. Em 1983, já estavam com quarenta lojas e iniciaram-se as franquias. O objetivo da família era tornar-se a maior rede de calçados do país. Quando decretaram falência, já contavam com mais de cem lojas (incluindo as franquias) algumas em outros Estados do Nordeste.

Pode-se afirmar que a rede, na época do encerramento de suas atividades, encontrava-se na fase de *desenvolvimento*. O principal aspecto que a identificava com essa fase do ciclo de vida organizacional era a expansão geográfica. Foi no atendimento às necessidades específicas dessa fase, que os gestores dessa empresa se perderam gerencialmente. Não conseguiram desenvolver seus sistemas administrativos, e não se pôde observar pelas entrevistas feitas que houvesse um senso de controle. O controle de estoques era feito de maneira rudimentar para o espaço geográfico que a rede ocupava com os seus negócios.

Não conseguiram, também, institucionalizar sua liderança, havendo problemas de sucessão. Os criadores, ao se afastarem da gestão da empresa, passaram a liderança para o filho mais velho, cuja formação profissional era em teologia, que não conseguiu organizar-se institucionalmente para atender às exigências gerenciais de uma rede do tamanho que a L.S. se tornara.

A empresa apresentava algumas características da etapa do *nascimento*, no que se refere à não profissionalização dentro da organização (não havendo um sistema de contratação e avaliação de pessoal). Por questões culturais, contratava as pessoas com base em critérios da confiança pessoal. Além disso, houve uma perda temporária da visão empresarial, devido a uma disputa interna pelo poder.

Diferentemente das organizações analisadas durante este estudo e que foram classificadas como bem sucedidas, essa entidade pecou pela falta de sistemática eficiente de controle e pela falta de profissionalização na escolha dos seus colaboradores para gerir as lojas da rede que foram sendo instaladas em espaço geográfico distante da matriz.

A rede de lojas da L.S. atuou em vários Estados do Nordeste brasileiro e, para que o gestor principal pudesse tomar as decisões administrativas de forma mais acertada, seria imprescindível uma sistemática de controle mais eficiente. O presidente da rede, no entanto, cercou-se de auxiliares contratados sem critérios profissionais que lhe passaram informações inadequadas, além de, possivelmente, terem viabilizado o desvio de itens da empresa, segundo testemunho de algumas pessoas envolvidas no seu processo administrativo no passado.

Além disso, essa organização não dispunha de um plano de remuneração e premiação de seus colaboradores que apresentassem bom desempenho. Para o gerente que se destacava, eram adquiridos apartamentos de luxo e carros como prêmios. Isso, apesar de aparentar um comportamento gerencial de justiça social, não reflete adequadamente na gestão da empresa por vários aspectos:

- ✓ Os recursos da empresa eram imobilizados em itens que não eram operacionais, tais como residências e veículos para gerentes e sítio para confraternizações. Dentro da teoria contábil, os recursos da empresa serão imobilizados para atenderem aos fins organizacionais que, em contrapartida, trarão benefícios à entidade pela possibilidade de exercer a atividade para a qual se destinou e, em decorrência, ser remunerada por tal;
- ✓ Os funcionários da instituição passavam a ter uma imagem de fartura, de excesso de recursos, tendo, como consequência, o incentivo ao desvio;
- ✓ Os funcionários premiados vinham de origem humilde e, com a mudança de endereço, passavam a ter novas necessidades e a adotar novos costumes sociais que lhes exigiam mais recursos. Sabe-se, pelo estudo de ciências, como a sociologia e a antropologia, que

cada região tem sua cultura e seus costumes. Um morador de um bairro onde residem pessoas mais abastadas vai se acostumar com hábitos que, numa região mais humilde, não se usa fazer. Conseqüentemente, os funcionários ao se depararem com essa diferença de consumo, pressionavam a organização para investir em novos prêmios e, logicamente, novos desvios de recursos.

Observou-se, então, que, por não se adotarem alguns procedimentos e sistemáticas internas mais adequadas, essa rede se viu forçada a fechar suas portas e a enfrentar uma série de frustrações pessoais e institucionais.

- **C.S.**

Em 1933, começaram a ser fundadas as lojas da C.S., sucedendo uma outra rede em Nazaré das Farinhas. Em 1955, é aberta a primeira loja da rede C.S. em Salvador. Naquele ano, a fábrica de calçados da rede é fechada. Antes da abertura da loja em Salvador, os calçados produzidos pela fábrica eram vendidos por representação dentro de outras lojas, num sistema semelhante ao de franquias.

Em 1965, o gestor principal da C.S. que foi responsável por sua expansão, ficou à frente das lojas e, em 1966, foram abertas as duas primeiras filiais da rede. Em 1967, já possuíam quatro lojas e os proprietários consideravam que a rede estaria no seu auge. Naquele momento, a empresa passou a trabalhar com compras a prazo, pois havia ficado sem capital por conta do investimento na quarta loja. Em 1979, a rede já possuía 16 lojas.

O gestor principal da C.S., por se dedicar a outras atividades, verificou que os negócios não iam bem e, para evitar a falência, resolveu vender a empresa. Nessa época, a C.S. encontrava-se na fase inicial do *desenvolvimento*, quando foi vendida. Nesse momento, houve a reincidência do fluxo de caixa negativo por descuido do gestor – já que estava ocupado com outra atividade – gerando um declínio irreversível.

Apesar do gestor ter tido bastante compromisso com o empreendimento, ele teve uma perda temporária da visão do negócio ao se envolver com outras

atividades que não estavam ligadas a sua organização e, logo em seguida, resolveu vender a rede. Ele fez a opção de se desfazer do negócio, ao ter consciência de que sua organização não estava bem. Durante a sua gerência, o gestor centralizou bastante as decisões e não teve um senso de controle muito acentuado. Por essas características, afirma-se que a empresa estava na fase inicial do *desenvolvimento*.

Um ponto muito importante que se pode aprender com o exemplo dessa organização, é que o gestor precisa estar motivado para lidar com o objeto do seu negócio. O gestor da C.S. deixou claro que a dispersão de atividades pode ser prejudicial ao desenvolvimento da entidade. A adoção de cuidados gerenciais e o balizamento dos destinos organizacionais são essenciais para que o gestor exerça o zelo pelo empreendimento, a fim de que os seus objetivos sejam atendidos. Observou-se, no exemplo dessa empresa, que os objetivos do empresário não estavam associados à administração de sua organização. Naquele momento, para ele era mais interessante a sua participação em associações de classe do que a condução estratégica do seu negócio. Quando isso ocorre, pode-se deduzir que o melhor seria encontrar alguém com motivação para gerir o empreendimento, do que deixá-lo à deriva até chegar-se à conclusão de que o melhor seria desfazer-se do negócio para não falir.

- **S.B.**

As S.B. foram criadas por iniciativa da família do Sr. J.B. que era comerciante do ramo de secos e molhados e que resolvera trazer alguns calçados para revenda, aproveitando a oportunidade de um fornecedor que desejava comercializar seus itens. Em 1984, o Sr. J.B. era o único dono da organização e passava por dificuldades financeiras. O Sr. J.B. conseguiu dar a “volta por cima” e, em 1991, se encontrava no auge da organização. O gestor diz ter ficado vaidoso e passou a adotar hábitos perdulários. Em 1992, converteu-se ao protestantismo, após ser curado do alcoolismo, segundo ele, por uma missionária. Nesse mesmo ano, J.B. faliu mais uma vez e afirmou não ter recebido nenhum auxílio de seus irmãos. Reabriu em 1996 e tornou a falir em 1998. Reabriu,

novamente, em 1999 e vem se mantendo em atividade, planejando abrir mais lojas até alcançar um total de 100 lojas.

As S.B. não conseguiram ultrapassar a fase de transição entre as fases do *nascimento* e *desenvolvimento*, sendo uma característica marcante do gestor, a falta de controle. Além disso, ele atuava constantemente com um fluxo de caixa negativo, sendo que, muitas vezes, o Sr J.B. se deixava levar pelas oportunidades que o negócio gerava, sem considerar a viabilidade de saldar os compromissos assumidos.

Por falta de senso de controle do gestor, havia constantes desfalques de estoque e comportamentos inadequados por parte dos funcionários. Ele, também, não se preocupava com a longevidade da organização, sendo que quando estava à beira da falência, tinha sempre em mente a possibilidade de abrir outro empreendimento.

A experiência dessa empresa permite uma série de aprendizados:

1. A ampliação de uma entidade envolve uma série de cuidados gerenciais que, pelo que se pôde observar, o Sr. J.B. não parecia estar atento. Sistemáticas de controle são imprescindíveis e o gestor das S.B. as considerava custos desnecessários;
2. A adoção de atitudes perdulárias faz com que os funcionários da empresa tenham uma imagem de fartura, incentivando os desperdícios e os desvios de recursos e de itens;
3. A aquisição de itens, por ofertas promocionais dos fornecedores, impede que a empresa ofereça sempre uma determinada linha de artigos, formatando seu mix de produtos a partir dos interesses comerciais dos fornecedores. Essa atitude dificulta a manutenção de um público fiel, pois seus clientes nunca terão certeza de encontrarem, na loja, os itens de sua preferência.

4.2. COMPORTAMENTO GERENCIAL DOS DIRIGENTES DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Buscou-se na análise dos dados, levantar-se as características dos gestores e classificá-las em três grandes grupos: individuais, organizacionais e outras características, que estão apresentadas em quadro próprio no Anexo 2 deste tese.

- ***Características Individuais***

Neste estudo, as características individuais são entendidas como aspectos particulares do gestor relacionados com personalidade, formação ética, moral e acadêmica.

- ✓ **Aproveitamento de oportunidades para o negócio** - Todos os quatro gestores bem-sucedidos demonstraram ter aproveitado as oportunidades do negócio⁹ conscientemente, ou seja, valorizaram as alternativas de investimentos que se relacionaram com a visão e objetivos organizacionais, mais particularmente, com o papel da organização e as metas para desempenhá-lo. Contudo, 2/3 dos empresários que fracassaram, aproveitaram as oportunidades de seu negócio de uma maneira mediana e um deles (1/3) mostrou não saber aproveitar as oportunidades conscientemente. Essa observação evidencia que é fundamental que o gestor esteja atento para as oportunidades que o contexto lhe oferece, pois, às vezes, uma chance desperdiçada pode implicar em perda de uma posição de destaque entre as empresas do ramo, uma vez que os concorrentes estão sempre à espreita de possibilidades de ampliação de sua fatia de mercado. Saber aproveitar as oportunidades que surgem da forma mais conveniente para a atividade que desenvolve, pode implicar em ajustes internos para o enfrentamento da concorrência.

⁹ No entendimento do autor desta tese, o que se pode caracterizar por oportunidades de negócio são chances únicas apresentadas na história de vida da empresa e que podem trazer um diferencial para esta. Para isso, o grupo gestor precisa estar aparelhado para captar as oportunidades que se lhe aparecem e possuir estrutura flexível para desenvolver a ação.

- ✓ **Inclinação para riscos** - Todos os quatro gestores bem-sucedidos aceitam correr poucos riscos (eventos cujas conseqüências são incertas), pois, no momento, estão buscando a estabilidade econômica no mercado. No início, eles estavam abertos a correr muitos riscos, mas, após sobreviverem a uma crise, eles preferiram se posicionar de maneira mais conservadora. Já nas empresas que faliram, 2/3 dos gestores se dispunham a aceitar muitos riscos e apenas 1/3 se arriscou de forma razoável. Esse fator não pode ser considerado determinante para a sobrevivência da organização, porém é importante para o crescimento desta, na medida que a maioria dos investimentos envolve riscos.

Sob a ótica da abordagem contingencial, os riscos fazem parte do ambiente no qual a empresa está inserida e, constantemente, interagem de maneira a influenciar na sua dinâmica organizacional. Nesse ambiente, podem-se localizar as explicações causais das características das organizações, não existindo uma única melhor maneira de se organizar. Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização e, conseqüentemente, da maneira como seu gestor lida com elas.

- ✓ **Apoio da família** - Neste estudo, ao se tratar sobre o item *apoio da família*, está-se referindo ao suporte moral e emocional ao empresário, dado por seus familiares. Quase todos os gestores receberam muito apoio e incentivo da família, estimulando a atividade do negócio. É necessário que se registre que todas as organizações estudadas originaram-se de empresas familiares. No início, as famílias, na maioria dos casos, participavam ativamente na estruturação da empresa. Mesmo aquelas cujos membros não integravam a administração da entidade, apoiavam a idéia e o esforço do empreendedor na condução do negócio. As que foram bem sucedidas ainda mantêm uma relação de família, ou estudam a integração dos seus descendentes. Apenas uma recebeu apoio razoável, ou seja, a família não apoiou significativamente o mentor da empresa. Essa faz

parte do grupo dos que faliram. No início, permaneceram juntos até que se iniciaram as primeiras dificuldades operacionais. Diante da natureza autoritária do gestor, deixaram-no sozinho na gestão do negócio, responsabilizando-o pelo resultado desastroso. Assim, observa-se que a maturidade da família no apoio ao empreendedor para a gestão da empresa é um fator de grande importância. Mudanças significativas foram feitas nas instituições estudadas, no momento em que se iniciaram as desavenças internas. Até em empresas que ainda estão em atividade, observaram-se atitudes sérias na condução da companhia, como a divisão da empresa. Para as que não conseguiram sobreviver, a crise interna foi talvez preponderante para que o gestor não encontrasse o caminho interno para a sobrevivência do negócio.

