

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO PPGA-UNICENP
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FATORES DE ADMINISTRAÇÃO QUE INTERFEREM NA
LONGEVIDADE DE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE MÓVEIS DA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA-PR**

Claudio Cesar Ferreira

Curitiba-PR, outubro de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO PPGA-UNICENP
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FATORES DE ADMINISTRAÇÃO QUE INTERFEREM NA
LONGEVIDADE DE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE MÓVEIS DA
REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA-PR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Claudio Cesar Ferreira

Orientador : Prof. Dr. Luis Roque Klering

Curitiba-PR, outubro de 2001

BANCA EXAMINADORA

Presidente:	Prof. Dr. Luis Roque Klering	UFRGS
Examinadores:	Prof. Dr. Eugênio de Ávila Pedrozzo	UFRGS
	Prof. Dra. Marina Nakayama	UFRGS
	Prof. Dra. Marília Costa Morosini	ULBRA

*À Doriane, minha amada esposa, e aos meus
preciosos filhos Paula e Mateus.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **DEUS** pela oportunidade que me proporcionou de concluir este mestrado e por ter me amparado em todos os momentos, além de ter colocado em meus caminhos pessoas importantíssimas, dentre as quais destaco:

- *Doriane, minha amada esposa, “Mestra” do companheirismo e da paciência, cujo apoio foi fundamental para a realização deste trabalho;*
- *Paula e Mateus, meus amados filhos, que na inocência das suas infâncias têm me ensinado a valorizar o que realmente é importante na vida, além de terem servido de fonte inesgotável de inspiração para que eu jamais fraquejasse no intuito de ser Mestre em Administração;*
- *Paulo e Jurema, meus queridos pais, que sempre estiveram prontos para me dar o apoio necessário para a realização do mestrado;*
- *Mauro, Paulo, Luiz, Fernando, Carmen, Claudia e a saudosa Mônica, meus fantásticos irmãos, os quais em diversos momentos, e de maneiras diferentes, contribuíram para a realização deste trabalho;*
- *Roldão e Ivete, meus incansáveis sogros, que na minha comum ausência fizeram-se pais dos meus filhos;*
- *Ana Beatriz, minha gentil cunhada, que emprestou-me parte dos seus profundos conhecimentos da língua inglesa, bem como todo o seu carinho e apoio ao longo desta jornada;*
- *Meus demais parentes, que de alguma maneira me apoiaram para a realização deste trabalho;*
- *Luis Roque Klering, meu competente professor, que em meus momentos de dúvidas e dificuldades sempre esteve presente com as suas valiosas orientações;*
- *Meus companheiros de mestrado, com os quais tive a oportunidade de aprender muitas coisas e de compartilhar momentos de alegria e de dificuldades a ponto de desenvolvermos profunda amizade;*
- *Os demais professores da UFRGS, que foram bastante atenciosos para comigo ao longo de todo o curso de mestrado;*
- *Os 158 respondentes dos questionários, sem os quais este trabalho seria impossível de ser concluído.*

SUMÁRIO

	Páginas
LISTA DE SIGLAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	1
2 PROBLEMA, DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	3
3 OBJETIVOS DA PESQUISA	5
3.1 OBJETIVO GERAL.....	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
4 REVISÃO DA LITERATURA	7
4.1 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL.....	7
4.2 O PANORAMA DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO.....	8
4.3 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....	11
4.3.1 As Diversas Fases e suas Características.....	11
4.3.2 Considerações Acerca das Fases das Organizações.....	21
4.4 SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL E NO PARANÁ.....	22
4.5 TEORIA ECOLÓGICA.....	28
4.6 A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	34
4.7 OS ESTILOS DE GESTÃO.....	38
4.7.1 Introdução.....	38
4.7.2 A Teoria 3-D.....	39
4.7.3 Os Estilos de Gestão segundo Adizes.....	44
4.7.4 Os Sistemas de Rensis Likert.....	45
4.7.4.1 Os Objetivos Organizacionais.....	49
4.7.4.2 A Liderança nas Organizações.....	51
4.7.4.3 A Motivação dos Recursos Humanos.....	54
4.7.4.4 A Comunicação Interpessoal.....	55
4.7.4.5 O Processo Decisório.....	57
4.7.4.6 O Controle das Atividades e Resultados.....	59
5 MÉTODO	61
5.1 PLANO METODOLÓGICO SINTÉTICO.....	61
5.2 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO.....	61
5.3 PLANO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	62
5.4 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	65
6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E MODO DE ANÁLISE DA PESQUISA	75
6.1 PRIMEIRA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	75
6.2 SEGUNDA PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	77
6.2.1 Teste das Médias.....	84
7 RESULTADOS DA PESQUISA	87
7.1 PREÂMBULO.....	87
7.2 ESTILO DE GESTÃO UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES “LONGEVAS”.....	87
7.3 ESTILO DE GESTÃO UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES “NÃO- LONGEVAS”.....	91
7.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES FORMAIS.....	94
7.5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES “LONGEVAS” E “NÃO- LONGEVAS QUANTO ÀS EXPORTAÇÕES E AO PORTE.....	96
7.6 FATORES QUE INTERFEREM NA LONGEVIDADE DE ORGANIZAÇÕES.....	96
7.6.1 Análise por Dimensão Avaliada.....	96
7.6.2 Análise Global (“Longevas x “não-Longevas”.....	101
8 CONCLUSÕES	103
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	111

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALCA	Área de Livre Comércio entre as Américas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CD	Características de Desempenho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OR	Orientação para Relacionamento
OT	Orientação para Tarefa
PLU	Processo de Liderança Utilizado
Pró-Móvel	Programa de Capacitação destinado às Indústrias de Móveis
MDT	Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento
TEM	Ministério do Trabalho e do Emprego
NFM	Natureza das Forças Motivacionais
NPC	Natureza do Processo de Comunicação
NPCO	Natureza do Processo de Controle
NPD	Natureza do Processo Decisório
NPII	Natureza do Processo de Influência-Interação
NSMD	Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa de Faturamento no Mercado Interno.....	9
Tabela 2 - Criação e Fechamento de Firmas : Filiadas <i>versus</i> Autônomas.....	23
Tabela 3 - Criação e Fechamento de Estabelecimentos no Brasil.....	24
Tabela 4 - Taxa de Mortalidade das Organizações (em %)......	26
Tabela 5 - Fatores que justificam o insucesso das Organizações Segundo o ponto de vista dos gestores das organizações participantes do <i>Pró-Móvel</i>	76
Tabela 6 - Fatores que justificam o sucesso das Organizações Segundo o ponto de vista dos gestores das organizações participantes do <i>Pró-Móvel</i>	77
Tabela 7 - Estilo de Gestão das Organizações “Longevas”.....	78
Tabela 8 - Estilo de Gestão das Organizações “Não-Longevas”.....	79
Tabela 9 - Tamanho das Organizações Pesquisadas.....	81
Tabela 10 - Idade dos Líderes Formais das Organizações “Longevas”.....	81
Tabela 11 - Idade dos Líderes Formais das Organizações “Não-Longevas”	81
Tabela 12 - Escolaridade dos Líderes Formais das Organizações “Longevas”...	82
Tabela 13 - Escolaridade dos Líderes Formais das Organizações “Não-Longevas”	82
Tabela 14 - Valores de “Z” – Teste das Médias.....	85
Tabela 15 - Sistema de Gestão adotado por Dimensão Avaliada – “Longevas”..	90
Tabela 16 - Sistema de Gestão adotado por Dimensão Avaliada – “Não-Longevas”.....	94
Tabela 17 - Diferença entre as Médias – “Longevas” x “Não-Longevas”.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Ciclo de Vida das Organizações.....	11
Figura 2 - O Rejuvenescimento das Organizações.....	22
Figura 3 - Modelo de Crescimento Organizacional de Greiner.....	32
Figura 4 - A Organização e o Ambiente.....	35
Figura 5 – Organização de Sucesso: fatores intervenientes e resultados alcançados.....	37
Figura 6 - Os Estilos Básicos de Liderança.....	40
Figura 7 – Visualização Gráfica da Teoria 3-D.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxas de Mortalidade de Estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/ Dez.1996 (em %).....	24
Gráfico 2 – Taxas de Natalidade de Estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/ Dez. 1996 (em %).	25
Gráfico 3 - Estilos de Gestão das Organizações “Longevas”e “Não-Longevas”	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das Organizações em cada uma das Fases da etapa de Crescimento.....	18
Quadro 2 - Características das Organizações em cada uma das Fases da etapa de Envelhecimento.....	20
Quadro 3 - Estilos de Liderança segundo Reddin.....	41
Quadro 4 - Os Estilos de Liderança e as Respectivas Características.....	41
Quadro 5 - Processo de Liderança Utilizado – “Longevas”	68
Quadro 6 - Processo de Liderança Utilizado – “Não-Longevas”	68
Quadro 7 - Natureza das Forças Motivacionais – “Longevas”.....	69
Quadro 8 - Natureza das Forças Motivacionais – “Não-Longevas”.....	69
Quadro 9 - Natureza do Processo de Comunicação – “Longevas”.....	70
Quadro 10 - Natureza do Processo de Comunicação – “Não-Longevas”.....	70
Quadro 11 - Natureza do Processo de Influência-Interação – “Longevas”.....	71
Quadro 12 - Natureza do processo de Influência-Interação – “Não-Longevas”..	71
Quadro 13 - Natureza do processo Decisório – “Longevas”.....	72
Quadro 14 - Natureza do Processo Decisório – “Não-Longevas”.....	72
Quadro 15 - Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes – “Longevas”.....	73
Quadro 16 - Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes – “Não-Longevas”.....	73
Quadro 17 - Natureza do Processo de Controle – “Longevas”.....	73
Quadro 18 - Natureza do Processo de Controle – “Não-Longevas”.....	74
Quadro 19 - Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento – “Longevas”.....	74
Quadro 20 - Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento – “não-Longevas”.....	74
Quadro 21 : Características de Desempenho “Longevas”.....	75
Quadro 22 : Características de Desempenho – “Não-Longevas”.....	75

RESUMO

Esta pesquisa procura identificar fatores, relacionados às práticas e ao estilo de gestão, que interferem na longevidade de organizações ligadas ao segmento do mobiliário que estão localizadas na região metropolitana de Curitiba-PR. A pesquisa é importante, tendo em vista o elevado índice de “mortalidade” de empresas nesse setor, pelo interesse do setor em melhorar a sua produtividade e competitividade, bem como pela falta de estudos nesta área e assunto. À luz de teorias como 3-D, Ecológica e do Ciclo de Vida de organizações, o estudo utiliza, como estrutura básica de investigação, o modelo de Likert de pesquisa e avaliação dos estilos de administração vigentes em empresas. Para tanto, agrupam-se variáveis de pesquisa de acordo com dimensões de pesquisa, enfocando os temas administrativos da liderança, motivação, comunicação, influência e interação, decisão, metas e diretrizes, controle, metas de desempenho e treinamento e características de desempenho. A pesquisa foi dividida em duas partes distintas: na primeira, de cunho qualitativo, buscou-se conhecer a opinião dos gestores de organizações quanto a fatores intervenientes no sucesso e insucesso de organizações do setor pesquisado, bem como obter indicações de exemplos de organizações merecedoras de estudo das suas práticas de gestão e estilo gerencial; na segunda, de cunho quantitativo, foram aplicados dois questionários distintos, “tipo Likert” de 4 graus, sendo um para 126 gerentes de 70 organizações, denominadas nesta pesquisa de “Longevas”, e outro para 32 ex-gerentes de 23 denominadas “não-Longevas”. Os dados obtidos revelam que o estilo de gestão dos líderes das organizações “Longevas” assemelha-se ao Participativo-Consultivo (sistema 3), de Likert, tendendo ao Participativo-Grupál (sistema 4), e o estilo de gestão aplicado nas organizações “não-Longevas” era o Autoritário-Benevolente (sistema 2) apresentando tendências ao Autoritário-Rígido (sistema 1). Verificaram-se, também, diferenças significativas nas médias de 44, das 50 variáveis avaliadas, sendo as maiores diferenças em variáveis integrantes das dimensões “Natureza do Sistema de Metas e Treinamento”, “Processo de Liderança Utilizado” e “Natureza do Processo de Controle”.

ABSTRACT

This research aims at identifying factors related to the practices and the management style which interfere in the longevity of organizations connected with the real estate business located in the metropolitan area of Curitiba–Paraná. The research is important taking into consideration the high closure rate of enterprises in this area, the real estate sector interest in improving its productivity and competitiveness, as well as the lack of studies carried out in this area and subject. In the light of 3-D, Ecological and Life Cycle theories, the study is based, its basic method of investigation, on Likert's model of research and evaluation of current management styles in enterprises. As for this purpose, variables of research were grouped accordingly to dimensions of research, focusing the administrative themes of leadership, motivation, communication, influence and interaction, decision, goals and guidelines, control, performance targets and training and performance characteristics. The research was divided into two distinct parts. The first part, of qualitative character, attempted to know the enterprise managers opinion about intervening factors in enterprise success or unsuccess in the researched area. As well as, pointing to examples of organizations whose management methods and managerial style deserve to be studied. For the second part of the research, of quantitative character, two questionnaires were applied based on Likert's model of 4 degrees. One of them was applied to 126 managers from 70 organizations which are called in this study "*Longevas*". The other one was applied to 32 former managers from 23 organizations which are called "*não-Longevas*". The obtained data reveal that the leaders management style from the "*Longevas*" organizations are similar to Likert's "consultative system" (system 3) tending to "participative system" (system 4). The management style employed in "*não-Longevas*" organizations was 'benevolent-authoritative system' (system 2) showing tendencies to "exploitive-authoritative system" (system 1). Significant differences were also observed on the average of 44 out of 50 evaluated variables, being the biggest differences those in integrating variables of "The Nature of System of Goals and Training", "Employed Leadership Process" and "Nature of Control Process" dimensions.

1 INTRODUÇÃO

Os anos 90 estão sendo marcados por profundas transformações tecnológicas, econômicas e sociais (Drucker 1995, p. XI), que têm levado o homem a viver numa nova dinâmica, ou seja, em um mundo caracterizado pela intercambialidade das nações, em que todos participam, de uma forma ou de outra, do processo de estabelecimento de diferentes culturas, que convivem, entretanto, sob os efeitos de uma única economia (processo de globalização).

Esta dinâmica tem influenciado não somente o ritmo de vida do homem, quer seja no âmbito familiar, profissional ou social, mas também o ritmo das próprias empresas, nações e blocos econômicos, obrigando-os a reverem constantemente suas estratégias, a fim de prosperarem em suas atividades. Observam, desta forma, idéias de Drucker (1995) que enfatizou que “o sucesso do passado não garante o sucesso no presente nem no futuro” e “vitórias não são motivos para comemorações e sim para novas reflexões”.

Entre as conseqüências desse fenômeno no Brasil, estão os crescimentos das taxas de natalidade e mortalidade das organizações, segundo aponta a pesquisa realizada pelo BNDES, no período de dez/1995 a dez/1997. A pesquisa indica que, no Brasil, bem como em outros países, as micro e pequenas organizações compõem um grupo bem mais numeroso comparativamente às formadas pelas organizações de grande porte.

A criação de novas organizações é um processo desejável, na medida em que permite a geração de novos empregos, assim como de oportunidades de desenvolvimento das pessoas que nelas trabalham, do segmento ao qual pertencem e do país no qual estão inseridas.

No caso específico das micro e pequenas organizações, segundo Audretsch (1999), há duas posições distintas quanto à pertinência das suas aberturas: observando sob o prisma econômico, as pequenas empresas, em muitos casos, acabam onerando a economia regional com suas produções ineficientes, as quais acarretam em baixas produtividades e baixos salários; e, por outro lado, estas pequenas unidades são vistas como agentes de mudança, com papel relevante na inovação tecnológica, pois via-de-regra atuam como fornecedoras de grandes organizações, além de empregarem milhões de brasileiros que delas dependem para as suas próprias manutenções e de suas famílias.

Embora o estudo sobre natalidade e mortalidade de organizações seja de extrema importância e tenha sido explorado por vários autores, tais como Collins e Porras (1995) e Jones (2000), há muito desconhecimento na literatura no que tange às organizações brasileiras, fazendo com que os atuais gestores e estudiosos brasileiros não disponham de informações sobre os diversos fatores intervenientes no ciclo de vida das organizações.

Diante disto, este texto apresenta o relato de uma pesquisa inédita na cidade de Curitiba-PR que visa contribuir para os gestores das micro e pequenas organizações, na medida em que procura identificar os diversos fatores que interferem nas suas longevidades, bem como o estilo de gestão dos líderes envolvidos no processo. Para tanto, foi redigido em 9 seções distintas, considerando esta como seção introdutória. Na segunda seção encontram-se destacados o problema e a delimitação do tema, bem como suas justificativas.

Na terceira seção estão demonstrados o objetivo geral e os objetivos específicos.

Na quarta seção encontra-se a revisão da literatura. Nela está apresentada a base teórico-conceitual, além do panorama da indústria do mobiliário (objeto da pesquisa), do ciclo de vida das organizações, do histórico da sobrevivência das organizações no Brasil e no Paraná, bem como a descrição das relações das organizações com o seus ambientes, da Teoria Ecológica e da Teoria 3-D, proposta por Reddin (1989), do modelo de gestão de Adizes (1990) e do modelo de Likert (1975).

Na quinta seção encontra-se o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa onde são destacados o plano metodológico sintético, além do relato da pesquisa realizada com a descrição dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

Na sexta seção encontram-se os dados coletados na pesquisa feita com líderes das organizações denominadas de “Longevas” e “não-Longevas”, além do modo de análise dos dados com o respectivo teste estatístico para verificação de hipóteses estabelecidas.

Na sétima seção, a título de considerações iniciais, são retomados alguns aspectos inerentes ao método utilizado na pesquisa e, na seqüência, apresentam-se os resultados da pesquisa quanto aos estilos de gestão adotados pelos líderes formais das organizações “Longevas” e “não-Longevas” (por dimensão avaliada),

bem como os fatores que interferem na longevidade das organizações (por variável avaliada).

Na oitava seção são resgatados alguns aspectos fundamentais da estrutura da pesquisa e apontadas as principais conclusões do estudo.

Finalmente, na nona seção destacam-se algumas contribuições adicionais da pesquisa, tanto para o pesquisador quanto para a comunidade acadêmica, bem como as limitações da pesquisa e os direcionamentos para pesquisas futuras.

2 PROBLEMA, DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Existem, segundo o IBGE, mais de 3,5 milhões de empresas no Brasil que juntas produziram US\$ 775,5 bilhões no ano de 1998 e US\$ 557,5 bilhões no ano de 1999, segundo estimativas do Banco Central do Brasil. Neste contexto encontram-se as organizações fabricantes de móveis, que juntas comercializaram US\$ 7,3 bilhões no ano de 1999, dos quais US\$ 385,2 milhões foram destinados ao mercado internacional, segundo a ABIMÓVEL.

Os Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, segundo pesquisa feita pelo BNDES (1997), respondem por 82% da produção nacional, sendo que somente o Estado de São Paulo responde por 42% da produção e os Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul respondem, respectivamente, por 20%, 20% e 18% da produção, segundo a ABIMÓVEL.

Quanto às exportações, segundo a ABIMÓVEL, o Estado de Santa Catarina liderou a lista de classificação (*ranking*), com 49,77% das exportações brasileiras no ano de 1999, seguido, respectivamente, por Rio Grande do Sul (30,84%), Paraná (8,21%), São Paulo (7,88%) e pelos demais Estados da união, que juntos somaram (3,30%).

Existem, no Brasil, 13.500 organizações fabricantes de móveis, sendo que no Estado do Paraná, segundo informações do sindicato do setor, existem 3.000 organizações.

Do universo de organizações paranaenses, que na sua grande maioria é composto por micro e pequenas organizações, existem 914 que contribuem compulsoriamente com o sindicato regional de Curitiba-PR, conforme lei trabalhista nº 7047 de 01/12/1982, que são denominadas, portanto, de “filiadas”. Dentre estas, somente 62 são “associadas” ao sindicato, ou seja, contribuem voluntariamente com

ele além da obrigatoriedade prevista em lei, tendo, desta forma, o privilégio de gozar dos benefícios ofertados pelo sindicato aos seus associados.

O retrato do índice de extinção das organizações paranaenses, segundo pesquisa feita pelo SEBRAE (1999), intitulada “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, revelou que 57% delas encerraram suas atividades até o término do primeiro ano de operação, 68% até o segundo ano e 73% até o terceiro ano de existência.

Considerando-se o tempo médio de operação das organizações, aliado ao fato de que o Brasil pretende, até o ano de 2003, elevar suas exportações de móveis dos atuais US\$ 385,2 milhões para US\$ 2,5 bilhões de acordo com o declarado pelo Secretário Executivo da ABIMÓVEL, na ocasião do lançamento oficial do programa chamado *Pró-Móvel* – destinado à capacitação de gestores – e considerando-se também, o fato da indústria do mobiliário estar situada entre as de menor produtividade no cenário nacional brasileiro, segundo pesquisa feita por Coutinho e Ferraz (1994, p.311) e corroborada pelo BNDES (1997), é possível diagnosticar que o segmento necessita de um grande aprimoramento alcançar melhor performance.

Embora tenham sido realizadas, ao longo do século passado, diversas pesquisas sobre práticas de administração e seus impactos sobre as organizações, conforme destaca Likert (1979), uma das pesquisas mais relevantes sobre este tema foi realizada, mais recentemente, por Collins e Porras (1995), na qual procuraram verificar em que as organizações, por eles chamadas de “empresas visionárias”, diferiam de outras organizações de comparação, para assim descobrirem o que as faziam durar tanto tempo.

Além deste objetivo, Collins e Porras estabeleceram outros dois objetivos principais, assim descritos:

1. “Identificar as características e a dinâmica subjacentes comuns às empresas altamente visionárias (e que as diferenciam de outras empresas) e transformar estas conclusões numa estrutura conceitual útil.”
2. “Divulgar de forma eficaz estas conclusões e conceitos de modo que influenciem a prática de gerenciamento e beneficiem aqueles que desejam criar construir e manter empresas visionárias.” (p.29)

Logo no princípio da pesquisa, Collins e Porras (1995) relatam que uma das suas dificuldades era a definição exata do que pesquisar na história das organizações (p.38), pois os fatores que procuravam conhecer poderiam

perfeitamente estar ligados à estratégia, ou então ao gerenciamento, ou à cultura, valores, sistemas, linhas de produtos e condições do setor de atuação da organização pesquisada.

Diante disto, como não poderiam saber com antecedência quais os fatores que explicariam a longevidade das “empresas visionárias”, acabaram não delimitando a pesquisa e lançaram-se na realização de uma pesquisa que demandou mais de cinco anos de intenso trabalho para ser concluída.

A pesquisa dos autores atingiu os objetivos estabelecidos, mas não determinou a influência do estilo de gestão na longevidade das organizações, nem o estilo de gestão aplicado nas “empresas visionárias”, embora tenham sido identificados indícios de existência de correlação entre estilo de gestão e longevidade das organizações (p.249).

Quanto ao referido indício de correlação, é importante salientar que em pesquisa realizada uma década antes da de Collins e Porras, Peters e Waterman (1983, p.12 e 16), destacaram a importância do estilo de gestão relacionando-o com o sucesso de organizações chamadas por eles de “Bem-Sucedidas”.

Desta forma, Collins e Porras (1995) deixam uma lacuna a ser explorada com maior especificidade por outros pesquisadores a fim de responderem à questão que motiva a realização desta pesquisa: **Quais os fatores, ligados à função e ao estilo de gestão, que interferem na longevidade de organizações do setor industrial mobiliário que estão situadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana?**

Com o objetivo de responder à questão acima formulada, esta pesquisa, que é inédita no segmento mobiliário, visa contribuir para que as referidas organizações tenham uma melhor performance e, conseqüentemente, maior representatividade no cenário brasileiro, auxiliando o Brasil no alcance da sua meta de exportação almejada.

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 OBJETIVO GERAL

Determinar os fatores, ligados à função e ao estilo de gestão, que interferem na longevidade de organizações do setor industrial mobiliário que estão sediadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as características do estilo de gestão dos líderes formais das organizações “Longevas” pertencentes ao segmento industrial mobiliário localizadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana, segundo o seu próprio ponto de vista, com foco nas seguintes dimensões: processo de liderança utilizado, natureza das forças motivacionais, processo de influência e interação, natureza do processo decisório, natureza do sistema de metas e diretrizes, natureza do processo de controle, natureza do sistema de metas de desempenho e treinamento e características de desempenho;
- b) Identificar as características do estilo de gestão dos líderes formais das organizações “não-Longevas”, ou seja, daquelas que já encerraram as suas atividades e que pertenceram ao segmento industrial mobiliário localizadas na cidade de Curitiba/PR e região metropolitana, segundo o seu próprio ponto de vista, com foco nas seguintes dimensões: processo de liderança utilizado, natureza das forças motivacionais, processo de influência e interação, natureza do processo decisório, natureza do sistema de metas e diretrizes, natureza do processo de controle, natureza do sistema de metas de desempenho e treinamento e características de desempenho;
- c) Identificar as características dos líderes formais das organizações “Longevas” e das organizações “não-Longevas” quanto à sexo, idade, escolaridade e cursos, seminários, encontros e conferências de que tenham participado, objetivando conhecer o perfil das pessoas envolvidas no processo de gestão das organizações; e
- d) Identificar as características das organizações “Longevas” e “não-Longevas” quanto às exportações e ao porte.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1. BASE TEÓRICO-CONCEITUAL

Para o embasamento conceitual desta pesquisa, foram adotados os conceitos propostos por Stoner e Freeman (1985, p.4), em que definem, respectivamente, os termos organização e administração da seguinte forma : “organização é um conjunto de duas ou mais pessoas trabalhado juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” e “administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Esta pesquisa parte do pressuposto de que a diferença entre uma organização longeva e outra não longeva está intimamente ligada ao fato da primeira ser bem administrada e a outra não, conforme aponta Drucker (apud. Chiavenato 1997, p.8). Assim sendo, foram avaliados os assuntos planejamento, organização, liderança e controle, com foco no estilo do gestor, à luz das teorias gerais da administração desenvolvidas ao longo do século XX, e dentre as quais referem-se: teoria da administração científica, teoria clássica, teorias transitivas da administração e teoria das relações humanas, estendendo-se até as mais recentes abordagens de gestão, tais como, administração por objetivos e administração estratégica.

Pelo fato do planejamento, organização, liderança e controle serem temas amplos e que conjuntamente definem o sucesso e o insucesso das organizações, esta pesquisa visa identificar quais variáveis, destes quatro “grandes” temas, relacionam-se com o estilo gerencial e interferem na longevidade das organizações.

Para tanto, foi adotado como referência bibliográfica básica para a pesquisa a obra “Novos Padrões de Administração” de Rensis Likert, por se tratar de um clássico sobre o tema de padrões de gestão (incluindo funções e estilos de liderança), bem como pelo fato de referenciar os objetivos, a liderança, a motivação, a comunicação, a decisão e o controle como sendo fatores determinantes para a definição de padrões de administração.

Nesta obra, o autor trata das questões que interferem, ou que interferirão no desempenho das organizações no futuro, ressaltando a natureza geral de uma

organização em três partes distintas: a “Natureza da Organização”, as “Características Operacionais” e as “Características Gerais de Desempenho”, sendo que na última etapa destaca que “uma organização terá um bom desempenho se tiver pessoal competente, líderes que formem grupos altamente eficientes, fizer uso de grupos superpostos e se conseguir comunicação e influência eficazes, tomadas de decisões descentralizadas e coordenadas, e altas metas de desempenho aliadas a alta motivação.(...)” (p.276)

Quanto ao estilo de gestão, foi considerado o ponto de vista de Collins e Lazier (1996, p.17) em que defendem que a liderança corporativa eficaz é composta por duas partes: a “função liderança”, que retrata a responsabilidade do líder, e o “estilo da liderança”, que define a maneira de atuação do líder no exercício da “função liderança”.

Para efeitos desta pesquisa, a relação existente entre cultura organizacional e o estilo gerencial e, conseqüentemente com o próprio desempenho da organização, está baseada no conceito de cultura organizacional determinada nestas palavras por Schein (1992, p.12): “são premissas que um grupo aprendeu no processo resolver problemas de adaptação externa e interação interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir com relação a esses problemas”.

4.2 O PANORAMA DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO

O panorama da indústria do mobiliário no Brasil foi mais recentemente traçado por dois trabalhos distintos, sendo o primeiro desenvolvido por Gorini (1998) e, o segundo, que consistiu numa proposta de trabalho do setor do mobiliário, através da ABIMÓVEL, feita ao Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior e ao Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria de Madeira e Móveis, em setembro de 2000.

Baseada na baixa produtividade da indústria do mobiliário brasileira, conforme apontado por Coutinho e Ferraz (1994, p.311) e corroborado pelo BNDES (1997 e 1998), a ABIMÓVEL ressalta, em sua proposta de trabalho, os aspectos referentes aos recursos materiais, humanos e financeiros, bem como aspectos intervenientes

nos processos de importação e exportação de móveis, equipamentos e tecnologias para que o segmento apresente maior produtividade.

A primeira dificuldade encontrada pelos pesquisadores para o estabelecimento do panorama do setor referiu-se à simples determinação do número de empresas em atividade. Esta dificuldade é explicada pelo fato do setor ser caracterizado por “grande informalidade”, segundo o Gorini (2000, p.1) e pela ABIMÓVEL (2000, p.17).

Embora existam 50.000 registros de empresas nas juntas comerciais dos diversos estados do Brasil, a ABIMÓVEL, baseada nas empresas que estão associadas ou filiadas às diversas entidades, considera que existam 13.500 empresas que representam o segmento mobiliário em todo o Brasil e que empregam, de forma direta, mais de 186.000 pessoas, segundo Gorini (1998, p.20) e que são, na sua grande maioria (97,9%), classificadas de pequeno porte.

Quanto ao estado do Paraná, destaca o Sindicato da Indústria do Mobiliário, existem 3.000 empresas espalhadas por todo o estado, sendo que dentre elas 914 são filiadas ao Sindicato com sede em Curitiba-PR, ou sedes nas próprias cidades ou municípios ligados à região metropolitana da capital paranaense.

Quanto à produção, estas empresas brasileiras fabricaram produtos que lhes proporcionaram um faturamento de U\$ 7,3 bilhões em 1999, segundo dados do IBGE. Defendendo a tese de que existe uma “demanda reprimida por móveis” no Brasil e no exterior, a ABIMÓVEL faz uma projeção de aumento de faturamento, para os próximos anos nos mercados interno e externo, respectivamente, na ordem de 242,46% e 525%, conforme mostra a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Estimativa de Faturamento no Mercado Interno

ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO
1999	R\$ 7,3 bilhões	U\$ 400 milhões
2000	R\$ 8,7 bilhões	U\$ 580 milhões
2001	R\$ 10,0 bilhões	U\$ 750 milhões
2002	R\$ 13,0 bilhões	U\$ 1,3 bilhões
2003	R\$ 17,0 bilhões	U\$ 1,8 bilhões
2004	R\$ 25,0 bilhões	U\$ 2,5 bilhões

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado em dados da ABIMÓVEL (2000)

Na verdade, a estimativa de crescimento das vendas é justificado pela alta demanda de móveis existente no Brasil e no exterior. Para ilustrar estas demandas a ABIMÓVEL baseia-se no fato de que as importações mundiais de móveis superaram

a cifra de U\$ 54,0 bilhões em 1999. Assim sendo, considerando a exportação brasileira de U\$ 385,2 milhões, conclui-se que o Brasil é responsável por apenas 0,71% das exportações mundiais de móveis, o que significa muito pouco, segundo a ABIMÓVEL, para um país que representa a oitava economia do mundo e que posicionou-se atrás do Chile que exportou mais de U\$ 1,0 bilhão no mesmo período.

Do total das exportações brasileiras no ano de 1997, segundo a SECEX, 69% foram móveis em madeira, 7% assentos e cadeiras, 4% partes móveis, 2% móveis em metal, 1% móveis feitos de outras matérias-primas e 17% de outros componentes.

A grande representatividade das exportações dos móveis em madeira deve-se ao fato do Brasil dispor de matéria-prima de forma abundante comparativamente aos países que mais importam móveis no mundo, quais sejam, os Estados Unidos da América, a Itália, a França e a Alemanha, o que faz com que 91% das empresas e 83% do pessoal ocupado estejam ligados à indústria brasileira de móveis em madeira.

Outro fator importante que tem contribuído para as exportações brasileiras é o atraso da indústria do mobiliário da Argentina que, segundo Gorini (1998, p.39), ficou estagnada por mais de 20 anos, fazendo com que 5% do total do mercado argentino seja suprido por móveis brasileiros.

Isto tem alavancado muitas empresas de móveis no Brasil, principalmente nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, que são responsáveis, respectivamente, por 49,77%, 30,84%, 8,21% e 7,88% das exportações brasileiras.

Considerando que, segundo o entendimento da ABIMÓVEL, a indústria brasileira está bem equipada (em termos de máquinas) para competir com as empresas internacionais, o grande receio quanto à competitividade da indústria após a implantação definitiva da ALCA, em 2005, fica por conta da falta de mão-de-obra qualificada em todos os níveis das indústrias, além da notória dificuldade de acesso aos recursos financeiros.

A fim de melhorar a eficiência e eficácia da mão-de-obra, a ABIMÓVEL implementou um programa de capacitação de mão-de-obra denominado "Pró-Móvel", destinado aos empreendedores e funcionários das empresas contemplando diversos temas dentre os quais, qualidade, produtividade, gestão ambiental, formação de custos, administração da produção, marketing, planejamento

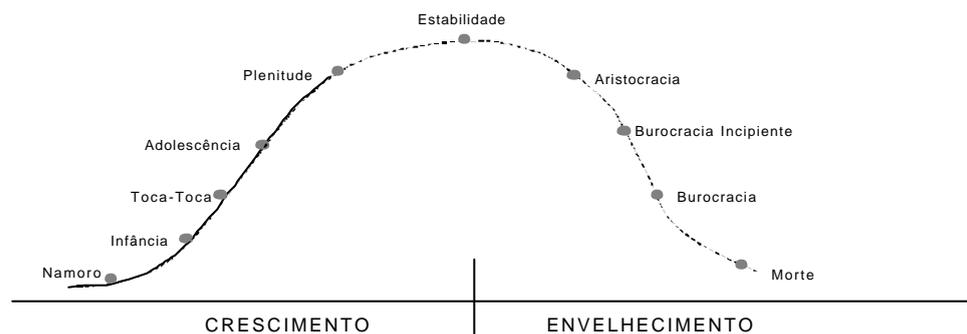
estratégico, relações interpessoais, informática, *design*, produção operacional, legislação tributária, trabalhista e previdenciária, comércio exterior e demais práticas administrativas.

4.3 O CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

4.3.1 As Diversas Fases e suas Características

De semelhante modo ao corpo humano, as organizações, segundo Adizes (1990) e Jones (2000), passam por duas etapas (crescimento e envelhecimento) e diversas fases ao longo de suas existências, conforme destacado na figura 1 abaixo:

Figura 1 – O Ciclo de Vida das Organizações



Fonte: Adaptado de ADIZES, Ichak, 1990, p.176.

A fundação das organizações, segundo destaca Adizes (1990), é precedida pelo próprio amadurecimento da idéia da decisão pelo empreendimento. Este processo, chamado por ele de “namoro” (p.19) entre o futuro empreendedor e a simples idéia do empreendimento, passa a ganhar corpo tornando-se um “caso” em que o empreendedor decide o que irá fazer através da organização, como e quando irá fazê-lo, bem como define quem fará as diversas atividades e por quê as fará, não apresentando, entretanto, nenhum modelo organizacional, bem como regras definidas, segundo aponta Jones (2000, p.332).

Passadas as fases do “namoro” e do “caso”, as organizações deixam de ser um simples sonho do empreendedor para serem reais. Neste ponto, as organizações começam a viver os primeiros dias das suas “Infâncias” (p.21), nos quais

geralmente caracterizam-se por estarem voltadas para ação e estarem ávidas por oportunidades, dispendo, segundo Jones (2000, p.332), de poucas normas, diretrizes ou sistemas, tendo desta forma, os seus próprios desempenhos mais inconsistentes, tornando-se mais vulneráveis.

Isto, via-de-regra, acarreta num aumento da necessidade de envolvimento dos próprios fundadores nas questões concernentes às atividades operacionais das organizações, levando-os a posicionarem-se de uma forma mais centralizadora e, por conseqüência, tornando-os vitais para o desenvolvimento das diversas atividades.

O resultado da configuração das organizações “Criança” é que tornam-se marcadas pela intensa necessidade de injeção de capital e pelo compromisso total do fundador, assim como uma criança necessita de leite e do amor dos seus pais para sobreviver.

As necessidades de injeção de capital e compromisso total do fundador na fase da “Infância” são perfeitamente compreensíveis, uma vez que é bastante comum, segundo Adizes (p.24), as organizações serem gerenciadas por profissionais inexperientes no que tange à composição de custos de operação e demais atividades administrativas.

Esta falta de conhecimento comumente faz com que ocorram situações que dificultam a sobrevivência e progresso das organizações, deflagrando, em muitos casos, sérias “crises”, fazendo com que o gestor exerça o que Adizes (p.24) chama de “administração por crises”.

As crises na “Infância”, na maioria dos casos, são de ordem financeira, sendo que estão quase sempre ligadas a algum dos seguintes fatos:

- a) O gestor toma empréstimos de curto prazo para viabilizar projetos que somente produzem resultados a longo prazo; ou
- b) O gestor decide vender com desconto a fim de gerar caixa não observando que, uma vez reduzindo os preços de venda de seus produtos e serviços, não consegue cobrir os seus custos variáveis, implicando num aumento de déficit de fluxo de caixa na medida em que aumenta as suas vendas.

Ambos os problemas podem levar a organização à falência, mesmo que num primeiro momento aliviem a organização do seu momento financeiro adverso.

Diante de todas as adversidades experimentadas na fase da “Infância”, Adizes (p.27) conclui que o amor do fundador pela organização (firmado na fase do

“Namoro”) e o compromisso com aquilo que ela pode e deve fazer acabam sendo determinantes para que insista em continuar com o seu empreendimento.

Este forte sentimento assemelha-se ao que Collins e Porras (1995) chamam de “senso de missão a cumprir” quando referem-se às empresas chamadas por eles de “visionárias” e à obstinação do gestor em ver os seus sonhos realizados.

Outra importante característica das organizações “Criança” apontada por Adizes (p.31) é que os seus planejamentos (quando existem) são mais inconsistentes comparados às organizações mais maduras, uma vez que suas experiências anteriores não são dotadas de grande relevância e suas memórias organizacionais são mais escassas.

Uma vez vencida a fase da “Infância”, as organizações entram numa outra fase denominada “Toca-Toca”. Nesta fase do ciclo, as organizações caracterizam-se por uma maior consistência de caixa, fidelidade dos clientes, estabilidade de fornecedores e maior conhecimento dos seus processos de produção de produtos e serviços. Neste ponto, o fundador imagina ter um certo tempo disponível para refletir mais pormenorizadamente sobre o seu negócio. Isto é semelhante à época em que o sistema digestivo de uma criança estabiliza-se e ela começa a dormir ao longo de toda a noite sem interrupções para ser alimentada.

É na fase “Toca-Toca” que o fundador deixa de observar tão somente o seu produto (postura comum na infância), para voltar-se mais intensamente para o mercado. Já um pouco mais maduro e tendo superado os problemas normais da “Infância”, o fundador tem a sua auto-estima valorizada assumindo uma nova postura, rotulada por Adizes de “arrogante” e explicada por ele nestas palavras:

“Quanto maior o sucesso de uma organização, mais arrogante se torna o seu fundador. Às vezes, ele se sente invencível. Como resultado, a organização “Toca-Toca” geralmente se complicará por seguir direções demais ao mesmo tempo. Uma empresa “Toca-Toca” é como um bebê que começa a engatinhar: ele quer ir por toda parte. Não vê problemas, só oportunidades. Mas quebra ou come tudo em que põe as mãos. As empresas “Toca-Toca” agem da mesma maneira: tudo são oportunidades”.(p.36)

É justamente em busca de novas oportunidades que os gestores da organização “Toca-Toca” investem em novos projetos que não têm relacionamento com o seu negócio original, ferindo, desta forma, o atendimento diligente à missão organizacional observada por Collins e Porras (1995), bem como não se dão conta

do conselho de Drucker (1995) que adverte que “o sucesso de ontem não garante o sucesso de hoje e nem o do amanhã”.

Por este motivo, é na fase “Toca-Toca” que o marketing passa a ser uma função preponderante. Se na “Infância” o mais importante para a organização era o produto, na “Toca-Toca” ela se volta para o mercado questionando-se o que deve vender, a que preço, quais canais de distribuição utilizar e as maneiras de fazê-los, como recomendado por Kotler (2000, p.37).

É importante salientar que quanto mais rápido for o crescimento da organização na “Infância”, maior é a tendência do gestor assumir uma postura mais arrogante na fase “Toca-Toca” e, por conseguinte, de fazer um auto-diagnóstico menos preciso (isto quando se dá ao trabalho de fazê-lo).

Na fase “Toca-Toca” o crescimento costuma ser acelerado requerendo maiores e diferentes cuidados por parte do gestor, pois a criação de novos escritórios e de novas linhas de produtos são bastantes comuns, exigindo a definição ou redefinição da estrutura organizacional.

Isto pode ter sérias conseqüências, tais como: a perda de controle por parte do gestor, a inconsistência no trabalho, além do aumento da dificuldade de se disseminar os valores e a cultura organizacionais para os novos integrantes conforme apontado por Collins e Lazier (1996, p.106) baseados em depoimento de Hawllet e Packard, fundadores da HP, (famosa empresa norte-americana fabricante de microcomputadores e impressoras), acerca dos perigos do crescimento vertiginoso das organizações. Neste depoimento, Hewllet e Packard enfatizam a possibilidade da ocorrência de um impacto negativo da necessária reestruturação da empresa sobre a sua própria cultura, uma vez que os novos funcionários contratados (muitas vezes em grande número) não compartilham, num primeiro momento, dos valores, princípios e políticas de atuação da empresa.

O ponto culminante da fase Toca-Toca é evidenciado, em muitos casos, pela inquietação do fundador ao perceber que acabou acumulando, num único mês, um maior prejuízo num empreendimento fora da sua missão original comparativamente ao lucro auferido nos últimos seis meses através do negócio ou missão original da organização. Diante desta situação, Adizes (p.42) ressalta que é muito comum os empresários relevarem algo do tipo “precisamos nos organizar”.

Começa neste ponto a transição para a fase da “Adolescência” em que geralmente ocorre uma crise deflagrada por falhas cometidas na fase “Toca-Toca”,

quer seja pela arrogância do fundador, ou pelo rápido e descontrolado crescimento, ou então pela falta de diretrizes, orçamentos, estrutura, além da própria centralização.

Passada definitivamente a fase Toca-Toca, a organização adentra na fase chamada “Adolescência”. Esta fase, via-de-regra, é marcada por “dores” e angústias do fundador, pois ele sente que há a necessidade de delegar mais as atividades e responsabilidades e, em contrapartida, não quer perder o controle da sua organização.

Neste processo de delegação, Adizes (p.44) ressalta que acontecem algumas “coisas” interessantes, pois o fundador acredita que devido ao aparente sucesso atingido na fase anterior, deva ligar-se mais às questões externas e à organização “trocando a ralé pela realeza”. Isto contribui para que o fundador torne-se mais “arrogante” o que fica bastante claro no depoimento do presidente da Wells Fargo Bank a Adizes (p.44): “ Primeiro, o fundador pede um empréstimo para abrir o seu negócio. Se é bem-sucedido, passa a agir e a vestir-se de uma nova maneira, até que, mais tarde, ele retorna ao banco para pedir um novo empréstimo, só que dessa vez para comprar um carro de luxo, depois um barco e em seguida um avião”.

Ao retornar à organização e ter notícia de que algumas decisões tomadas pelos seus funcionários não o agradam, todo o poder delegado anteriormente de forma vagarosa, é recentralizado numa única tarde. Isto acaba estressando a organização na medida em que os funcionários vêem as suas autonomias reduzidas e, conseqüentemente, as suas habilidades, para criação e inovação, tolhidas.

Uma vez tendo o poder de criatividade inibido, os funcionários acabam encontrando-se numa posição de bloqueio decisório como que constantemente a perguntarem-se “o que ele (o fundador) faria em determinada situação”, ou seja, procurando administrar as diversas situações de acordo com o suposto imaginar do próprio fundador.

A “Adolescência”, então, de modo semelhante à adolescência do ser humano, é marcada por inúmeros questionamentos por parte do fundador quanto ao crescimento e modo de direção da organização, deflagrando, assim, o que Jones (2000, p.343) denomina “crise de liderança”.

É justamente na fase da “Adolescência” que ocorre a delegação definitiva da autoridade, a mudança de liderança e a alteração das metas a serem atingidas. Isto agride fortemente o fundador, pois vê-se obrigado a reconhecer que as suas

habilidades, embora relevantes, não são suficientes para administrar o seu negócio. Diante disto, “obriga-se” a mudar a maneira de liderar a organização, partindo da maneira marcada pelo estilo empreendedor chegando ao gerente profissional (geralmente contratado).

Este processo de conscientização do fundador de que “algo”, em termos de gestão, precisa ser mudado dentro da organização traz uma certa angústia ao fundador que muitas vezes, segundo Gouillart e Kelly (1995, p.15), é compartilhada com um consultor externo que assume um papel de mentor pessoal do fundador da organização que geralmente acaba levantando a hipótese da contratação de um executivo com base sólida, em termos de administração, como refere Jones (2000, p.343).

Como se não bastasse a “dor”, referida por Gouillart e Kelly (p.33), sentida pelo fundador devido à necessidade de mudança, bem como pelo reconhecimento de que suas habilidades já não são mais suficientes para promover a mudança necessária na forma de administrar a organização, o fundador passa por uma angústia adicional nesta fase, pois percebe, no “executivo profissional” contratado, um estilo significativamente diferente do seu.

Na verdade, embora não imediatamente reconhecida pelo fundador, esta diferença de estilo é bastante saudável para a organização que passa a contar com alguém no seu quadro de colaboradores que pensa e age de forma planejada, organizada e controlada, impondo um novo ritmo à organização. Assim sendo, o fundador normalmente reage pensando em seu íntimo: “se esta empresa fosse dirigida dessa forma desde o início, ela não teria percorrido nem uma pequena fração do caminho que já percorreu”. Isto, sem dúvida, o desgasta bastante pois não se sente seguro o suficiente para dispensar o “executivo profissional” mas, em contrapartida, sabe que algo diferente deve ser feito na sua organização.

Este “executivo profissional” passa a ter um longo e penoso trabalho a desempenhar, pois necessita enfrentar, além da citada “desconfiança” do fundador, a própria, e natural, resistência dos demais funcionários quando ele tenta assumir definitivamente o poder e traçar novas diretrizes para a organização. Neste momento é bastante comum os antigos funcionários dirigirem-se ao fundador nas seguintes palavras mencionadas por Adizes (p.55): “Ele (o executivo profissional) está acabando com a nossa moral. Ele não entende o funcionamento da empresa. Ele vai

arruinar a firma”. E finalmente a acusação fatal: “Ele não faz as coisas como o senhor”.

Mas uma vez superando todas as intempéries que caracterizam a fase da “Adolescência”, a organização adentra na “Plenitude”. Esta fase marca o ponto mais favorável da organização no ciclo de vida, pois atinge um equilíbrio entre autocontrole e a flexibilidade.

Já mais madura, por ter passado por diferentes estágios, a organização caracteriza-se por:

- a) ter sistema e estrutura organizacional mais funcional;
- b) ter visão e criatividade institucionalizadas;
- c) ser voltada para resultados;
- d) planejar as suas ações;
- e) seguir os seus planos;
- f) superar as suas próprias expectativas de desempenho;
- g) manter crescimento de vendas simultaneamente ao aumento da lucratividade;
- h) gerar novas organizações “Criança”.

No estágio da “Plenitude”, as organizações assemelham-se bastante àquelas que encontram-se na fase “Toca-Toca”, principalmente no que tange à autoconfiança, pois são lucrativas e sentem que há muitas oportunidades para crescimento.

O que diferencia a organização do momento em que ela se encontra na fase “Toca-Toca” para o momento em que está na sua “Plenitude” é que no término da primeira citada o fundador sabe dizer “como ganhou dinheiro” e, na última, ele sabe responder “como ganhará dinheiro”.

A fase da “Plenitude” tem, enfim, uma importância significativa, pois define a última fase da etapa de crescimento da organização antes de atingir a “Estabilidade”, como demonstrado na figura 1.

Assim sendo, pode-se dizer que a organização, na etapa de crescimento, assume as características sumarizadas no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM CADA UMA DAS FASES DA ETAPA DE CRESCIMENTO

FASE	CARACTERÍSTICAS
1 – Namoro	1.1 – Relação existente entre o fundador e a idéia do empreendimento. 1.2 – Definição do que fazer, por quê e para quem.
2 – Infância	2.1 – Ausência de sistemas e diretrizes. 2.2 – Falta de recursos financeiros. 2.3 – Falta de delegação (centralização)
3 – Toca-Toca	3.1 – Excesso de tarefas a serem feitas 3.2 – Falta de delegação (centralização). 3.3 – Algumas brigas internas. 3.4 – Relativa escassez de pessoal bem treinado. 3.5 – Arrogância do fundador.
4 – Adolescência	4.1 – Brigas internas. 4.2 – Crise de liderança. 4.3 – Perda de mercado. 4.4 – Alta escassez de pessoal bem treinado. 4.5 – Sentimento da necessidade de “profissionalização” da organização. 4.6 – Início do processo de descentralização. 4.7 – Alteração da cultura organizacional.
5 – Plenitude	5.1 – Poucas brigas internas. 5.2 – Busca diligente do cumprimento de metas. 5.3 – Existência de recursos financeiros. 5.4 – Descentralização.

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado em ADIZES, IchaK, 1990.

Após a fase da “Plenitude” a organização atinge a fase da “Estabilidade”. Essa fase é encarada por Adizes (p.67) como sendo a primeira fase da etapa do envelhecimento, ou então a fase que caracteriza “o fim do começo”, como ressaltam Collins e Porras (1995, p.288) quando referem-se às empresas visionárias.

Nesta fase, as organizações encontram-se com os seus sistemas de pessoal e caixa estabilizados. Esta estabilidade tende a levar as organizações a um estado de letargia, uma espécie de sensação de que não existem mais objetivos a serem alcançados ou vôos mais altos a serem alçados. Por conseqüência, há uma redução natural da expectativa de crescimento, da conquista de mercados e tecnologia, bem como há o início de um processo de maior observação do passado em comparação à visualização do futuro, além do sentimento de desconfiança em relação às mudanças e do maior interesse nas relações interpessoais do que em riscos.

Nesta altura do ciclo de vida, a interação entre as pessoas e, principalmente, as atuações dos gestores tornam-se fundamentais, pois cabe a eles a responsabilidade de “oxigenar” as organizações fazendo com que iniciem uma nova etapa de crescimento, ao invés de caminharem rumo às demais fases da etapa do envelhecimento mostradas na figura 1.

Passada a fase da “Estabilidade”, a organização começa a viver a fase da “Aristocracia”, em que é possível perceber uma acentuada perda de flexibilidade da organização, que passa a ter um comportamento progressivamente mais previsível.

Esta previsibilidade do comportamento da organização é explicada, fundamentalmente, pelo fato dos seus colaboradores preocuparem-se mais com as formas pelas quais as diversas atividades são desenvolvidas comparativamente aos seus conteúdos e resultados.

Assim sendo, na “Aristocracia” a organização, segundo Adizes (p.70), acaba por caracterizar-se por aplicar mais dinheiro em sistemas de controles, benefícios aos seus colaboradores e instalações físicas comparativamente ao investimento em pesquisa e desenvolvimento, que constituem a base para alcançar inovação, apontada por Bateman e Snell (1998, p.36) como sendo um dos quatro principais aspectos para obter vantagem competitiva diante de concorrentes.

A referida falta de flexibilidade e a baixa capacidade de inovação passam a impor tamanha rigidez à organização, e até mesmo o modo de vestir-se das pessoas, bem como a ocupação do espaço físico e a própria maneira delas comunicarem-se, parecem ser ditados por uma espécie de código de conduta, não escrito, mas que é obedecido por todos.

O patrimônio e os recursos financeiros acumulados até a fase da “Aristocracia” começam a ser rapidamente deteriorados na fase denominada “Burocracia Incipiente”. Nesta fase, de forma semelhante à fase que a antecede, a organização demonstra pouca flexibilidade mas, em função da redução do patrimônio e dos recursos financeiros acumulados, inicia-se um processo de caça aos supostamente culpados pela atual situação da organização.

Assim sendo, há uma alteração no comportamento das pessoas que passam a agir de forma mais cautelosa, pois tornam-se comuns as delatações, traições e fofocas, o que faz com que os colaboradores dediquem mais tempo e energia para as “guerras” internas do que para os próprios clientes da organização, conforme recomenda ABNT na norma de sistema de gestão da qualidade NBR ISO 9000 (2001, p.2).

É na fase da “Burocracia Incipiente”, enfim, que ocorre um grande estresse na organização, pois os conflitos são freqüentes, as pessoas não lutam mais por objetivos comuns e há um clima apontando para a deterioração da organização, ou, como fala um dito popular, sente-se que “a casa está caindo”, portanto, “salve-se quem puder”.

A fase da “Burocracia Incipiente” rapidamente dá lugar para outra fase denominada “Burocracia”, na qual a organização não tem mais a capacidade de

gerar recursos nem mesmo para manter os custos fixos. Logo, a existência da organização não é mais justificada pelo fato de funcionar bem ou de ter uma missão a cumprir, mas sim pelo simples fato de existir.

É justamente na fase da “Burocracia” que o encerramento das atividades da organização é facilmente vislumbrado, pois os sistemas são numerosos, a estrutura é “pesada”, mas pouco funcionais e não voltados para resultados. Percebe-se, com facilidade, que a organização posiciona-se como se estivesse dissociada do seu ambiente, não possuindo qualquer senso de controle.

A referida dissociação do ambiente acaba refletindo nos próprios clientes da organização “Burocrática”, que faz com que eles (os clientes) passem a criar mecanismos alternativos de comunicação com a organização. Diante disto, os poucos clientes que restam, encerram as suas parcerias com a organização, contribuindo para que seja finalmente decretada a sua “Morte”.

O quadro 2 abaixo mostra, de forma resumida, as características das organizações em cada uma das fases da etapa do envelhecimento.

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM CADA UMA DAS FASES DA ETAPA DE ENVELHECIMENTO

FASE	CARACTERÍSTICAS
1- Estabilidade	1.1 – Excesso de recursos financeiros. 1.2 – Diminuição de estabelecimento de objetivos a serem alcançados 1.3 – Aumento de aversão aos riscos. 1.4 – Desaceleração do progresso da organização.
2 – Aristocracia	2.1 – Grande aplicação de recursos financeiros em sistemas de controle. 2.2 – Ênfase no “como” as coisas são feitas e não no “por quê” são feitas. 2.4 – Formalidade e tradição na forma de comunicação e na própria vestimenta. 2.5 – Baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento (inovação). 2.6 – Início do enrijecimento da organização.
3 – Burocracia Incipiente	3.1 – Avanço do processo de enrijecimento da organização. 3.2 – Procura aos “culpados” pela situação da organização. 3.3 – Aumento dos conflitos internos. 3.4 – Traição, fofocas e jogos de interesse. 3.5 – Foco nas “guerras internas e não nos clientes.
4 – Burocracia	4.1 – Enrijecimento total da organização. 4.2 – Ausência de senso de controle. 4.3 – Numerosos, ineficientes e ineficazes sistemas. 4.4 – Cliente destaca mecanismos alternativos para comunicar-se com a organização. 4.5 – Drástica redução do número de clientes.
5 – Morte	5.1 – Encerramento total das atividades.

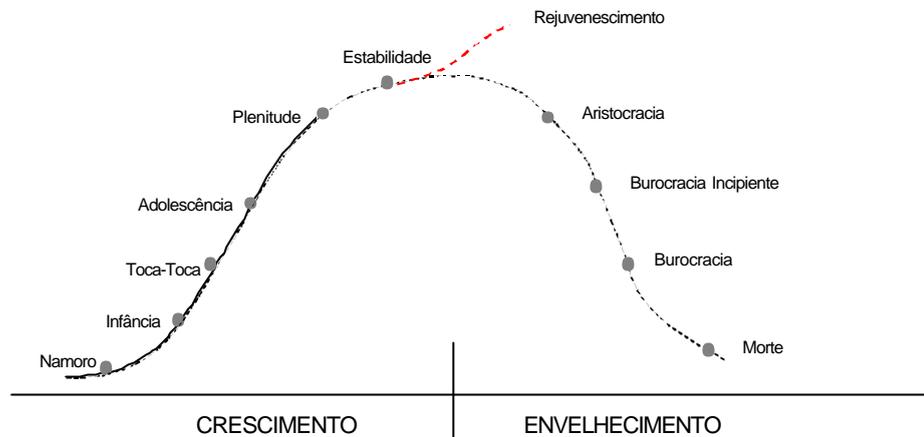
Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado em ADIZES, Ichak, 1990.

4.3.2 Considerações Acerca das Fases das Organizações

Embora tenham sido abordadas todas as fases das etapas de crescimento e envelhecimento das organizações, é imprescindível ressaltar alguns aspectos importantes:

- a) Nem todas as organizações existentes obrigatoriamente encerrarão as suas atividades;
- b) Independentemente da fase do ciclo de vida onde se encontra a organização, pode-se dizer que ela tem um grau de suscetibilidade à “morte”, ou seja, ela não necessita percorrer todas as fases do ciclo de vida para encerrar as suas atividades, conforme ressalta Jones (2000, p.330);
- c) Não existe uma determinação categórica para a fase do ciclo de vida onde encontra-se uma determinada organização, pois ela pode apresentar características de diversas fases simultaneamente. Assim, a fase em que se encontra é determinada pela maior semelhança que ela apresenta com uma determinada fase do ciclo de vida;
- d) Não existe uma relação exata entre a fase do ciclo de vida da organização com a sua idade. Adizes (1990) revela que conhece empresas com muitos anos que apresentam características típicas da etapa de crescimento e, em contrapartida, conhece outras com poucos anos de existência que apresentam características típicas do envelhecimento, o que também foi apontado por Katz e Gatner (apud. Caldas et al. 1998, p.146) ao referirem-se às “velhas organizações novatas”;
- e) As organizações encontram problemas em cada uma das fases do ciclo de vida. Uma organização de sucesso é aquela que, enquanto enfrenta os problemas do presente, cria simultaneamente condições para enfrentar os problemas da fase seguinte, além de conseguir adotar um novo impulso, como se fosse uma sobrevida quando se aproxima da fase “Estabilidade” como mostra a figura 2 a seguir:

Figura 2 – O rejuvenescimento das Organizações



Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira, baseado em ADIZES, Ichak, 1990.