- ✓ **Formação acadêmica** - Em relação a esse aspecto, 4/7 dos empresários têm formação superior em Administração. Um gestor tem formação técnica em contabilidade, e os outros dois não são da área. Não é possível afirmar que a formação acadêmica na área administrativa seja fator determinante de sucesso, pois entre os gestores estudados existe exemplo de um empresário bem sucedido que não é formado em Administração. Entretanto, essa característica é um diferencial competitivo para os gestores que a possuem.
- ✓ **Busca por conhecimentos teóricos** – A análise desse aspecto significa o interesse do gestor por bibliografias, cursos, treinamentos, seminários e atualizações diversas. A temporalidade dessa busca é durante o período da gestão. Apenas o gestor da B.M. não se posicionou quanto à busca por conhecimentos teóricos, sendo que ele faz parte do grupo de empresas de sucesso. Do grupo dos bem sucedidos, o gestor da L.O. mostrou muito interesse em estar adquirindo novos conhecimentos; o da U.P. mostrou interesse razoável e o da A.C. aparentou não ter interesse. Do grupo dos que fracassaram, o gestor da S.B. mostrou não buscar conhecimentos teóricos; o gestor da L.S. buscou bastante adquirir novos

conhecimentos, e o da C.S. buscou razoavelmente. Assim, esse aspecto não pode ser caracterizado como determinante para o sucesso ou insucesso da entidade.

- ✓ **Criatividade** - Considera-se esse fator uma característica essencial do gestor moderno. Neste estudo, a criatividade é a habilidade de inovar, seja no processo gerencial e/ou no fornecimento de serviços. Verificou-se que a metade dos empresários de sucesso tem muita criatividade. Como exemplo, pode-se citar a B.M. que apresentou a inovação nos processos gerencias de suas lojas de não empregar gerentes em cada uma de suas unidades. A empresa de sucesso, A.C., apresenta criatividade de maneira mediana¹⁰ (ela está se preparando para implantar um sistema de administração de lojas sem gerentes) e a U.P. apresentou pouca criatividade (segue as orientações do SEBRAE). Entre os empresários que fracassaram, o gestor da S.B. não apresentou criatividade nas atividades do negócio devido a sua desorganização a qual é fruto da despadronização das atividades e falta de objetividade no negócio; o gestor da C.S. apresentou muita criatividade, a exemplo do momento em que transferiu a posse do empreendimento, enquanto o esperado era pedir concordata; e o gestor da L.S. apresentou essa característica medianamente, pois inovava no produto, mas não nas técnicas administrativas. Apesar desse fator ser bastante importante para o bom desempenho da organização, não se pode, contudo, afirmar que todo gestor criativo será bem sucedido, pois alguns gestores a tiveram e fracassaram assim mesmo.
- ✓ **Intuição** - Muitos pesquisadores descobriram que a *intuição* é utilizada como guia pela maior parte dos executivos seniores. O gestor age intuitivamente quando toma decisões baseadas em convicções pessoais desvinculadas de dados quantitativos. Todos os gestores de

¹⁰ Neste estudo, define-se um gestor muito criativo como aquele que aprende com a experiência criando processos próprios de gestão; gestor de criatividade mediana, como aquele que utiliza procedimentos padronizados de gestão, inovando em algumas áreas e na solução de problemas novos e; gestor não criativo, como aquele que copia os procedimentos dos demais gestores ou segue “o que a maioria faz”.

sucesso utilizam a intuição como indicador para decisões, porém em diferentes proporções: o gestor da B.M. acredita muito em sua intuição (a exemplo da inserção no Shopping Iguatemi no momento da sua criação), metade acredita medianamente e o gestor da U.P. acredita pouco (prefere seguir as orientações do Sebrae). Dentre os que faliram, o gestor da S.B. não utilizava experiências passadas como base para intuir possibilidades futuras; o gestor da L.S. utilizava pouco, pois, na maioria das vezes, tomava como base dados quantitativos para tomar decisões ou essas faziam parte de um jogo de interesses; e o gestor da C.S. utilizava a intuição razoavelmente, já que recorreu a ferramentas administrativas padronizadas. Então, pode-se inferir que a intuição pode colaborar significativamente para o sucesso do negócio, pois nem sempre o gestor possui dados concretos para tomar uma decisão, fazendo uso de seus “insights” para enfrentar as incertezas do contexto econômico atual¹¹.

- ✓ **Determinação e persistência** - Quase todos os gestores se mostraram bastante determinados e persistentes em suas atitudes. Apenas dois são razoavelmente persistentes (um é bem-sucedido e o outro não). Esse fato evidencia que é muito importante que o gestor insista nas boas oportunidades que surgem para o negócio e não desista facilmente de um objetivo. Ainda assim, como todos eles têm a característica de determinação/persistência, é inviável inferir-se que essa característica seja essencial para o sucesso ou insucesso.
- ✓ **Interação com o ambiente social** - Seguindo a linha da Abordagem de Sistemas Organizacionais¹², essa característica se refere à projeção da imagem da empresa na sociedade. Entre as empresas de sucesso, $\frac{3}{4}$ de seus gestores mantêm uma interação razoável com o

¹¹ O contexto econômico atual passa por um período de intensa instabilidade, mudanças rápidas, mercado globalizado, inovações tecnológicas constantes, globalização das informações etc.

¹² Segundo Ludwig Von Bertalanffy, conhecido teórico dessa linha, as organizações, como todos os sistemas sociais, são sistemas abertos, afetados por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas. O ambiente é considerado potencialmente sem fronteiras e envolve variáveis desconhecidas e incontroladas. Controles racionais, com a seleção daquilo que é mais bem conhecido para dados fins, nem sempre são possíveis por causa dos limites do conhecimento e controle gerencial.

ambiente social e apenas um deles (L.O.) interagiu muito socialmente, pois foi presidente da CDL (Câmara dos Diretores Lojistas). Entre as que faliram, o gestor da L.S. não tinha interação com o ambiente social, pois era a favor da competição acirrada entre os concorrentes; o gestor da S.B. mantinha razoável interação, pois tinha contato com outros gestores, mas não se interessava em aprofundar a relação; e apenas o gestor da C.S. manteve muita interação, pois exercia a função de presidente da CDL, quando saiu do ramo de calçados. Como se pode observar, esse item não pode ser definido como imprescindível para o sucesso, mas é importante que todos tenham em mente sua relevância para a organização.

- ✓ **Vaidade pessoal** - Neste trabalho, considera-se a ocorrência dessa variável quando o capitalista está gastando os recursos financeiros da organização em função dos seus interesses pessoais e não em função dos interesses da instituição. Metade dos empresários bem sucedidos, entrevistados, apresentou um índice baixo, $\frac{1}{4}$ não apresentou e $\frac{1}{4}$ apresentou um nível intermediário¹³ de vaidade. Já nas empresas mal sucedidas, todas apresentaram aspectos que permitem inferir que haja um nível elevado de vaidade pessoal. Desses, nem todos apresentaram a mesma demonstração de vaidade porque uns apresentaram externamente sinais de opulência e $\frac{1}{3}$ mostrou-se preocupado com a sua fixação política entre os seus colegas de classe na associação a que se dedicou. Não se pode afirmar de forma determinística que a presença dessa característica na personalidade do empreendedor seja o fator responsável pelo mau desempenho da empresa. No entanto, pode-se inferir que, a partir do momento em que o empresário passa a retirar dinheiro da empresa para alimentar sua vaidade pessoal (casa de praia, apartamento e carro de luxo, entre outras...), esse comportamento pode influenciar negativamente o seu fluxo de recursos e vir a prejudicar o desempenho financeiro organizacional.

¹³ Considera-se neste estudo nível intermediário de vaidade quando o gestor apresenta esporadicamente comportamentos centrados em seus interesses e necessidades individuais.

- ✓ **Orgulho** - Nesta análise, essa característica refere-se à atitude do empresário em se considerar fonte única do saber e não pedir auxílio quando toma decisões. Dentre os gestores estudados, três empresários de sucesso parecem não apresentar essa característica e apenas um apresenta aspectos comportamentais que se aproximam das especificações dessa característica. No que diz respeito aos que faliram, um deles não se posicionou sobre esse item e os outros dois são muito orgulhosos. Então, essa constatação conduz à inferência de que a característica do orgulho pode ter contribuído para o insucesso daquelas organizações, porque o gestor não considerou a experiência de seus funcionários que, ao desempenhar suas funções, passam a ter uma visão operacional bem específica e, através dela, podem contribuir, com a sua opinião, para um melhor direcionamento da empresa. Essa característica do orgulho do empresário faz com que o mesmo centralize as decisões e não valorize o potencial dos demais funcionários que compõem a empresa.

Já se focalizou, neste estudo, a distinção entre o que se pode conceituar de gestão e administração. O gestor que não apresenta a característica do orgulho, busca a condução estratégica da empresa e delega a administração da entidade aos seus subordinados responsáveis pelo desenvolvimento de atividades específicas, cabendo ao superior a supervisão e o controle das atividades. O orgulho de ser o único cérebro pensante em uma instituição pode conduzir a resultados desastrosos.

- ✓ **Religiosidade** - Alguns empresários possuem uma crença muito forte em dogmas religiosos. Isso, muitas vezes, pode interferir negativamente no desempenho empresarial, pois há exigências religiosas que conduzem a comportamentos incompatíveis com a lógica gerencial. Pode-se citar, como exemplo, a prática de algumas empresas em fecharem as suas portas aos sábados, com o comércio aberto e todas as lojas disponíveis aos clientes. Apesar das organizações afirmarem o contrário, não se pode afirmar que essa

prática não tivesse prejudicado o seu desempenho de vendas. Essa característica foi observada em 2/3 das empresas mal sucedidas e não aparece nas empresas de sucesso. Não se pode afirmar que houvesse uma real influência dessa característica na falência das empresas, mas o cumprimento dessas exigências religiosas sem uma avaliação consciente prévia, pode ter contribuído para que os clientes migrassem para empresas concorrentes uma vez que o dia de sábado, é o dia de maior movimento no comércio. Um outro aspecto característico motivado por dogmas religiosos era o de que não havia necessidade de controles gerenciais, porque todas as pessoas são honestas, portanto não haveria desvio de mercadorias nem de recursos financeiros. É bem verdade que, para as leis, todos são inocentes até que se prove o contrário, mas não se pode fugir a controles gerenciais com base nessa assertiva.

- ✓ **Inadequação de conduta** - Uma outra característica que, dentro deste, foi objeto de análise como fator de interferência na gestão empresarial foram os vícios sociais (bebedeiras, orgias, farras, jogos, etc.). Apenas 1/3 das empresas mal-sucedidas apresentam essa característica. Pode-se inferir que essa característica não parece ser um fator determinante para o insucesso da empresa, mas se considerou que esse fator pode atrapalhar uma conduta adequada do gestor na empresa.

- ***Características Organizacionais***

Por características organizacionais, são entendidos os aspectos relacionados ao comportamento gerencial do empresário e sua interação com os ambientes interno e externo.

- ✓ **Empreendedorismo** - Neste estudo, ser empreendedor é investir esforços e dedicação na realização de uma idéia. A maioria dos empresários das duas categorias demonstrou ser bastante empreendedores. Parece, portanto, que o fato do gestor ser empreendedor não é atributo de garantia do sucesso da empresa. Parece que essa característica é fundamental para a origem e

crescimento do negócio, porque exige criatividade e iniciativa, mas deixa de ser essencial para a sua sobrevivência. O que vai contribuir para sua permanência operacional, talvez seja a forma de lidar com o gerenciamento desses empreendimentos. Sendo assim, na forma de lidar com as organizações, podem ser importantes a visão empresarial e o controle organizacional, pois esses dois fatores agregados dão direcionamento ao objetivo e mantêm a organização num fluxo ideal¹⁴ para o seu desenvolvimento.

- ✓ **Visão empresarial** - Nesta análise, considera-se visão empresarial do gestor a consciência da missão, dos objetivos e dos valores da organização. Nas empresas bem sucedidas, todos os gestores possuíam um alto nível de visão empresarial. Como exemplo, pode-se citar um dos gestores da U.P., que declarou preparar a empresa para uma futura transferência aos funcionários, direcionando os objetivos e os valores para esse fim. No caso das empresas mal sucedidas, 2/3 dos gestores não possuíam visão empresarial pois tinham muito interesse em crescer quantitativamente e não estabeleceram um método organizado que viabilizasse um crescimento saudável para a organização. Essa característica parece ser de grande importância para o sucesso da empresa, pois o gestor precisa conhecer claramente o potencial do seu negócio e, também, as oportunidades que o contexto lhe oferece. Se o empresário não possuir essa clareza, a eficácia de sua atuação na empresa poderá ficar comprometida.
- ✓ **Senso de controle** - Com base na análise dos dados extraídos das entrevistas feitas, pode-se perceber que, nas empresas de sucesso, o senso de controle é muito alto, o que não foi percebido na maioria das empresas classificadas, neste estudo, como mal sucedidas. Considera-se senso de controle a capacidade de identificar a necessidade de acompanhar a dinâmica organizacional,

¹⁴ Entende-se por fluxo ideal “a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alcançar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica e retornos acima da média” (Hitt e outros, 2002,p.37); ou seja, o caminho planejado que o empreendimento poderá percorrer para atingir os seus objetivos.