- f) O líder, segundo Jones (2000, p.330), que conhece os diversos fatores, problemas e características das organizações nas fases de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte, está mais apto para alterar as estratégias e estrutura da sua própria organização e, conseqüentemente, aumentar a sua eficiência e possibilidade de sobrevivência.

4.4 SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL E NO PARANÁ

Conforme já citado na introdução deste trabalho, o tempo de sobrevivência das organizações, bem como os próprios fatores que interferem nas suas sobrevivências são um campo de pesquisa relativamente inexplorado no Brasil. As pesquisas existentes são iniciativas isoladas de poucos pesquisadores, tais como Najeberg et al. (2000) e SEBRAE (1999), que se lançaram na atividade de explorar os aspectos inerentes à longevidade das organizações brasileiras.

Para que seja possível um mapeamento da sobrevivência das organizações brasileiras é necessário, em primeira instância, que sejam considerados os índices de natalidade e mortalidade de organizações nos últimos anos.

Ao final do ano de 1997 comparativamente ao ano de 1995, segundo Najeberg et al. (2000), o Brasil teve um aumento líquido de 11,2% no número total de organizações fundadas. Em contrapartida, a taxa de mortalidade das organizações mostrou-se significativa, como mostra a tabela 2 abaixo:

TABELA 2 - Criação e Fechamento das Firmas : Filiadas versus Autônomas (em mil firmas)

	NÚMERO DE FIRMAS EM 1995	NATALIDADE EM 1996	MORTALIDADE EM 1996	NÚMERO DE FIRMAS EM 1996	NATALIDADE EM 1997	MORTALIDADE EM 1997	NÚMERO DE FIRMAS EM 1997
Filiadas	348	43	-41	350	45	-44	351
Autônomas	1.421	307	-234	1.494	521	-398	1.617
Total	1.770	350	-275	1.844	566	-442	1.968

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego.

Mediante a análise da tabela 2, pode-se observar as taxas de natalidade de firmas de 19,77% e 30,69%, nos anos de 1996 e 1997, respectivamente. Em contrapartida, observa-se que houve um índice de mortalidade nos anos de 1996 e 1997, respectivamente, na ordem de 12,97% e 18,34%.

Como o índice de mortalidade de organizações mostrou-se menor do que o de natalidade, observa-se um saldo de organizações entre os anos de 1995 e 1997 da ordem de 10,06%.

Nesta pesquisa os autores ressaltam dois aspectos distintos:

- a) as diferenças dos índices de natalidade e mortalidade entre organizações ditas autônomas (organizações isoladas, ou seja, sem vínculos com outras organizações) e filiadas (organizações ligadas à outras organizações na condição de filial);
- b) estabelecem uma relação entre o índice de mortalidade das organizações com os seus portes, inferindo que o tamanho da organização tem relação direta com o índice de mortalidade.

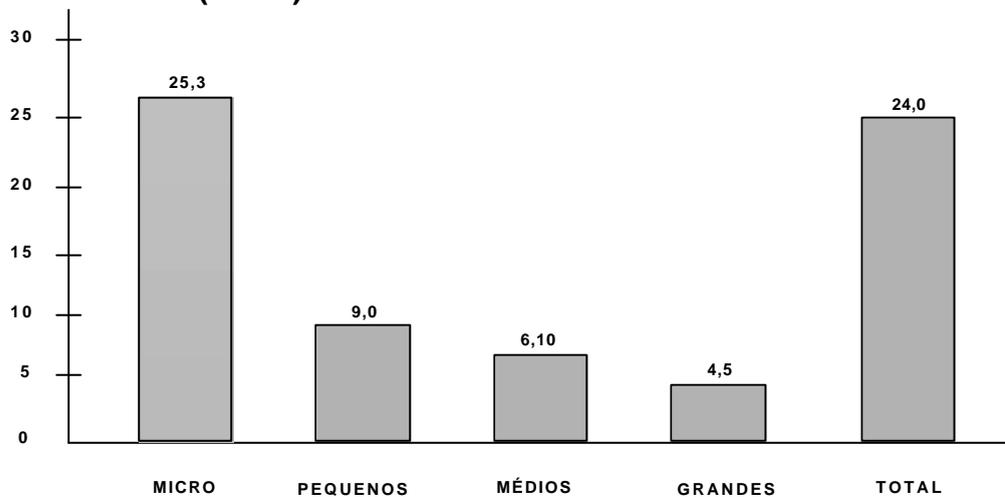
Ao observarem a expressiva participação dos microestabelecimentos no rol das organizações brasileiras, (92,5% no final do ano de 1997), somado ao fato de que 97,7% das organizações abertas em 1997 e 97,2% das organizações fechadas ao longo de 1997, são de pequeno porte, conforme mostra a tabela 3 a seguir, Najeberg et al. (2000, p.37) ressaltam que “tanto a criação é mais provável de ocorrer nas unidades de menor porte quanto as chances de um estabelecimento fechar são maiores”.

Tabela 3 - Criação e Fechamento de Estabelecimentos no Brasil – 1995/1997

	MICRO (0-19)	PEQUENOS (20-99)	MÉDIOS (100-499)	GRANDES (+500)	TOTAL
Número de estabelecimentos em 1995	1.626.982	112.342	25.176	5.016	1.769.516
Natalidade em 1996	339.208	8.832	1.403	205	349.648
Mortalidade em 1996	-269.106	-4.593	-913	-164	-274.776
Variação líquida em 1996	70.102	4.239	490	41	74.872
Número de estabelecimentos em 1996	1.697.084	116.581	25.666	5.057	1.844.388
Natalidade em 1997	552.469	11.330	1.635	237	565.671
Mortalidade em 1997	-429.530	-10.458	-1.567	-228	-441.783
Variação líquida em 1997	122.939	872	68	9	123.888
Número de estabelecimentos em 1997	1.820.023	117.453	25.734	5.066	1.968.276

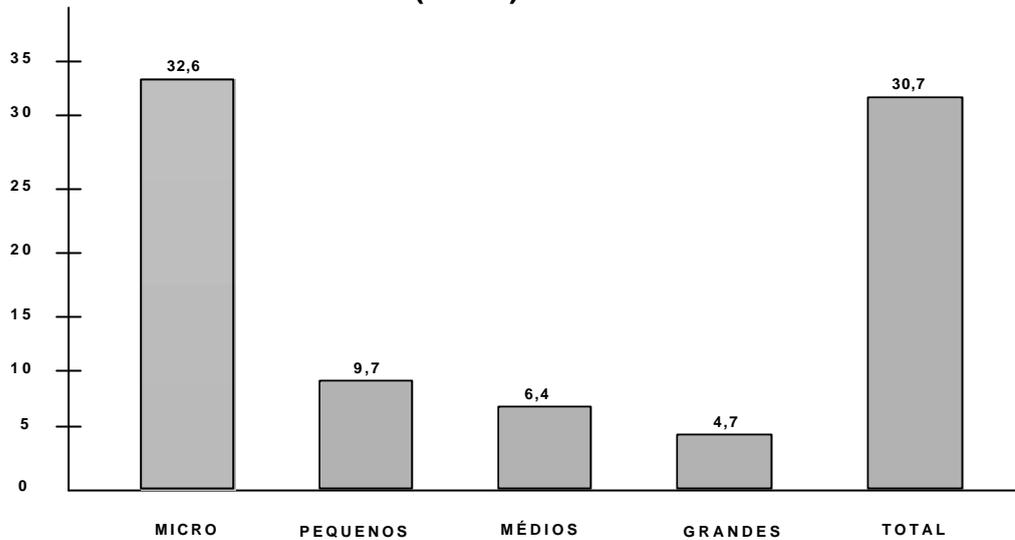
Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego.

Najeberg et al. (2000) apontam, ainda, para a correlação existente entre longevidade, porte e idade da organização, enfatizando que “no Brasil, enquanto as taxas de natalidade e mortalidade para microestabelecimentos foram de 32,6% e 25,3%, para os grandes elas ficaram em 4,7% e 4,5%, respectivamente”(p.38) como mostram os gráficos 1 e 2 abaixo:

GRÁFICO 1 – Taxas de Mortalidade de Estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 (em %)

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego.

GRÁFICO 2 – Taxas de Natalidade de Estabelecimentos no Brasil – Dez.1997/Dez.1996 (em %)



Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego.

Mediante a análise dos gráficos acima, é possível observar que houve uma variação líquida no número de micro, pequenos, médios e grandes estabelecimentos, entre os anos de 1997 e 1996, de 7,3%, 0,7%, 0,3% e 0,2%, respectivamente, indicando que as micro e pequenas organizações apresentam índices de natalidade e mortalidade superior às de médio e grande portes.

Tal inferência é endossada por Galbraith (1968) ao afirmar que tamanho, liderança e capacidade de pesquisa são condições específicas para a longevidade das organizações.

Contra-pondo-se a Najberg et al. (2000), Bethlem (1989) questiona a correlação existente entre porte da organização e sua longevidade, ao analisar as organizações norte americanas nas seguintes palavras:

“As listas das maiores empresas preparadas a cada ano pelas revistas *Forbes* e *Fortune* mostram que tamanho não é documento.

Segundo a *Forbes*, em 1917, cem companhias dominavam a indústria americana, mas a maioria delas não se encontrava no grupo das maiores em 1967. Cinquenta e sete desapareceram ou perderam significativamente a importância. Trinta e uma empresas que apareceram no grupo entre 1917 e 1967, não conseguiram se manter nele. Por outro lado, boa parte das cem maiores de 1967 nem sequer existiam em 1917.

Das vinte maiores em 1917, somente sete ficaram em posição de liderança; das cem maiores, apenas 43 restavam em 1967; 28 desapareceram completamente ou foram absorvidas, incorporadas ou liquidadas; dentre elas, dois gigantes, um do setor de laticínio e outro do setor coureiro.

Oitenta e cinco companhias, que já haviam tido seu nome incluído em alguma lista

das cem maiores da Forbes, não apareceram na lista de 1967.

A mudança não parou em 1967. Das dez maiores de 1967, apenas a Ford tinha a mesma classificação em 1971.

O único padrão que podemos estabelecer é que, em termos de tamanho, a mudança é constante". (p.17)

Há, ainda, outros dois aspectos importantes ressaltados por Najberg et al. (2000, p. 40), sendo o primeiro o fato de que 41% dos estabelecimentos que existiam em 1997 não existiam em dezembro de 1995 e, o segundo, o fato de que 2,1% e 0,05% de um conjunto de 1 milhão de microestabelecimentos existentes em dezembro de 1995, tenham passado à condição de pequenos e médios em dezembro de 1997.

Considerando que uma organização que tenha cinco ou seis funcionários e que triplica seu quadro de funcionários, mas mesmo assim, não altera o seu *status* em termos de porte, Najberg et al. (2000) consideram tal fenômeno de "impressionante", pois denota um crescimento vertiginoso das organizações nos primeiros anos de vida, conforme apontado por Adizes (1990), ao referir-se às fases da "Infância" e "Toca-Toca" pelas quais passam as organizações.

Outra pesquisa relevante sobre longevidade de organizações foi desenvolvida pelo SEBRAE (1999), intitulada "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas".

Esta pesquisa, que foi embasada num projeto piloto no estado de Minas Gerais, foi realizada em 12 estados brasileiros, dentre os quais o Paraná, no período compreendido entre agosto de 1998 e junho de 1999 e contemplou duas partes distintas: a primeira, a apuração da taxa de mortalidade das organizações com até três anos de existência; e a segunda, dedicada à apuração dos fatores condicionantes da mortalidade.

As taxas de mortalidade das organizações determinadas na pesquisa estão demonstradas na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Taxa de Mortalidade das Organizações (em %)

ANO DE CRIAÇÃO	UNIDADES DA FEDERAÇÃO												
	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ(1)	SC(1)	SE	SP	TO
1997	31	61	-	51	49	35	46	57	23-30	39-49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	34-40	49-58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	53-61	57-63	55	56	63

Fonte: SEBRAE (1999).

Mediante a análise da tabela 4, constata-se que a taxa de mortalidade das organizações paranaenses com até três anos de existência (73%) foi a mais alta observada dentre as diversas Unidades da Federação pesquisadas.

Quanto às causas da mortalidade das organizações, os pesquisadores exploraram 13 fatores:

- a) escolaridade do sócio-proprietário;
- b) porte das empresas;
- c) atividades exercidas pelo sócio-proprietário antes de ser empresário;
- d) experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio;
- e) meio pelo qual o empresário obteve experiência ou conhecimento do ramo do negócio;
- f) motivo pelo qual o empresário resolveu abrir a organização;
- g) o número de atividades desenvolvidas pelo empresário, além da própria gestão do seu negócio, no primeiro ano de vida da organização;
- h) procura por profissionais ou instituições para auxiliar na condução da organização;
- i) a que profissional ou instituição recorreu;
- j) principais dificuldades encontradas na condução das atividades;
- k) opinião do empresário sobre quais fatores seriam os mais importantes para o sucesso das organizações;
- l) opinião do empresário sobre quais áreas do conhecimento são mais importantes no primeiro ano de atividade da organização;
- m) tipo de assessoria ou auxílio, na opinião do empresário, teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a organização passou.

Após a coleta e análise dos dados, os pesquisadores do SEBRAE (1999) chegaram às seguintes conclusões, dentre várias outras “complementares”:

- a) O porte da empresa “parece” ser um elemento importante que distingue empresas em atividade, ou seja, quanto maior o empreendimento maiores são as possibilidades de sucesso; somando-se portanto, à opinião de Nejeberg et al. (2000);
- b) A experiência anterior ou conhecimento do ramo do negócio por parte do empresário são fatores relevantes para o sucesso das organizações;

- c) A dedicação do empresário à organização, em regime integral no primeiro ano de vida, é um fator relevante para o sucesso da organização, endossando, desta forma, as palavras de Adizes (1990);
- d) O conhecimento de técnicas gerenciais é um fator relevante para o sucesso das organizações.

A exemplo da pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999), as pesquisas realizadas por Najeberg et al. (2000), Collins e Porras (1995) e Peters e Waterman (1983) auxiliam no processo de determinação dos fatores condicionantes da longevidade das organizações, mas não revelam quais sejam as funções e o estilo gerenciais característicos das organizações de sucesso, bem como as de insucesso, deixando aí, um vasto campo a ser pesquisado.

4.5 TEORIA ECOLÓGICA

Datada da década de 1970, a Teoria Ecológica é uma teoria que procura explicar os fenômenos de criação e fechamento das organizações e que tem como base a Teoria Contingencial que diz, segundo Ferreira et al. (1997, p.101), que a estrutura da organização e, conseqüentemente, sua eficiência e eficácia, são fortemente afetadas pela tecnologia e pelas variáveis ambientais.

Considerando as bases da Teoria Contingencial e observando que as organizações, embora compartilhem o mesmo ambiente, apresentam características diferentes, a pesquisa ecológica parte, segundo Caldas et al. (1998, p.137), de três observações distintas:

- a) *diversidade é uma propriedade das organizações;*
- b) *organizações freqüentemente têm dificuldade para executar e planejar mudanças suficientemente rápidas para responder às mudanças de ambientes incertos e mutáveis;*
- c) *a comunidade das organizações é raramente estável – organizações aparecem e desaparecem rapidamente.*

Assim sendo, Caldas et al. (1998, p.137) acrescentam que “os ‘ecólogos’ organizacionais passam a procurar explicações para a diversidade nos níveis da população e da comunidade da organização e focalizam as taxas de fundação e fracasso, criação e morte de populações organizacionais como fatores-chaves para o crescimento e redução da diversidade”.

Para o bom entendimento da pesquisa ecológica é fundamental o entendimento dos conceitos de organizações, populações e comunidades, pois os três conceitos, em conjunto, determinam, segundo Caldas et al. (1998, p.137), “os elementos básicos da análise ecológica das organizações”.

Neste sentido, organização deve ser entendida, segundo Stoner e Freeman (1985, p.4), como sendo “um conjunto de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”, enquanto populações e comunidades significam, respectivamente, segundo Caldas et al. (1998, p.137), “um conjunto de organizações engajadas em atividades similares e com padrões similares de recursos” e “conjunto de populações” sendo que uma organização pode influenciar e ser influenciada pelas demais organizações da mesma população ou comunidade.

Quanto às razões para fundação e fracasso das organizações, Caldas et al. (1998) apontam idéias relativas a dois pontos de vista diferentes, sendo o primeiro o da abordagem tradicional e o segundo o da abordagem ecológica.

Enquanto a abordagem tradicional, segundo Caldas et al. (1998, p.138), defende que a fundação das organizações é explicada por traços de personalidade do indivíduo, a abordagem ecológica, por sua vez, enfatiza que causas contextuais são determinantes para a fundação e manutenção das organizações.

Por outro lado, se na abordagem tradicional o fracasso das organizações é geralmente atribuído à pouca experiência do gestor e à escassez de recursos financeiros, na abordagem ecológica o fracasso é atribuído às condições sociais, econômicas e políticas.

Como a criação e fracasso das organizações são fenômenos complexos para serem explicados, a Teoria Ecológica, segundo Caldas et al. (1998, p.139), focaliza três temas distintos: 1) processos demográficos, ligados à idade e tamanho das organizações; 2) processos ecológicos, ligados às dinâmicas de amplitude de nicho e densidade populacional; e 3) processos ambientais, ligados à política e economia.

- **Processos Demográficos**

Ao avaliar os processos ecológicos, Caldas et al. (1998) partem do princípio de que o fracasso é um fenômeno que ocorre nos níveis organizacionais e populacionais, sendo que dependem, fundamentalmente, da idade e do tamanho da organização.

Quanto à idade, Caldas et al. (1998), baseando-se em vários autores, tais como Freeman et al. (1983), Bruderl e Schusler (1990), Fichman e Levinthal (1991) entre outros, consideram dois pontos fundamentais: 1) as taxas de fracasso organizacional são maiores comparativamente às organizações mais velhas, uma vez que “têm que aprender novos papéis como atores sociais e criar papéis e rotinas organizacionais a tempo, num período no qual os recursos organizacionais estão sendo exigidos até o limite”, e também pela falta de apoio de agentes (atores) externos, tais como instituições bancárias; 2) as taxas de fracasso das organizações crescem com os aumentos iniciais da idade, alcançam um pico e declinam com o aumento da idade.

Quanto ao tamanho, (idem, 1998, p.141) consideram que “as taxas de fracasso organizacional declinam com o tamanho, protegendo organizações das ameaças à sobrevivência”, ou seja, defendem a idéia de que o porte da organização interfere diretamente na sua suscetibilidade ao fracasso.

- **Processos Ecológicos**

Mesmo considerando que a suscetibilidade ao fracasso é acentuada nos primeiros anos de vida, o fato é que o aumento de criação de novas organizações é progressivamente maior como demonstrado no gráfico 2 deste trabalho, ao que a Teoria da Ecologia “explica” nestas palavras de acordo com Jones (2000):

“Dois fatores contribuem para o rápido crescimento do índice de criação de organizações. O primeiro é que à medida que as organizações são fundadas, há um incremento no conhecimento e nas habilidades que são disponibilizadas para criar novas organizações similares. Muitas organizações são criadas por empreendedores que deixaram alguma organização para fundar a sua própria organização. Muitas organizações da área da computação foram fundadas por pessoas que deixaram empresas como Hewlett-Packard e IBM. O Segundo fator é que à medida que novas organizações de tipos diferentes são fundadas e apresentam bons resultados, passam a servir como padrão a ser seguido”.(p.333)

Ou seja, à medida que as organizações progridem, acabam incentivando a criação de novas organizações que num primeiro momento imitam, ou pelo menos tentam imitar, as estratégias, estruturas e culturas das organizações existentes, provocando o que Jones (2000, p.338) chama de “Isomorfismo Organizacional” entre organizações pertencentes a uma mesma população.

O aumento da população organizacional acarreta, segundo Caldas et al. (1998, p.141) e Jones (2000, p.333), num aumento na densidade da população, ou seja, várias organizações similares concorrendo num mesmo espaço de mercado.

Esta concorrência deflagra um processo chamado por Jones (2000) de “seleção natural”, onde muitas organizações são fechadas e algumas conseguem prosperar. Neste processo, (idem, 2000, p.336), destaca que há dois conjuntos de estratégias normalmente adotadas: “Especialista *versus* Generalista” e “r (primeira a entrar no mercado) *versus* k (entrar no mercado após outras organizações terem entrado)”, originando, desta forma, quatro possíveis estratégias a serem adotadas pelas organizações para serem competitivas no mercado: 1) r-Especialista; 2) r-Generalista; 3) k-Especialista; e 4) k-Generalista.

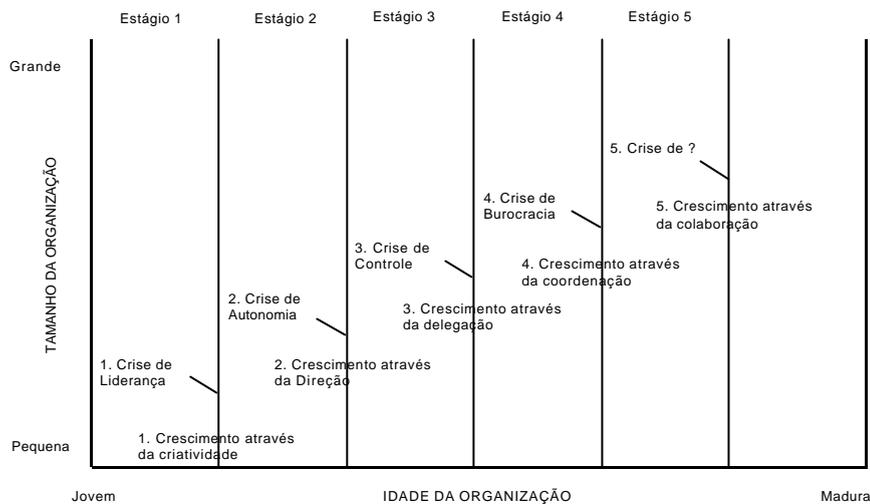
A primeira estratégia corresponde àquelas organizações que entram no mercado de uma forma pioneira procurando operar num nicho específico; a segunda corresponde àquelas organizações que entram no mercado também de forma pioneira, mas procurando operar em muitos nichos diferentes simultaneamente; a terceira corresponde àquelas organizações que entram no mercado posteriormente às pioneiras para atuar em nichos específicos; e a quarta corresponde àquelas organizações que entram no mercado posteriormente às pioneiras para operar em vários nichos simultaneamente.

Embora a estratégia propriamente dita não seja objeto deste trabalho, é importante salientar que, em função de cada uma das estratégias adotadas, são necessários diferentes conjuntos de habilidades e conhecimentos por parte dos gestores das organizações, pois uma vez aumentando a densidade populacional estarão contribuindo para o aumento da fundação de novas organizações num primeiro momento e, num segundo momento, para o aumento da concorrência que acaba levando muitas organizações ao fracasso.

Tais fenômenos são explicados por Caldas et al. (1998, p.142) ao mencionarem que “o início do crescimento na densidade aumenta a legitimidade institucional de uma população, aumentando as taxas de fundação e diminuindo os fracassos; aumentos adicionais, porém, produzem competição, diminuindo as fundações e aumentando os fracassos”.

Para sobreviverem às “intempéries” da etapa de crescimento, independente da estratégia de nicho adotada, as organizações acabam passando por diversas fases que são caracterizadas por diversas crises (mostradas na figura 3) e que, portanto, devem ser entendidas e superadas pelos gestores.

Figura 3 – Modelo de Crescimento Organizacional de Greiner



Fonte: JONES, Gareth 2000, p.341

Na etapa de crescimento, as organizações, segundo Greiner (apud. Jones 2000, p.341), passam por diversas fases, sendo todas elas deflagradas por uma crise. Na primeira etapa do ciclo de crescimento a organização é caracterizada por ser altamente flexível e, à medida que cresce, o gestor percebe que a organização realmente necessita ser gerenciada mediante a otimização dos seus recursos para o alcance de metas organizacionais. Uma vez sentindo as dificuldades típicas do gerenciamento, o gestor passa a ser vítima da chamada “crise de liderança”, a qual deve ser vencida pela criatividade do gestor.

A crise de liderança em muitas ocasiões é encerrada com a contratação de um administrador preparado para o desempenho da função de liderança, fazendo com que o processo de decisão passe a ser mais centralizado.

Se, por um lado, as atividades passam a ser feitas de uma forma mais “profissional”, em contrapartida não é incomum que os demais gerentes sintam-se ameaçados e vejam as suas autoridades reduzidas, desencadeando uma nova crise denominada de “crise da autonomia”, a qual deve ser vencida pela implantação de um longo processo de direção no qual a própria cultura da organização passa a ser alterada com vistas ao alcance das metas organizacionais.

Para resolver a crise de autonomia, muitas organizações acabam delegando maiores responsabilidades para um pequeno grupo de gerentes, compondo desta forma dois níveis de gerência (alta gerência e média gerência). O saldo desta

reestruturação é marcado, em muitos casos, pelo alto conflito entre as duas gerências o que acaba desencadeando uma “crise de controle”.

Como solução para esta nova crise, o fundador acaba assumindo novamente as antigas responsabilidades e centralizando as decisões, mas, para não entrar numa nova crise de liderança ou autonomia, adota a delegação orientada para resolver o problema.

Uma vez mais velha, maior e marcada pela delegação de responsabilidades, a organização adentra na crise da burocracia, a qual tem o seu início marcado pelo fato de que todos os seus supervisores e gerentes necessitam prestar contas de seus atos e conseqüentes resultados à diretoria, criando, para isto, mecanismos de controles complexos, que requerem intenso trabalho para serem desenvolvidos.

Uma vez sofrendo todos os males da disfunção da burocracia, a organização “mergulha” numa nova crise multiforme, pois constata-se problemas que são difíceis de qualificar, mas que apresentam claras conseqüências, tais como conflitos internos, falta de motivação dos funcionários e falta de objetivos comuns.

Para resgatar a organização da crise multifacetada, a alta direção adota, via-de-regra, medidas drásticas que têm como base a colaboração entre “times” de trabalho, cujo sucesso, quando alcançado, é viabilizado por uma reestruturação da organização, onde são observadas a demissão e admissão de funcionários e o estabelecimento de uma nova cultura organizacional.

Mediante a análise do modelo de Greiner observa-se, enfim, que o crescimento das organizações é marcado por um constante “entrar” e “sair” de crises, donde infere-se que as organizações de sucesso são aquelas que são capazes de preparar-se para a crise do amanhã enquanto estão vivendo o presente, conforme apontado por Adizes (1990).

- **Processos Ambientais**

Mediante a avaliação dos processos ambientais, percebe-se que a mutação do ambiente tem um impacto significativo sobre as populações organizacionais e, em última instância, sobre o fenômeno de criação e fracasso das organizações.

Dentre os diversos aspectos ambientais existentes, Caldas et al. (1998) destacam os processos institucionais, tais como desordem política e regulamentações governamentais e processos tecnológicos como sendo de grande relevância para as organizações, afirmando que:

“desordens políticas afetam os padrões das fundações e fracassos, mudando os alinhamentos sociais, rompendo relações estabelecidas entre organizações e recursos, e liberando recursos para utilização por novas organizações.(...) Políticas governamentais afetam padrões de fundação e fracasso, melhorando, por exemplo, a legitimidade, estimulando a demanda, proporcionando subsídios e regulando a competição.(...) os ciclos tecnológicos afetam os padrões de fundação e fracasso, mudando, por exemplo, a relativa importância dos vários recursos, criando oportunidades para estabelecer novas posições competitivas e tornando obsoletas as competências das organizações existentes” (p.142 e 143)

4.6 A ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A preocupação com a eficiência e eficácia das organizações é algo que vem sendo estudado exaustivamente desde o início do século XX até os dias atuais.

Os primeiros estudos convertidos em teorias tais como a Teoria da Administração Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria das Relações Humanas de Mayo, Maslow, McGregor e Follet, todas elas largamente referidas na literatura de Teorias de Administração por autores como Maximiano (1997), Chiavenato (1998), Bateman e Snell (1998), Ferreira et al. (1997) e Stoner e Freeman (1995), entre outros, procuram detectar e explicar fatores e fenômenos que interferem na eficiência e na eficácia das organizações.

Observa-se de comum entre estas teorias que todas elas buscam os fatores intervenientes na obtenção de eficiência e eficácia mediante a observação do ambiente interno das organizações, ou seja, ora observando os movimentos para execução das diversas atividades com o respectivo tempo consumido ou então observando o comportamento dos funcionários das organizações.

A partir da década de 1960 com a Teoria de Sistemas (teoria que propunha que a empresa era um sistema aberto, ou seja, com relações com seus fornecedores e clientes) e, mais especificamente, com a Teoria da Contingência, os estudiosos começaram a analisar os impactos causados pelo ambiente externo sobre as organizações.

Neste sentido, foram realizadas diversas pesquisas que remeteram os estudiosos à análise do ambiente externo. Dentre eles, destacam-se, segundo Ferreira et al. (1997): 1) Burns e Stalker, em 1961, quando mediante o estabelecimento da relação “Práticas Administrativas – Ambiente Externo”, classificaram as organizações em mecanísticas e orgânicas; 2) Chandler, em 1962, que procurou estabelecer uma relação entre as estratégias e as estruturas

organizacionais; 3) Emery e Trist, em 1960, que analisaram os contextos ambientais e suas influências sobre as organizações; e 4) Woodward, em 1958, que concluiu que a estrutura organizacional era profundamente afetada pela tecnologia e que existia uma correlação entre estrutura organizacional e o sucesso das organizações.

A despeito da grande contribuição de todos estes pesquisadores mencionados, a Teoria da Contingência foi deflagrada somente a partir da pesquisa feita por Lawrence e Lorsch, em 1967.

Preocupados com as características que as empresas deveriam apresentar para enfrentar com eficiência e eficácia as diferentes condições externas, Lawrence e Lorsch realizaram uma pesquisa analisando 10 empresas pertencentes aos segmentos de plásticos, alimentos empacotados e embalagens, defrontando-as com o ambiente externo, concluindo que não havia uma única e melhor maneira de se organizar as empresas, mas que estas deveriam ser organizadas de forma a se adaptarem ao ambiente no qual estavam inseridas, o qual está demonstrado na figura 4 a seguir:

Figura 4 – A organização e o Ambiente



O ambiente pode ser dividido, segundo Chiavenato (1998, p.620), em duas partes, sendo a primeira chamada de “Ambiente de Tarefa” no qual estão inseridos os clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores; e a segunda parte, chamada de “Ambiente Geral”, no qual estão situadas as variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas, que de alguma forma exercem influência sobre as organizações.

As contribuições da Teoria da Contingência são observadas ainda nos dias atuais, haja vista que muitas organizações consideram as oportunidades e ameaças existentes em fatos ligados às variáveis do “Ambiente Geral” quando da formulação de suas estratégias, como proposto por diversos autores tais como Certo e Peter (1993), Oliveira (1997) e Mintzberg et al. (2000), entre outros.

Embora a eficiência e a eficácia sejam imprescindíveis para o sucesso das organizações, constatou-se, ao longo tempo, que estas são condições necessárias mas não suficientes para a longevidade das organizações, pois elas necessitam também ser efetivas, ou seja, comprometidas com o desenvolvimento sustentável das organizações e das nações, além de terem de contribuir ativamente para o desenvolvimento dos seus funcionários, como foi apontado por Caravantes e Bjur (1996), Collins e Porras (1995) e, mais recentemente, por Vergara e Branco (2001, p.22) onde advertem para o fato de que “as empresas têm-se mostrado negligentes quanto aos fatores que dão sustentação” ao ambiente no qual estão inseridas, limitando, desta forma, as suas próprias longevidades.

Observando-se que há muitas variáveis que são capazes de influenciar positiva ou negativamente as organizações e, também, que o ambiente é altamente mutável, como apontado por Drucker (1995) e Vergara e Branco (2001), é de se inferir que poucas organizações realmente alcancem resultados excelentes por longo tempo.

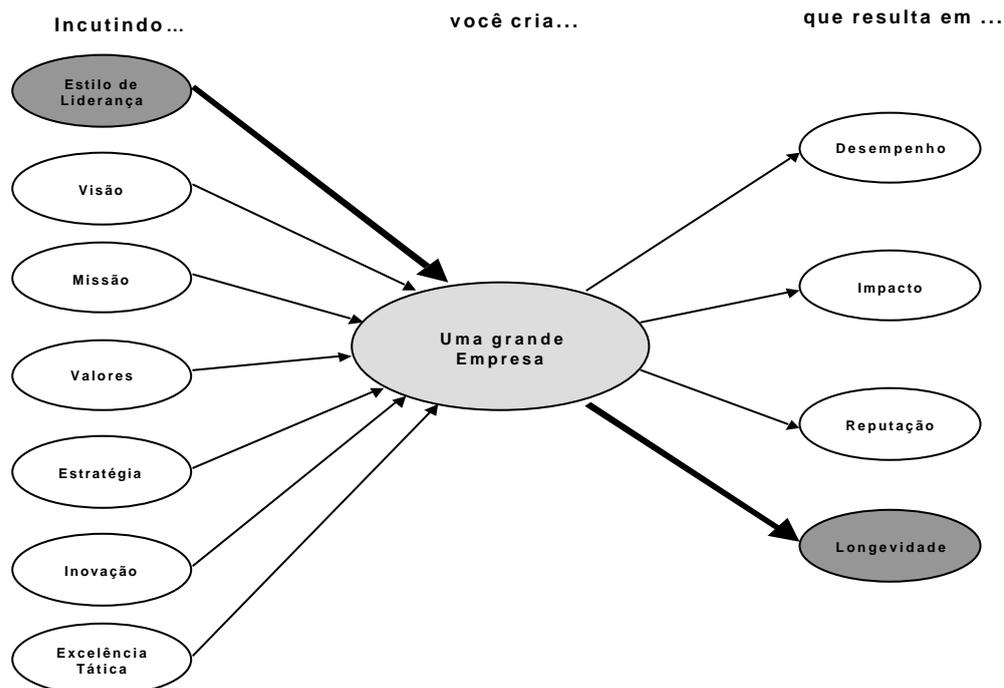
Quanto ao sucesso, Collins e Lazier (1996, p.10) destacam que para as organizações alcançarem tal nível devem atender a quatro critérios, a saber :

- a) *Desempenho*: capacidade da organização gerar um fluxo de caixa suficiente para ser auto-sustentável, mesmo que passe por maus momentos financeiros ao longo de sua história;
- b) *Impacto*: capacidade da organização de desempenhar um papel de liderança no seu setor, mesmo que não seja a de maior porte, mas pela sua capacidade de inovação;

- c) *Reputação*: reconhecimento do caráter de excelência da organização por parte das pessoas que não pertencem aos seus quadros societário e de funcionários e que freqüentemente a adotam como modelo a ser seguido;
- d) *Longevidade*: capacidade da organização de manter-se saudável e auto-renovável por décadas.

Para o atendimento destes quatro critérios, Collins e Lazier (1996), através do modelo demonstrado na figura 5 abaixo, defendem a tese de que é necessária a conscientização, por parte dos gestores, de que o estilo de liderança, bem como o estabelecimento e cumprimento da visão, missão, valores e estratégias organizacionais, além das suas próprias capacidades de inovação e de excelência tática exercem grande influência sobre os resultados das organizações.

Figura 5 – Organização de Sucesso : fatores intervenientes e resultados alcançados



Fonte: Adaptado de Collins e Lazier (1996).

Mediante a análise da figura 5, observa-se que existem diversos fatores que contribuem para que uma organização alcance êxito na sua história e que por este motivo estão sendo pesquisados por diversos estudiosos.

Nesta pesquisa, entretanto, estão destacados os aspectos ligados às funções dos gestores; suas atividades e responsabilidades e, fundamentalmente, o estilo de gestão: como, ou, com que postura os gestores cumprem as suas funções.

4.7 OS ESTILOS DE GESTÃO

4.7.1 Introdução

Muitos estudos têm sido feitos sobre a correlação existente entre o estilo gerencial e o desempenho organizacional, conforme destacam Bradford e Cohen (1985, p.VII) e, mais especificamente, Likert (1979, p.19), que destacou que num grandioso trabalho desenvolvido pelo Instituto de Pesquisas Sociais a partir de 1947 “empreendeu-se uma série de estudos a fim de descobrir qual a estrutura organizacional e quais os princípios e métodos de liderança e administração que resultam em melhor desempenho. A tendência geral da maioria dos estudos foi a de medir e examinar os tipos de liderança e variáveis relacionadas pelos empregados nas melhores unidades de uma organização, confrontando-os com as unidades mais fracas”.

Assumindo que o gestor desempenha os papéis de planejamento, organização, liderança, controle e coordenação conforme aponta Fayol (1970) além dos papéis de agente interpessoal, informacional e decisório nas organizações, conforme defendem Freitas et al. (1997, p.43) e que sua conduta nestes diferentes papéis está relacionada com a sua forma de ser, pensar e agir, então, pode-se inferir que todo o seu estilo de comando fica evidenciado nas formas como estabelece objetivos, lidera equipes de trabalho, propicia a auto-motivação por parte das pessoas, comunica-se com as pessoas envolvidas nas diversas questões, e controla os trabalhos e trabalhadores.

Embora autores como Collins e Lazier (1996), Collins e Porras (1995), Adizes (1990), Reddin (1989), Bethlem (1989), Peters e Waterman (1983) e Likert (1975) defendam a tese de que não há uma única e melhor maneira de liderar uma organização, haja vista o número de organizações de sucesso que são lideradas por gestores que aplicam estilos diferentes no cumprimento de suas funções, estes autores defendem, também, que há funções vitais para o sucesso das organizações que devem ser desempenhadas pelo líder e que a sua maneira de atuação (estilo)

pode exercer influência sobre o sucesso das organizações, embora esteja intimamente ligada às diferenças de personalidade e às próprias variações ambientais.

Dentre os diversos estudos sobre práticas de administração e estilo gerencial destacam-se os realizados por Reddin (1989), Adizes (1990) e Likert (1975), pelo fato destes autores terem proposto “modelos” de estilos de gestão, relacionando-os ora com a fase da vida em que se encontram as organizações, ora com os seus êxitos.

4.7.2 A Teoria 3-D

Datada da década de 1970, esta Teoria procura caracterizar uma estrutura relativa à eficácia gerencial, ou seja, relativa à eficácia do gerente com seu respectivo estilo de gerenciar, considerando, também, o conseqüente impacto sobre a eficácia organizacional.

Baseado na idéia de que o gerente eficaz é aquele que trabalha e, por conseqüência, é avaliado pelos resultados que alcança, Reddin (1989) parte do princípio de que os fins são mais relevantes que os meios, provocando, desta forma, os gerentes a estarem menos preocupados com a forma com que as tarefas são realizadas e mais com os resultados que provocam.

Assim sendo, Reddin (1989) define eficácia gerencial nestas palavras:

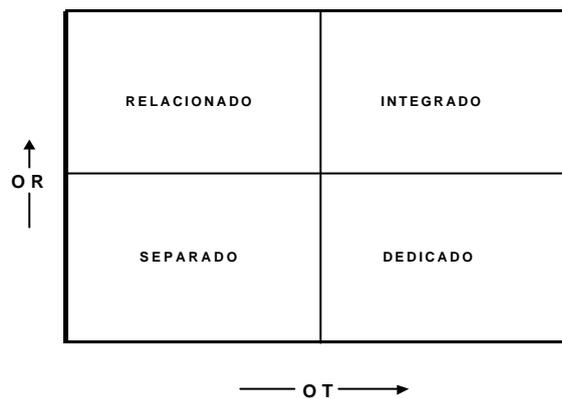
“ Há somente uma definição realística e não-ambígua da eficácia gerencial. Eficácia é o grau no qual um gerente alcança as exigências de produto da sua proposição. Este conceito de eficácia gerencial é o tema central da gerência. A tarefa do gerente é ser eficaz. É a sua única tarefa. A eficácia gerencial deve ser definida em termos de produto em vez de insumo, mais por aquilo que ele alcança do que por aquilo que ele faz.” (p.18)

Considerando que o gerente deve ser eficaz o tempo todo e que as condições ambientais alteram-se constantemente, Reddin (1989) defende a tese de que o gerente deve ter, então, habilidades em três grandes dimensões – daí o nome da Teoria 3-D – quais sejam : a) a Sensibilidade Situacional; b) a Flexibilidade de Estilo; e c) a Gestão Situacional.

Sua tese inicia com a crítica de que os gerentes têm um dos estilos básicos de atuação que resumem-se somente a duas dimensões: a orientação para as

tarefas e a orientação para as relações pessoais. Uma vez que foram observados gerentes que ora combinavam as duas orientações em menor ou maior grau, foi possível determinar quatro estilos básicos de gestão, mostrados na figura 6 abaixo, que foram observados, segundo Reddin (1989, p.26), por psicólogos em pesquisas realizadas nos Estados Unidos.

Figura 6 – Os Estilos Básicos de Liderança



Fonte: REDDIN, W.J. (1989, p.27)

O estilo separado define aquele gerente que tem moderada orientação para as tarefas e para as relações, caracterizando-se, portanto, por ser cauteloso, cuidadoso, conservador e ordenado.

O estilo dedicado define o gerente que tem alta orientação para as tarefas e baixa orientação para as relações; caracteriza-se, portanto, por ser resolutivo, agressivo, confiante em si mesmo, independente, ativo e por empregar recompensas, punições, além de utilizar controles e priorizar a realização das tarefas.

O estilo relacionado define aquele gerente que tem acentuada orientação para as relações e baixa orientação para as tarefas; caracteriza-se por enfatizar o desenvolvimento pessoal, por ser tranquilo, conversar bastante, ser simpático, aprovador, acolhedor, amistoso e por criar uma atmosfera de segurança.

O estilo integrado define aquele gerente que tem acentuada orientação para as tarefas, bem como para as relações; caracteriza-se, portanto, por integrar os indivíduos e preferir compartilhar a definição de objetivos e as próprias responsabilidades.

O fato é que ninguém, segundo Reddin (1989) e Adizes (1990), atua de uma forma única, segundo as características balizadas por um dos estilos. Na verdade, cada gerente apresenta uma maneira de atuação que se assemelha mais com um dos estilos mencionados.

Outro fato importante citado por Reddin (1989) e Adizes (1990) é que não existe um único e melhor estilo de liderança, pois ambos admitem que podem existir organizações que alcançaram grande sucesso sendo lideradas por profissionais que teoricamente seriam enquadrados em estilos diferentes.

Por não existir um estilo de liderança estanque, somado ao fato do líder poder alterar o seu estilo ao longo do tempo em função de variáveis situacionais e da tecnologia, Reddin (1989), sugere, a partir daí, uma nova dimensão (a terceira) que é a eficácia gerencial.

Assim, a partir dos estilos básicos, surgem 8 novos estilos mais ou menos eficazes de liderança, conforme mostra o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Estilos de liderança segundo Reddin

Quando usado inadequadamente; portanto, menos eficazmente	ESTILO BÁSICO	Quando usado mais adequadamente; portanto, mais eficazmente
Transigente Desertor Autocrata Missionário	INTEGRADO SEPARADO DEDICADO RELACIONADO	Executivo Burocrata Autocrata Benevolente Promotor

Fonte: REDDIN, William J. (1989, p.59)

Cada um dos 12 estilos de liderança mencionados no quadro acima tem características que podem ser resumidas de acordo com o exposto no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Os estilos de liderança e as respectivas características

Continua

EFICÁCIA	ESTILO	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
MENOS EFICAZ	Transigente	Submisso; evita tomar decisões; enfatiza o erro quando este existe; idealista; ambíguo; não confiável.
	Autocrata	Crítico; ameaçador; centralizador; exige obediência; imediatista; age sem consultar (comunicação só para baixo); temido; antipático.
	Missionário	Evita o conflito; agradável; dependente; facilita as coisas; passivo; não se preocupa com produção.

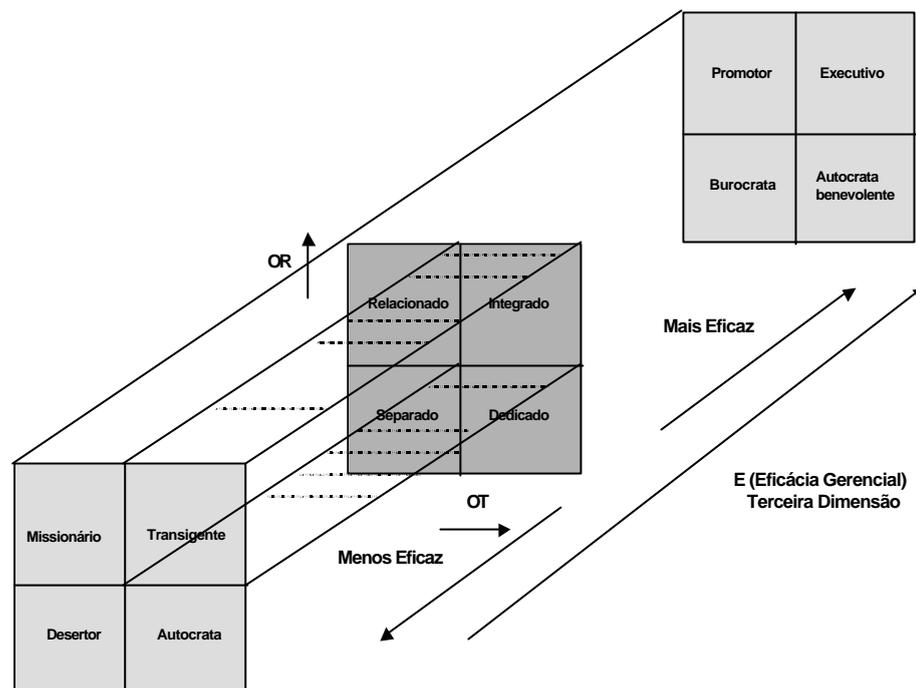
Quadro 4 – Os estilos de liderança e as respectivas características Conclusão

EFICÁCIA	ESTILO	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
MENOS EFICAZ	Desertor	Trabalha conforme fixa o regulamento; evita envolvimento; emite poucas opiniões úteis; pouco criativo; resistente a mudanças; pessimista.
	Transigente	Submisso; evita tomar decisões; enfatiza o erro quando este existe; idealista; ambíguo; não confiável.
	Autocrata	Crítico; ameaçador; centralizador; exige obediência; imediatista; age sem consultar (comunicação só para baixo); temido; antipático.
BÁSICO	Missionário	Evita o conflito; agradável; dependente; facilita as coisas; passivo; não se preocupa com produção.
	Desertor	Trabalha conforme fixa o regulamento; evita envolvimento; emite poucas opiniões úteis; pouco criativo; resistente a mudanças; pessimista.
	Integrado	Divide objetivos e responsabilidades; integra o indivíduo com a organização; interessado pelas técnicas motivacionais.
	Dedicado	Resoluto; agressivo; ativo; seguro; independente; emprega recompensas e punições; prioriza a tarefa.
	Relacionado	Vê as pessoas em primeiro lugar; enfatiza o desenvolvimento pessoal; informal; tranquilo; conversa bastante; simpático; acolhedor; cria atmosfera de segurança.
MAIS EFICAZ	Separado	Cauteloso; prefere as coisas escritas; busca princípios estabelecidos; exato; constante; calmo; modesto; discreto.
	Executivo	Toma decisões em equipe; induz compromisso com objetivos; encoraja para a melhoria do desempenho; coordena os demais no trabalho.
	Autocrata Benevolente	Decidido; trabalhador; comprometido; avalia quantidade e qualidade; tem consciência dos custos e lucros; alcança resultados.
	Promotor	Mantém canais livres de comunicação; serve como um facilitador (guia); apoiador; cooperador; confiável.
	Burocrata	Segue ordens; confiável; mantém um sistema e uma organização em funcionamento; observa os detalhes; racional; imparcial.

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado em REDDIN, W.J. (1989)

Para o perfeito entendimento da Teoria 3-D é importante que seja compreendido o conceito, representado de forma gráfica, como mostra a figura 7 a seguir:

Figura 7 – Visualização Gráfica da Teoria 3-D



Fonte: Adaptado de REDDIN, W.J. (1989)

Mediante a análise da figura 7 observa-se que ao se projetar o estilo transigente para o plano representativo dos estilos básicos, percebe-se que há uma sobreposição (sombreamento) sobre os estilos “Relacionado”, “Separado” e “Dedicado” além do próprio “Integrado” que já seria esperado em caso de melhoria da eficácia gerencial do estilo “Transigente”.

De semelhante modo, partindo-se dos três outros estilos gerenciais menos eficazes e projetando-os para o plano dos estilos básicos de gerência há uma sobreposição sobre vários estilos, o que permite a inferência de que, à medida que se aumenta a eficácia gerencial, o gerente incorpora características típicas dos diversos estilos de gestão.

Assim sendo, Reddin (1989) sugere que o gerente eficaz é aquele que está em constante processo de aumento de eficácia que, para ser conseguida, deve estar apoiada na flexibilidade do gerente, conforme aponta Chiavenato (1998, p.343), pois somente assim conseguirá desenvolver as três habilidades gerenciais básicas:

- a) *Sensitividade situacional: habilidade para diagnosticar situações (que forças interagem na situação);*

- b) *Flexibilidade de estilo: habilidade de adequar-se às forças em jogo, uma vez analisadas e diagnosticadas;*
- c) *Destreza da gerência situacional: habilidade de gestão situacional; a capacidade de modificar uma situação que precisa ser modificada.*

4.7.3 Os Estilos de Gestão segundo ADIZES

Partindo do pressuposto de que “decidir” e “implementar” ações são duas das funções mais importantes a serem exercidas pelo gestor, Adizes (1990, p.127) ressalta que elas devem levar a organização à eficiência e eficácia a curto e longo prazos.

Diante disto, traça um modelo (denominado PAEI) que contempla os quatro papéis da tomada de decisões, relacionando-os com as diferentes fases do ciclo de vida das organizações (vide figura 1) e com os diferentes estilos de gestão.

A primeira função do processo decisório é a chamada “**P**” que significa (**P**)roduzir o (**P**)ropósito da organização, cabendo ao gestor, portanto, definir claramente qual é o propósito ou missão da organização. Neste aspecto, é fundamental destacar Collins e Porras (1995) que alertam que as organizações “visionárias” são aquelas que têm um senso de missão a cumprir profundamente arraigado. Ou seja, como ressalta Adizes (p.130), o gestor na fase do “**P**” deve perguntar-se quem são os clientes da sua organização, quais são as suas necessidades e quais delas a organização pode ou poderá satisfazer. Uma vez bem desempenhada a função “**P**”, Adizes conclui que a organização será eficaz a curto prazo.

A segunda função é a chamada “**A**” de (**A**)dministrar, que significa “sistematizar, rotinizar e programar as atividades da organização para que as coisas certas sejam feitas no momento certo e na intensidade certa” (p.131). Se bem desempenhada esta função, a organização será eficiente a curto prazo.

Para ser eficiente e eficaz a longo prazo, Adizes defende a idéia de que outras duas funções precisam ser cumpridas: “**E**”, de (**E**)mpreender, e “**I**”, de (**I**)ntegrar, destacando que na primeira o gestor deve ter criatividade e ser capaz de assumir riscos, adotando uma postura pró-ativa e não somente reativa em relação às mudanças do ambiente; e, na segunda, o gestor precisa desempenhar o papel de

integrador, disseminando os valores organizacionais, fazendo com que eles se incorporem à cultura organizacional, tornando-se, assim, a “religião” da organização.

No sentido de enfatizar a necessidade do **I**, Adizes (p.134) destaca que algumas organizações podem obter sucesso por muitos anos cumprindo as funções **“PAE”**, mas não conseguiriam sobreviver 2000 anos (referindo-se à Igreja Católica) se dela retirassem a “religião”. Neste sentido, Collins e Porras (1995) endossam o pensamento de Adizes (1990) na medida em que reforçam o lema “preservação do núcleo e estimular o progresso” na abertura de 7 dos 10 capítulos do seu livro.

Tendo em vista que os estilos requeridos em cada fase do ciclo de vida das organizações são diferentes e que as pessoas não têm o mesmo desempenho em cada função, Adizes (1990) propõe diferentes estilos de gestão mediante uma combinação das iniciais **“PAEI”**, adotando a letra maiúscula para a função predominante, minúscula para a não predominante e um simples “traço” (-) para a função não desempenhada, tecendo, na seqüência, comentários sobre cada um dos estilos combinados.

Para o entendimento do modelo, bastam ser observados o exemplos abaixo :

- a) Estilo **“PaEi”** : Caracteriza pessoas com alto senso de missão a cumprir e que são extremamente voltadas para o relacionamento interpessoal e com menor capacidade de administração e disseminação de valores;
- b) Estilo **“P---”** : Caracteriza pessoas que enxergam somente a tarefa que tem em mãos, ao que Adizes (p.145) denomina de **“O Solitário”**.

É evidente, enfatiza Adizes (p.147), que o estilo **“PAEI”** é o ideal, pois caracteriza alguém voltado para as tarefas e dedicado, ou seja, **“P”**; organizado, eficiente, minucioso e conservador, ou seja, **“A”**; capaz de assumir criativamente e com um visão global, ou seja, **“E”**; e sensível às pessoas e voltado para os seus interesses e necessidades, ou seja, **“I”**.

Acreditando que o estilo **“PAEI”** **“só existe nos livros”** (p.147), Adizes propõe que os gestores sejam treinados para desempenharem as diversas funções de modo a levar as organizações à eficiência e eficácia a curto e longo prazos.

4.7.4 Os Sistemas de RENSIS LIKERT

Na sua obra *A Organização Humana* (1975), que posteriormente foi ampliada originando o livro *Novos Padrões de Administração* (1979), Likert destaca quatro

sistemas de administração (daí o nome do seu modelo – “*Sistema 4*”) a saber: *Autoritário-Rígido* ou *Sistema 1*, *Autoritário-Benevolente* ou *Sistema 2*, *Participativo-Consultivo* ou *Sistema 3* e *Participativo-Grupal* ou *Sistema 4*, onde são avaliadas as características organizacionais de funcionamento e de desempenho, considerando-se as seguintes dimensões:

- a) **Natureza da liderança aplicada:** nesta dimensão são avaliados os níveis de confiança mútua existentes entre superiores e subordinados, a abertura dada pelos superiores aos subordinados para que estes discutam aspectos importantes sobre o seu trabalho, e se, ao resolver problema de trabalho, o superior o faz de uma forma participativa, ou seja, procurando obter idéias dos subordinados;
- b) **Natureza das forças motivacionais:** nesta dimensão são avaliados os motivos subjacentes explorados pelo gestor para motivar os colaboradores internos (funcionários), a maneira como os motivos são usados, se por ameaças ou recompensas, os tipos de atitudes dos colaboradores internos para com a organização e suas metas face às atitudes do líder, a extensão em que as forças motivacionais são conflitantes ou se revigoram mutuamente, o quinhão de responsabilidade sentido por todo membro da organização relativamente à consecução das metas organizacionais, as atitudes para com os membros da organização e a satisfação derivada destas atitudes;
- c) **Natureza do processo de comunicação:** nesta dimensão são avaliados a intensidade da interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, a direção do fluxo de informação, com respectivas origens (cúpula ou níveis inferiores) e extensões, e a adequação e precisão da comunicação lateral;
- d) **Natureza do processo de influência e interação:** nesta dimensão são avaliados a intensidade e natureza da interação entre líderes e subordinados, a cooperação existente na equipe, a extensão em que os subordinados podem influenciar as metas organizacionais, a extensão em que os líderes influenciam as atividades e métodos de trabalho dos diversos departamentos da organização e a existência de uma estrutura que permita adequado fluxo de informações;
- e) **Natureza do processo decisório:** nesta dimensão são avaliados em que níveis são tomadas as decisões dentro das organizações, a adequação e precisão das informações necessárias para a tomada de decisões, no local e momento em que

são requeridas, o nível de conhecimento por parte de quem toma decisões, da real situação da organização, a extensão em que são utilizados os conhecimentos técnico e profissional do líder na tomada de decisões, a extensão do envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas às atividades que eles próprios executam, e a extensão em que o processo decisório funciona como um instrumento de motivação dos subordinados;

- f) **Natureza do sistema de metas e de diretrizes:** nesta dimensão são avaliados a maneira como o sistema é estabelecido, ou seja, se sem maiores participações dos subordinados ou se feito de uma forma mais participativa, e o nível de aceitação das metas estabelecidas por parte dos subordinados;
- g) **Natureza do processo de controle:** nesta dimensão são avaliados os interesses pelo processo decisório em função dos diferentes níveis hierárquicos da organização, a existência de um grupo informal que apóia ou se opõe às metas organizacionais, e a utilização de dados de controle, se na resolução de problemas grupais ou como argumento de punição para o líder em relação ao subordinado;
- h) **Metas de desempenho e treinamento:** nesta dimensão são avaliados os níveis das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização, o nível de treinamento administrativo proporcionado para ao subordinado, e a qualidade dos recursos fornecidos aos funcionários para o treinamento dos subordinados;
- i) **Características de desempenho:** nesta dimensão são avaliadas a produtividade dos subordinados, as faltas e giro de pessoal, os desperdícios de material e a inspeção e controle da qualidade.

Desta forma, Likert (1979), propõe a estruturação e aplicação de um questionário que contemple questões concernentes aos objetivos organizacionais, à liderança, à motivação dos recursos humanos, à comunicação interpessoal, ao processo decisório e ao controle das atividades e resultados. Likert (1979) propõe, também, que sejam calculadas as médias das respostas (numa escala do tipo Likert) e que, após isto, sejam elas plotadas num gráfico que faz menção a cada uma das questões formuladas, relacionando os resultados obtidos com algum dos quatro sistemas de administração propostos.

Unindo-se, finalmente, os pontos plotados, tem-se uma noção gráfica de qual dos quatro sistemas de administração reflete melhor o *status* da organização, sob o

ponto de vista da alta direção, dos gerentes ou dos funcionários pertencentes aos seus diversos níveis hierárquicos.

Uma vez enquadrada no sistema *Autoritário-Forte (Sistema 1)*, uma organização caracteriza-se por uma gestão forte, coercitiva e arbitrária. Os objetivos são impostos pela alta administração e a maneira utilizada para que os funcionários os acatem é por meio de ameaças e punições, prejudicando, desta forma, a criação de um ambiente favorável à motivação.

Pelo fato das decisões serem tomadas pela alta administração, há uma natural inibição por parte dos funcionários em iniciar um processo de comunicação, bem como de inovação.

Uma vez enquadrada no sistema *Autoritário-Benévolos (Sistema 2)*, uma organização caracteriza-se por uma administração forte e autoritária, na qual a alta administração define objetivos e métodos de trabalho, delegando, entretanto, algumas responsabilidades para os níveis hierárquicos mais próximos.

Assim sendo, observa-se uma pequena evolução em relação ao *Sistema 1* mas ainda percebe-se pouca interação entre os colaboradores, baixo nível de controle dos resultados atingidos e pequeno investimento em programas de treinamento e educação dos funcionários.

Uma vez enquadrada no sistema *Participativo-Consultivo (Sistema 3)*, uma organização caracteriza-se por uma administração que privilegia o envolvimento dos funcionários no estabelecimento de algumas metas e métodos de trabalho, que acarreta numa maior interação entre os envolvidos, bem como na melhoria do clima organizacional que passa a ser de mais confiança comparativamente aos sistemas anteriores.