- ✓ sistematizando mecanismos de verificação das atividades desempenhadas dentro e fora da organização que podem afetar o seu resultado. Os autores consultados no desenvolvimento deste estudo consideram o controle extremamente importante para um bom desempenho empresarial, porque o controle seria uma prática reflexiva do negócio, através da qual mecanismos seriam estabelecidos permitindo aos gestores acompanharem as metas fixadas, possibilitando, no futuro, uma adequação à realidade observada. Isso pôde ser observado na prática, pois dentro da amostra de empresas estudadas, todas as empresas bem sucedidas possuíam um bom sistema de controle. Já a maioria das empresas consideradas mal sucedidas, não possuía nenhum mecanismo de controle fixado.
- ✓ **Visão de contexto** - Diante da atual conjuntura econômica, considera-se a visão de contexto uma característica importante para um gestor. Essa é a visão da empresa como um sistema aberto, ou seja, a organização interagindo com o ambiente externo. Nos dados analisados, todos os empresários de empresas de sucesso apresentaram uma boa visão de contexto. No caso das empresas mal-sucedidas, 2/3 delas não possuíam essa característica. A visão de contexto permite ao gestor, entre outras coisas, uma idéia de como a economia interfere no seu negócio e como enfrentar as conseqüências decorrentes desse fato; um outro aspecto é a percepção de necessidades do mercado e o que fazer para supri-las.
- ✓ **Dedicação do empresário ao seu negócio** - Supôs-se este fator, neste estudo, como variável relevante. Como *dedicação ao negócio*, considera-se o envolvimento exclusivo com a atividade principal do negócio, não participando de outras atividades desvinculadas desse objetivo. A maioria dos empresários apresentou um nível elevado de dedicação ao seu negócio. Apenas 2/7 apresentaram um nível médio de dedicação ao negócio; o gestor da B.M. se envolveu com atividades de outros ramos de negócio, tal como o ramo de imóveis; e o gestor da C.S. envolveu-se com a parte política do comércio de calçados, ao se

tornar presidente da Junta Comercial e também da Câmara de Dirigentes Lojistas. Isso demonstra que a *dedicação ao negócio* é uma característica comum ao empresário, tanto bem sucedido, quanto mal sucedido.

- ✓ **Envolvimento da família no negócio** - Uma outra variável analisada foi a participação ativa dos membros da família nas atividades da organização. Pode-se pensar que essa característica seja um fator influenciador na condução da empresa. No entanto, a análise dos dados não foi reveladora desse pressuposto, uma vez que metade das organizações de sucesso tem envolvimento médio da família, $\frac{1}{4}$ tem pouco e $\frac{1}{4}$ não tem envolvimento algum; e das empresas que fracassaram, $\frac{2}{3}$ apresentaram um grande envolvimento da família e $\frac{1}{3}$ teve pouco. Observou-se que o envolvimento da família pode ser um fator de risco para o desempenho das atividades do negócio, talvez por causa de possíveis brigas familiares que podem contaminar o ambiente de trabalho de maneira a desviar o foco da atenção do gestor.
- ✓ **Preocupação com a sucessão** - Um ditado popular costuma afirmar: “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Com curiosidade de verificação ao processo sucessório das organizações pesquisadas, analisou-se essa característica nas empresas estudadas.

De acordo com os estudos realizados, pode-se afirmar que o período de sucessão do gestor merece atenção especial, pois se verificou que muitas empresas encerraram suas atividades após passar por esse período, devido à maneira como a sucessão foi realizada. Nesta análise, observou-se que $\frac{2}{4}$ dos gestores de sucesso não apresentam preocupação com a sucessão, enquanto os outros $\frac{2}{4}$ apresentam uma preocupação muito grande. Já nas empresas que faliram, $\frac{2}{3}$ dos gestores não se preocuparam com a sucessão e um deles se preocupou muito. Apesar de se considerarem relevantes os dados disponíveis neste estudo, não é possível fazer uma análise aprofundada desse fator, pois nem todas as empresas estudadas

passaram por mais de uma geração (apenas duas delas têm mais de uma geração, sendo que uma se mantém em atividade e a outra faliu, a L.O. e a L.S., respectivamente).

- ✓ **Estilo de liderança** - Considerando-se o *estilo de liderança*¹⁵, como fator importante na gestão do negócio, observou-se essa variável em relação aos dirigentes das organizações pesquisadas. Metade dos gestores bem-sucedidos são considerados carismáticos e a outra metade adota uma postura ponderada (são autoritários e carismáticos simultaneamente). Quanto aos gestores que faliram, 1/3 era autoritário, 1/3 carismático e 1/3 ponderado. Essas observações levaram a crer que o modo como o gestor lidera a sua organização não parece ser um ponto fundamental para o sucesso ou fracasso do empreendimento.
- ✓ **Centralização das decisões** - Um outro aspecto considerado importante na condução do negócio, é a postura centralizadora ou descentralizadora do seu gestor. Para melhor esclarecer a característica *centralização das decisões* presente neste estudo, é necessário diferenciar concentração e centralização de decisões. Na concentração do processo decisório, há a delegação de determinadas decisões, permitindo uma certa autonomia para alguns setores da organização. Já na centralização, todas as decisões são tomadas pelo gestor principal, não permitindo delegação de forma alguma. Todos os gestores, segundo esta análise, são centralizadores das decisões. Eles não as delegam em momento algum, o que é um fator que dificulta a posterior sucessão. Pode-se inferir que esse não é um fator que atrapalhe o sucesso da empresa, num curto prazo. Talvez isso possa trazer problemas mais adiante.

¹⁵ São três os estilos de liderança considerados neste estudo: carismático, é o gestor cuja autoridade é legitimada pelos liderados; autoritário, é gestor cuja autoridade é imposta aos funcionários; e ponderado, é o intermediário entre carismático e autoridade, há uma autoridade negociada pela troca de interesses. Chegou-se a essas classificações após leitura de alguns cientistas da administração listados na Bibliografia Consultada, tais como: Paulo Roberto Mota, Wagner Estelita Campos, Kouzes e Posner e outros.

- ✓ **Acolhimento de sugestões sobre produtos e serviços** - Apenas dois gestores se posicionaram quanto ao item *acolher sugestões sobre produtos e serviços*, sendo que ambos são do grupo de empresas que faliram. Um deles afirmou aceitar sugestões e o outro não. Como os dois, de qualquer forma, fracassaram, conclui-se que esse fator não pode ser analisado com precisão por não ter outras fontes de posicionamento, inclusive das empresas de sucesso.
- ✓ **Acolhimento de sugestões sobre a gerência** - Também se considerou, nesta análise, a possibilidade do gestor ser receptivo a opiniões sobre sua gestão originárias de pessoas que não façam parte da estrutura administrativa. O item *acolhe sugestões sobre a gerência* significa a abertura dada pelo gestor aos funcionários para fazerem críticas que podem ser construtivas para o aprimoramento da atividade gerencial. Dos empresários bem-sucedidos, apenas um não se pronunciou com relação a acolher sugestões sobre a gerência. Assim, 2/3 deles não aceitam sugestões sobre a gerência e 1/3 aceita. Dos gestores que fracassaram, 1/3 não aceita sugestões de maneira alguma, 1/3 é bastante receptivo às opiniões e o outro 1/3 aceita de maneira mediana essas sugestões. Com base nos diversos posicionamentos, infere-se que esse não é um item determinante para o sucesso ou fracasso, pois varia muito de gestor para gestor. Pode-se acrescentar que essa abertura tem sido mais valorizada pelo gestor atual, sendo uma tendência das modernas práticas administrativas.
- ✓ **Flexibilidade gerencial** - Para ocupar uma posição central dentro de uma organização, é necessário que o gestor seja flexível, a fim de que saiba lidar da melhor forma possível com os seus subordinados e com as situações adversas. O maior desafio do gestor é equilibrar a flexibilidade com a estrutura organizacional. A *flexibilidade gerencial* significa que o gestor não tem conceitos rígidos no que se refere a técnicas empresariais. Essa característica mostrou-se presente em diferentes níveis para os dois grupos de gestores. Para os gestores das empresas consideradas de sucesso, 1/4 apresentou muita

flexibilidade, $\frac{1}{4}$ apresentou comportamento médio e metade apresentou pouca flexibilidade. Para aqueles considerados mal sucedidos, um gestor mostrou-se inflexível, $\frac{1}{3}$ razoavelmente flexível e $\frac{1}{3}$ pouco flexível. Então, flexibilidade pareceu não ser uma característica fundamental para o sucesso, mas colabora muito para que a organização se desenvolva.

- ✓ **Política de recrutamento** - Um outro aspecto a ser considerado na relação entre familiares e a organização é a necessidade de haver uma profissionalização no desempenho das atividades empresariais. Quando a escolha dos dirigentes da instituição é feita com base nos laços sangüíneos e, não, com base na competência, os objetivos da organização podem não ser atingidos.

Foram observadas, também, as formas de contratação de funcionários para as empresas entrevistadas. Duas formas de contratação foram verificadas:

- por confiança - que se refere à contratação de pessoas sem experiência profissional e com base em referências pessoais;
- por qualificação profissional - que se refere à contratação baseada na experiência profissional.

Identificou-se que todas as empresas estudadas que faliram, contratavam seus funcionários baseados na confiança e não na qualificação profissional (apenas um dos que fracassaram não mencionou a qualificação acadêmica). Metade dos que tiveram sucesso contratava com base em confiança, sendo que, dentre estes, apenas um associava a confiança com a qualificação profissional; a outra metade não utilizava o método de contratação por confiança, recorrendo à contratação baseada apenas na qualificação profissional. Isso significa que $\frac{3}{4}$ dos gestores de sucesso contratavam com base na qualificação profissional e $\frac{1}{4}$ não considerava essa característica relevante. Pode-se inferir que o foco da contratação é um fator importante para o sucesso das organizações. Observou-se que as organizações que faliram,

contratavam pessoas com base na confiança como alternativa para a falta de sistemas de controle. Essa atitude facilitou uma conduta inadequada dos empregados contra a ética do negócio.

- ✓ **Relacionamento com funcionários** - Considerando-se a importância de como o gestor conduz o relacionamento com seus funcionários para o desempenho da organização, bem como para o clima organizacional e a produtividade, procurou-se observar como se dava essa interação nas organizações estudadas. Na análise do relacionamento com os funcionários¹⁶, verificaram-se três formas de como pode ocorrer essa interação funcionário/gestor, as quais são: amigável, formal e híbrido. A grande maioria dos gestores, o equivalente a 5/7, apresentou manter um relacionamento completamente amigável com os seus colaboradores. Apenas dois gestores apresentaram um comportamento diferente dos demais, sendo que um deles é o gestor da B.M. (empresa considerada bem sucedida), que mantém um relacionamento formal com seus colaboradores; e o outro foi o gestor da L.S. (empresa considerada mal sucedida), que agia de forma híbrida, tratando de maneira amigável aqueles que atuavam na diretoria e, de maneira formal, os demais empregados. Conclui-se que esse fator não é imprescindível para a sobrevivência da empresa, contudo contribui para manter um bom clima organizacional. De acordo com Chiavenato, em seu mais recente livro “Gestão de Pessoas”, é uma tendência da administração moderna a valorização dos funcionários, mudando de simples recursos humanos para colaboradores do negócio.
- ✓ **Contato direto do gestor com o cliente** – Tendo-se em vista a importância do *contato direto do gestor com o cliente*, principalmente no que diz respeito ao enriquecimento da atividade do gestor na satisfação das necessidades dos clientes, observou-se como ocorria a

¹⁶ Segundo as observações deste estudo, as formas de relacionamento com os funcionários podem ser classificadas como: 1) amigável, que é aquela na qual o gestor tem uma proximidade com seus funcionários, cultivando uma amizade; 2) formal, na qual o gestor se relaciona profissionalmente com os funcionários; 3) híbrido, na qual o gestor soma o relacionamento profissional e a amizade.

interação entre essas duas partes. O contato direto com o cliente significa a saída do empresário do escritório para interagir com o cliente nas lojas. Quanto a esse item, um dos gestores de sucesso não se posicionou, 1/3 tem muito contato com clientes e 2/3 não mantêm. Dos três gestores que fracassaram, um deles não se pronunciou sobre esse item, e os outros dois demonstraram não ter contato com seus clientes. Então, essa não é uma característica marcante para o sucesso ou insucesso das organizações, porém imaginava-se que a atuação do gestor fosse mais efetiva nesse ramo de atividade varejista.

- ✓ **Interação com o ambiente institucional** - Analisou-se, também, a relação das empresas estudadas com outras organizações. Observou-se que das empresas de sucesso, metade dos gestores mantinha muita interação, enquanto a outra metade mantinha pouca. Já a respeito das empresas que faliram, o comportamento foi equitativo: 1/3 não interagia com o ambiente organizacional, 1/3 interagia pouco e 1/3 interagia muito. Pode-se afirmar que o nível de interação com o ambiente institucional é um instrumental vantajoso, pois pode ser um diferencial que proporcionaria uma elevação do poder de barganha e do nível de informações sobre o setor. No entanto, a ausência desta característica parece não impedir que a empresa tenha bons resultados, uma vez que metade das empresas entrevistadas que se mantém em atividade não apresentou essa característica.
- ✓ **Relacionamento com outros gestores** - Imagina-se que a organização, enquanto sistema organizacional, precisa relacionar-se com outras como forma de alimentar-se de informações. Para analisar o comportamento das empresas pesquisadas dentro desse enfoque, observou-se a relação dos seus gestores com outros empresários. Considera-se *relação com outros gestores* a troca de informações e relacionamento cordial entre empresários. Tratando-se desse item, dois entrevistados não se pronunciaram a respeito. Dos que se posicionaram, 4/5 apresentaram uma boa relação com outros gestores

e apenas 1/5 tinha uma relação não muito boa (esse gestor estava voltado para a competição direta com o concorrente). Esse fator não pode ser considerado suficiente como indicador de sucesso para as empresas analisadas.

- ✓ **Interação com o ambiente tecnológico** - Atualmente, há um aumento extraordinário na velocidade com que surgem novas tecnologias. É necessário aumentar, também, a velocidade de aplicá-las ou a capacidade de lidar com suas conseqüências negativas. Isso pode conferir à empresa uma grande capacidade competitiva. De acordo com esta análise, grande parte dos gestores mantém muita interação com o ambiente tecnológico (o equivalente a 5/7). Todos os gestores bem-sucedidos demonstraram ter consciência da necessidade de uma grande interação com o ambiente tecnológico. No entanto, nem todos os gestores que fracassaram tinham essa consciência: 1/3 não tinha essa interação, 1/3 tinha de maneira razoável e apenas 1/3 manteve uma grande interação. Não se pode inferir dos dados analisados que acompanhar as mudanças tecnológicas seja um fator determinante do sucesso, mas percebeu-se que os gestores que não tiveram esse comportamento, não conseguiram permanecer no mercado. É necessário reafirmar que essa característica é um diferencial competitivo.

- **Outras Características**

Entende-se por “*outras características*” as oportunidades que contribuíram para a constituição do negócio ao beneficiar o fundador. Essas características não se enquadram como individuais nem como organizacionais, elas podem ser consideradas situacionais.

- ✓ **Estímulos para a criação do negócio** - A motivação que levou o gestor a decidir entrar num determinado ramo de atividade, ou seja, o sentimento impulsionador diz respeito ao estímulo para a criação do negócio. Em metade das organizações de sucesso, os gestores

tiveram, como estímulo para criação do negócio, o interesse pela atividade varejista no ramo de calçados, $\frac{1}{4}$ teve como estímulo a sobrevivência e $\frac{1}{4}$ a tradição familiar nesse negócio. Nas empresas que faliram, $\frac{1}{3}$ surgiu como uma necessidade de sobrevivência, $\frac{1}{3}$ apresentou, como estímulo para criação de seu empreendimento, um comportamento híbrido entre sobrevivência e herança e $\frac{1}{3}$, um híbrido entre tradição e herança. Esses estímulos variaram muito para cada caso analisado e não pode ser considerado um fator diferenciador para o sucesso.

- ✓ **Contacto com o ramo de atividade desde cedo** – Considerando-se que o *contato com o ramo da atividade desde cedo* pode fornecer *know-how* ao gestor e aumentar sua percepção para novas possibilidades de negócio, analisaram-se as empresas estudadas em relação ao contato de seus empreendedores com o ramo de calçados desde cedo (experiência profissional em uma empresa do ramo). Metade dos empresários bem sucedidos atuou, desde cedo, nessa área comercial e a outra metade não teve essa oportunidade. A respeito dos gestores das empresas mal sucedidas, todos tiveram contato com o ramo desde cedo. Essa característica parece não interferir no desempenho organizacional de forma relevante, pois tanto empresas mal sucedidas como bem sucedidas apresentaram essa característica.
- ✓ **Independência econômica ao fundar o empreendimento** – Partindo-se do pressuposto de que a independência econômica influencia na capacidade de correr riscos, procurou-se analisar o quanto esse fator interfere para o crescimento da instituição, considerando-se que esse é o período em que o gestor se predispõe a assumir as conseqüências dos riscos. O item *independência econômica ao fundar o empreendimento* refere-se à autonomia econômica do empreendedor, tendo recursos para financiar seus próprios investimentos. Observa-se que a grande maioria, o equivalente a $\frac{6}{7}$ dos gestores, apresentou essa característica, sendo

que 3/7 conquistaram essa independência precocemente (ainda adolescentes). Das empresas de sucesso, $\frac{3}{4}$ dos gestores eram independentes, ao fundar o negócio, e apenas um desses conquistou a independência econômica na pré-adolescência. Já no que se refere às empresas que não obtiveram sucesso, todos os seus gestores eram independentes, economicamente, ao fundar o negócio, sendo que $\frac{2}{3}$ desses conquistaram essa independência muito cedo. Essas constatações evidenciam que a experiência do gestor de ser independente, economicamente, não é um fator determinante para o sucesso ou fracasso da organização, pois ambos os grupos tiveram experiências semelhantes. Entretanto, esse fator pode contribuir para o desempenho gerencial na medida em que o gestor terá maior responsabilidade para lidar com os recursos da organização, pois já está habituado a administrar seus próprios recursos.

- ✓ **Origem patrimonial** - Muitas vezes, o fundador de um negócio se beneficia do fato dele possuir bens próprios antes da abertura do negócio. Em geral, esses bens se transformam no capital próprio que é usado para dar início ao negócio, dando maior segurança ao empreendedor quanto ao perigo do endividamento quando se usam recursos de terceiros. A *origem patrimonial* se refere aos bens tangíveis e intangíveis que o fundador já possuía antes de abrir o negócio. Sobre esse item, todos os empresários que fracassaram possuíam patrimônio antes de abrir o negócio. Já a origem patrimonial dos empresários de sucesso é mista: metade dos gestores possuía um patrimônio antes de abrir o negócio e a outra metade não. Dessa maneira, os dados analisados não conduzem à afirmativa de que esse item tenha influência sobre o desempenho do gestor na manutenção da organização, embora poder iniciar a organização com recursos próprios seja um ponto positivo para reduzir riscos de endividamento na empresa – um dos principais motivos de falência das empresas.

4.3 AMBIENTE GERENCIAL

Foram observados, no estudo, alguns fatores identificados como possíveis influenciadores no desempenho negativo e positivo da organização. Primeiramente, serão citadas as possíveis causas que contribuíram para o insucesso das empresas e, posteriormente, serão apresentadas possíveis causas que favoreceram o sucesso de um grupo controlador das empresas estudadas. Essas variáveis podem ser associadas a valores e crenças que pareceram arraigados ao comportamento gerencial dos gestores estudados.

Serão destacados, também, o clima e a cultura da organização identificados durante o estudo.

4.3.1 Possíveis causas que favoreceram o desaparecimento ou mudança de grupo controlador de algumas empresas

- ✓ **Crescimento geográfico não planejado** – a expansão da empresa não obedecia a um planejamento estratégico da organização. O crescimento era visto como uma oportunidade de negócio interessante para a empresa, para atender a vaidades pessoais de atuação em vários territórios, sem, contudo, haver uma estrutura para tal;
- ✓ **Desejo de poder** - muitas vezes, a necessidade de auto-afirmação pelo poder gerava conflitos e ocasionou dissonância entre os departamentos de uma mesma organização;
- ✓ **Falta de interação na equipe de trabalho** - essa característica vem em decorrência da disputa pelo poder, concorrência interna e desentendimentos entre gestores e funcionários. Esse fator está associado a um estilo gerencial autocrático, individualista, através do qual o gestor não valoriza os seus colaboradores, vendo-os apenas como executores de tarefa e totalmente descartáveis;

- ✓ **Falta de compromisso da gerência com o negócio** - em alguns casos, houve falha dos gestores em seu adequado envolvimento com o negócio. Delegaram inadequadamente, confiando em demasia em funcionários responsáveis pela administração da companhia sem estabelecer uma sistemática eficaz de controle ou voltaram-se para atividades de lazer e de prazer pessoal, usufruindo os resultados positivos que o empreendimento oferecia naquele momento. Um dos gestores que foi obrigado a se desfazer da empresa para não falir, chegou a dar maior importância e empenho em outras atividades que participava e que não eram relacionadas à organização;
- ✓ **Excesso de centralização** – observou-se que essa característica passou a atrapalhar o desempenho da empresa, a partir do momento em que as instituições se expandiram geograficamente, quando se fez necessária uma descentralização para um maior controle das atividades;
- ✓ **Envolvimento da família no negócio** – esse fator só passou a ser prejudicial, quando os membros da família começaram a brigar pela disputa de poder e esqueceram de lutar pelos objetivos da organização;
- ✓ **Falta de foco no cliente** – Observou-se que, em alguns casos, as mudanças nos sistemas da organização não visavam atender o cliente, ou seja, esse não era visto como prioridade. Em decorrência disso, as preferências dos clientes não eram percebidas e a organização passava a atender, muitas vezes, às imposições dos fornecedores;
- ✓ **Rotinas organizacionais mal definidas** - em algumas empresas estudadas, houve excesso de burocracia e em outras predominou a informalidade;
- ✓ **Ausência de sistemas de controle** – a organização de sistemas internos de controle era vista como custos desnecessários em algumas organizações estudadas. Essa atitude levou a uma

degradação organizacional, pois a ausência de controles proporcionava desvios e fraudes e a não identificação dos responsáveis;

- ✓ **Falha na definição das funções dos cargos** – funções de determinados cargos eram confundidos com funções de outros cargos e isso dificultava o controle;
- ✓ **Negociações mal articuladas** – nas negociações, muitas vezes, o gestor perdeu o foco dos negócios e tomou decisões, seguindo as oportunidades oferecidas pelos fornecedores que ele considerou irrecusáveis;
- ✓ **Perda de visão do negócio** – refere-se ao comprometimento do gestor com outras atividades. É importante que o gestor se abra para novos contatos, que se relacione com associações e órgãos de classe para que possa ter uma visão do conjunto de seu setor, das tendências da época, das dificuldades que os seus concorrentes vêm enfrentando e de como vêm conseguindo vencê-las. No entanto, essa ampliação do campo de atuação não se pode refletir no seu afastamento da função de principal dirigente da organização. Esse foi um fator observado no fechamento de organizações estudadas;
- ✓ **Vícios sociais** – em algumas empresas que não tiveram sucesso no desempenho do seu negócio, observou-se que houve desvio dos recursos organizacionais para atender a costumes perdulários do gestor, tais como: farras, mulheres e carros de luxo; e em outros casos, para remuneração indireta dos funcionários, tais como: aquisição de apartamentos de luxo e automóveis, que oneraram a empresa, passando uma imagem de fartura aos seus colaboradores, estimulando os desperdícios e desvios de recursos.

4.3.2 Possíveis causas que favoreceram o sucesso de um grupo controlador de algumas empresas

- ✓ **Senso de controle** - Considera-se senso de controle a capacidade de identificar a necessidade de acompanhar a dinâmica organizacional, sistematizando mecanismos de verificação das atividades desempenhadas, dentro e fora da organização, que possam afetar o seu resultado. Essa foi uma característica observada nas organizações estudadas que estão em atividade. Todas têm sistemáticas de controle estabelecidas, sistemas informatizados e algumas fizeram opção pelo não crescimento por acharem que a expansão dificultaria o controle do negócio;
- ✓ **Visão do negócio/empresarial** - Nesta análise, considerou-se visão empresarial do gestor a consciência da missão, dos objetivos e dos valores da organização. Observou-se que os empresários das organizações estudadas que ainda se mantêm em atividade, têm uma visão muito clara do seu negócio, têm planos em longo prazo, objetivos muito definidos do que querem atingir;
- ✓ **Compromisso com o negócio** - Como *compromisso com o negócio*, considera-se o envolvimento exclusivo com a atividade principal do negócio, não participando de outras atividades desvinculadas desse objetivo. Observou-se que um dos gestores entrevistados ocupou função na Associação Comercial, mas, apesar disso, não perdeu o compromisso com a sua organização, soube transformar esse envolvimento em ponto positivo para a empresa;
- ✓ **Nível de inovação interna** – está relacionado à inovação de produtos e de práticas gerenciais, visando ao acompanhamento das mudanças de mercado. Os empresários das organizações estudadas que estão tendo sucesso com suas atividades, mostraram-se muito criativos em inovações que lhes facilitassem a condução do negócio;

- ✓ **Visão de contexto** - essa é a visão da empresa como um sistema aberto, ou seja, a organização interagindo com o ambiente externo. As empresas bem sucedidas que foram estudadas, demonstraram ter uma visão do contexto, pelo nível de inovação e de criatividade que adotaram para conseguirem manter-se em atividade;
- ✓ **Profissionalização da gestão** – considera-se como *profissionalização da gestão*, a graduação, pós-graduação ou especialização em gestão empresarial do fundador, ou a contratação de um gestor profissional. Quase todos os gestores entrevistados tinham nível superior e graduação em administração. Um gestor de uma organização entrevistada cujo dirigente era formado em contabilidade nível médio, era oriundo de uma família de excelente nível cultural e que, talvez, não se tenha graduado em administração porque na época que ele estudava, não havia curso superior em administração;
- ✓ **Saber aproveitar as oportunidades** – essa característica está relacionada às oportunidades que surgem no mercado e a capacidade do gestor em transformá-las em projetos lucrativos. Todos os entrevistados mostraram-se pró-ativos frente às oportunidades que apareceram para as suas organizações;
- ✓ **Intuição** - O gestor age intuitivamente quando toma decisões baseadas em convicções pessoais, desvinculadas de dados quantitativos. A abertura de novos pontos comerciais seguiu sempre a intuição dos gestores que resolviam a instalação de novas filiais com base na sua expectativa individual ou dos sócios;
- ✓ **Determinação e persistência** - Esse fato evidencia que é muito importante que o gestor insista nas boas oportunidades que surgem para o negócio e não desista facilmente de um objetivo. A instalação de filiais no Shopping Iguatemi por ocasião da sua criação foi exemplo de determinação e persistência dos gestores que fizeram essa opção;

- ✓ **Contato direto com o cliente** - O contato direto com o cliente significa a saída do empresário do escritório para interagir com o cliente nas lojas. Nem todos os entrevistados adotaram essa atitude, mas alguns afirmaram que agem dessa forma. Às vezes, trajam a mesma roupa dos seus funcionários e essa atitude lhes proporciona uma visão clara do consumidor, cuja satisfação é o principal objetivo organizacional;
- ✓ **Interação com o ambiente tecnológico** – É a capacidade de aplicar velozmente os efeitos positivos ou lidar com os efeitos negativos das novas tecnologias que vão surgindo. Observou-se que as organizações estudadas dispunham de sistemas informatizados, com ramais instalados em todas as filiais, favorecendo o controle.

4.3.3 O clima e a cultura da organização

Por conta da limitação do trabalho, foi entrevistado, na maioria das empresas, apenas o principal gestor, o que fez com que se tenha uma visão única a respeito da organização. De acordo com o seu pronunciamento, sempre o clima da empresa era de harmonia e de cooperação.

No entanto, pôde-se observar nas entrelinhas, que, nas empresas classificadas como mal sucedidas, parecia haver uma certa tensão no relacionamento entre os funcionários e o alto gestor. Alguns dos empresários entrevistados deixaram a entender que os trabalhadores mudavam de comportamento e temiam a sua presença dentro das lojas no horário de expediente.

Dentro das empresas classificadas como bem sucedidas, a relação foi considerada como amigável pelos gestores. Um deles pretende passar a sucessão de sua empresa para os empregados que trabalham com ele. Todos se mostraram bastante preocupados com a relação e a interação com os funcionários. Em uma das empresas, há comemorações mensais, referentes aos

aniversários daquele mês, além das comemorações de datas festivas, como o Natal, por exemplo.