Neste sistema é possível observar, ainda, que a organização apresenta diretrizes não totalmente formalizadas e implementadas de planejamento das atividades, organização de métodos de trabalho, programas de desenvolvimento dos funcionários e controle da qualidade das diversas atividades, bem como dos produtos.

Uma vez enquadrada no sistema *Participativo-Grupais (Sistema 4)*, uma organização caracteriza-se por uma administração participativa que preconiza o trabalho em equipe, permitindo e incentivando, portanto, a participação dos funcionários no estabelecimento de metas e métodos de trabalho, contribuindo para o estabelecimento de um clima organizacional amistoso e prazeroso.

Observa-se, ainda, na organização administrada sob este sistema, o investimento em programas de treinamento e educação, pesquisa e desenvolvimento de maneira a privilegiar a inovação de produtos e serviços e o orgulho por parte dos funcionários com relação aos trabalhos que desenvolvem.

Desta forma, Likert (1979), ressalta que a eficiência e a eficácia de uma organização estão relacionadas à definição dos seus objetivos, ao estilo de liderança adotado pelos seus gestores, à motivação dos recursos humanos, à comunicação interpessoal, à postura do gestor quando em meio ao processo decisório e ao controle das suas atividades e dos seus resultados.

4.7.4.1 Os Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais são definidos quando do estabelecimento do planejamento da organização, conforme destacam Stoner & Freeman (1985, p.5), ao enfatizarem que “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que os seus atos são baseados em algum método, plano, lógica, e não simplesmente em palpites”. Estes planos determinam as diretrizes que a organização deve seguir, contemplando ainda a formação, manutenção e desenvolvimento de toda equipe que os implementarão.

Como o processo de planejamento está relacionado com o estabelecimento de objetivos organizacionais amplos (declaração da missão da organização) segundo afirmam Stoner e Freeman (1985, p.137) e considerando, também, que a determinação destes objetivos depende, fundamentalmente, da interpretação que o gestor tem do ambiente externo bem como do ambiente interno à organização, é importante a observação de como o gestor desempenha as atividades de “leitura” e interpretação das variáveis ambientais, cujas importâncias são destacadas por Caravantes e Bjur (1996, p. XVI). Estes alertam e desafiam os gestores sobre o tema, com estas palavras:

“(...) as opções que nos são deixadas não são muitas : ou nos tornamos bons leitores do ambiente, entendemos o que está ocorrendo e passamos a agir como surfista bem treinado que desliza na crista das ondas, sem perder o equilíbrio, ou então, por ignorância, despreparo ou desmotivação, não conseguiremos interpretar o que se passa ao nosso redor – e talvez dentro de nós, por falta de reflexão – e acabaremos por sucumbir nas águas revoltas. A opção é toda nossa”.

Ainda com a finalidade de ressaltar a importância do estabelecimento de objetivos organizacionais relacionados com o estilo do gestor, Drucker (apud. Stoner e Freeman 1985, p.136) propõe “o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas certas – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas certo. Desses dois critérios, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha de objetivos errados”.

Vale ressaltar que esta tese de Drucker (1954) deu origem ao seu livro *A Prática da Administração de Empresas* (que lhe conferiu, mais tarde, o reconhecimento público de “pai da Administração por Objetivos”). Nela ele defende os seguintes pressupostos, segundo Ferreira et al. (1997, p.107):

- a) **Mudanças ambientais:** *as mudanças ambientais impõem novos requisitos não só às organizações mas também aos gestores. As particularidades de cada executivo devem ser consideradas quando do estabelecimento e da avaliação da consecução dos objetivos;*
- b) **Definição dos objetivos:** *a identificação clara dos objetivos estabelecidos para todos os envolvidos no processo é a tarefa prioritária do processo. Para tanto, todos devem conhecê-los e a organização deve ter claramente definidos a sua área de atuação e o que pretende alcançar no futuro, considerando seus pontos fortes e fracos e as circunstâncias favoráveis e desfavoráveis do mercado;*
- c) **Criação de oportunidades:** *a gestão de uma empresa deve ser criativa e não adaptativa, uma vez que cria condições econômicas ao invés de passivamente adaptar-se a elas;*
- d) **Desenvolvimento de pessoal:** *a empresa deve ser capaz de produzir mais e melhor do que os recursos que a compõem, sendo maior do que a soma das suas partes;*
- e) **Descentralização administrativa:** *aperfeiçoar a estrutura organizacional, através de um máximo de descentralização, leva a organização a um melhor desempenho;*
- f) **Multiplicidade de objetivos:** *a maior dificuldade não está no estabelecimento dos objetivos mas na determinação de como serão medidos e avaliados;*
- g) **Autocontrole:** *os objetivos devem ser a base do controle mas não seu fundamento. O controle é a capacidade de dirigir o seu próprio trabalho. “Um dos maiores benefícios da Administração por Objetivos foi o fato de ela ter permitido*

substituir a administração através da dominação pela administração através do autocontrole”;

- h) **Autoridade e liderança:** *a gerência deve ser um, entre vários grupos de liderança. Se procurar ser o único, ou o mais poderoso dos grupos, será rejeitada, perdendo a legitimação de sua autoridade.*

Desta forma, pode-se afirmar que os gestores devem estar progressivamente mais bem preparados para desempenharem o papel de estrategistas das organizações, estabelecendo seus objetivos e as próprias missões das organizações, estando em sintonia com as palavras de Hesselbein (1997, p.103), o qual afirma que "gerenciar em prol da missão e compreender a missão é a essência da estratégia eficaz, para a pequena empresa sem fins lucrativos ou para aquela constante na lista da *Fortune 500*".

Além dos objetivos, as próprias metas organizacionais (metas "macro") são estabelecidas quando do planejamento da organização, sendo obrigação do gestor determiná-las e disseminá-las na organização, procurando que todos os seus colaboradores as compreendam e sintam-se motivados e orgulhosos em trabalhar para os seus alcances.

No tocante às metas, Collins e Porras (1995, p.139) ressaltam o impacto das metas audaciosas sobre as organizações, destacando que as organizações "visionárias" as estabeleceram ao longo de suas histórias, diferenciando-as, desta forma, em diversos momentos, das organizações concorrentes que serviram de comparação na pesquisa realizada.

4.7.4.2 A Liderança nas Organizações

Stoner e Freeman (1985, p.7) afirmam que se por um lado o planejamento lida com aspectos mais abstratos do processo administrativo, por outro, a liderança é mais concreta, ou seja, "ela envolve o trabalho com pessoas", de forma que uma vez "estabelecendo a atmosfera adequada, os administradores ajudam seus empregados a darem o melhor de si" quando da realização de suas atividades profissionais.

Por este motivo, muitos estudos têm sido desenvolvidos sobre o assunto ao longo dos últimos cinquenta anos, alguns assumindo posição de destaque como o que foi realizado por Likert (1979), que procurou equacionar as relações entre

liderança e desempenho organizacional. Apesar de toda a contribuição de Likert, o assunto “Liderança”, ainda nos dias atuais, vem sendo exaustivamente debatido, provocando a edição de obras relevantes escritas por autores de renome, tais como: Kouzes e Posner (1994), Covey (1994), Bennis (1997) e Hesselbein et.al (1996).

Dentre estas obras, merece destaque a de Hesselbein et al. (1996), intitulado *O líder do futuro*, por retratar uma coletânea de pensamentos de grandes autores, no qual é destacado, logo no seu prefácio (p.15), a importância do tema sobre a performance das organizações, além da discussão sobre a atuação do líder (funções e estilo) nas organizações ditas excelentes.

No tocante às funções do líder, Collins e Lazier (1996, p.53) destacam a importância do líder atuar como um agente catalisador da visão, missão e valores da organização. A opinião destes dois autores mostra-se realmente relevante, na medida em que encontra apoio de outros estudiosos de renome, tais como Likert (1979), Bradford e Cohen (1985), Kouzes e Posner (1994), Covey (1994), Hamel e Prahalad (1995), Bennis (1997) e Bateman e Snell (1997), além de Hesselbein (1996, p.138), que destaca que “o líder do próximo milênio não será apenas aquele que aprendeu as lições de *como fazer*, escriturando ‘comos’ balanceados com ‘teres’ que se dissolvem nas estrondosas mudanças à frente. O líder de hoje e do futuro será focado em *como ser* – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem”.

Uma vez atuando como catalisador da visão, missão e valores organizacionais, o líder estará automaticamente cumprindo as tarefas referidas por Schein (1996, p.82): o líder “como animador”, “como criador e mantenedor” da cultura organizacional e “como agente da mudança” da cultura organizacional.

O estabelecimento das estratégias da organização é, também, segundo Collins e Lazier (1996), uma atribuição do líder, que deve ter habilidade suficiente para fazer um “mapeamento” do ambiente externo à organização, com vistas a detectar oportunidades e ameaças ao seu negócio, bem como do ambiente interno a fim de determinar forças e fraquezas da organização, conforme recomendam autores como Porter (1999), Mintzberg et al. (2000) e Tavares (2000), entre outros.

É justamente na fase da formulação da estratégia que o líder deve ter em mente que a sua organização deve posicionar-se de modo a ter vantagem competitiva diante de seus concorrentes, devendo formulá-la, portanto, de modo que agregue valor aos seus clientes, conforme apontado por Kanter (1997) e Deming

(apud. Brocka e Brocka 1994), e que privilegie os fatores qualidade, velocidade, custo e inovação conforme recomendado por Bateman e Snell (1997, p.19).

Para tanto, o líder deve responsabilizar-se, fundamentalmente, pela inovação dos métodos de trabalho, bem como dos próprios produtos fabricados pela organização e/ou serviços por ela prestados, devendo apresentar, portanto, a habilidade para gerenciar o processo de inovação conforme referido por Kanter (1997) e Collins e Lazier (1996) e referido por Drucker (1987, p.199), o qual frisa que a organização, seja ela qual for, ou a que segmento pertencer, “precisa aprender como ser empreendedora e como inovar”.

Para implementar a estratégia traçada, o líder deve responsabilizar-se pela preparação da estrutura organizacional, cercando-se de profissionais capacitados e alocando-os convenientemente, conforme apontado por Bennis (1999, p.189) ao ressaltar que em “grandes grupos, a pessoa certa tem a função certa”. Drucker (1998, p.62), assinala tal idéia ao dizer que a função do líder “é dirigir os recursos e os esforços da empresa no sentido de oportunidades para resultados economicamente significativos”.

É necessário salientar, também, que para estabelecer e disseminar visão, missão, e valores, bem como estabelecer objetivos e estratégias, o líder deve: 1) fazê-lo mediante uma postura irretocável no que tange às questões éticas e morais, pois isto lhe confere credibilidade diante de seus colaboradores, e 2) fazê-lo de forma compartilhada (participativa) e até mesmo descentralizada (no caso de estabelecimento de objetivos e estratégias funcionais ou setoriais), pois isto proporciona confiança mútua entre os participantes do processo, provocando prazer nos funcionários quando do exercício de suas atividades, conforme referido por Likert (1979) e mais recentemente por Bradford e Cohen (1985) e Kouzes e Posner (1994).

Após concluir todo o processo de estabelecimento das estratégias organizacionais, há que se proceder o seu desdobramento em táticas que estejam em sintonia com a visão, missão e valores organizacionais, a fim de que seja possível a realização dos diversos trabalhos com alta qualidade e produtividade.

Para tanto, Collins e Lazier (1996, p.173) destacam que bons líderes têm confiança em sua equipe e sabem que, se as pessoas não executam bem as suas tarefas, a culpa não é delas mas deles próprios.

Assim sendo, destacam alguns aspectos básicos para que as pessoas executem bem o seus trabalhos, quais sejam:

- a) Pessoas executam bem os seus trabalhos quando têm clareza sobre o que deve ser feito, ou seja, não é possível apresentarem bom desempenho se não conhecem os objetivos organizacionais e tampouco conseguem contextualizar os seus trabalhos dentro do negócio da organização;
- b) Pessoas executam bem as diversas tarefas quando têm as habilidades requeridas para tal, cabendo ao líder, portanto, instituir uma cultura organizacional que privilegie o desenvolvimento (treinamento e educação) dos colaboradores da organização, conforme apontado por Deming (1990, p.19) e Collins e Porras (1995);
- c) Pessoas executam bem suas atividades quando lhes são dados liberdade e apoio, ou seja, quando percebem ter autonomia e autoridade sobre suas atividades e quando estão suficientemente instrumentadas para executá-las;
- d) Pessoas executam bem suas atividades quando são valorizadas pelos seus esforços;
- e) Pessoas executam bem suas atividades quando percebem a importância que elas representam para a organização, ou seja, quando conseguem contextualizar-se dentro do rol de atividades desempenhadas na organização.

Diante destes aspectos, Collins e Lazier (1996, p.177) sugerem, ainda, que seja criado um ambiente para a excelência tática mediante a implementação de um processo que contemple as etapas de contratação, acultramento, treinamento, fixação de metas, mensuração das metas e valorização do profissional.

4.7.4.3 A Motivação dos Recursos Humanos

A relação entre motivação, capacidade e desempenho organizacional, segundo Megginson et al. (1998, p.347) “seria fácil se a produtividade fosse uma função somente da capacidade, pois a produção dos empregados iria variar diretamente com o aumento de sua capacidade”.

A motivação do gestor e dos seus subordinados como aspecto fundamental para o bom exercício das atividades profissionais é um assunto que vem sendo largamente debatido nos dias de hoje, como é destacado por Handy (1996, p.29), o qual cita que “a paixão pelo trabalho proporciona a energia e o foco que orientam a

organização”, fazendo com que estas pessoas motivadas “sirvam como exemplo para os demais”.

Para que seja possível realizar um estudo sobre a motivação dos colaboradores de uma organização, é necessário que sejam observados os princípios que norteiam o crescimento do ser humano dentro dela. Neste sentido, Campos (1992, p.150), ao tratar dos aspectos humanos da qualidade, enfatiza que a insatisfação é um estado natural do ser humano, o qual está sempre à procura de satisfação de novas necessidades, sejam elas de qualquer um dos níveis de necessidades propostos por Maslow (apud. Campos 1992, p.154), compreendidos como: fisiológicos, de segurança, sociais, de ego ou estima, e de auto-realização.

Cabe aos líderes, portanto, estarem preparados para observar e interpretar as diferentes necessidades e desejos dos seus subordinados, tendo sempre em mente a grande influência dos aspectos psicológicos e sociais na produtividade e satisfação das pessoas no trabalho, conforme observado por Elton Mayo (apud. Bateman e Snell 1997, p.53) nos “*Estudos de Hawthorne*”.

É justamente este prazer e motivação das pessoas no trabalho que fazem com que elas próprias acabem compondo uma equipe vitoriosa, conforme apontado por Bennis (1999, p.179), o qual ressalta que “os grandes grupos e os grandes líderes criam-se a si mesmos”, buscando diligentemente os objetivos comuns.

Esta busca diligente faz com que as pessoas de uma equipe de trabalho acabem compartilhando seus sonhos, desejos e receios de tal forma a criar uma cumplicidade entre elas e uma identidade única para a equipe, que assume, a partir deste ponto, uma postura de “devoção” face à missão da organização, conforme apontado por Collins e Porras (1995, p.172) e Bennis (1999, p.184).

Uma vez diante de resultados positivos, o líder desta equipe de “alta performance” deve ser capaz de mantê-la energizada, recompensando-a de diversas formas positivas, conforme aponta Bennis (1997), mas acima de tudo premiando-a com um novo projeto desafiador e nunca de uma forma punitiva, acreditando que basta a pressão que os próprios projetos impõem à equipe.

4.7.4.4 A Comunicação Interpessoal

A comunicação, segundo Megginson et al. (1998, p.320), “é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”. O

processo de comunicação, segundo propõe Likert (1979, p.63), contempla as fases de transmissão, recepção e compreensão e finalmente a aceitação ou rejeição das mensagens. Este processo, destaca (idem, p.63), apresenta alta complexidade sendo que, em muitos casos, as pessoas denominam o que é simplesmente uma parte do processo, como se representasse o conjunto do processo de comunicação.

Quanto ao fluxo da comunicação dentro das organizações, Megginson et al. (1998, p.320) defendem existir três vias básicas de comunicação formal, quais sejam:

- a) *A comunicação descendente ou para baixo é em geral vista como seguindo a via de comando formal da organização do alto até o nível mais baixo. Tende a seguir e a refletir a relação autoridade-responsabilidade expressa no organograma;*
- b) *A comunicação ascendente ou para cima representa o 'feedback' de dados ou informações dos níveis mais baixos para os níveis da alta administração;*
- c) *A comunicação lateral ou horizontal, usadas essencialmente para a coordenação, e que envolve colegas do mesmo grupo de trabalho e departamentos do mesmo nível.*

Outra maneira de classificar a comunicação, segundo Bateman e Snell (1997, p.415), é através da sua oficialidade, ou seja, se é uma comunicação formal ou informal. Suas aplicações variam de organização para organização, pois estão intimamente ligadas à cultura organizacional, apresentando, portanto, prós e contras.

A comunicação formal é aquela mais precisa e oficial que caracteriza as organizações que são mais maduras. Se, por um lado, deixa poucas dúvidas quanto ao conteúdo, por outro tende a burocratizar a organização e “esfriar” o relacionamento entre as pessoas.

A comunicação informal é aquela que geralmente se dá de forma verbalizada, em linguagem do dia-a-dia e que se por um lado agiliza o processo de comunicação e aproxima as pessoas, por outro facilita a distorção da informação.

Como todos os integrantes de uma organização devem estar em sintonia e trabalhando de forma estruturada rumo a um conjunto de objetivos comuns, a comunicação entre todos deve ser a mais eficiente possível para que não hajam diferenças de entendimentos quanto aos trabalhos a serem desenvolvidos e aos objetivos a serem atingidos pela organização, cabendo ao gestor, portanto, ter grande habilidade na comunicação, conforme advertem Bateman e Snell (1997,

p.412) e atribuir a atenção que realmente é devida ao assunto, tratando-o como “essencial para funcionamento da organização”, conforme enfatiza Likert (1979, p.63).

4.7.4.5 O Processo Decisório

As decisões tomadas pelo gestor acabam, em muitas situações, determinando o sucesso ou o insucesso de uma organização, conforme apontam Freitas et al. (1997, p.51); por isso, o seu comportamento, quando em meio ao processo decisório, deve ser analisado com profundidade.

O papel decisório do gestor dentro das organizações é destacado por Freitas et al. (1997, p.43) como estando intimamente relacionado ao padrão do seu comportamento, ou seja, seu modo de atuação e relação com as pessoas envolvidas nas diversas questões.

Por padrão de comportamento deve ser entendido o que Bordieu (1995, p.137) chama de “*habitus*”, ou seja, predisposição para adotar certos tipos de comportamentos em face das situações que se apresentam. Tendo em vista a diversidade de padrões de comportamento possíveis, as pessoas tendem a racionalizar as suas ações. De acordo com Simon (1965), as pessoas tomadoras de decisões já têm regras pré-definidas de abordagem de situações reais, adotando determinados estilos quanto à tomada de decisão, assim classificados por Driver (apud. Freitas et al. 1997, p.45):

- a) *Decisivo: Utiliza pouca informação para decidir. Conversa e age diretamente, utilizando muito pouco planejamento, não respeita a hierarquia, reuniões curtas com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Prefere organizações com tarefas bem definidas e trabalha um problema de cada vez. Possui estilo autocrático e delegativo, procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. Orientado por resultados;*
- b) *Flexível: Utiliza poucas informações para decidir, mas procura analisá-las sob diversos aspectos, optando pela mais apropriada. É adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Prefere organizações com pouca estrutura e regras, e com poucos trabalhos definidos. Decide baseado nas discussões de grupo;*

- c) *Hierárquico: Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Maximiza o uso de informações para alcançar a única e melhor solução. Detalhista, tenta fazer antecipações. É controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados. Prejudica a sua comunicação pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade;*
- d) *Integrativo: Usa bastante informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. As decisões estão à modificações e demoram a ser tomadas. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. Os relatórios e projetos são longos, e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “feelings”, fatos e opiniões como informação;*
- e) *Sistêmico: É o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. É maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando as informações. Enfatiza a priorização e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando a sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos, etc.)*

Outra maneira de se classificar o estilo do gestor quanto ao processo decisório pode ser feita considerando o seu temor diante do grau de incerteza envolvido em cada questão (aqui entendido como sendo a diferença compreendida entre as informações necessárias para se resolver o problema e aquelas que realmente se têm) e a sua própria aversão ao risco.

Neste sentido, segundo Corrêa (1996), o gestor pode adotar diferentes tipos de decisões:

- a) *Decisão Instrumentada: É aquela onde há pouca incerteza, no que se refere ao ambiente da decisão e pequena aversão ao risco por parte do decisor. É a típica decisão tomada sobre instrumentos tais como pesquisas e outros métodos quantitativos.*

- b) Decisão Calculada: É aquela que combina pequena aversão ao risco com maior incerteza quanto ao ambiente da decisão. É assim denominada pelo fato do decisor pesar o risco, e calcular tentativamente, o impacto da decisão.
- c) Decisão Clichê: É aquela que combina alta aversão ao risco apresentada pelo decisor com um pequeno grau de incerteza no ambiente da decisão. Neste caso o decisor é caracterizado pelo conservadorismo.

Corrêa adverte, ainda, que se o grau de incerteza envolvido na questão é alto e o decisor tem alta aversão ao risco, ele fatalmente cairá num “bloqueio decisório”.

Segundo Drucker (1998, p.473), “são incontáveis os livros que tratam de técnicas para decidir”. Entretanto, a tomada de decisões é uma constante na vida profissional do gestor, independentemente se costuma utilizar uma postura mais ou menos participativa ou utilizar um maior ou menor número de informações.

Quanto às informações, dadas as suas complexidades e grande número, é importante que o gestor tenha consciência daquelas que são realmente necessárias para a tomada de decisão.

Neste sentido, Drucker (1998, p.86), considerando que as organizações são feitas para criar riquezas, ressalta que as informações necessárias para a tomada de decisão podem ser divididas em “básicas” que são aquelas ligadas aos instrumentos gerenciais de diagnóstico, tais como fluxo de caixa e estoques, informações sobre “produtividade”, sobre “competências” centrais da organização, além das informações ligadas à alocação de recursos escassos para a organização. Estas sim, segundo ele, devem ser controladas pelo gestor.

4.7.4.6 O Controle das Atividades e Resultados

O controle é uma das funções mais importantes a serem desempenhadas pelo gestor, sendo, portanto, destacada primeiramente por Fayol, que foi o primeiro estudioso a defender a idéia de que a Administração deveria ser encarada como sendo uma profissão a ser ensinada, pautando-a em 14 princípios concentrados em 5 elementos, dentre os quais o controle. Desde então, o processo de controlar as organizações vem sendo objeto de grandes obras tais como a de Likert (1979), que enaltece a importância de se controlar as diversas atividades desempenhadas na organização e, mais recentemente, Drucker (1998, p.503), que conceitua de modo diferente os termos “controle” e “controles”, sendo o primeiro relacionado à atividade

de controlar, ou seja “ligada aos fins” e o último relacionado com os diversos instrumentos utilizados no monitoramento das atividades, ou seja “ligados aos meios”. Para Mockler (apud. Stoner e Freeman 1985, p.440), controle significa:

“um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedbacks* de informação, comparar o desempenho presente com padrões preestabelecidos , determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa”.

Diante do conceito de controle, os autores destacam as etapas básicas do processo de controle, quais sejam o estabelecimento de padrões e métodos para a medição de desempenho, a medição do desempenho propriamente dito, a efetiva comparação entre o desempenho e o padrão estabelecido, e a aplicação de ações corretivas e de melhorias, onde necessárias.

É importante destacar que o controle, além de possibilitar o monitoramento das diversas atividades desempenhadas numa organização, auxilia os gestores no monitoramento das mudanças ambientais, as quais têm provocado profundas alterações nas estruturas das organizações, conforme frisado na introdução deste trabalho.

Quanto à sistemática de controle, Megginson et al. (1998, p.477) defendem a tese de que para ser eficaz, um sistema de controle deve focalizar as atividades adequadas, além de ser feito no tempo certo, dentro do custo previsto, ser preciso, ou seja, baseado num conjunto suficiente e correto de informações, e aceito pelos colaboradores internos da organização.

Dada a complexidade das etapas do processo de controle das organizações, podem ser observados diferentes estilos do gestor quando em meio ao processo, pois pode fazê-lo mediante a utilização de “controles” e informações ou então utilizando mais a observação e intuição ou, ainda, fazendo-os de modo a contribuir com o desenvolvimento dos funcionários e da própria organização ou então, conforme seu estilo, para puni-los caso os resultados alcançados sejam diferentes dos esperados.

Todavia, de uma forma ou de outra, é fundamental que o gestor monitore a sua própria conduta ao controlar trabalhos e trabalhadores, tendo perfeita noção do impacto destas atividades sobre a performance da organização.

5 MÉTODO

5.1 PLANO METODOLÓGICO SINTÉTICO

Para alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa, estabeleceu-se um plano de ação composto por duas partes distintas, aqui denominadas “primeira pesquisa exploratória” e “segunda pesquisa exploratória”.

A primeira pesquisa exploratória, a qual foi de cunho qualitativo, serviu fundamentalmente, para que os líderes formais das organizações participantes do programa *Pró-Móvel* indicassem quais as organizações que deveriam ter suas práticas e estilo de gestão efetivamente pesquisados.

Aproveitou-se a oportunidade, nesta primeira pesquisa exploratória, para investigar quais os fatores que, na opinião dos líderes formais das organizações, justificavam o insucesso das organizações denominadas “não-Longevas”, bem como os fatores que justificavam o sucesso das organizações “Longevas”.

Além destas investigações, aproveitou-se o momento para a investigação, junto aos respondentes, do modo de localização das possíveis pessoas representantes das organizações “não-Longevas”.

De posse dos resultados da primeira pesquisa, formulou-se a “segunda pesquisa exploratória”, onde foram pesquisados as práticas de gestão e estilo gerencial dos líderes formais das organizações “Longevas” e “não-Longevas”, mediante o preenchimento, por parte dos respondentes, dos questionários 2 e 3, respectivamente.

A segunda pesquisa teve um caráter quantitativo. Nela foram estabelecidos, pela análise das diferenças das médias aritméticas encontradas, (teste das médias), os fatores ligados à função (práticas administrativas) e ao estilo de gestão que interferem na longevidade das organizações e, pela análise das médias, os próprios estilos de gestão dos líderes formais das organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

5.2 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Esta pesquisa teve, essencialmente, um enfoque quantitativo. Por método quantitativo Richardson et al. (1989, p.29) entende que “caracteriza-se pelo emprego

da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas”.

Com base em seus objetivos a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, por apresentar, simultaneamente, características comuns aos dois tipos de pesquisa, pois procurou verificar “suspeitas” iniciais do pesquisador, o que está em sintonia com Gil (1991, p.45) quando se refere à pesquisa exploratória afirmando que “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Por procurar descrever as características do estilo de atuação do gestor da organização “Longeva” e da organização “não-Longeva”, esta pesquisa assume, de forma complementar, um caráter descritivo, que é explicado nestas palavras por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação às fontes de informação, esta pesquisa, embora utilize dados já levantados por outras instituições, como por exemplo, o número de organizações e “taxas de mortalidade”, o que a caracterizaria como sendo pesquisa de bibliografia, ela constitui-se, na realidade, em uma pesquisa de campo pelo fato dos fenômenos estudados acontecerem dentro das organizações. Santos (1999, p.30) conceitua campo e pesquisa de campo da seguinte maneira: “Campo: lugar natural onde acontecem os fatos e fenômenos. A pesquisa de campo é a que recolhe dados ‘in natura’, como percebidos pelo pesquisador. Normalmente a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso”.

5.3 PLANO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

Para fins de realização desta pesquisa, partiu-se do universo composto pelas 914 organizações fabricantes de móveis que estão sediadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana. Destas organizações, somente 62 estão associadas ao Sindicato da Indústria do Mobiliário do Estado do Paraná – regional Curitiba-PR, segundo informações cedidas pelo próprio Sindicato ao pesquisador em 18/07/2000.

Assim sendo, procurou-se determinar a amostra a ser explorada na primeira fase da pesquisa, partindo-se das 62 organizações que apresentam maiores vínculos com o Sindicato. Esta amostra ficou reduzida, num segundo momento, às 40 organizações que participam do programa *Pró-Móvel*, pelo fato de que notoriamente, segundo revelações de pessoas detentoras de reconhecido conhecimento e que pertencem ao Sindicato, estas 40 organizações estão mais comprometidas com o seu desenvolvimento, bem como o do próprio segmento em comparação com às demais.

Diante das 40 organizações escolhidas como sendo o universo exploratório de organizações a serem analisadas, surgiu a seguinte questão: Quais organizações deveriam ser as escolhidas para compor a amostra a ser pesquisada?

Para responder a esta questão foi julgado prudente o método utilizado por Collins e Porras (1995, p.30), dada a sua imparcialidade e coerência, no qual partiram do princípio de que ninguém melhor do que os próprios gestores das organizações de maior prestígio para recomendar as organizações que efetivamente deveriam ser pesquisadas.

Desta forma, foi realizada uma primeira pesquisa exploratória junto aos gestores de 33 organizações, das 40 participantes do *Pró-Móvel*, (7 das 40 não se dispuseram a contribuir com a pesquisa), no período compreendido entre os dias 28/11/2000 e 10/01/2001, mediante entrevista (feita pessoalmente ou por telefone) baseada no questionário 1 (em anexo), na qual os entrevistados mencionaram as organizações que mais despertavam as suas atenções pelo modo como eram administradas, além dos fatores que eles acreditavam ser intervenientes no sucesso e no insucesso das organizações, sendo suas respostas transcritas no questionário pelo próprio pesquisador.