Em relação à cultura, no caso da maioria das empresas mal sucedidas, os gestores não possuíam uma política de controle dentro da organização. Isso favorecia a cultura do desperdício e dos roubos dentro da empresa.

No caso das empresas classificadas como bem sucedidas, há uma preocupação de todos os gestores com o controle. As compras são programadas e a abertura de novas lojas da rede é realizada, atendendo a um plano dentro das possibilidades atuais da organização. No caso das empresas bem sucedidas estudadas, a cultura parece ser a de evitar situações provenientes da falta de controle que certamente atrapalhariam o bom desempenho da organização.

4.4 ASPECTOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

Buscou-se, no desenvolvimento deste estudo, analisar aspectos peculiares referentes à estruturação das organizações para o desempenho de suas atividades, observando-se os cuidados adotados para o desenvolvimento da ação gerencial.

4.4.1 Os instrumentos de gestão utilizados

Na amostra analisada, verificou-se, principalmente, nas atividades de acompanhamento e controle interno de empresas consideradas de sucesso, a utilização de relatórios e sistemas computadorizados. Havia variações dos sistemas de controle, desde amostragem do estoque a código de barras.

Mesmo as empresas que foram mal sucedidas afirmaram, em sua maioria, dispor de sistemáticas de controle. Pode-se questionar a qualidade do sistema adotado, uma vez que perderam a noção das ocorrências administrativas, possibilitando a existência de desvios e roubos. Apenas uma organização afirmou

não ter utilizado métodos formais de controle, baseando-se unicamente na confiabilidade dos seus funcionários, porque acreditava que a implantação de controles encarecia o produto.

4.4.2 As estratégias adotadas com relação às mudanças contextuais

Analisando o contexto em que as organizações estudadas foram criadas, pode-se afirmar que essas empresas foram privilegiadas pela facilidade de crédito, não só para aquisição de seus produtos, como para a venda aos seus clientes. Foi a época em que surgiu a venda a prazo. A taxa de juros não era ameaçadora e, por isso, era viável para as empresas, conseguirem manter seu movimento de vendas, capitalizando-se para cumprir seus compromissos a prazo. As mudanças contextuais da economia, contudo, prejudicaram o desempenho das vendas e as organizações tiveram que ser criativas para conseguirem sobreviver. O índice de inadimplência aumentou muito, pois, segundo o testemunho de alguns gestores, o cliente assumia o compromisso, mas com a alta da taxa de juros, não conseguia cumprir o seu fluxo de pagamentos.

Algumas organizações utilizaram artifícios tidos como inovadores para a época, como, por exemplo, a criação de crédito pessoal para pessoas que precisassem de empréstimos para saldar dívidas sem precisar usar os serviços bancários. A empresa entrevistada que se disse pioneira nesse tipo de serviço, não conseguiu vencer a crise e faliu.

4.4.3 As alternativas utilizadas de financiamento

A grande maioria das organizações deste estudo teve início com recursos próprios dos fundadores. Apenas uma organização (S.B.) foi fundada recorrendo a recursos dos fornecedores, ou seja, através da concessão de créditos e de

pagamentos com prazos de 120 e 240 dias. Assim, muitas empresas cresceram devido à oportunidade do arranjo com os fornecedores.

Um recurso bastante utilizado pelos fundadores, quando ficavam sem capital, foi a compra a prazo, enquanto que as vendas das lojas eram à vista.

Muitas das organizações estudadas nunca trabalharam com empréstimos para financiar seus empreendimentos. Uma das poucas que, às vezes, tomava empréstimos para resolver problemas de caixa era a B.M. Além desta, as S.S. também recorreram a bancos para tomar empréstimo.

A C.S. também trabalhava com o que foi intitulado de financiamento direto, ou seja, as pessoas deixavam o dinheiro na mão da empresa porque tinham credibilidade nela. Dessa forma, a empresa captava o dinheiro diretamente sem precisar do Banco e, logicamente, sem ter os custos bancários.

4.4.4 Os cuidados gerenciais de controles internos adotados

Observou-se, através da análise das entrevistas realizadas, que o controle de custos não era muito rigoroso até 1994, ano em que foi implantado o Plano Real. Antes que esse plano fosse posto em prática, as altas taxas de inflação desestimulavam o controle de custos, pois, segundo o testemunho de um dos gestores entrevistados, o custo de se fazer esse acompanhamento era maior que o benefício que ele poderia gerar. Com a estabilização da economia, porém, a preocupação com o controle dos custos se tornou uma condição para a continuidade das empresas. Segundo esse gestor, as empresas que não adotaram sistemáticas de controle, acabaram tendo seus resultados comprometidos. A explicação para essa preocupação ter aumentado é que, anteriormente ao Plano Real, se ganhava muito com aplicações financeiras e a chamada “bicicletada” – que é a confrontação de receitas atualizadas com despesas pelo valor na data em que foram incorridas¹⁷ – podendo esse retorno

¹⁷ Os salários dos funcionários são um exemplo. A despesa era incorrida no fim do mês, mas só era paga no dia 5 do mês seguinte, sem correção monetária. O resíduo inflacionário desses cinco dias era apropriado como ganho.

financeiro cobrir prejuízos operacionais. Depois da estabilização, não havia mais como cobrir com as receitas financeiras, prejuízos operacionais (na maioria das vezes, desconhecidos do gestor). Isso levou a um prejuízo líquido que muitos não souberam como reverter, até mesmo por não saberem a razão, em decorrência de não disporem de uma sistemática de controle de custos, levando a resultados desfavoráveis para a organização e, em alguns casos, à falência.

Além do controle de custos, outros tipos de controles internos são usados pelos gestores na condução do negócio, tais como:

- ✓ Informação de bancos e lojas a respeito dos clientes aos quais se concede crédito;
- ✓ Controle de estoque, através de inventário, amostragem ou código de barras;
- ✓ Punições financeiras para negligência com a manutenção das mercadorias (como exemplo, pode-se citar o caso de cobrar um determinado valor ao encontrar caixas de sapato destampadas);
- ✓ Supervisão direta (“olho do dono”);
- ✓ Supervisão indireta (através de supervisores);
- ✓ Sistema *on line* de informações gerenciais;
- ✓ Treinamentos de funcionários, visando à conscientização e comprometimento com o negócio;
- ✓ Informatização dos sistemas de controle;
- ✓ Controle indireto por meio de pessoas-chave;
- ✓ Previsão de vendas.

Observou-se que as organizações bem sucedidas tinham vários desses instrumentos de controle, considerando-os ferramentas importantes para a administração da dinâmica organizacional. As organizações mal-sucedidas não dispunham de sistemas de controle, ou, quando tinham, não davam a devida importância a esses instrumentos.

4.5 ANÁLISE DAS PREMISSAS DO ESTUDO

Ao longo deste estudo, observou-se que não se pode afirmar que uma ou outra característica tenha determinado o sucesso ou o fracasso da organização. Um conjunto comum de características, contudo, pôde ser identificado como fatores que interferem na longevidade da empresa, positiva ou negativamente.

No início deste estudo, levantaram-se algumas premissas a serem observadas a partir dos dados levantados ao longo da pesquisa. Algumas, vinculadas ao comportamento gerencial dos gestores de empresas bem sucedidas e outras associadas à adoção de práticas nocivas à existência das empresas que motivaram o fechamento das organizações estudadas.

Tomando-se primeiramente premissas que sugerem comportamentos de empresas bem sucedidas, tem-se que a justificativa do sucesso das organizações é a disponibilidade de líderes que atuaram de forma pró-ativa, ou seja, tiveram senso de controle, visão empresarial e do contexto na qual a empresa opera. Mostraram-se criativos e estiveram sempre atentos às oportunidades. Os dados levantados evidenciaram que essa suposição é verdadeira, pois os gestores das empresas bem sucedidas apresentaram essas características. O senso de controle verificado foi muito representativo e, também, a percepção dos empreendedores frente a oportunidades surgidas no contexto.

Uma outra premissa para a interpretação do êxito das organizações se refere ao fato de que o sucesso está também relacionado aos cuidados gerenciais adotados por seus líderes no sentido de protegerem as organizações em períodos de turbulências conjunturais. Essa atitude, segundo a bibliografia pesquisada, é desenvolvida quando a organização tem um processo de aprendizagem sistematizado que lhe permite adaptar-se ou agir antecipadamente frente a essas turbulências. Foi observado, neste estudo, que as organizações bem sucedidas, dentro do seu ciclo de vida, estão, em sua maioria, na fase do desenvolvimento e, portanto, ainda estão construindo esse processo de aprendizagem. Pode-se, contudo, afirmar que essa premissa foi confirmada, em decorrência do estabelecimento de ações organizacionais observadas que reforçaram a empresa e a protegeram para enfrentar os piores períodos de crise. Observou-se uma

mudança no modelo mental dos gestores que abdicaram de margens exorbitantes de lucro por uma remuneração do capital mais apropriada à realidade do país.

Uma terceira premissa a respeito do sucesso das organizações alude que as empresas bem sucedidas implementaram seu processo de expansão de forma sistematizada, com prévia elaboração, avaliando cada passo e revendo cada meta estabelecida. Essa premissa pôde ser comprovada dentro da amostra estudada, analisando-se o comportamento dos gestores dos dois tipos de organizações escolhidos: as que tiveram êxito e as que não conseguiram sobreviver à crise. Os líderes das empresas bem sucedidas demonstraram uma preocupação com a magnitude do crescimento. No processo de expansão, todos os gestores bem sucedidos entrevistados perceberam que, a partir de um determinado número de lojas, se iniciava um problema de controle administrativo. Então, decidiram limitar o crescimento, restringindo o número de filiais. Pode-se afirmar que esse é um comportamento que confirma o amadurecimento dos gestores entrevistados em planejar a expansão de suas empresas, levando em conta sua capacidade administrativa, os custos fixos e a influência de fatores externos.

Essa mesma atitude não pôde ser observada nos gestores das organizações que não obtiveram sucesso. Seus líderes, motivados pelo crescimento geográfico rápido e sem estrutura administrativa adequada, acabaram motivando o fim da empresa em decorrência da falta de recursos para cumprir seus compromissos e da institucionalização de roubos e desvios de recursos. É importante que se destaque a vulnerabilidade da atividade do varejo para furtos e desvios de recursos. Os gestores de organizações desse setor devem estar atentos aos cuidados gerenciais que precisam ser incorporados nas práticas administrativas de forma a minimizar essa tendência.

Vê-se, então, que as empresas bem sucedidas tiveram esse resultado porque seus gestores atuaram de forma pró-ativa e planejaram a expansão das suas empresas.

Tomando-se as premissas que supõem atitudes gerenciais negativas e que, possivelmente, justificaram o insucesso das organizações, tem-se que as empresas mal sucedidas não conseguiram consolidar-se numa unidade gerencial,

em busca dos objetivos organizacionais, ou seja, não mantiveram uma articulação entre o comando e a operação da empresa. Das três empresas da amostra, duas se encaixam perfeitamente na suposição dessa premissa, pois adotaram comportamentos compulsivos, com uma expansão territorial desregrada sem nenhuma estruturação para tal e aplicação de condutas sem nenhuma contextualização com a realidade do país. A terceira empresa estudada se constituiu num caso atípico, pois vinha mantendo-se próspera até que o seu gestor se envolveu com outros ramos de atividade, prejudicando o desempenho da organização pela perda do compromisso com o seu negócio. O líder dessa empresa voltou-se muito para o mundo externo, para o envolvimento com outras associações, esquecendo a condução interna do seu empreendimento, colocando-o numa situação crítica resultou num dilema: desfazer do negócio ou falir. Felizmente, o empreendedor teve o bom senso de desfazer-se do negócio para evitar sua derrocada.

A última premissa, que menciona o mau desempenho organizacional, relaciona-se a um processo de sucessão gerencial mal conduzido. Cabem aqui algumas reflexões. Não houve a intencionalidade na condução de um processo sucessório na maioria das organizações estudadas. Apenas, excetua-se uma das empresas consideradas de sucesso, pois o seu gestor dividiu as lojas com o seu irmão, após o falecimento do patriarca, e ambos já viviam a realidade organizacional da sua empresa, pois trabalhavam com o pai, tendo funções definidas. Hoje, esse gestor já se preocupa com a introdução de seus descendentes no empreendimento, buscando propiciar o preparo prático e intelectual dos jovens para que disponham de conhecimento gerencial adequado para assumirem, futuramente, o negócio.

Uma das empresas consideradas mal sucedidas apresentou, também, um processo sucessório sem traumas, pois o pai do gestor dessa entidade o introduziu na empresa ainda em idade muito jovem, mas ele não havia manifestado nenhum interesse pelo negócio, quando seu pai o determinou para algumas funções na organização. Essa instituição, apesar de não ter apresentado conflitos no processo de sucessão, não conseguiu manter-se com bom

desempenho em virtude de outros aspectos que influenciaram no seu mau resultado.

Uma outra empresa considerada sem êxito não passou por processo sucessório. Apesar dessa organização ter-se iniciado por iniciativa familiar e com o envolvimento de todos os membros, com o passar do tempo e após a ampliação do negócio, o executivo entrevistado permaneceu na direção da empresa, comprou as partes dos outros familiares e conduziu a organização de maneira compulsiva, sem planejamento e sem controles, tendo sido, como consequência, impelido a encerrar as atividades da empresa.

A terceira empresa estudada considerada mal sucedida, apresentou, de forma marcante, essa característica especificada na premissa formulada. Foi a única organização que se enquadrou perfeitamente dentro dessa especificação. Os empreendedores dessa entidade passaram a direção da empresa para o seu filho primogênito, que, além de não trabalhar na organização, investiu sua formação em área completamente diversa do mundo dos negócios e conduziu o empreendimento sem ouvir os outros membros da família que possuíam mais vivência organizacional. O comportamento meio hostil adotado pelo principal executivo da organização provocou conflitos familiares, afastando todos os outros da gestão da empresa, propiciando o surgimento de vários grupos internos de interesses próprios que fizeram com que a organização precisasse encerrar suas atividades.

4.6 TEORIA & PRÁTICA

Uma das inquietações mais fortes que se teve ao se iniciar este estudo, foi a de qual teria sido o modo encontrado por algumas instituições para conviver com a crise econômico-financeira que vem assolando o país e se manter em atividade; e, também, o porquê de algumas outras organizações não o terem conseguido. Viu-se, então, reforçada a teoria do aprendizado organizacional defendida por alguns teóricos, tais como Edgar Schein, Peter Senger e outros. Nas organizações consideradas de sucesso, os seus gestores desenvolveram

meios e práticas organizacionais que lhes proporcionaram uma “espécie de proteção”. Buscaram no controle organizacional uma ancoragem para impedir que ações danosas ao patrimônio da instituição fossem praticadas. Além disso, optaram algumas, pelo não crescimento territorial para não dificultar o exercício da prática do controle pelos empreendedores.

Viu-se que os empreendedores, reconhecendo a cultura do desperdício tão comum nas organizações e tão combatida, na atualidade, pelos estudiosos da qualidade, adotaram procedimentos internos que dificultaram práticas administrativas de desvios e fraudes de recursos físicos e monetários.

Os gestores das organizações bem sucedidas demonstraram que estavam aprendendo com o seu negócio, tinham vontade de estruturá-lo para conseguir posicionar-se frente à crise, buscaram atuar verdadeiramente como líderes da organização de que estavam dirigentes.

Observou-se, também, entre os gestores das empresas bem sucedidas, a adoção de procedimentos que denotam uma capacidade de leitura da realidade intra e extra-organizacional porque demonstraram saber enfrentar o momento de crise, protegendo-se das ameaças ambientais internas e externas ao seu negócio, enquanto os gestores das organizações mal-sucedidas não demonstraram essa capacidade.

A aptidão de leitura da realidade organizacional para saber conduzir a instituição em longo prazo é uma atitude esperada do verdadeiro gestor. Nessa tese, dedicou-se capítulo específico sobre a distinção do significado entre as expressões gestão e administração e, observando-se a prática das empresas estudadas, pôde-se verificar muito bem o verdadeiro sentido gerencial dessas palavras. Nas empresas mal sucedidas, cujos gestores não souberam posicionar-se adequadamente no enfrentamento da crise, viu-se que, ao resolverem desativar as organizações, os seus criadores perderam o seu negócio, ficaram em situação pessoal, na maioria dos casos, desconfortável para recomeçar outro empreendimento, enquanto seus administradores, responsáveis pela condução operacional da instituição, puderam continuar em ação em outras empresas ou abriram suas próprias instituições, acumulando as experiências que dominaram durante o desempenho de seus papéis nas organizações anteriores.

Entre as entidades estudadas que não obtiveram êxito, observou-se que numa delas o gestor, apesar de negligenciar o seu negócio, demonstrou saber fazer a leitura da sua realidade, quando resolveu desfazer-se do empreendimento para não decretar falência. Ele se desfaz da sua empresa, mas consegue organizar-se pessoalmente para manter uma vida em padrões confortáveis.

Entendendo-se o planejamento como um caminho a ser trilhado em busca dos objetivos organizacionais, viu-se que, na prática, os gestores bem sucedidos faziam um planejamento, definiam um curso de ação. Ao contrário, os empresários que não lograram êxito agiram muitas vezes por impulso, atuando motivados por vaidades pessoais ou por metas megalômanas.

Observou-se que os proprietários das empresas bem sucedidas buscaram dar “passos” na condução do negócio, de maneira cuidadosa, mais pensada, refletindo sobre o impacto das decisões tomadas, buscando criar uma estrutura organizacional de respaldo para facilitar o controle gerencial. Os mal sucedidos agiram muito por impulso, açodadamente, na busca compulsiva do objetivo idealizado, nunca procedendo a avaliações da sua caminhada, havendo até quem pensasse nos mecanismos de controle como custo desnecessário.

5. CONCLUSÕES

5.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O CICLO DE VIDA DE EMPRESAS ESTUDADAS

A abordagem feita, neste estudo, a respeito do ciclo de vida das organizações, tenta enfatizar que a identificação da fase em que a organização se encontra no seu ciclo de vida, facilita a adoção de procedimentos gerenciais compatíveis e necessários para o prolongamento da vida da organização.

É conveniente a alusão do ciclo de vida humano, pois facilita o entendimento dos cuidados que são necessários para o progresso institucional. Essa abordagem, contudo, não implica no raciocínio da morte organizacional como consequência determinística como acontece com a vida humana. A localização do posicionamento da empresa, em relação ao seu ciclo de vida e ao contexto em que ela está inserida, é muito importante para a continuidade de sua existência, porque há características específicas de cada fase, que vão exigir uma estrutura interna adequada, cuidados gerenciais necessários que, tendo-se conhecimento prévio, possibilitarão ao gestor adotar as medidas pertinentes para o resguardo do dinamismo da sua empresa.

É conveniente esclarecer que não há tempo de vida, nem tamanho determinado para classificação da empresa numa fase específica. Assim como o contexto, a empresa é dinâmica e multirelacionada, sendo impossível uma classificação estanque. O que possibilita a identificação da fase em que se encontra a empresa é a predominância de características específicas de uma determinada etapa do ciclo de vida.

Destaca-se também, no desenvolvimento deste raciocínio, a importância do líder na construção / maturação de um empreendimento, cujas qualidades, dentre outras, sejam: comprometimento, motivação, visão de futuro, criatividade e disposição para assumir riscos. Essas qualidades tornam o líder um agente fundamental no processo de transição entre as fases do ciclo de vida, pois suas características próprias o capacitam a identificar e resolver problemas específicos de uma fase, impulsionando a empresa a um novo estágio de vida.

Durante a análise das organizações estudadas, pareceu ficar claro que as entidades podem fazer opção por se manter em determinada fase do ciclo de vida por considerarem mais prudente para se conservarem em atividade. A simples ampliação motivada pela ambição ou pela vaidade do seu líder, sem a adoção dos cuidados gerenciais necessários para essa expansão, pode implicar na morte do empreendimento.

Os gestores entrevistados não tinham consciência da fase em que se encontravam suas empresas. Os cuidados gerenciais com os quais se cercaram, é que favoreceram as suas classificações no desenvolvimento deste estudo expostas no item 4.1. Com as suas experiências, pareceu evidente que para o sucesso empresarial é muito importante alguns procedimentos, tais como:

1. A sensibilidade de antever os problemas;
2. A adoção de sistemáticas de controle;
3. O envolvimento do gestor com o objeto do negócio;
4. A simulação de possíveis conseqüências de atitudes gerenciais planejadas.

Espera-se que essas reflexões contribuam como referencial teórico, para o desenvolvimento de uma nova mentalidade empresarial. Deseja-se que esse despertar possibilite aos gestores das empresas o incentivo à revisão constante de suas práticas gerenciais, formatando condições para atender ao real, evitando ou distanciando a morte das suas organizações.

5.2 O PANORAMA GERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Durante o desenvolvimento deste estudo, pareceu ficar claro que todas as organizações, apesar de terem surgido em épocas diferentes, foram beneficiadas por um contexto propício para o seu desenvolvimento empresarial. As inversões de recursos do Estado, através do Banco Nacional de Habitação, que investiu na habitação e na infra-estrutura urbana, além da expansão do número de ocupações e da elevação de salários favoreceram um aumento do consumo da sociedade. A economia estava em pleno apogeu, pois houve um incremento do número de empregos, como também havia um aumento da renda dos indivíduos.

No caso específico da Bahia, um outro fator merece registro. Foram os investimentos para a implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari que canalizaram recursos para a região, possibilitando um incremento de renda para os trabalhadores que estavam ocupados em empresas situadas nessa área. Esse Pólo trouxe, também, para a Bahia um movimento migratório de técnicos de outros Estados que vieram trabalhar nas empresas instaladas e trouxeram hábitos de consumo já sedimentados a partir do seu nível de renda.

Além desses fatores, um outro aspecto chama a atenção numa análise. A economia favorecia a uma maior oferta de recursos com um custo de captação que compensava pelo retorno que se obtinha. A taxa de juros vigente incentivava a utilização do crédito e, nesse período, houve a expansão das vendas a prazo.

Essas oportunidades impeliram as organizações ao crescimento. Observou-se que houve casos de uma mesma organização inaugurar duas filiais num mesmo dia, tal era a sua expectativa favorável de vendas. Vê-se, então, que faltou a algumas a elaboração de um planejamento estratégico, através do qual se verificassem as oportunidades e se reconhecessem as ameaças que o contexto lhes oferecia para a organização situar-se gerencialmente.

Faltou, também, aos gestores da época o reconhecimento de que o aspecto favorável que o Estado da Bahia se mostrava na época, era registrado por empresários de outras regiões que buscaram instalar-se na área, aumentando a concorrência.

Caberia, então, aos empresários refletirem sobre os seus pontos fortes, ou seja, o que eles dispunham de tecnologia, *know-how*, capacidade financeira, experiência acumulada no mercado, clientela construída, entre outros fatores, para contrabalançarem com os seus pontos fracos, ou seja, com os aspectos internos que precisavam ser desenvolvidos, com a estruturação que precisava ser feita e com todos os cuidados gerenciais que precisavam ser adotados para que permanecessem com a garantia da faixa de mercado conquistada.

Mesmo com o reconhecimento de todos os aspectos favoráveis para a expansão, pôde-se concluir que seria imprescindível um planejamento adequado para a ampliação territorial das organizações, de forma que os gestores

dispusessem de controles adequados para o funcionamento saudável e harmônico das suas empresas.

Observou-se, então, que os empreendedores das organizações bem sucedidas, planejaram sua expansão ou optaram por não crescerem para não ampliarem conjuntamente as dificuldades de gestão. As empresas mal sucedidas, contudo, agiram compulsivamente, sem nenhum planejamento, atendendo a apelos mercadológicos de fornecedores ou mesmo a atributos pessoais de vaidade de ser o maior revendedor de calçados do Nordeste, como se pronunciou um dos envolvidos com a gestão de uma das empresas entrevistadas e que já encerrou suas atividades.

É importante que se registre a sabedoria em discernir o aspecto qualitativo do quantitativo. Viu-se que a megalomania por expandir a empresa sem se preocupar com a qualidade da gestão, provocou dificuldades gerenciais graves às organizações classificadas, no estudo, como mal sucedidas. Não se trata de fazer-se a apologia de “o negócio é ser pequeno”¹⁸, mas a expansão exige uma estrutura que uma empresa pequena não precisa. É necessária que seja feita uma análise do custo-benefício da ampliação para que as ações nessa direção sejam incrementadas. A modelagem que o crescimento organizacional exige traz custos fixos que os gestores precisam refletir antes de decidir.

Um outro aspecto que precisa de reflexão é a necessidade da análise financeira de recursos disponíveis para a empresa no momento da expansão. A ampliação conduz à imobilização de recursos que seriam necessários para o giro dos negócios da empresa. O comprometimento do capital de giro no imobilizado da entidade vai exigir uma maior sobra de recursos para o atendimento das suas obrigações. Onde a empresa vai buscar os recursos adicionais é que se torna um grande problema para as organizações.

No final da década de 80 do século passado, quando se deu o início da elevação das taxas de juros, a decretação de vários planos econômicos e culminando com a crise instalada na década de 90, os gestores das organizações se encontraram em dificuldades reais de administração das empresas. Nessa

¹⁸ Essa expressão esteve em muito uso no final da década de 70 do século passado, quando foi lançado com muito sucesso o livro “O negócio é ser pequeno” de autoria de E. F. Schumaker.

época, foi um período de muita turbulência iniciada com o advento do Governo do Presidente Collor de Melo, quando medidas muito drásticas, que afetaram todas as empresas, foram adotadas, como, por exemplo, o seqüestro de todos os meios circulantes.

Concluiu-se, neste estudo, que a inadimplência instalada por conta da impossibilidade de quitação das suas obrigações por parte da clientela, levou as empresas a buscarem recursos para cumprir com as dívidas assumidas. Sem crédito disponível no setor bancário a custos mais módicos, com o capital de giro imobilizado e com a inadimplência da clientela, os gestores das organizações estudadas precisaram usar de muita criatividade para conseguirem vencer a crise. Aquelas que se encontravam muito endividadas, não puderam atravessar essa fase difícil e decretaram falência ou se desfizeram do negócio para outros grupos emergentes, como foi o caso de uma das organizações estudadas.

Na condução interna dos negócios, concluiu-se que a origem de todas as empresas estudadas foi familiar. Todas surgiram da criatividade da família que resolveu investir naquele ramo de negócio por oportunidade identificada. No entanto, enquanto o negócio estava na fase da instalação, todos os membros mantinham-se solidários e colaborativos, dando apoio ao membro familiar que tomava a frente da condução gerencial do empreendimento, ou mesmo participando da sua gestão, desempenhando alguma função administrativa dentro da sua estrutura organizacional.

A partir da ampliação da organização, quando os resultados eram visíveis, começaram os atritos pela divisão de recursos ou pela divisão do poder gerencial dentro da instituição. Outras empresas estudadas que ainda não manifestaram essas patologias pelo poder, estão em fase de desenvolvimento abrigadas na gestão do casal empreendedor que insiste em não ampliar mais os seus espaços geográficos para não incorrerem em problemas gerenciais.

Pode-se concluir que o envolvimento familiar foi muito salutar no início do empreendimento das empresas estudadas. Quando o negócio se expande, passando para outras fases do ciclo de vida da organização, a família precisará manter uma postura madura na condução do negócio, discernindo os vínculos familiares dos vínculos contratuais da empresa, além de precisarem reconhecer

as suas potencialidades e limitações. Isso implicará em adotar-se uma postura de humildade em poder colocar um profissional externo para o atendimento da necessidade gerencial da empresa, sem forçar a permanência nos quadros gerenciais de membro familiar sem formação adequada, pelo simples fato do vínculo de família.