A partir do resultado desta pesquisa, foram elencadas as 78 organizações mencionadas para compor a amostra de organizações representantes do grupo denominado na pesquisa de “Longevas” (organizações com pelo menos 10 anos em atividade), para as quais foi remetido o questionário 2 em anexo, e requisitado o seu preenchimento por parte dos líderes formais, o que foi feito no período compreendido entre os dias 17/05/2001 e 13/08/2001.

Dentre as 78 organizações foram coletados 137 questionários respondidos, sendo que 11 foram originários de 8 organizações que atuam no mercado há menos de 10 anos e que, portanto, foram desconsiderados da amostra da pesquisa.

Assim sendo, a amostra final das organizações “Longevas” foi composta por 126 respondentes de 70 organizações diferentes; por isso, foi classificada, nesta pesquisa, como amostra probabilística por estrato.

A amostragem probabilística ou aleatória ou, ainda, ao acaso, segundo Marconi e Lakatos (1999, p.44) é o tipo de amostragem de utilização mais comum nas pesquisas e que apresenta como principal vantagem o fato de poder ser submetida ao tratamento estatístico.

Quanto aos estratos, Marconi e Lakatos (1999, p.50), defendem a idéia de que são formados pelo próprio pesquisador em função das suas necessidades, como no caso desta pesquisa, pelos grupos de “Longevas” e “não-Longevas”, devendo o pesquisador, entretanto, “atentar para que todos os elementos da população estejam enquadrados neles e nenhum indivíduo possa ser colocado em dois estratos diferentes, relativos ao mesmo atributo”.

Quanto à composição da amostra representante do grupo “não-Longevas”, foram exploradas 23 ex-organizações, cujo período de atividades foi inferior ou igual a três anos, representadas por 32 líderes formais que responderam ao questionário 3, em anexo, no período compreendido entre os dias 21/05/2001 e 27/07/2001.

Para a localização dos gestores representantes das organizações “não-Longevas”, foram coletadas informações junto ao Sindicato, além da utilização do questionário 1, em anexo, onde os próprios gestores das organizações participantes do programa *Pró-Móvel* mencionaram, através da resposta à pergunta 4, o nome do responsável, o endereço ou outra forma de localização das organizações “não-Longevas”.

Tendo em vista a suspeita inicial do pesquisador de que a realização da pesquisa apresentava dificuldades operacionais, como, a localização dos gestores das organizações que já encerraram as suas atividades, além da escassez de tempo dos gestores das organizações em atividade para colaborarem com a pesquisa, foi realizada, no mês de janeiro de 2000, uma reunião no Sindicato da Indústria do Mobiliário do Estado do Paraná, com a presença de 18 representantes de organizações que estão em atividade, além de um representante de uma organização que já havia encerrado as suas atividades, na qual foi estabelecido o consenso de adesão e colaboração para a realização da pesquisa.

Quanto à forma de coleta dos dados da pesquisa propriamente dita, foram aplicados os questionários 2 e 3 (ambos em anexo) junto aos líderes formais das

organizações (Presidentes, Diretores, Gerentes e Supervisores), de modo semelhante ao que Quivy e Campenhoudt (1998) denominam de questionário de administração direta, ou seja, quando o próprio inquirido o preenche.

5.4 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário 1, utilizado na primeira pesquisa exploratória, foi composto por seis questões abertas, onde procurou-se saber mediante entrevista: na questão 1, a data de fundação da organização; na 2, quais as empresas voltadas para o segmento do mobiliário, localizadas na cidade de Curitiba-PR, que eram admiradas pelo respondente e que portanto eram dignas de terem suas práticas e estilo de gestão pesquisados; na 3, a disposição do respondente em colaborar com o pesquisador concedendo-lhe entrevistas no futuro, caso a sua organização fosse escolhida para fazer parte da amostra final de exploração; na 4, a maneira de localização dos representantes das organizações “não-Longevas”; na 5, os fatores que justificavam o insucesso das organizações “não-Longevas”; e na 6, os fatores que justificavam o sucesso das organizações “Longevas”.

Os modelos dos instrumentos de coleta dos dados (questionário 2 para as organizações “Longevas” e questionário 3 para as “não-Longevas” – ambos em anexo), aplicados na pesquisa, foram baseados no modelo proposto por *Likert* na sua obra *A organização Humana* (1975), o qual foi revisto e adequado na obra *Novos Padrões de Administração* (1979) onde propõe quatro sistemas de administração: Autoritário-Rígido ou Sistema 1, Autoritário-Benevolente ou Sistema 2, Participativo-Deliberativo ou Sistema 3 e Participativo-Grupal ou Sistema 4.

É importante ressaltar que o modelo de *Likert* foi o escolhido para ser utilizado nesta pesquisa por se tratar de um clássico sobre o assunto; outrossim, o próprio pesquisador considerou esse modelo como sendo completo para a avaliação de práticas administrativas e do estilo gerencial de organizações, na medida em que contempla questões inerentes ao seu planejamento, organização, liderança e controle.

O questionário 2 foi previamente testado nos meses de março e abril de 2001, mediante a sua aplicação em 10 respondentes (excluídos da amostra final de exploração) que exerciam funções de liderança em 7 organizações pertencentes ao

segmento de móveis, localizadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana e que estavam em atividade há mais de 10 anos.

No pré-teste, além de todos os respondentes terem sido indagados pelo pesquisador sobre a pertinência e clareza das questões, foram avaliadas, também, as médias aritméticas e os desvios-padrões de cada uma das questões a fim de se verificar o eventual não entendimento de alguma questão por parte dos respondentes, sendo que a sua terceira versão é que foi definitivamente submetida aos demais respondentes.

O procedimento do pré-teste do instrumento de coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (1999, p.102), deve ser feito junto a uma amostra não pertencente a amostra final a ser pesquisada e, embora demande certo tempo para ser realizado, é de fundamental importância, pois permite verificar:

- 1) *Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.*
- 2) *Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.*
- 3) *Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.*

Por outro lado, a validação do questionário 3 foi feita mediante a simples aprovação do questionário 2 devido ao fato de serem semelhantes, diferindo apenas no tempo dos verbos utilizados.

Como opções de resposta aos respondentes foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos, com as seguintes legendas: 1 - *não (nunca)*; 2 - *fracamente (poucas vezes)*; 3 - *moderadamente (várias vezes)*; 4 *sim (sempre)*; e 6 - *não sei (não tenho opinião formada, não quero responder)*.

Ressalta-se ainda, que a escala de *Likert* de quatro pontos (número par) foi escolhida para se evitar o posicionamento central comumente adotado pelos respondentes quando encontram-se diante de questões polêmicas. Tal medida foi respaldada nas opiniões de Bruner e Hensel (1994) e Pérrien, Cheron e Zins (1984, p.149-151) onde comentam sobre o impasse da escolha de se ter um número par ou ímpar de itens na escala, ressaltando que o uso da escala com número ímpar induz o respondente a adotar uma posição central.

Quanto à estrutura, os questionários 2 e 3 contemplam informações sobre a organização, quais sejam, a razão social da organização, a data de fundação, a data de encerramento das atividades (no caso das organizações “não-Longevas”), além das questões referentes ao responsável pelas respostas (líder formal), tais como:

nome, idade, sexo, escolaridade, atividade profissional e cursos, seminários, encontros e conferências que tenha participado, bem como questões sobre o estilo de gestão e práticas administrativas.

Os questionários 2 e 3 foram estruturados de modo a contemplar, ainda, as dimensões *natureza do sistema de objetivos, processo de liderança utilizado, natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo de influência-interação, natureza do processo decisório, natureza dos processos de controle, e natureza das metas de desempenho e treinamento*, sendo que todas as questões (de 1 a 50) começam com a expressão “Nesta Organização...” para as “Longevas” e com a expressão “Naquela Organização...” para as “não-Longevas”, escritas uma única vez e em destaque nos questionários, a fim de se evitar repetições.

As respostas às questões de 1 a 50, referentes às práticas administrativas e estilo de gestão, foram dadas pelos próprios respondentes mediante o preenchimento de um “X” em apenas um dos graus (1, 2, 3, 4 ou 6) da escala adotada, sendo que para as demais questões (de 51 a 57), os respondentes marcaram um “X” em uma das alternativas fornecidas. Na questão 58, referente aos cursos realizados, os respondentes escreveram os eventos com as respectivas datas dos quais participaram mais recentemente.

É importante salientar que para as questões 1 a 50, a escala 5 não foi adotada de propósito e a escala 6 foi destacada como alternativa para aquele respondente que eventualmente não soubesse responder à questão, ou não tivesse opinião formada sobre ela, ou ainda, não a quisesse responder.

Na dimensão *Processo de Liderança Utilizado*, foram avaliados: os indicadores de confiança dos líderes formais nos seus subordinados, o relacionamento entre líderes e liderados no que tange ao apoio para o desenvolvimento do trabalho, o grau de liberdade que os subordinados têm para discutir o que acharem necessário com os líderes e se os líderes ouvem as idéias e opiniões dos liderados para solucionar problemas, fazendo uso construtivo dessas idéias.

As questões e classificação das variáveis da dimensão *Processos de Liderança Utilizados*, estão demonstradas no quadro 05 (para as organizações “Longevas”) e quadro 06 (para as organizações “não-Longevas”) ambos abaixo,

sendo idênticas para ambos os casos, alterando-se somente o tempo do verbo, onde necessário.

Quadro 05 – Processo de Liderança Utilizado – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
1 – A alta administração dissemina a visão da organização em todos os seus níveis?					-	
2 – O clima existente entre líderes e liderados é de confiança?						
3 – A alta administração dissemina a missão da organização em todos os seus níveis?					-	
4 – A alta administração apresenta um relacionamento de apoio com seus subordinados?					-	
5 – A alta administração dissemina os valores da organização em todos os seus níveis?						
6 – Os problemas relativos ao trabalho são discutidos abertamente com os subordinados?					-	

Quadro 06 – Processo de Liderança Utilizado – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
1 – A alta administração disseminava a visão da organização em todos os seus níveis?					-	
2 – O clima existente entre líderes e liderados era de confiança?						
3 – A alta administração disseminava a missão da organização em todos os seus níveis?					-	
4 – A alta administração apresentava um relacionamento de apoio com seus subordinados?					-	
5 – A alta administração disseminava os valores da organização em todos os seus níveis?						
6 – Os problemas relativos ao trabalho eram discutidos abertamente com os subordinados?					-	

Na dimensão *Natureza das Forças Motivacionais*, foram avaliados: a maneira como são expostos os motivos pelos quais deve-se realizar uma missão que venha a trazer bons resultados para a organização (se por intermédio de temor ou ameaças de punições), o reconhecimento pelo serviço efetivamente realizado, o grau de responsabilidade que cada subordinado sente ter no cumprimento dos objetivos organizacionais, a valorização que é dada ao subordinado por sua criatividade, e o grau de estímulo dado ao subordinado para o seu crescimento profissional.

As questões relativas à dimensão *Natureza das Forças Motivacionais*, tanto para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”, estão expostas, respectivamente nos quadros 07 e 08 abaixo:

Quadro 07 – Natureza das Forças Motivacionais – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
7 – Para compactuar com seus objetivos, a empresa usa de ameaças e punições?					-	
8 – A maneira como são expostas as razões (para se aderir aos objetivos) é através de promessa de recompensas?					-	
9 – Quando uma determinada tarefa não é totalmente concluída, os líderes valorizam a parte já realizada?						
10 – Há metas estabelecidas para serem atingidas?					-	
11 – Os subordinados participam da determinação das metas?					-	
12 – Os subordinados boicotam as metas estabelecidas pelos líderes?					-	
13 – As atitudes dos líderes em relação aos subordinados são cooperativas?					-	
14 – As atitudes dos líderes ocasionam um sentimento de orgulho da organização nos liderados?					-	
15 – A maneira como os objetivos estabelecidos serão alcançados (estratégias) é debatida entre líderes e subordinados?					-	

Quadro 08 – Natureza das Forças Motivacionais – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
7 – Para compactuar com seus objetivos, a empresa usava de ameaças e punições?					-	
8 – A maneira como eram expostas as razões (para se aderir aos objetivos) era através de promessa de recompensas?					-	
9 – Quando uma determinada tarefa não era totalmente concluída, os líderes valorizavam a parte já realizada?						
10 – Havia metas estabelecidas para serem atingidas?					-	
11 – Os subordinados participavam da determinação das metas?					-	
12 – Os subordinados boicotavam as metas estabelecidas pelos líderes?					-	
13 – As atitudes dos líderes em relação aos subordinados eram cooperativas?					-	
14 – As atitudes dos líderes ocasionavam um sentimento de orgulho da organização nos liderados?					-	
15 – A maneira como os objetivos estabelecidos seriam alcançados (estratégias) era debatida entre líderes e subordinados?					-	

Na dimensão *Natureza do Processo de Comunicação*, foram avaliados: a interação na organização objetivando o alcance de objetivos organizacionais, a direção do fluxo de informações dentro da organização (de cima para baixo e/ou baixo para cima e/ou lateralmente), a qualidade de compartilhamento de informações entre a líderes e liderados, e a aceitação da comunicação do líder por parte dos liderados e vice-versa.

Os quadros 09 e 10 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Processo de Comunicação* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 09 – Natureza do Processo de Comunicação – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
16 – Ocorrem muitas trocas de informações entre chefes e subordinados?					-	
17 – O fluxo de informações flui da diretoria para os demais níveis, flui de volta, e entre as diversas funções de mesmo nível, indistintamente?					-	
18 – Informações importantes para a empresa podem ser trazidas por qualquer de seus funcionários?					-	
19 – As informações vindas de níveis inferiores são recebidas com respeito pelos níveis superiores?					-	
20 – A comunicação entre líderes e liderados é adequada?					-	
21 – Há um sentimento de responsabilidade, por parte dos funcionários, ao iniciarem o processo de comunicação?					-	
22 – Há distorções de comunicação entre líderes e liderados?					-	
23 – Precisa-se de mecanismos suplementares de informação para gerar trocas de informações entre líderes e liderados?					-	
24 – Os líderes têm consciência dos problemas que afligem aos seus subordinados?					-	

Quadro 10 – Natureza do Processo de Comunicação – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
16 – Ocorriam muitas trocas de informações entre chefes e subordinados?					-	
17 – O fluxo de informações fluía da diretoria para os demais níveis, fluía de volta, e entre as diversas funções de mesmo nível, indistintamente?					-	
18 – Informações importantes para a empresa podiam ser trazidas por qualquer de seus funcionários?					-	
19 – As informações vindas de níveis inferiores eram recebidas com respeito pelos níveis superiores?					-	
20 – A comunicação entre líderes e liderados era adequada?					-	
21 – Havia um sentimento de responsabilidade, por parte dos funcionários, ao iniciarem o processo de comunicação?					-	
22 – Havia distorções de comunicação entre líderes e liderados?					-	
23 – Precisava-se de mecanismos suplementares de informação para gerar trocas de informações entre líderes e liderados?					-	
24 – Os líderes tinham consciência dos problemas que afligiam aos seus subordinados?					-	

Na dimensão *Natureza do Processo de Influência-Interação* foram avaliados: o grau de interação entre os colaboradores da organização, a cooperação no

trabalho de equipe, a influência dos subordinados no estabelecimento de metas, bem como métodos de trabalho, e a influência que os líderes exercem sobre seus liderados imediatos no que tange a estabelecimento de metas e métodos de trabalho.

Os quadros 11 e 12 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Processo de Influência-Interação* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 11 – Natureza do Processo de Influência-Interação – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
25 – Existe interação amistosa entre líderes e liderados com elevado grau de confiança?					-	
26 – Há intensa cooperação entre líderes e liderados para o desenvolvimento dos trabalhos?					-	
27 – Os funcionários podem influir na determinação das metas e métodos de trabalho?					-	
28 – Os líderes definem metas e métodos de trabalho com imposições?					-	
29 – A informação flui em todas as direções, a partir de todos, facilitando a interação entre os colaboradores?					-	

Quadro 12 – Natureza do Processo de Influência-Interação – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
25 – Existia interação amistosa entre líderes e liderados com elevado grau de confiança?					-	
26 – Havia intensa cooperação entre líderes e liderados para o desenvolvimento dos trabalhos?					-	
27 – Os funcionários podiam influir na determinação das metas e métodos de trabalho?					-	
28 – Os líderes definiam metas e métodos de trabalho com imposições?					-	
29 – A informação fluía em todas as direções, a partir de todos, facilitando a interação entre os colaboradores?					-	

Na dimensão *Natureza do Processo Decisório* foram avaliados: o nível hierárquico da organização onde são tomadas as decisões, o grau de utilização de informações para a tomada de decisões, a qualidade da informação disponível para a tomada de decisões, o conhecimento dos problemas da organização por parte dos tomadores de decisões, o conhecimento técnico profissional empregado para a tomada de decisões, as eventuais conseqüências motivacionais ocorridas por conta do processo decisório, e se o processo decisório serve como instrumento encorajador para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Os quadros 13 e 14 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Processo Decisório* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 13 – Natureza do Processo Decisório – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
30 – As principais decisões são tomadas por consenso entre líderes e liderados?					-	
31 – As decisões são tomadas, fundamentalmente, baseadas em conhecimentos técnicos e informações?					-	
32 – As informações disponíveis para a tomada de decisão são claras e precisas?					-	
33 – Os decisores estão cientes dos reais problemas que afligem a organização e seus subordinados?					-	
34 – As decisões são tomadas com base na intuição?					-	
35 – A maneira de tomada de decisão propicia o interesse dos colaboradores para participarem do processo decisório?					-	
36 – Os colaboradores participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?					-	
37 – O processo decisório encoraja o trabalho em equipe?					-	

Quadro 14 – Natureza do Processo Decisório – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
30 – As principais decisões eram tomadas por consenso entre líderes e liderados?					-	
31 – As decisões eram tomadas, fundamentalmente, baseadas em conhecimentos técnicos e informações?					-	
32 – As informações disponíveis para a tomada de decisão eram claras e precisas?					-	
33 – Os decisores estavam cientes dos reais problemas que afligiam a organização e seus subordinados?					-	
34 – As decisões eram tomadas com base na intuição?					-	
35 – A maneira de tomada de decisão propiciava o interesse dos colaboradores para participarem do processo decisório?					-	
36 – Os colaboradores participavam das decisões relacionadas ao serviço que executam?					-	
37 – O processo decisório encorajava o trabalho em equipe?					-	

Na dimensão *Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes*, foram avaliados se as metas são estabelecidas pelos membros da equipe e se as metas são aceitas franca e lealmente pelos funcionários.

Os quadros 15 e 16 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 15 – Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
38 – As metas são estabelecidas pela maioria dos seus membros?					-	
39 – As metas são franca e lealmente aceitas pelos colaboradores?					-	

Quadro 16 – Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
38 – As metas eram estabelecidas pela maioria dos seus membros?					-	
39 – As metas eram franca e lealmente aceitas pelos colaboradores?					-	

Na dimensão *Natureza do Processo de Controle*, foram avaliados a existência de interesse e preocupação, em todos os níveis hierárquicos da organização, pelo controle, bem como a qualidade da informação referente aos controles em termos de integridade, a existência de padrões para se controlar a e revisar as atividades que interferem na qualidade do trabalho e se os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria do trabalho.

Os quadros 17 e 18, mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Processo de Controle* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 17 – Natureza do Processo de Controle – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
40 – O interesse e preocupação pelo controle ocorre em todos os níveis hierárquicos?					-	
41 – As informações referentes aos controles são completas?					-	
42 – Há maneiras padronizadas para se controlar e revisar as atividades que interferem na qualidade do trabalho?					-	
43 – Os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria do trabalho?					-	

Quadro 18 – Natureza do Processo de Controle – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
40 – O interesse e preocupação pelo controle ocorriam em todos os níveis hierárquicos?					-	
41 – As informações referentes aos controles eram completas?					-	
42 – Havia maneiras padronizadas para se controlar e revisar as atividades que interferiam na qualidade do trabalho?					-	
43 – Os dados oriundos do controle eram utilizados em prol da melhoria do trabalho?					-	

Na dimensão *Natureza das Metas de Desempenho e Treinamento*, foram avaliados: o nível das metas de desempenho estabelecidas e se os subordinados recebem treinamento necessário para o desempenho das suas funções, além da qualidade dos recursos fornecidos para treinamento dos subordinados.

Os quadros 19 e 20 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 19 – Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
44 – As metas determinadas são audaciosas?					-	
45 – Os colaboradores recebem treinamento adequado para bem desempenharem suas funções?					-	
46 – Os recursos destinados ao treinamento são de alta qualidade?					-	

Quadro 20 – Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
44 – As metas determinadas eram audaciosas?					-	
45 – Os colaboradores recebiam treinamento adequado para bem desempenharem suas funções?					-	
46 – Os recursos destinados ao treinamento eram de alta qualidade?					-	

Na dimensão *Características de Desempenho*, foram avaliados o índice de produtividade, a rotatividade dos colaboradores, o índice de absenteísmo e a existência de plano de inovação para produtos e serviços.

Os quadros 21 e 22 mostram, respectivamente, as questões relativas à dimensão *Características de Desempenho* para as organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

Quadro 21 – Características de Desempenho – “Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
47 – O índice de produtividade é elevado?					-	
48 – A rotatividade dos colaboradores é baixa?					-	
49 – O número de faltas dos funcionários é elevado?					-	
50 – A inovação de produtos e serviços é feita de forma planejada?					-	

Quadro 22 – Características de Desempenho – “não-Longevas”

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
47 – O índice de produtividade era elevado?					-	
48 – A rotatividade dos colaboradores era baixa?					-	
49 – O número de faltas dos funcionários era elevado?					-	
50 – A inovação de produtos e serviços era feita de forma planejada?					-	

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E MODO DE ANÁLISE DA PESQUISA

Para avaliação das respostas foi utilizado uma escala do “tipo Likert”, com vistas à determinação do estilo de gestão adotado pelos líderes formais das organizações “Longevas” e das organizações “não-Longevas” que permitisse, através do teste das médias aritméticas (teste “Z”), a observação das diferenças entre as práticas administrativas e estilo de gestão adotados pelas organizações “Longevas” e “não-Longevas”.

6.1 PRIMEIRA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Esta pesquisa foi realizada, fundamentalmente, com a finalidade de se conhecer as organizações, que na opinião dos líderes formais das organizações participantes do programa *Pró-Móvel*, mereciam participar da pesquisa sobre práticas e estilo de gestão.

Foram votadas 85 organizações, dentre as quais 7 não se propuseram a responder o questionário 2, e 8 tinham tempo de operação inferior a 10 anos,

limitando, desta forma, a amostra final a 126 respondentes representantes de 70 organizações.

Quanto aos fatores que implicaram no fechamento das organizações “não-Longevas”, os respondentes mencionaram, principalmente, aqueles ligados às práticas administrativas, conforme demonstrado na tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Fatores que justificam o insucesso das organizações segundo o ponto de vista dos gestores das organizações participantes do *Pró-Móvel*

FATOR	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
1 – Falta de conhecimento gerencial	22	37,93
2 – Empresário não sabe compor custos	6	10,34
3 – Falta de apoio do governo	6	10,34
4 – Falta de capital de giro	5	8,62
5 – Falta de informações do mercado	4	6,90
6 – Alta carga tributária	4	6,90
7 – Falta de planejamento	3	5,18
8 – Falta de qualidade do produto	3	5,18
9 – Instabilidade econômica	2	3,45
10 – Falta de organização	1	1,72
11 – Produto não adaptado às necessidades do mercado	1	1,72
12 – Desinteresse em melhorar (falta de treinamento)	1	1,72
Total	58	100,00

Fonte: Elaborada por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa

Mediante análise da tabela 5, constata-se que em 37,93% das respostas dadas os respondentes atrelaram o insucesso das organizações diretamente à falta de capacidade gerencial dos seus líderes.

Considerando que apenas os fatores 3, 6 e 9 destacados na tabela 5 dizem respeito aos aspectos externos à organização, e observando que os demais fatores apontados referem-se às práticas de planejamento, organização, liderança e controle das organizações, conclui-se que em 79,31% das respostas dadas os fatores que justificam o insucesso das organizações estão direta ou indiretamente ligados às práticas administrativas e estilo de gestão.

Outro fato observado nesta pesquisa foi que 18, dos 33 entrevistados, (54,54%) mencionaram, sem nenhuma indução do pesquisador, a seguinte frase: “os marceneiros saem da empresa na qual são funcionários para abrir a sua própria empresa sem ter nenhum conhecimento de Administração”, o que acaba endossando a opinião de Jones (2000, p.333) quando se refere à motivação para a criação de novas organizações (vide página 30 deste trabalho).

Considerando a hipótese de que os fatores que justificam o insucesso das organizações podem ser diferentes daqueles fatores que justificam o sucesso de

outras, procurou-se saber, através da questão 6, a opinião dos respondentes quanto aos fatores que eles acreditavam ter sido responsáveis pelo sucesso das suas próprias organizações. Tais fatores estão expostos na tabela 6 abaixo:

Tabela 6 – Fatores que justificam o sucesso das organizações segundo o ponto de vista dos gestores das organizações participantes do *Pró-Móvel*

FATOR	FREQÜENCIA	PERCENTUAL
1 – Boa Administração	12	20,34
2 – Inovação	8	13,56
3 – Qualidade do produto	7	11,87
4 – Determinação do gestor	7	11,87
5 – Crescimento com recursos próprios	5	8,48
6 – Perfil empreendedor do gestor	4	6,78
7 – Qualidade do serviço prestado	3	5,09
8 – Investimento do lucro na própria empresa	3	5,09
9 – Profissionalismo	2	3,40
10 – Honestidade	1	1,69
11 – Saber “focar” o negócio	1	1,69
12 – Conhecimento do ramo	1	1,69
13 – Organização	1	1,69
14 – Contar com recursos humanos capacitados	1	1,69
15 – Sorte	1	1,69
16 – Planejamento da sucessão	1	1,69
17 – Planejamento (visão de longo prazo)	1	1,69
Total	59	100,00

Fonte: Elaborada por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Mediante a análise da tabela 6, constata-se que a “boa administração” foi apontada diretamente em 20,34% dos casos como fator responsável pelo sucesso das organizações. Observando, também, que apenas o item 15 não está relacionado às questões de planejamento, organização, liderança e controle quer seja da inovação, recursos humanos, marketing, qualidade e produção, conclui-se que em 98,31% dos casos, as práticas administrativas e o estilo de gestão, quer seja de maneira direta ou indireta, foram apontados pelos respondentes, como sendo os fatores responsáveis pelo sucesso das organizações.

6.2 SEGUNDA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Quanto à idade das organizações, foram tabuladas as informações referentes às 70 organizações “Longevas” e às 23 “não-Longevas”, donde observou-se, respectivamente, as médias de 256,78 meses (21,40 anos) e 21,34 meses (1,78 ano) de tempo de existência.

Os resultados obtidos junto às organizações “Longevas” e “não-Longevas”, referentes às questões (variáveis) que apontam o estilo de gestão (1 a 50), estão expostos, respectivamente, nas tabelas 7 e 8 abaixo. Elas expõem, a média aritmética e o desvio-padrão para cada dimensão avaliada e, para cada questão, a frequência das respostas com os respectivos percentuais em relação ao número de respondentes, bem como a média aritmética e o desvio-padrão da amostra.

Tabela 7 - Estilo de gestão das organizações “Longevas”

Continua

Variáveis/ Questões	Opção 1		Opção 2		Opção 3		Opção 4		X	S
	n	%	n	%	N	%	n	%		
PLU1	3	2,42	13	10,48	46	37,10	62	50,00	3,35	0,7655
PLU2	1	0,81	8	6,45	45	36,29	70	56,45	3,48	0,6562
PLU3	5	4,03	9	7,25	52	41,93	58	46,77	3,31	0,7794
PLU4	-	-	13	10,48	40	32,26	71	57,26	3,47	0,6780
PLU5	1	0,81	9	7,26	38	30,64	76	61,29	3,52	0,6683
PLU6	5	3,97	13	10,32	36	28,57	72	57,14	3,39	0,8292
Total									3,42	0,08327
NFM7	4	3,20	16	12,80	40	32,00	65	52,00	3,33	0,8208
NFM8	12	9,60	38	30,40	29	23,20	46	36,80	2,87	1,0237
NFM9	9	7,32	38	30,89	70	56,91	6	4,88	2,59	0,6994
NFM10	4	3,20	6	4,80	27	21,60	88	70,40	3,59	0,7306
NFM11	22	17,74	21	16,94	26	20,97	55	44,35	2,90	1,1506
NFM12	4	3,28	5	4,10	49	40,16	64	52,46	3,42	0,7254
NFM13	-	-	18	14,51	42	33,87	64	51,62	3,37	0,7269
NFM14	2	1,60	4	3,20	49	39,20	70	56,00	3,50	0,6429
NFM15	10	7,94	35	27,78	38	30,16	43	34,13	2,90	0,9667
Total									3,16	0,3488
NPC16	1	0,08	8	6,34	38	30,16	79	62,69	3,55	0,6525
NPC17	3	2,42	33	26,61	46	37,10	42	33,87	3,02	0,8407
NPC18	13	10,32	11	8,73	30	23,81	72	57,14	3,28	1,0011
NPC19	-	-	7	5,69	21	17,07	95	77,24	3,72	0,5657
NPC20	8	6,35	4	3,17	64	50,79	50	39,68	3,24	0,7943
NPC21	-	-	32	25,81	56	45,16	36	29,03	3,03	0,7428
NPC22	21	16,67	39	30,95	46	36,51	20	15,87	2,52	0,9527
NPC23	12	9,68	45	36,29	49	39,52	18	14,51	2,59	0,8555
NPC24	-	-	17	13,60	42	33,60	66	52,8	3,39	0,7172
Total									3,15	0,4042
NPII25	-	-	10	7,94	65	51,59	51	40,48	3,33	0,6175
NPII26	-	-	10	8,00	35	28,00	80	64,00	3,56	0,6401
NPII27	5	3,97	14	11,11	52	41,27	55	43,65	3,20	0,8199
NPII28	10	8,62	11	9,48	50	43,10	45	38,79	3,12	0,9056
NPII29	8	6,35	27	21,43	46	36,51	45	35,71	3,02	0,9120
Total									3,24	0,2096
NPD30	5	3,97	9	7,14	27	21,43	85	67,46	3,52	0,7971
NPD31	3	2,38	15	11,90	52	41,27	56	44,44	3,28	0,7656
NPD32	5	3,97	22	17,46	49	38,89	50	39,68	3,14	0,8458
NPD33	-	-	21	16,67	42	33,33	63	50,00	3,33	0,7483
NPD34	19	15,57	22	18,03	33	27,05	48	39,34	2,90	1,0940
NPD35	4	3,28	22	18,03	40	32,77	56	45,90	3,21	0,8550
NPD36	9	7,38	17	13,93	41	33,61	55	45,08	3,13	0,9355

Tabela 7 - Estilo de gestão das organizações “Longevas”

Conclusão

Variáveis/ Questões	Opção 1		Opção 2		Opção 3		Opção 4		X	S
	n	%	n	%	N	%	n	%		
NPD37	4	3,22	4	3,22	62	50,00	54	43,55	3,34	0,6971
Total									3,23	0,1838
NSMD38	14	11,29	45	36,29	24	19,35	41	33,06	2,74	1,0427
NSMD39	2	1,59	14	11,11	53	42,06	57	45,24	3,31	0,7317
Total									3,03	0,4013
NPCO40	3	2,38	29	23,02	46	36,51	48	38,10	3,10	0,8374
NPCO41	2	1,60	8	6,4	40	32,00	75	60,00	3,50	0,6912
NPCO42	9	7,14	28	22,22	45	35,71	44	34,92	2,98	0,9294
NPCO43	11	8,94	8	6,50	53	43,09	51	41,46	3,15	0,9205
Total									3,18	0,2238
MDT44	5	4,03	7	5,64	33	26,61	79	63,71	3,50	0,7809
MDT45	15	12,29	17	13,93	67	54,92	23	18,85	2,80	0,8873
MDT46	5	4,03	14	11,29	40	32,26	65	52,42	3,33	0,8335
Total									3,21	0,3634
CD47	4	3,31	16	13,22	50	41,32	51	42,15	3,22	0,8009
CD48	30	24,59	29	23,77	35	28,69	28	22,95	2,50	1,1003
CD49	-	-	15	12,07	47	37,90	62	50,00	3,38	0,6937
CD50	2	1,60	9	7,20	37	29,6	77	61,60	3,51	0,7027
Total									3,15	0,4514

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Tabela 8 - Estilo de gestão das organizações “não-Longevas”

Continua

Variáveis/ Questões	Opção 1		Opção 2		Opção 3		Opção 4		X	S
	n	%	n	%	n	%	n	%		
PLU1	15	50,00	12	40,00	3	10,00	-	-	1,60	0,6747
PLU2	4	12,50	14	43,75	9	28,13	5	15,63	2,47	0,9153
PLU3	18	58,06	11	35,48	2	6,45	-	-	1,48	0,6256
PLU4	3	9,68	6	19,35	18	58,06	4	12,90	2,71	0,7828
PLU5	16	51,61	12	38,71	3	9,68	-	-	1,58	0,6720
PLU6	2	6,25	12	37,50	12	37,50	6	18,75	2,63	0,8330
Total									2,08	0,5796
NFM7	1	3,13	5	15,63	14	43,75	12	37,50	3,16	0,8076
NFM8	4	12,50	12	37,50	11	34,37	5	15,63	2,53	0,9153
NFM9	6	19,35	15	48,39	10	32,26	-	-	2,13	0,7184
NFM10	15	46,87	13	40,63	2	6,25	2	6,25	1,72	0,8514
NFM11	8	25,00	13	40,63	9	28,13	2	6,25	2,16	0,8839
NFM12	-	-	5	15,63	15	46,88	12	37,50	3,22	0,7064
NFM13	3	9,68	15	48,39	10	32,58	3	9,68	2,42	0,8072
NFM14	11	34,38	17	53,13	4	12,5	-	-	1,78	0,6591
NFM15	7	22,58	17	54,84	6	19,35	1	3,23	2,03	0,7521
Total									2,35	0,5421
NPC16	15	46,88	12	37,50	3	9,38	2	6,25	1,75	0,8799
NPC17	7	22,58	15	48,39	8	25,81	1	3,23	2,10	0,7897
NPC18	3	9,68	16	51,61	11	35,48	1	3,23	2,32	0,7018
NPC19	10	31,25	16	50,00	2	6,25	4	12,50	2,00	0,9504
NPC20	1	3,13	13	40,63	14	43,75	4	12,50	2,66	0,7453
NPC21	1	3,13	11	34,38	17	53,13	3	9,38	2,69	0,6927
NPC22	6	18,75	11	34,38	9	28,13	6	18,75	2,47	1,0155
NPC23	2	6,45	12	38,71	12	38,71	5	16,13	2,65	0,8386
NPC24	2	6,25	15	46,88	13	40,63	4	12,50	2,47	0,7177
Total									2,34	0,3298
NPII25	1	3,23	12	38,71	14	45,16	4	12,90	2,68	0,7477
NPII26	18	56,25	1	31,25	2	6,25	2	6,25	1,63	0,8707
NPII27	5	15,63	18	56,25	7	21,88	2	6,25	2,19	0,7803
NPII28	5	15,63	13	40,63	11	34,38	3	9,38	2,38	0,8707
NPII29	5	16,13	8	25,81	15	48,38	3	9,68	2,52	0,8896

Tabela 8 - Estilo de gestão das organizações “não-Longevas”

Conclusão

Variáveis/ Questões	Opção 1		Opção 2		Opção 3		Opção 4		X	S
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Total									2,28	0,4063
NPD30	15	46,88	14	43,75	3	9,38	-	-	1,63	0,6599
NPD31	4	12,5	16	50,00	10	31,25	2	6,25	2,31	0,7803
NPD32	9	28,13	15	46,88	7	21,88	1	3,13	2,00	0,8032
NPD33	1	3,23	10	32,26	12	38,71	8	25,81	2,87	0,8462
NPD34	6	19,35	15	48,39	6	19,35	4	12,90	2,26	0,9298
NPD35	7	23,33	13	43,33	10	33,33	-	-	2,10	0,7589
NPD36	6	18,75	16	50,00	8	25,00	2	6,25	2,19	0,8206
NPD37	4	12,90	14	45,16	11	35,48	2	6,45	2,35	0,7978
Total									2,21	0,3524
NSMD38	6	18,75	15	46,88	8	25,00	3	9,38	2,25	0,8799
NSMD39	5	16,13	17	54,84	8	25,81	1	3,23	2,16	0,7347
Total									2,21	0,0628
NPCO40	5	16,13	18	58,06	5	16,13	3	9,68	2,19	0,8334
NPCO41	18	58,06	11	35,48	2	6,45	-	-	1,48	0,6256
NPCO42	11	35,48	13	41,93	6	19,35	1	3,23	1,90	0,8308
NPCO43	8	25,81	10	32,26	7	22,58	6	19,35	2,35	1,0816
Total									1,98	0,3821
MDT44	14	46,67	13	43,33	2	6,67	1	3,33	1,67	0,7581
MDT45	16	50,00	10	31,25	4	12,50	2	6,25	1,75	0,9158
MDT46	13	41,94	14	45,16	4	12,90	-	-	1,71	0,6925
Total									1,71	0,0400
CD47	11	35,48	17	54,84	3	9,68	-	-	1,74	0,6307
CD48	8	25,81	6	19,35	9	29,03	8	25,81	2,55	1,1500
CD49	1	3,13	12	37,50	14	43,75	5	15,63	2,72	0,7719
CD50	17	54,84	10	32,26	3	9,68	1	3,23	1,61	0,8032
Total									2,16	0,5589

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa

Legenda : x = Média aritmética; s= desvio-padrão; e n= respondentes da amostra

Quanto à exportação, 4 em 70 organizações “Longevas”, ou seja, 5,71% exportam e outras 6 (8,57%) já exportaram mas não estão exportando atualmente. Dentre as organizações “não-Longevas” pesquisadas, nenhuma exportou os seus móveis.

Quanto ao tamanho das organizações, foi adotado o critério utilizado pela Receita Federal do Brasil que estabelece, em função do número de funcionários da organização, o seguinte critério: micro empresa, de 1 a 19 funcionários; pequena empresa, de 20 a 99 funcionários; média empresa, de 100 a 499 funcionários; e grande empresa, mais de 500 funcionários.

A tabela 9 abaixo mostra o tamanho das organizações exploradas nesta pesquisa:

Tabela 9 – Tamanho das organizações pesquisadas

TAMANHO	LONGEVAS		NÃO-LONGEVAS	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Micro	20	28,57	16	69,57
Pequena	45	64,29	7	30,43
Média	5	7,14	-	-
Grande	-	-	-	-
Total	70	100,00	23	100,00

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Quanto à idade atual dos respondentes, bem como quando assumiram a função de líder, foram observados os seguintes dados nas organizações “Longevas”:

Tabela 10 – Idade dos líderes formais das organizações “Longevas”

FAIXA DE IDADE	QUANDO ASSUMIRAM		ATUAL	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Menos de 21 anos	38	30,16	-	-
Entre 21 e 30 anos	41	32,54	22	17,46
Entre 31 e 40 anos	36	28,57	50	39,68
Entre 41 e 50 anos	11	8,73	41	32,54
Mais de 50	-	-	13	10,32
Total	126	100,00	126	100,00

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos dados da pesquisa.

Quanto à idade atual dos respondentes, bem como quando assumiram a função de líder, foram observados os seguintes dados nas organizações “não-Longevas”:

Tabela 11 – Idade dos líderes formais das organizações “não-Longevas”

FAIXA DE IDADE	QUANDO ASSUMIRAM		ATUAL	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Menos de 21 anos	8	25,00	-	-
Entre 21 e 30 anos	15	46,88	14	43,75
Entre 31 e 40 anos	6	18,75	10	31,25
Entre 41 e 50 anos	2	6,25	5	15,63
Mais de 50	1	3,12	3	9,37
Total	32	100,00	32	100,00

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos dados da pesquisa.

Quanto ao sexo dos respondentes, observou-se que 100, dentre os 126 respondentes, (79,37%), representantes das organizações “Longevas” são do sexo masculino e 26, (20,63%), são do sexo feminino.

Quanto ao sexo dos respondentes representantes das organizações “não-Longevas”, observou-se que 28 dentre os 32 (87,50%) são do sexo masculino e 4 (12,50%) são do sexo feminino.

Quanto à escolaridade atual dos respondentes, bem como quando assumiram a função de líder, foram observados os seguintes dados nas organizações “Longevas”:

Tabela 12 – Escolaridade dos líderes formais das organizações “Longevas”

ESCOLARIDADE	QUANDO ASSUMIRAM		ATUAL	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Ensino fundamental completo ou incompleto	22	17,46	11	8,73
Ensino médio completo ou incompleto	45	35,72	38	30,16
Superior – completo ou incompleto	46	36,51	53	42,07
Especialização – completa ou incompleta	11	8,73	22	17,46
Mestrado – completo ou incompleto	1	0,79	1	0,79
Doutorado – completo ou incompleto	1	0,79	1	0,79
Total	126	100,00	126	100,00

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade dos respondentes quando do encerramento das atividades da organização, bem como quando assumiram a função de líder, foram observados os seguintes dados nas organizações “não-Longevas”:

Tabela 13 – Escolaridade dos líderes formais das organizações “não-Longevas”

ESCOLARIDADE	QUANDO ASSUMIRAM		QUANDO DO ENCERRAMENTO	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Ensino fundamental completo ou incompleto	12	37,50	12	37,50
Ensino médio completo ou incompleto	17	53,13	14	43,75
Superior – completo ou incompleto	3	9,37	6	18,75
Especialização – completa ou incompleta	-	-	-	-
Mestrado – completo ou incompleto	-	-	-	-
Doutorado – completo ou incompleto	-	-	-	-
Total	32	100,00	32	100,00

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos dados da pesquisa.

Quanto à realização de cursos e participação em seminários e conferências, observou-se que 51 dentre os 126 respondentes (40,48%) representantes das organizações “Longevas” revelaram ter participado de algum destes eventos.

Dentre os representantes das organizações “não-Longevas”, 5 dentre 32 respondentes (15,63%) revelaram ter realizado algum curso ou participado de algum seminário ou conferência enquanto a organização estava em atividade.

Para o processamento dos dados e determinação das médias aritméticas e desvios-padrão foi utilizado o módulo estatístico do software *Excel* pelo fato de estar disponível ao pesquisador e permitir, com facilidade, a apuração da estatística descritiva de uma determinada amostra de dados.

É importante ressaltar que as questões 7, 8, 12, 22, 23, 28, 34 e 49 dos questionários 2 e 3 foram formuladas de modo que a interpretação das respostas teve de ser feita de forma invertida, ou seja, onde o respondente escolheu a opção 1, para efeitos da tabulação dos dados, a resposta "tornou-se" 4; se escolheu a opção 2, a resposta "tornou-se" 3; se escolheu a opção 3, a resposta "tornou-se" 2; e se escolheu 4, a resposta "tornou-se" 1, sendo esse fato considerado, também, nos cálculos das médias aritméticas.

Para interpretação das respostas dadas às questões numeradas de 1 a 50, foi utilizado o seguinte critério: se a média aritmética ficou entre 1,00 e 1,49, então o estilo de gestão é do tipo *Autoritário-Forte* ou *Sistema 1 de Likert*; se ficou entre 1,50 e 2,49, o estilo de gestão é do tipo *Autoritário-Benévolo* ou *Sistema 2*; se ficou entre 2,50 e 3,49, o estilo de gestão é do tipo *Participativo-Consultivo* ou *Sistema 3*; e se ficou entre 3,50 e 4,00, o estilo de gestão é do tipo *Participativo-Grupál* ou *Sistema 4*, sendo que foram considerados, para efeitos de cálculo das médias aritméticas, os números inteiros e os centésimos.

Nos casos em que os resultados (médias), apresentaram-se nos pontos limítrofes, foram considerados os milésimos para a definição do sistema de gestão correspondente.

No intuito de facilitar a visualização dos estilos de gestão adotados pelas organizações "Longevas" e "não-Longevas", foi concebido o gráfico 3 abaixo, no qual para cada questão (variável) foi demarcada a média aritmética calculada.

aplicou-se o teste estatístico “Z” para grandes amostras, partindo-se das seguintes hipóteses:

- $H_0 > X1 = X2$, ou seja, hipótese de igualdade entre as médias observadas entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas”. Neste caso, se $1,96 \leq Z \leq 1,96$ a hipótese foi aceita com 95% de confiança.
- $H1 > X1 \neq X2$, ou seja, hipótese de diferença entre as médias observadas entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas”. Neste caso, se $Z < -1,96$ ou $Z > 1,96$ a hipótese foi aceita com 95% de segurança e, conseqüentemente, a hipótese H_0 foi rejeitada.

Para a escolha deste tipo de teste de médias, utilizou-se o critério recomendado por Triola (1999, p.187) onde ressalta que “de acordo com o teorema central do limite, se obtemos grandes amostras ($n > 30$) (de qualquer população com qualquer distribuição), a distribuição das médias amostrais pode ser aproximada de uma distribuição normal”.

Assim sendo (se o tamanho da amostra for maior ou igual a 30 - $n \geq 30$), segundo Freund e Simon (2000, p.226), pode-se substituir os desvios-padrão das populações pelos desvios-padrão das amostras quando da realização da estatística para teste da diferença entre duas médias, desde que as populações sejam independentes como no caso desta pesquisa (organizações “Longevas” e “não-Longevas”).

Desta forma, foi calculado o fator “Z” para cada uma das variáveis através da fórmula abaixo, onde $X1$ foi a média encontrada para as organizações “Longevas”; $X2$ a média das “não-Longevas”; $S1$ o desvio-padrão das “Longevas”; $S2$ o desvio-padrão das “não-Longevas”; $n1$ o número de respondentes das “Longevas”; e $n2$ o número de respondentes das “não-Longevas”, sendo os resultados apresentados na tabela 14.

$$Z = \frac{X1 - X2}{\sqrt{\frac{S1^2}{n1} + \frac{S2^2}{n2}}}$$

Tabela 14 – Valores de “Z” – Teste das Médias

Continua

Variáveis/Questões	Valor de “Z”	Conclusão	Variáveis/Questões	Valor de “Z”	Conclusão
PLU1	12,53	Rejeitar H_0	NPII26	11,78	Rejeitar H_0
PLU2	5,89	Rejeitar H_0	NPII27	6,46	Rejeitar H_0
PLU3	13,83	Rejeitar H_0	NPII28	4,25	Rejeitar H_0
PLU4	4,95	Rejeitar H_0	NPII29	2,79	Rejeitar H_0
PLU5	14,42	Rejeitar H_0	NPD30	13,90	Rejeitar H_0

Tabela 14 – Valores de “Z” – Teste das Médias

Conclusão

Variáveis/Questões	Valor de “Z”	Conclusão	Variáveis/Questões	Valor de “Z”	Conclusão
PLU6	4,64	Rejeitar H_0	NPD31	6,27	Rejeitar H_0
NFM7	1,07	Aceitar H_0	NPD32	7,11	Rejeitar H_0
NFM8	1,83	Aceitar H_0	NPD33	2,79	Rejeitar H_0
NFM9	3,23	Rejeitar H_0	NPD34	3,31	Rejeitar H_0
NFM10	11,42	Rejeitar H_0	NPD35	7,01	Rejeitar H_0
NFM11	3,99	Rejeitar H_0	NPD36	5,62	Rejeitar H_0
NFM12	1,41	Aceitar H_0	NPD37	6,29	Rejeitar H_0
NFM13	5,99	Rejeitar H_0	NSMD38	2,71	Rejeitar H_0
NFM14	13,20	Rejeitar H_0	NSMD39	7,80	Rejeitar H_0
NFM15	5,45	Rejeitar H_0	NPCO40	5,44	Rejeitar H_0
NPC16	10,83	Rejeitar H_0	NPCO41	15,75	Rejeitar H_0
NPC17	5,77	Rejeitar H_0	NPCO42	6,33	Rejeitar H_0
NPC18	6,19	Rejeitar H_0	NPCO43	3,75	Rejeitar H_0
NPC19	9,77	Rejeitar H_0	MDT44	11,80	Rejeitar H_0
NPC20	3,89	Rejeitar H_0	MDT45	5,83	Rejeitar H_0
NPC21	2,47	Rejeitar H_0	MDT46	11,17	Rejeitar H_0
NPC22	0,23	Aceitar H_0	CD47	11,00	Rejeitar H_0
NPC23	-0,33	Aceitar H_0	CD48	-0,21	Aceitar H_0
NPC24	6,49	Rejeitar H_0	CD49	4,40	Rejeitar H_0
NPII25	4,47	Rejeitar H_0	CD50	12,07	Rejeitar H_0

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa

Mediante a análise da tabela 14 observa-se que os valores de “Z” são superiores a 1,96 em 44, das 50 variáveis avaliadas, o que permite dizer que a hipótese de que há uma diferença significativa entre as médias encontradas para as 44 variáveis nas organizações “Longevas” e “não-Longevas” deve ser aceita com 95% de confiança.

Por outro lado, observa-se que o valor de “Z” está compreendido entre $-1,96$ e $1,96$ em 6 das 50 variáveis avaliadas, quais sejam, NFM7, NFM8, NFM12, NPC22, NPC23 e CD48, que dizem respeito, respectivamente, ao uso de ameaça, por parte do gestor para que o subordinado compactue com os objetivos da organização, às eventuais recompensas oferecidas ao subordinado a fim de que adira aos objetivos, ao boicote das metas por parte dos subordinados, às distorções de comunicação entre líderes e liderados, à necessidade utilização de mecanismos suplementares para viabilizar a comunicação entre líderes e liderados, e à rotatividade dos funcionários, o que permite dizer que para estas variáveis a diferença entre as médias encontradas para as organizações “Longevas” e “não-Longevas” não é significativa, devendo a hipótese de igualdade entre as médias, portanto, ser rejeitada.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

7.1 PREÂMBULO

Nesta seção, são apontados os resultados da pesquisa, tomando por base a análise dos resultados obtidos através das respostas dadas, pelos respondentes, nos questionários nela utilizados.

Objetivando a fidelidade ao modelo de Rensis Likert (1979) de investigação de estilo gerencial e práticas administrativas vigentes nas organizações, (modelo adotado neste estudo), esta seção contempla os diferentes estilos de gestão adotados pelos líderes formais das organizações “Longevas” e “não-Longevas”, avaliados, separadamente e de forma global, à luz das seguintes dimensões: 1) processos de liderança utilizados; 2) natureza das forças motivacionais; 3) natureza do processo de comunicação; 4) natureza do processo de influência-interação; 5) natureza do processo decisório; 6) natureza do sistema de metas e diretrizes; 7) natureza do processo de controle; 8) natureza do processo de metas de desempenho e treinamento; e 9) características de desempenho.

São destacadas nesta seção, também, as características das organizações “Longevas” e “não-Longevas” quanto à exportação e porte, bem como as características dos seus líderes formais, no que diz respeito à sexo, idade, escolaridade e cursos, seminários, encontros e conferências que participaram.

Finalmente, são apresentados, separadamente por dimensão avaliada e de forma global, os fatores, ligados à função e ao estilo de gestão, que interferem na longevidade das organizações.

7.2 ESTILO DE GESTÃO UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES “LONGEVAS”

- **Processo de Liderança Utilizado**

Nesta dimensão observa-se que o estilo de gestão identifica-se ao sistema 3, com um valor médio de 3,42 (média das médias) para as respostas dadas, sendo que a maior média observada (3,52), a qual identifica-se com o sistema 4, está relacionada à disseminação dos valores organizacionais e, a menor média (3,31) – relacionada ao sistema 3 – diz respeito à disseminação da missão organizacional.

- **Natureza das Forças Motivacionais**

Nesta dimensão, à despeito do baixo consenso das respostas, observa-se que os líderes formais atuam de forma semelhante ao sistema 3 de gestão (média 3,16), mesmo considerando que na variável NFM10, relativa à existência de metas estabelecidas, a média (3,59) tenha recaído sobre o sistema 4.

Observa-se nesta dimensão, também, que a menor média (2,59) está vinculada à variável NFM9, relativa à valorização dos líderes quanto aos trabalhos parcialmente concluídos pelos liderados, recaindo desta forma, sobre o sistema 3 de gestão.

- **Natureza do Processo de Comunicação**

Nesta dimensão, à despeito do baixo consenso das respostas, observa-se que o estilo de gestão adotado assemelha-se ao sistema 3, uma vez que a média é igual a 3,15, sendo que somente nas variáveis NPC16 e NPC19, referentes, respectivamente, à intensidade de troca de informações entre líderes e liderados e ao recebimento respeitoso, por parte dos líderes, das informações vindas dos liderados, as médias são iguais a 3,55 e 3,72, recaindo ambas, portanto, sobre o sistema 4 de gestão.

Observa-se nesta dimensão, também, que na variável NPC22, que refere-se às distorções de comunicação entre líderes e liderados, encontra-se a menor média calculada (2,52), acarretando, desta forma, numa semelhança ao Sistema 3 de gestão.

- **Natureza do Processo de Influência-Interação**

Nesta dimensão, observou-se com consenso nas respostas, que a forma de atuação dos líderes formais é compatível como sistema 3, uma vez que a média geral é igual 3,24, cabendo ressaltar, entretanto, que na variável NP126, relativa à cooperação existente entre líderes e liderados, a média é de 3,56, o que acarreta no sistema 4 de gestão.

Observa-se nesta dimensão, também, que a menor média (3,02) recai sobre o sistema 3 de gestão, e está vinculada à variável NP129 que diz respeito ao fluxo das informações nas organizações.

- **Natureza do Processo Decisório**

Nesta dimensão observa-se que o estilo de gestão adotado pelos líderes formais assemelha-se ao sistema 3, dado que a média calculada entre as variáveis é igual 3,23, merecendo destaque a variável NPD30, referente ao consenso entre

líderes e liderados nas tomadas de decisões, cuja média é igual a 3,52, o que implica no sistema 4 de gestão.

Observa-se nesta dimensão, também, que a menor média está vinculada à variável NPD34, relativa ao uso da intuição nas tomadas de decisões, cuja média é igual a 2,90, o que implica no sistema 3 de gestão.

- **Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes**

Observa-se nesta dimensão, mesmo considerando o relativo consenso nas respostas e o baixo número de variáveis (NSMD38 e NSMD39) - as quais referem-se, respectivamente, ao estabelecimento de metas por uma maioria dos membros da organização e à franqueza e lealdade com que as metas são aceitas pelos liderados - que o sistema 3 caracteriza o estilo de gestão adotado pelos líderes formais, uma vez que a média geral calculada para a dimensão é igual a 3,03.

- **Natureza do Processo de Controle**

Nesta dimensão, observa-se com relativo consenso nas respostas, que o sistema 3 é o efetivamente adotado pelos líderes formais, uma vez que a média geral para a dimensão é igual a 3,18 e, em 3 das 4 variáveis avaliadas, as médias recaíram sobre o referido sistema e apenas uma sobre o sistema 4.

A maior média observada (3,50) refere-se à variável NPCO41, que diz respeito à integridade das informações inerentes ao controle, enquanto que a menor média (2,98) esta ligada à variável NPCO42, que diz respeito aos padrões de controle utilizados.

- **Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento**

Nesta dimensão, à despeito do reduzido número de variáveis avaliadas, observou-se que o sistema 3 é adotado pelos líderes formais, uma vez que a média geral para dimensão é igual a 3,21.

Destaca-se, ainda, que a maior média encontrada (3,50) enquadra-se no sistema 4 de gestão e é observada na variável MDT44, que diz respeito à audácia das metas estabelecidas. Em contrapartida, a menor média observada (2,80) recai sobre o sistema 3, e está vinculada à variável MDT45, que diz respeito à adequação dos treinamentos oferecidos aos funcionários

- **Características de Desempenho**

Nesta dimensão, observa-se que o estilo de gestão adotado converge para o sistema 3, dado que a sua média geral é igual a 3,15 e em 3 das 4 variáveis avaliadas as médias calculadas recaíram sobre este sistema, sendo que apenas a

média referente à variável NFM50, relativa ao planejamento da inovação, recaiu sobre o sistema 4 (média igual a 3,51).

Assim sendo, observa-se que nas 9 dimensões avaliadas as médias calculadas revelam que o “sistema 3” é o adotado pelos líderes formais das organizações “Longevas”, sendo que a maior média calculada (3,42) diz respeito ao “Processo de Liderança Utilizado” e, a menor média (3,03) é observada na dimensão “Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes”.

É importante destacar que a média aritmética calculada para as diversas dimensões avaliadas é igual a 3,20 e o desvio-padrão igual a 0,1042, o que permite dizer, que embora o sistema 3 (*Participativo-Consultivo*) seja o adotado pelos líderes formais das organizações “Longevas”, há uma relativa proximidade do sistema 4 (*Participativo-Grupai*), uma vez que a média mínima necessária para tal é de 3,50.

Este fato é relevante dado que Likert (1975, p.52) afirma que a mudança do estilo de gestão “rumo ao sistema 4 traz consigo a melhoria do desempenho” da organização.

- **Avaliação global (“Longevas”)**

Uma vez que esta pesquisa é fundamentalmente de cunho quantitativo, a tabela 15 a seguir, auxilia para que se tenha uma clara visão do estilo de gestão adotado pelos líderes formais das organizações “Longevas”, na medida em que apresenta a média aritmética e o desvio-padrão calculados para cada uma das dimensões avaliadas com o respectivo sistema de gestão adotado, bem como a média aritmética das médias com o conseqüente desvio-padrão.

Tabela 15 – Sistema de gestão adotado por dimensão avaliada – “Longevas”

DIMENSÃO	X	s	SISTEMA ADOTADO
1. Processo de Liderança Utilizado	3,42	0,0833	3
2. Natureza das Forças Motivacionais	3,16	0,3488	3
3. Natureza do Processo de Comunicação	3,15	0,4042	3
4. Natureza do Processo de Influência-Interação	3,24	0,2096	3
5. Natureza do Processo Decisório	3,23	0,1838	3
6. Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes	3,03	0,4013	3
7. Natureza do Processo de Controle	3,18	0,2238	3
8. Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento	3,21	0,3634	3
9. Características de Desempenho	3,15	0,4514	3
Resultado Final	3,20	0,1042	3

Fonte: Elaborado por Cláudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Legenda : x = Média Aritmética s = Desvio-Padrão

Mediante a análise da tabela 15, constata-se nas organizações “Longevas”, que o “Processo de Liderança Utilizado” apresenta a maior média (3,42) dentre as dimensões avaliadas, aproximando-se bastante do sistema 4 de gestão; em contrapartida, observa-se que na dimensão “Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes”, encontra-se a menor média (3,03), o que leva a crer que as organizações “Longevas” necessitam aprimorar-se nestas questões.

7.3 ESTILO DE GESTÃO UTILIZADO NAS ORGANIZAÇÕES “NÃO-LONGEVAS”

- **Processo de Liderança Utilizado**

Nesta dimensão observa-se que o estilo de gestão adotado pelos líderes formais identifica-se com o sistema 2, uma vez que a média geral calculada é igual a 2,08.

Cabe ressaltar que em 3 variáveis as médias recaíram sobre o sistema 2, em duas recaíram sobre o sistema 3 e em apenas uma variável a média recaiu sobre o sistema 1, sendo que a maior média (2,71) é observada na variável PLU4, referente ao apoio dos líderes aos liderados, e a menor média (1,48) é observada na variável PLU3, que diz respeito à disseminação da missão organizacional por parte da alta administração.

- **Natureza das Forças Motivacionais**

De modo semelhante ao processo de liderança utilizado, observa-se que o sistema 2 foi o adotado pelos líderes formais, uma vez que a média final é igual a 2,35, mesmo considerando que as médias calculadas para as variáveis tenham recaído sobre o sistema 3 de gestão em 3 das 9 variáveis avaliadas.

Cabe ressaltar que a maior média encontrada (3,22) refere-se à variável NFM12, que diz respeito ao boicote das metas por parte dos subordinados, e a menor média (1,72) é observada na variável NFM10, relativa à existência de metas a serem estabelecidas.

- **Natureza do Processo de Comunicação**

Nesta dimensão, à despeito do alto desvio-padrão observado na variável NPC22, relativa às distorções no processo de comunicação entre líderes e liderados, observa-se, com consenso nas respostas, que o sistema 2 caracteriza o estilo de gestão adotado pelos líderes formais, uma vez que a média final calculada é igual a 2,34, sendo que a maior média (2,69) está ligada à variável NPC21, que diz respeito

ao sentimento de responsabilidade dos funcionários ao iniciarem o processo de comunicação, e a menor média (1,75) está ligada à variável NPC16, a qual refere-se à intensidade de trocas de informações entre líderes e liderados.

- **Natureza do Processo de Influência-Interação**

Nesta dimensão observa-se que o estilo de gestão adotado pelos líderes formais assemelha-se ao sistema 2, uma vez que a média geral calculada é igual a 2,28, sendo que em 3 variáveis avaliadas as médias recaíram sobre o sistema 2 e em duas recaíram sobre o sistema 3.

Cabe ressaltar que a maior média (2,68) é observada na variável NP125, referente à harmonia da relação entre líderes e liderados, e a menor média (1,63) é observada na variável NP126, que diz respeito à cooperação entre líderes e liderados.

- **Natureza do Processo Decisório**

Nesta dimensão, dado que as médias calculadas para 7 das 8 variáveis avaliadas recaíram sobre o sistema 2 e apenas uma sobre o sistema 3, além do fato de que houve considerável consenso nas respostas dadas, conclui-se que o sistema 2 foi o efetivamente adotado pelos líderes formais das organizações “não-Longevas”.

Cabe ressaltar que a maior média encontrada (2,87) refere-se à variável NPD33, que diz respeito ao conhecimento, por parte dos líderes, dos problemas que afligem a organização e os liderados, enquanto que a menor média (1,63) refere-se à variável NPD30, relativa ao consenso entre líderes e liderados quando em meio ao processo decisório.

- **Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes**

De semelhante modo à natureza do processo decisório, observa-se nesta dimensão, à despeito do reduzido número de variáveis, que o sistema 2 foi o efetivamente adotado pelos líderes formais, onde as respostas dadas apresentaram considerável consenso, tanto para a variável NMSD38 e NMSD39, as quais referem-se, respectivamente, ao estabelecimento de metas por uma maioria dos membros da organização e à franqueza e lealdade com que as metas são aceitas pelos liderados.

- **Natureza do Processo de Controle**

Nesta dimensão observa-se que o sistema 2 foi o adotado pelos líderes formais, uma vez que a média geral calculada é igual a 1,98.

Cabe ressaltar, entretanto, que a menor média (1,48) - que indica o sistema 1 de gestão - é observada na variável NPCO41, a qual diz respeito à integridade das informações referentes aos controles, e que a maior média (2,35) é observada na variável NPCO43, que diz respeito à utilização das informações oriundas do controle em prol da melhoria do trabalho.

- **Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento**

Nesta dimensão observa-se que o sistema 2 é o resultante das médias calculadas para cada uma das variáveis avaliadas, cabendo ressaltar, entretanto, a proximidade da média geral calculada para a dimensão (1,71) com o limite estabelecido entre os sistemas 1 e 2, que é igual a 1,50.

Cabe ressaltar, também, que a maior média encontrada (1,75) refere-se à variável MDT45, relativa à adequação dos treinamentos oferecidos aos liderados, enquanto que a menor média (1,67) é observada na variável MDT44, relativa à audácia das metas estabelecidas.

- **Características de Desempenho**

Nesta dimensão, embora em duas, das quatro variáveis avaliadas, as médias tenham recaído sobre o sistema 3 e nas outras duas sobre o sistema 2, observa-se que o resultado final aponta para o sistema 2 de gestão, uma vez que a média das médias é igual a 2,16, sendo que a maior média (2,72) é observada na variável CD49, relativa ao número de faltas dos liderados, enquanto que a menor média (1,61) é observada na variável CD50, a qual diz respeito ao planejamento da inovação de produtos e serviços.

Assim sendo, observa-se que em todas as dimensões avaliadas as médias calculadas recaíram sobre o sistema 2, acarretando numa média final geral igual 2,15 e desvio-padrão igual a 0,2024, o que revela que o sistema 2 (Autoritário-Benévolo) foi o efetivamente adotado pelos líderes formais das organizações “não-Longevas”, o qual segundo Likert (1975, p.138), gera um clima tal que “restringe a perspectiva de aprimoramento do trabalho”.

- **Avaliação global (“não-Longevas”)**

Ao modo da tabela 15, elaborada para as organizações “Longevas”, a tabela 16 abaixo auxilia para que se tenha uma clara visão do estilo de gestão adotado pelos líderes formais das organizações “não-Longevas”, na medida em que apresenta a média aritmética e desvio-padrão calculados para cada uma das

dimensões avaliadas com o respectivo sistema de gestão adotado, bem como a média aritmética das médias com o conseqüente desvio-padrão.

Tabela 16 – Sistema de gestão adotado por dimensão avaliada – “não-Longevas”

DIMENSÃO	X	s	SISTEMA ADOTADO
1. Processo de Liderança Utilizado	2,08	0,6747	2
2. Natureza das Forças Motivacionais	2,35	0,5421	2
3. Natureza do Processo de Comunicação	2,34	0,3298	2
4. Natureza do Processo de Influência-Interação	2,28	0,4063	2
5. Natureza do Processo Decisório	2,21	0,3524	2
6. Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes	2,21	0,0628	2
7. Natureza do Processo de Controle	1,98	0,3821	2
8. Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento	1,71	0,0400	2
9. Características de Desempenho	2,16	0,5589	2
Resultado Final	2,15	0,2024	2

Fonte: Elaborado por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Legenda : x = Média Aritmática s = Desvio-Padrão

Mediante a análise da tabela 16, constata-se nas organizações “não-Longevas”, que a “Natureza das Forças Motivacionais” representa a dimensão mais bem avaliada pelos seus ex-gestores, uma vez que apresenta média igual a 2,35, ou seja, bastante próxima ao sistema 3 de gestão, cujo limite mínimo é de 2,50; em contrapartida, observa-se que na dimensão “Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento”, encontra-se a menor média (1,71) - bastante próxima do sistema 1 de gestão - o que leva a crer que as organizações “não-Longevas” necessitavam de aprimoramentos nestas questões.

7.4 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES FORMAIS

Quanto às características dos líderes formais das organizações foram observados os seguintes aspectos:

- **Relativas ao sexo dos Líderes**

No que tange ao sexo dos líderes não foi observada grande diferença entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas”, uma vez que nas “Longevas” 79,37% são do sexo masculino e 20,63% do sexo feminino, enquanto que nas “não-Longevas” 87,56% são do sexo masculino e 12,50% do sexo feminino.

- **Relativas à Idade dos Líderes**

Não foram observadas grandes diferenças entre as idades dos líderes das organizações “Longevas” e “não-Longevas” quando assumiram a função de “Líder”, uma vez que a maioria deles (32,54% para as “Longevas” e 46,88% para as “não-Longevas”) assumiu a função com idade compreendida entre 21 e 30 anos.

Quanto à idade atual dos líderes das organizações “Longevas”, observa-se, mediante análise da tabela 10, que estes estão compreendidos, na grande maioria, nas faixas de 31 a 40 anos (39,68%) e 41 a 50 anos (32,54%), o que permite concluir que 72,22% deles estão compreendidos na faixa etária de 31 a 50 anos.

- **Relativas à Escolaridade dos Líderes**

Neste aspecto, observa-se, mediante análise das tabelas 12 e 13, que os líderes formais das organizações “Longevas” apresentavam escolaridade superior comparativamente aos da “não-Longevas” quando assumiram a organização, uma vez que 36,51% dos líderes das organizações “Longevas” tinham curso superior completo ou incompleto enquanto apenas 9,37% dos líderes das “não-Longevas” encontravam-se na mesma situação.

Quanto à escolaridade atual dos líderes das organizações “Longevas”, observa-se que 42,07% deles tem curso superior completo ou incompleto, merecendo destaque o fato da diminuição dos percentuais referentes aos ensinos fundamental e médio constatados atualmente comparativamente à época em que assumiram as suas funções.

Merece destaque, também, o aumento do percentual, de 8,73% (quando assumiram) para 17,46% (atual), dos líderes com pós-graduação completa ou incompleta, o que denota a preocupação deles em relação às suas formações acadêmicas.

- **Cursos, Seminários e Conferências**

Quanto aos cursos, seminários e conferências, constata-se, também, que os líderes formais das organizações “Longevas” apresentaram maior participação (40,48% dos respondentes) comparativamente aos líderes das “não-Longevas” (15,63%).

Cabe ressaltar que as referidas participações referem-se a tempos diferentes, ou seja, (“Longevas” – atual) e (“não-Longevas” – enquanto as organizações estavam operando).

7.5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES “LONGEVAS” E “NÃO-LONGEVAS” QUANTO ÀS EXPORTAÇÕES E AO PORTE

Quanto às exportações, constatou-se que 4, dentre as 70 organizações “Longevas” pesquisadas, (5,71%), exportam os seus produtos, e outras 6, (8,57%), já exportaram mas não estão exportando atualmente.

Constatou-se, também, que nenhuma organização “não-Longeva” exportou os seus produtos.

Quanto ao porte, constata-se, mediante análise da tabela 9, que 64,29% das organizações “Longevas” são de pequeno porte, 28,57% são microempresas, 7,14% são médias e que nenhuma delas é de grande porte.

Observa-se, também, mediante análise da tabela 9, que 69,57%, das 23 organizações “não-Longevas” pesquisadas, eram microempresas e 30,43% de pequeno porte, não havendo dentre elas, portanto, nenhuma de médio ou grande porte.

7.6 FATORES QUE INTERFEREM NA LONGEVIDADE DE ORGANIZAÇÕES

7.6.1 Análise por Dimensão Avaliada

Ao desenvolver pesquisas para verificação do estilo de gestão dos líderes, Likert (1975) e (1979) serviu-se, fundamentalmente, de organizações que tinham alcançado êxito em suas operações.

Entretanto, ao questionar-se sobre os comportamentos dos gestores que se assemelhavam ao sistema 1 de gestão, o próprio Likert (1975, p.22) conjecturou ao expressar-se nestas palavras: “Estas são indagações que afetam o êxito e mesmo a sobrevivência das empresas”.

Desta forma, estabeleceu-se uma comparação direta entre as funções gerenciais (práticas administrativas) e estilo gerencial observados nas organizações “Longevas” e “não-Longevas” pertencentes ao segmento do mobiliário e que estão localizadas na cidade de Curitiba-PR, a fim de que fosse possível determinar, os fatores que interferem na longevidade das organizações, mediante a avaliação da significância das diferenças entre as médias das variáveis.

Para tanto, é mister que sejam observadas as diferenças entre os valores das médias aritméticas calculadas para cada uma das variáveis e dimensões avaliadas, bem como a significância das diferenças entre médias das variáveis, as quais estão destacadas na tabela 17 a seguir:

Tabela 17 – Diferença entre as Médias – “Longevas” x “não-Longevas” Continua

QUESTÃO/VARIÁVEL	“LONGEVAS”	“não-Longevas”	DIFERENÇA	SIGNIFICÂNCIA
PLU1	3,35	1,60	1,75	S
PLU2	3,48	2,47	1,01	S
PLU3	3,31	1,48	1,83	S
PLU4	3,47	2,71	0,76	S
PLU5	3,52	1,58	1,94	S
PLU6	3,39	2,63	0,76	S
Média das médias	3,42	2,08	1,34	
NFM7	3,33	3,16	0,17	NS
NFM8	2,87	2,53	0,34	NS
NFM9	2,59	2,13	0,46	S
NFM10	3,59	1,72	1,87	S
NFM11	2,90	2,16	0,74	S
NFM12	3,42	3,22	0,20	NS
NFM13	3,37	2,42	0,95	S
NFM14	3,50	1,78	1,72	S
NFM15	2,90	2,03	0,87	S
Média das médias	3,16	2,35	0,81	
NPC16	3,55	1,75	1,80	S
NPC17	3,02	2,10	0,92	S
NPC18	3,28	2,32	0,96	S
NPC19	3,72	2,00	1,72	S
NPC20	3,24	2,66	0,58	S
NPC21	3,03	2,69	0,34	S
NPC22	2,52	2,47	0,05	NS
NPC23	2,59	2,65	-0,06	NS
NPC24	3,39	2,47	0,92	S
Média das médias	3,15	2,34	0,81	
NP1125	3,33	2,68	0,65	S
NP1126	3,56	1,63	1,93	S
NP1127	3,20	2,19	1,01	S
NP1128	3,12	2,38	0,74	S
NP1129	3,02	2,52	0,50	S
Média das médias	3,24	2,28	0,96	
NPD30	3,52	1,63	1,89	S
NPD31	3,28	2,31	0,97	S
NPD32	3,14	2,00	1,14	S
NPD33	3,33	2,87	0,46	S
NPD34	2,90	2,26	0,64	S
NPD35	3,21	2,10	1,11	S
NPD36	3,13	2,19	0,94	S
NPD37	3,34	2,35	0,99	S
Média das médias	3,23	2,21	1,02	
NSMD38	2,74	2,25	0,39	S
NSMD39	3,31	2,16	1,15	S
Média das médias	3,03	2,21	0,82	
NPCO40	3,10	2,19	0,91	S
NPCO41	3,50	1,48	2,02	S
NPCO42	2,98	1,90	1,08	S
NPCO43	3,15	2,35	0,80	S

Tabela 17 – Diferença entre as Médias – “Longevas” x “não-Longevas” Conclusão

QUESTÃO/VARIÁVEL	“LONGEVAS”	“não-Longevas”	DIFERENÇA	SIGNIFICÂNCIA
Média das médias	3,18	1,98	1,20	
MDT44	3,50	1,67	1,83	S
MDT45	2,80	1,75	1,05	S
MDT46	3,33	1,71	1,62	S
Média das médias	3,21	1,71	1,50	
CD47	3,22	1,74	1,48	S
CD48	2,50	2,55	-0,05	NS
CD49	3,38	2,72	0,66	S
CD50	3,51	1,61	1,90	S
Média das médias	3,15	2,16	0,99	

Fonte: Elaborada por Claudio Cesar Ferreira baseado nos resultados da pesquisa.

Legenda: S=Significativa NS=Não-significativa

Mediante a análise das tabelas 17 e 14, é possível extrair as seguintes conclusões, em relação a cada uma das variáveis e dimensões avaliadas:

- **Processo de Liderança Utilizado**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (PLU1, PLU2, PLU3, PLU4, PLU5 e PLU6), as quais referem-se, respectivamente, à disseminação da visão organizacional, ao clima existente entre líderes e liderados, à disseminação da missão organizacional, ao relacionamento entre líderes e liderados, aos valores organizacionais, e à abertura dada aos funcionários para discussão dos problemas da organização.

Merecem destaque, dadas as grandes diferenças entre as organizações “Longevas” e as “não-Longevas”, as variáveis PLU1, PLU3 e PLU5, relacionadas, respectivamente, à disseminação da visão, missão e valores das organizações, o que é referido por Collins e Porras (1995), Collins e Lazier (1996) e Hesselbein et al. (1997) como sendo fundamental para o sucesso das organizações.

- **Natureza das Forças Motivacionais**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa nas variáveis NFM7, NFM8, NFM9, NFM10, NFM11, NFM13, NFM14 e NFM15, as quais referem-se, respectivamente, ao uso de ameaças, por parte dos líderes para que os liderados adiram aos objetivos, às eventuais recompensas dadas para que os liderados adiram aos objetivos, à valorização do liderado pelo líder pelo fato da conclusão parcial das tarefas, à existência de metas, à participação do liderados no estabelecimento das metas, às atitudes dos líderes em relação aos liderados, ao eventual orgulho dos trabalhadores provocado pelas atitudes dos líderes e à maneira como os objetivos são determinados.

Observa-se, ainda, que as maiores diferenças entre as médias referem-se às variáveis NFM10 e NFM14, cujas importâncias são referidas, respectivamente, por Collins e Porras (1995) e Collins e Lazier (1996). Estes autores ressaltam a importância do estabelecimento de metas, e Deming (1990, p.19) destaca a importância da remoção de todas as barreiras que impedem que os funcionários tenham orgulho das organizações onde atuam, e do que nelas fazem.

Cabe ressaltar que não é possível a observação de diferenças nas variáveis NFM7, NFM8 e NFM12, as quais dizem respeito, respectivamente, às ameaças e punições, às promessas de recompensas e ao boicote de metas por parte dos subordinados.

- **Natureza do Processo de Comunicação**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa nas variáveis NPC16, NPC17, NPC18, NPC19, NPC20, NPC21 e NPC24, as quais referem-se, respectivamente, às trocas de informações, ao fluxo de informações, à origem das informações, à receptividade das informações pelos líderes, à adequação da comunicação e à consciência dos líderes em relação aos problemas que afetam os liderados.

Cabe ressaltar, ainda, as grandes diferenças entre as médias nas variáveis NPC16 e NPC19, cujas importâncias são sobejamente exploradas por Hesselbein et al. (1997), onde destacam a importância da troca de informações entre líderes e liderados.

Por outro lado, não é possível observar diferenças significativas nas variáveis NPC22 e NPC23 que dizem respeito, respectivamente, às distorções nas comunicações entre líderes e liderados e à necessidade de mecanismos suplementares para comunicação entre eles.

- **Natureza do Processo de Influência-Interação**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (NPII25, NPII26, NPII27, NPII28 e NPII29), relativas, respectivamente, à qualidade da interação (amistosa e com confiança), à cooperação entre líderes e liderados, à influência dos liderados no estabelecimento de metas, à imposição de metas por parte dos líderes e à fluidez das informações, sendo que a maior diferença entre as médias (1,93) é observada na variável NPII26 o que indica que na organização "Longeva" há uma cooperação mais intensa entre

líderes e liderados para o desenvolvimento dos trabalhos comparativamente às organizações “não-Longevas”.

- **Natureza do Processo Decisório**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (NPD30, NPD31, NPD32, NPD33, NPD34, NPD35, NPD36 e NPD37), relativas, respectivamente, ao consenso sob o qual as decisões são tomadas, às bases nas quais as decisões são apoiadas, à precisão das informações utilizadas em meio ao processo decisório, ao conhecimento dos problemas que afligem a organização e aos subordinados, à eventual adoção da intuição como principal instrumento de decisão, à participação dos subordinados na decisão de como realizar os trabalhos, e ao eventual encorajamento para trabalhar em equipe causado pela próprio modo do processo decisório.

Ressalta-se, aqui, a grande diferença observada na variável NPD30, a qual aponta para o fato de que as decisões nas organizações “Longevas” são tomadas de forma mais participativa comparativamente às “não-Longevas”.

- **Natureza do Sistema de Metas e Diretrizes**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (NSMD38 e NSMD39), ambas relativas à maneira como as metas são estabelecidas.

Merece destaque, nesta dimensão, a diferença observada na variável NSMD39 que revela que nas organizações “Longevas” as metas são mais franca e lealmente discutidas comparativamente às “não-Longevas”.

- **Natureza do Processo de Controle**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (NPCO40, NPCO41, NPCO42 e NPCO43), relativas, respectivamente, à preocupação pelo controle por parte de todos na organização, ao fato das informações necessárias ao controle serem completas, aos padrões de controle, e ao fato dos dados gerados pelo controle serem utilizados em prol da melhoria do trabalho.

Cabe ressaltar a grande diferença observada entre as médias na variável NPCO41 (maior diferença observada entre todas as variáveis – 2,02) o que indica que as informações necessárias ao controle são extremamente mais completas nas organizações “Longevas” comparativamente às “não-Longevas”.

- **Natureza do Processo de Metas de Desempenho e Treinamento**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa em todas as variáveis (MDT44, MDT45 e MDT46), relativas, respectivamente, à audácia das metas, à adequação dos treinamentos dados aos funcionários para bem desempenharem suas funções, e à qualidade dos recursos destinados aos treinamentos.

Cabe ressaltar a grande diferença observada nas três variáveis, o que implica em uma grande diferença na própria dimensão, bem como o fato dos líderes das “Longevas” preocuparem-se muito mais com o aprimoramento de seus funcionários, comparativamente às “não-Longevas”, fato apontado por Deming (1990), como sendo fundamental para o desenvolvimento das organizações.

- **Características de Desempenho**

Nesta dimensão observa-se que há uma diferença estatisticamente significativa nas variáveis (CD47, CD49 e CD50), relativas, respectivamente, ao índice de produtividade, ao número de falta dos funcionários e ao planejamento da inovação.

Vale destacar a grande diferença existente na variável CD50 que aponta para o fato de que as organizações “Longevas” planejam mais as suas inovações comparativamente às “não-Longevas”, o que é referido por Dodgson e Rothwell (1996, p.78), como sendo de extrema importância para o crescimento das organizações, enfatizando, inclusive, que parece haver consenso entre os estudiosos quanto à relação existente entre inovação e crescimento organizacional.

Cabe ressaltar, ainda, que não é possível a observação de diferença significativa na variável CD48, o que permite dizer que não há diferenças entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas” no que tange à rotatividade dos funcionários.

7.6.2 Análise Global (“Longevas” x “não-Longevas”)

Mediante a análise da tabela 17 constata-se que, embora hajam diferenças em todas as dimensões avaliadas, as principais diferenças entre as médias calculadas para as organizações “Longevas” e “não-Longevas” recaem sobre as dimensões “Natureza do Sistema de Metas e Treinamento”, “Processo de Liderança

Utilizado” e “Natureza do Processo de Controle”, cujos valores são, respectivamente, iguais a 1,50, 1,34 e 1,20.

Quanto às variáveis (fatores), observa-se que as diferenças mais relevantes entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas” são as que dizem respeito à integridade das informações referentes aos controles (NPCO41), à disseminação dos valores organizacionais (PLU5), à intensidade de cooperação entre líderes e liderados (NP126), ao planejamento da inovação de produtos e serviços (CD50), ao consenso entre líderes e liderados nas tomadas de decisões (NPD30), à existência de metas a serem atingidas (NFM10), à disseminação da missão organizacional (PLU3), à intensidade de troca de informações entre líderes e liderados (NPC16), à disseminação da visão organizacional (PLU1), ao orgulho dos liderados em trabalhar na organização causado pelas atitudes dos líderes (NFM14) e ao respeito com que as informações vindas dos liderados são recebidas pelos líderes.

8 CONCLUSÕES

Nesta seção, são destacadas a estrutura básica e as principais conclusões do estudo, partindo-se da análise dos resultados obtidos na pesquisa e do princípio de que ela é relevante para as organizações do segmento de móveis atuantes na região metropolitana de Curitiba-PR, bem como para a própria comunidade acadêmica, na medida em que procura identificar - mesmo que de forma exploratória - os fatores ligados à função e ao estilo de gestão que interferem na longevidade de organizações.

Para tanto, a pesquisa foi estruturada em duas partes distintas: na primeira procurou-se identificar, de forma qualitativa, através da aplicação do questionário 1, em anexo, a opinião dos gestores das organizações participantes do programa Pró-Móvel quanto às organizações que, segundo eles, mereciam ter os seus estilos e práticas administrativas pesquisadas, bem como os fatores que eles (gestores) acreditavam ser a razão do sucesso e do insucesso das organizações; na segunda, procurou-se identificar, de forma quantitativa, o estilos de gestão adotados pelos líderes formais das organizações “Longevas” e “não-Longevas”, bem como os fatores intervenientes na longevidade de organizações, mediante a aplicação dos questionários 2 e 3 (ambos em anexo).

Ressalta-se que para a determinação dos questionários 2 e 3, partiu-se do modelo de investigação de Likert (1979) ao qual foram incorporados pensamentos sobre práticas administrativas de outros autores tais como Collins e Lazier (1996), Collins e Porras (1995), Drucker (1995) e Peters e Waterman (1982), bem como sobre estilos de gestão, onde foram incorporados os pensamentos de Batemann e Snell (1997), Bennis (1997), Kouzes e Posner (1994), Adizes (1990) e Reddin (1989) entre outros, de forma a contemplar 50 variáveis relativas às 9 seguintes dimensões de avaliação: 1) processo de liderança utilizado; 2) natureza das forças motivacionais; 3) natureza do processo de comunicação; 4) processo de influência e interação; 5) natureza do processo decisório; 6) natureza do processo de metas e diretrizes; 7) natureza do processo de controle; 8) natureza do sistema de metas de desempenho e treinamento; e 9) características de desempenho.

Após a aplicação dos questionários aos respondentes e apuração estatística das respostas concluiu-se que o estilo de gestão adotado pelos líderes formais das organizações “Longevas” corresponde ao “Participativo-Consultivo” ou “sistema 3”

de Likert, tendendo ao “Participativo-Grupal” ou “sistema 4”, enquanto que o estilo característico das “não-Longevas” era o “Autoritário-Benévol” ou “sistema 2”, tendendo ao “Autoritário-Rígido”, ou “sistema 1”.

Quanto às variáveis intervenientes na longevidade de organizações, o estudo mostra a existência de diferenças significativas em 44 das 50 avaliadas, sendo que as principais estão relacionadas às dimensões “natureza do processo de controle”, “processo de liderança utilizado” e “natureza do sistema de metas e treinamento”.

Quanto à dimensão “natureza do processo de controle”, observa-se que a variável relativa à integridade das informações relativas aos controles é significativamente mais acentuada nas organizações “Longevas” comparativamente às “não-Longevas”, o que implica numa condição mais favorável das “Longevas” para tomada de decisões, na medida em que dispõem de informações completas para tal.

Quanto à dimensão “processo de liderança utilizado” observa-se grande diferença entre as organizações “Longevas” e “não-Longevas” no que tange à disseminação da visão, da missão e dos valores organizacionais, o que faz com que as metas organizacionais sejam mais claramente definidas e compactuadas pelos funcionários das organizações “Longevas” comparativamente aos das “não-Longevas”.

Quanto à dimensão “natureza do sistema de metas e treinamento” destaca-se a variável relativa a audácia das metas organizacionais estabelecidas pelos líderes formais das organizações “Longevas”, que mostraram-se em grau significativamente superior às estabelecidas pelos gestores das organizações “não-Longevas”, o que leva a crer que os líderes formais das organizações “Longevas” propõem metas organizacionais mais desafiadoras aos seus liderados comparativamente aos das organizações “não-Longevas”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando um pesquisador dedica-se à uma investigação de fatores que interferem na longevidade das organizações, onde várias dimensões podem ser exploradas, é natural que ele incorpore um aprendizado cuja dimensão vai muito além daquela descrita no relatório final da pesquisa.

Assim sendo, como ressalta Klering (1994),

No momento em que se sistematiza e verbaliza o resultado de uma investigação aprofundada sobre um tema tratado de forma original, é imperioso distinguir e selecionar o que é relevante para o pesquisador ao que é necessário e importante para a comunidade científica em geral. Isso significa que boa parte da experiência que ora se conclui tem uma dimensão individual muito mais ampla e complexa do que se possa transmitir. (p.23)

Desta forma, a presente pesquisa, além da incomensurável contribuição que proporcionou para o desenvolvimento do pesquisador, contribuiu, também, para estabelecer uma aproximação entre o “*sistema 4*” de Rensis Likert e a longevidade das organizações, embora isto não tenha sido um dos seus objetivos específicos.

Sobre a referida aproximação é importante ressaltar que ela fortalece o método utilizado, pois como destaca Likert (1975, p.10), “qualquer pesquisa realizada em qualquer parte do mundo soma seus resultados a esse corpo de conhecimentos, robustecendo-o”.

Por outro lado, por se tratar de uma investigação de caráter exploratório, e portanto, não conclusivo, esta pesquisa suscita outras diversas questões que podem servir de objeto para pesquisas futuras, tais como:

- Quais os fatores ligados ao processo de formulação de estratégias que interferem na longevidade das organizações?
- Quais os aspectos relativos à cultura organizacional que interferem na longevidade das organizações?

Cabe ressaltar, ainda, que pelo fato da presente pesquisa considerar apenas o ponto de vista atual dos líderes formais das organizações, ela acaba desconsiderando o eventual desenvolvimento pessoal e profissional que eles tenham angariado ao longo dos anos, bem como a conseqüente alteração de seus estilos de gestão ao longo do tempo, o que poderia ser avaliado em pesquisas futuras mediante a avaliação de alguns estudos de caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. *Os Ciclos de Vida das Organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000:2000 p.2*. Rio de Janeiro, 2001.
- AUDRETSCH (1999), B.D. *Small Firms and Efficiency: are small firms important? Their hole and impact*. U.S. Small Business