Uma outra vertente, também, é verdadeira. Não se poderá excluir um membro familiar simplesmente porque pertence à família. Às vezes, por medo de atritos familiares, o empreendedor recusa a inserção de familiares nos seus quadros de colaboradores. No entanto, um incentivo a um relacionamento profissional, sabendo-se definir laços afetivos dos acordos comerciais, é importante e salutar. O espírito de parceria e a explicitação da relevância do empreendimento na manutenção da família poderão proporcionar um clima organizacional de busca pelos fins da instituição. Uma organização estudada, classificada como bem sucedida, mostrou claramente essa preocupação, pois já tendo vivenciado um momento crítico na época do falecimento de seu pai, quando teve que dividir a empresa com seu irmão, vem adotando cuidados internos no preparo dos seus herdeiros para assumirem futuramente o negócio.

É importante que fique claro que “herdeiro não é necessariamente o gestor”, como salientou o Sr. Antonio Hermírio de Moraes em entrevista concedida em um canal de televisão. Hoje, essa expressão vive sendo repetida nos meios acadêmicos e empresariais como um exemplo de discernimento necessário para quem mantém um empreendimento e se preocupa com a sua sucessão.

É relevante, contudo, dispor de algum membro familiar na condução do negócio, para que esse indivíduo passe a ter intimidade com a problemática gerencial e o empreendedor possa preparar o seu sucessor que valorize a existência daquele empreendimento, talvez, com a mesma motivação inicial que o movera para a sua criação.

Cada entidade dispõe de suas particularidades, pode-se mesmo até dizer que possui seus segredos. O sucessor do empreendedor precisará ter familiaridade com os aspectos específicos da empresa, da sua cultura, ser sensível na construção da sua história, sabendo relacionar-se de maneira

empresarial e humana no seu contexto relacional, aprendendo a respeitar os seus parceiros e fazendo-se por eles respeitar. É importante que o sucessor conheça os pactos existentes com os micro-sistemas organizacionais que estão diluídos na sua história, fazem parte do seu presente e serão partes importantes na construção do seu futuro.

5.3 A IMPORTÂNCIA DO CONSULTOR EXTERNO

Toda organização vivencia problemas estruturais e de comportamento como já foi argumentado no decorrer deste estudo. ADIZES (1990,p.06) os classifica em problemas normais e anormais, definindo como problemas normais aqueles que a instituição se depara rotineiramente, já dispendo de sistemáticas internas para a sua solução. Esse autor classifica como problemas anormais os que exigem intervenção externa profissional, porque esses problemas deixam a organização entrelaçada e os seus gestores, envolvidos pelas variáveis contingenciais, não conseguem sozinhos encontrar uma solução e nem reservar tempo para proceder as reflexões de que o negócio necessita. Além disso, estando imerso em uma teia de relações, é grande a sua dificuldade em estabelecer um distanciamento do quotidiano para um pensar estratégico.

Na identificação da necessidade de uma intervenção externa, precisa-se do auxílio de um profissional competente com formação e experiência específica em gestão e também que entenda da psicologia humana, a ser contratado pela organização como consultor. Seu papel é ajudar o gestor a refletir sobre a sua atuação como o timoneiro da organização, as conseqüências futuras do seu atual posicionamento e as possíveis soluções mais condizentes com o momento organizacional.

Esse consultor preencherá a lacuna existente na vida do empresário que, em determinados momentos, se sente isolado no desenvolvimento da reflexão a respeito dos rumos da sua organização. A garantia ao empresário da fidelidade do consultor e do sigilo do conteúdo abordado favorecerá à abordagem das dúvidas, anseios e aflições do gestor que encontrará nesse profissional o amparo

para juntos discutirem objetivos e estratégias a serem adotadas, pilares essenciais para o desenvolvimento das organizações inteligentes.

Segundo ADIZES, os problemas considerados normais já são esperados e a própria organização pode resolver com sua própria energia interna, através da ativação de processos e da tomada de decisões que poderia conduzir a uma solução pela própria reflexão dos componentes da empresa.

ADIZES desenvolveu um método de intervenção que abrange uma metodologia de diagnóstico que permite distinguir os diferentes tipos de problemas. É também uma metodologia de intervenção, curativa e preventiva, cuja finalidade é superar as complexidades e os problemas patológicos do crescimento e do envelhecimento, levando uma organização à Plenitude e desenvolvendo a capacidade interna de lá permanecer.

Vale destacar a importância da atuação do profissional externo à organização como consultor, na resolução dos problemas organizacionais porque esse profissional não estaria com a visão embotada da realidade interna e poderia manter-se mais neutro, trazendo a sua experiência com a vivência de outras organizações, para ampliar a capacidade de análise dos condutores gerenciais da entidade.

Em ciência, destaca-se e se valoriza muito a neutralidade do cientista que adota cuidados técnicos especiais para não deixar viesar a sua análise e poder contribuir na condução de soluções. O consultor ajudará o empreendedor a reconhecer a necessidade de mudança do seu modelo mental para a interpretação dos problemas e ajudará esse indivíduo na análise do seu contexto para dele extrair soluções.

Verificou-se que o indivíduo, estando imerso em determinadas circunstâncias, vê a solução de problemas, às vezes, de maneira equivocada e que lhe complicará mais a realidade da organização. À medida que o gestor procura reciclar sua visão de mundo e busca encontrar alternativas de solução a partir de discussões com o consultor externo, esse líder organizacional amadurece seus conteúdos internos, passando a ter uma compreensão mais nítida das questões organizacionais e contextuais, o que lhe lega a possibilidade

de um processo decisório efetivo e uma maior segurança na implementação do decidido.

O processo decisório é complexo e envolve aspectos de conhecimentos gerais e específicos da empresa que podem ser municiados pelos vários técnicos envolvidos na estrutura organizacional, como, também, abrange uma reflexão solitária do gestor sobre qual será a melhor alternativa para aquele momento, dados aqueles elementos disponíveis pelo sistema de informação gerencial da entidade. Essa reflexão pode ser angustiante porque o gestor poderá sentir-se sem a abertura necessária para discutir suas dúvidas e inseguranças e, até mesmo, medo das conseqüências com os seus subalternos, ocupantes de cargos nas funções hierárquicas da organização. Ele teme que a adoção desse comportamento possa ser interpretada por seus subordinados como uma atitude de fraqueza. Dessa forma, ele poderá evitar partilhar com esses colaboradores as suas alternativas de decisão.

As dúvidas surgidas no processo decisório, também, não poderão ser compartilhadas com os seus concorrentes, pois as alternativas de ação surgidas por ocasião da tomada de decisão poderiam ser copiadas pelos competidores.

Uma idéia em processo de maturação precisa de um campo de continência e só a atuação de um profissional sério na atividade de consultoria poderá garantir ao empreendedor a liberdade de associação livre de idéias, visto que o mentor da idéia não se sentirá inibido e terá consciência de que o consultor não fará uso da idéia em favor de outrem ou de si mesmo. Pelo contrário, esse consultor precisará ser detentor de metodologia específica, que lhe aguace a capacidade de ouvir o outro, fazendo intervenções no decorrer do processo de análise que assegurem ao gestor a conceituação clara do encaminhamento do seu negócio.

5.4 ASPECTOS IMPORTANTES NA FORMAÇÃO DO GESTOR

Durante o desenvolvimento deste estudo, centrou-se a atenção na figura do gestor, no seu papel, na sua importância, no preparo que esse dirigente

precisa ter para assumir as suas funções com eficácia e eficiência. O contacto com as práticas empresariais favoreceu a conclusões dos atributos que o gestor precisaria dispor ou desenvolver, tais como:

- ✓ **Capacidade de elaborar um processo de tomada de decisão** – uma decisão pode conduzir a empresa a resultados positivos e negativos. Assim, o dirigente precisa acompanhar as oscilações contextuais para proceder aos ajustes viáveis na organização para que haja sempre uma sintonia entre a instituição e o seu campo de atuação;
- ✓ **Clareza do seu papel de gestor, sabendo distinguir as suas aspirações individuais das necessidades organizacionais** – o gestor precisa ver-se como pessoa, conhecendo-se como indivíduo cheio de medos e emoções; precisa olhar com serenidade as mudanças do mundo real; e, também, precisa ver-se em interação com essa realidade que circunda o ambiente organizacional para, a partir daí, poder conduzir com equilíbrio não só a sua vida pessoal como os destinos da organização;
- ✓ **Busca contínua de aprimoramento no papel de gestor** – A atuação do líder numa organização vai exigir desse indivíduo não só um constante aperfeiçoamento técnico, principalmente na atualidade, quando se observam mudanças tecnológicas bruscas, como também uma determinação em buscar o autoconhecimento, procurando sempre aprimorar e desenvolver as boas qualidades identificadas e combater e minimizar os aspectos negativos encontrados na análise da sua personalidade e caráter;
- ✓ **Conhecimento da cultura e das práticas organizacionais para preparar a instituição para o aprendizado organizacional** – há necessidade de reflexão da prática organizacional e das crenças e valores instituídos na organização, para que se possa proceder a mudança dos paradigmas estabelecidos, promovendo a atualização do “modus operandi” da entidade.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ADISSI, Mirian Sion – **Executivo Brasileiro – como os bastidores do poder decidem contratações e carreiras.** São Paulo, Makron Books, 1997.

ADIZES, Ichak – **Os Ciclos de Vida das Organizações.** Tradução de Carlos Afonso Malferrari; Supervisão técnica de Carlos Valdesuso. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1990.

ALBERTI, Verena – **História Oral – a experiência do CPDOC.** Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1990.

ARANTES, Nélio – **Sistemas de Gestão Empresarial – conceitos permanentes na Administração de Empresas Válidas.** São Paulo, Atlas, 1998.

ARGYRIS, Chris – **Enfrentando Defesas Empresariais.** Tradução de Hécio Tonnera Jr. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ASSAGIOLI, Roberto – **O Ato da Vontade.** Tradução de Yolanda Steidel de Toledo. São Paulo, Editora Cultrix, 1973.

BARROS, Betânia Tanure de e PRATES, Marco Aurélio S.– **O Estilo Brasileiro de Administrar.** São Paulo, Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. – **Motivação.** São Paulo, Atlas, 1986.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas – **A Construção Social da Realidade.** Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Editora Vozes, 1995.

BOWBITCH, James L. e BUONO, Anthony F. – **Elementos de Comportamento Organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.

BRABANT, Georges P. – **Chaves da Psicanálise.** Tradução de Themira de Oliveira Brito e Vânia Didier Contrucci. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1984.

BRITO, Mozar José de e BRITO, Valéria da Glória Pereira – **Aprendizagem nas Organizações: Paradigmas de Análise, Teoria e Cultura Organizacional.** Salvador, in O&S, V.4, no. 10, set/dez 1997.

CAMPIGLIA, Américo O., CAMPIGLIA, Oswaldo R. **Controles de Gestão.** São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS, Wagner Estelita – **Chefia, sua Técnica, seus Problemas.** Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1989.

CHANLAT, Jean-François (Coord.) – **O Indivíduo na Organização. Dimensões Esquecidas.** Organização Brasileira de Ofélia de Lanna Sette Torres. Tradução de Arakcy Martins Rodrigues. Vol 1 e Vol. 2. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto.- **Construção de talentos.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I – **Feitas para Durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro, Rocco, 2000.

COPI, Irving M. – **Introdução à Lógica.** Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo, Editora Mestre Jou, 1978.

CRITELLI, Dulce Mara – **Analítica do Sentido: uma aproximação e interpretação do real e orientação fenomenológica.** São Paulo, Editora Brasiliense, 1996.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. – **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica.** Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberta Coda. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992.

DRUCKER, Peter F. – **Prática da Administração de Empresas.** Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, Ademir A, REIS, Ana Carla F. e PEREIRA, Maria Isabel – **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas.** São Paulo, Editora Pioneira, 1998.

FLEURY, Maria Teresa L. – **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo, Atlas, 1996.

_____. **Aprendendo a Mudar – Aprendendo a Aprender.** São Paulo, Revista de Administração, v.30, n.3, p.5-11, julho/setembro 1995.

FREIRE, Paulo – **Educação e Mudança.** São Paulo, Editora Paz e Terra, 1997.

_____. **A Importância do Ato de Ler: em três artigos que se completam.** São Paulo, Cortez Editora, 1997.

FREUD, Sigmund – **Obras Psicológicas Completas.** Tradução de Jayme Salomão. Rio de Janeiro, Imago Editora Ltda., 1976.

GEERTZ, Clifford – **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.

GIL, Antônio Carlos – **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

GOFFMAN, Erving – **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, Editora Vozes, 1985.

GEUS, Arie de – **A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat - **Controle de Gestão**. São Paulo, Atlas, 1997.

GRZYBOVSKI, Denise e TEDESCO, João Carlos (org.) – **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo, UPF, 2000.

HALE, Guy – **A Arte de Pensar**. Tradução de Mauro Pinheiro. Petrópolis, Editora Futura, 1996.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E.- **Administração Estratégica**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedrosa Rafael; Revisão técnica de Moacir Miranda Oliveira Junior. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

IDE, Pascal - **A Arte de Pensar**. São Paulo, Livraria Martins Fontes Editora, 1995.

KESSELRING, Thomas – **Jean Piaget**. Tradução de Antônio Estevão Allgayer e Fernando Becker. Petrópolis, Editora Vozes, 1993.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. – **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro, Campus, 1997

LARAIA, Roque de Barros – **Cultura: um Conceito Antropológico**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1996.

LEONE, George G., BARRETO, Maria da Graça Pitiá, BARRETO, Eduardo Fausto e MONTES, Anselmo – **Responsabilidade da Ação com Base nas Informações de Custos**. Artigo publicado nos Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos. São Leopoldo, UNISINOS, out/2001.

LIMA, Lauro de Oliveira – **A Construção do Homem segundo Piaget: uma Teoria da Educação**. São Paulo, Summus Editorial, 1984.

LIMA, Arlete Cerqueira – **Lógica & Linguagem**. Salvador, Centro Editorial e Didático da UFBA, 1993.

LURIA, A.R. – **Desenvolvimento Cognitivo: seus fundamentos culturais e sociais**. Tradução de Fernando Limongeli Gurgueira. São Paulo, Ícone Editora, 1990.

MARTINS, Joel e BICUDO, Maria Aparecida Viggiani – **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: Fundamentos e Recursos Básicos**. São Paulo, Editora Moraes, 1989.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1989.

MICKLETHWAIT, John, WOOLDRIDGE, Adrian – **Os Bruxos da Administração: como se localizar na babel dos gurus empresariais**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MILLS, C. Wright – **A Imaginação Sociológica**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1975.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) – **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. . Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

_____. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo, Hucitec-Abrasco, 1996.

MOREIRA, Marco Antônio – **Aprendizagem Significativa**. Brasília, Editora UNB, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (Orgs.) – **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto – **Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1999.

_____. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro, Editora Record, 1997.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S, SHAU, Robert B e associados – **Arquitetura Organizacional – A Chave para a Mudança Empresarial**. Tradução de Waltensir Dutra. São Paulo, Campus, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – **O Executivo Estadista: uma abordagem evolutiva para o Executivo Estrategista e Empreendedor**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

_____. **Empresa Familiar – como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria – Conceitos e Aplicações**. São Paulo, Futura, 1998.

OLIVEIRA, Marta Kohl – Vygotsky: **Aprendizado e Desenvolvimento - um processo sócio-histórico**. São Paulo, Editora Scipione, 1993.

PIAGET, Jean – **Epistemologia Genética**. Tradução de Álvaro Cabral. Revisão de Tradução Wilson Roberto Vaccari. São Paulo, Martins Fontes, 1990.

QUIGLEY, Joseph V. – **Visão – como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm**. Tradução de Lenke Peres Alves de Araújo; revisão técnica de Heitor José Pereira. São Paulo, Makron Books, 1994.

RAMOS, Alberto Guerreiro Ramos. **A Nova Ciência das Organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1981.

RAMOS, Graciliano – **São Bernardo**. Rio de Janeiro, Editora Record, 1997.

_____. **Vidas Secas**. São Paulo, Editora Record, 1993

REGO, Fernando – **Elementos da Lógica Clássica**. Salvador, UFBA, 1971.

ROTHMAN, Howard. **50 Empresas que Mudaram o Mundo**. Tradução de Glenda Manuela de Souza. Barueri, Editora Manole Ltda., 2002.

SANTOS, Reginaldo Souza. **Em Busca da Apreensão de um Conceito para a Administração Política**. Ensaio produzido em conjunto com alunos da disciplina ADM158 – Seminário sobre Temas Especiais em Planejamento do Curso de Administração da Escola de Administração da UFBA., durante os semestres letivos de 2000.1 e 2000.2. Rio de Janeiro, RAP, NO. 05, set/out. 2002.

_____. **A Teoria das Finanças Públicas no Contexto do Capitalismo – Uma discussão com os filósofos economistas: de Smith a Keynes**. São Paulo-Salvador, Mandacaru – CETEAD, 2001.

SCHEIN, Edgar H. – **Organizational Culture and Leadership**. California, Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHUMACHER, Erich Fromm – **O Negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977

SENGE, Peter M. – **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. Tradução de Regina Amarante. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.

SILVA, Clóvis L. Machado da, VIEIRA, Marcelo Milano F. e DELLAGNELO, Eloise H. L. – **Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: Um modelo para Análise das Organizações**. Salvador, In O&S, V. 5, no. 11, jan/abr 1998.

SOLÉ, Isabel – **Estratégias de Leitura**. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre, ArtMed, 1998.

STARKEY, Ken – **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lanke Peur. São Paulo, Futura, 1997.

SVEIBY, Karl Erik – **A Nova Riqueza das Organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. São Paulo, Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta – **Gestão Estratégica**. São Paulo, Atlas, 2000.

TOMEI, Patrícia Amélia e BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinsky – **Cultura Organizacional e Privatização: a Dimensão Humana**. São Paulo, Makron Books, 1993.

VAILL, Peter B. – **Aprendendo Sempre: Estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo, Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant – **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

VYGOTSKY, L.S. – **Pensamento e Linguagem**. Tradução de Jeferson Luiz Camargo. São Paulo, Martins Fontes, 1993.

WOOD JR., Thomaz – **Os 7 Pecados do Capital e outras perversões empresariais**. São Paulo, Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1999.

XAVIER, Maria Elizabete S.P. – **Poder Político e Educação de Elite**. São Paulo, Cortez Editora Autores Associados, 1980.

YIN, Robert K. – **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi; Revisão Técnica de Cláudio Damacena. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. – **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo, Editora Saraiva, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ASPECTOS A SEREM INVESTIGADOS

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

- Nome
- Filiação
- Descendência
- Escolaridade
- Colégios que freqüentou
- Participação política
- Relacionamento político
- Relacionamento e Formação religiosa
- Experiência profissional anterior e posterior à organização

TÓPICO 1: ORIGEM DA ORGANIZAÇÃO

1º Quais foram as pessoas responsáveis pela criação?

2º Quais foram os processos de concepção da idéia?

3º Por que se decidiu por aquele tipo de organização?

- Pesquisa
- Sugestão de alguém
- Intuição

4º Quais o(s) motivo(s) que levou(aram) à criação da empresa?

- necessidades básicas percebidas.
- expectativa firmada (proposta – meta, sonho).

5º Quais foram os obstáculos encontrados na criação e como contornaram essas barreiras?

6º Descrição da organização no início:

- Localização
- Tamanho
- Quantidade de funcionários

7º Quais foram as dificuldades na implantação da idéia?

8º Quais as características do empreendedor?

- Dinâmico
- Alegre
- Centralizador
- Dominador
- Democrático
- Otimista
- Perseverante

9º Processo de maturação da idéia:

- Passos dados:
 - pesquisa de mercado?
 - Intuição? Com base em quê?

10º Comprometimento do fundador:

- Horas trabalhadas no início do projeto e após a implantação do negócio
- Apoio familiar

11º Quais as dificuldades e facilidades da conjuntura no momento da criação da organização?

- Na Bahia
- No Brasil

12º Qual a contribuição do poder público para a abertura do negócio?

13º Como é(era) o relacionamento da empresa com instituições, tais como:

- Associação Comercial da Bahia
- Federação das Indústrias
- Clube de Diretores Lojistas (CDL)
- Sindicato dos Comerciantes

TÓPICO 2: APORTES DE RECURSOS

1º Como se deram os aportes de recursos?

2º Como foi a formação inicial do Capital?

- Recursos próprios.
- Ampliação da sociedade (outros sócios).
- Captação de recursos de mercado.
- Crédito.

3º A empresa elabora(ava) orçamentos?

4º Quais os instrumentos de gestão e controle financeiros – relatórios utilizados?

- fluxo de caixa e controle de estoque.

5º Houve refluxo de faturamento? Em caso afirmativo, qual o impacto disso na organização?

TÓPICO 3: CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS, GERENTES E DIRIGENTES

1º Como se deu?

- Foi feita seleção ou eram familiares?
- Eram habilitados?
- Foi dada ênfase à experiência?

2º Havia alta rotatividade de pessoal?

3º A empresa identificou em alguma época escassez de pessoal treinado?

TÓPICO 4: SISTEMA DE INFORMAÇÕES

1º Como se dava o fluxo de informações?

2º Os funcionários tinham liberdade para fazer sugestões?

TÓPICO 5: PROCESSO DECISÓRIO

1º Como se dava?

2º Quem tomava as decisões?

3º Como se identificava o que fazer na organização?

TÓPICO 6: DELEGAÇÃO

1º Quando a empresa iniciou seu processo de delegação?

2º Houve intervenção de pessoas estranhas no processo gerencial?

- Familiares?

3º A empresa sentiu necessidade de profissionalizar sua gestão? Quando isso se deu?

TÓPICO 7: CLIMA ORGANIZACIONAL

1º Como era o ambiente na organização?

- Em harmonia
- Colaborativo
- Competitivo

2º Quando o fundador entra(ava) no ambiente de trabalho, como os funcionários se portam(avam)?

3º Como era o relacionamento dos gestores com seus funcionários?

4º Qual o impacto da introdução do gestor profissional?

TÓPICO 8: PLANEJAMENTO

1º É(Era) feito sistematicamente?

2º Como se dá(dava) o processo?

3º Quem é(era) o responsável por essa atividade?

4º O empreendedor da organização se envolveu com outros negócios não correlatos com o negócio principal?

5º Como é(era) visto o risco durante a existência da empresa?

TÓPICO 9: CONTROLE DE CUSTOS

1º A empresa (tem)tinha noção de custos?

2º Os custos são(eram) discutidos no processo de gestão?

TÓPICO 10: FATURAMENTO

1º Numa crise de faturamento, qual a postura adotada?

- Aumentaram-se os preços?
- Estudaram os custos?
- Verificaram o ponto de equilíbrio?

2º Quando a organização passou a auferir lucro?

3º Houve refluxo de faturamento?

TÓPICO 11: CONTROLE ORGANIZACIONAL

1º Há(via) um sistema de controles da organização? Como é(era)?

2º As falhas identificadas, como eram tratadas?

TÓPICO 12: DINÂMICA ORGANIZACIONAL

1º Qual o momento do ápice organizacional?

2º A partir de que época, observou-se que a organização não estava indo bem?

3º Que fatores conduziram ao fechamento da organização?

TÓPICO 13: SUCESSÃO

1º Há(Houve) preocupação com a sucessão?

2º O criador, ao (planejar) se afastar, escolheu o sucessor? Com base em que critério?

3º Como se dá(deu) o envolvimento dos herdeiros?

CONTINUAÇÃO DO ROTEIRO A SER APLICADO EM ORGANIZAÇÕES QUE PERMANECEM EM ATIVIDADE

TÓPICO 9: CONTROLE DE CUSTOS

- 1º A empresa (tem)tinha noção de custos?
- 2º Os custos são(eram) discutidos no processo de gestão?

TÓPICO 10: FATURAMENTO

- 1º Numa crise de faturamento, qual a postura adotada?
 - Aumentaram-se os preços?
 - Estudaram os custos?
 - Verificaram o ponto de equilíbrio?
- 2º Quando a organização passou a auferir lucro?
- 3º Houve refluxo de faturamento?

TÓPICO 11: CONTROLE ORGANIZACIONAL

- 1º Há(via) um sistema de controles da organização? Como é(era)?
- 2º As falhas identificadas, como eram tratadas?

TÓPICO 12: DINÂMICA ORGANIZACIONAL

- 1º Qual o momento do ápice organizacional?
- 2º Em algum momento da organização, observou-se que o seu desempenho não estava indo bem?
- 3º Em caso positivo, que fatores conduziram a esse resultado desfavorável da organização?
- 4º E ainda, que medidas foram adotadas para reerguer a organização?
- 5º Que sentimentos despertaram nos gestores da organização ao observar o fechamento de grandes grupos do setor?

TÓPICO 13: SUCESSÃO

- 1º Há preocupação com a sucessão?
- 2º O criador planeja se afastar? Em caso positivo, escolheu o sucessor? Com base em que critério?
- 3º Como se dá(deu) o envolvimento dos herdeiros?

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS:	SUCESSO				FRACASSO		
	A.C.	U.P.	L.O.	B.M.	L.S.	C.S.	S.B.
Empreendedorismo	Muito	Muito	Muito	Muito	Muito	Médio	Muito
Visão Empresarial	Muito	Muito	Muito	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Senso de controle	Muito	Muito	Muito	Muito	Pouco	Muito	Pouco
Visão de contexto	Muito	Muito	Muito	Muito	Não	Muito	Não
Dedicação do empresário ao seu negócio	Muito	Muito	Muito	Médio	Muito	Médio	Muito
Envolvimento da família no negócio	Pouco	Médio	Não	Médio	Muito	Muito	Pouco
Preocupação com sucessão	Não	Não	Muito	Muito	Não	Muito	Não
Estilo de liderança	Ponderado	Carismático	Carismático	Ponderado	Autoritário	Carismático	Ponderado
Centralização das decisões	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Acolhimento de sugestões sobre produtos e serviços	NSA	NSA	NSA	NSA	Sim	NSA	Não
Acolhimento de sugestões sobre a gerência	NSA	Não	Muito	Não	Muito	Médio	Não
Flexibilidade gerencial	Médio	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Médio	Não
Contratação por confiança	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Contratação por qualificação profissional	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	NSA
Relacionamento com funcionários	Amigável	Amigável	Amigável	Formal	Formal/ Amigável	Amigável	Amigável
Contato direto do gestor com o cliente	Não	Não	Muito	NSA	Não	NSA	Não
Interação com o ambiente institucional	Pouco	Pouco	Muito	Muito	Pouco	Muito	Não
Relacionamento com outros gestores	Boa	Boa	Boa	NSA	Regular	Boa	NSA
Interação com o ambiente tecnológico	Muito	Muito	Muito	Muito	Médio	Muito	Não

OUTRAS CARACTERÍSTICAS:	SUCESSO				FRACASSO		
	Ã.C.	U.P.	L.O.	B.M.	L.S.	C.S.	S.B.
Estímulos para a criação do negócio	Sobrevivência	Interesse	Tradição	Interesse	Sobrevivência / Herança	Tradição / Herança	Sobrevivência
Contato com o ramo da atividade desde cedo	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Independência econômica ao fundar o empreendimento	Precoce	Precoce	Não	Sim	Sim-	Precoce	Precoce
Origem patrimonial	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim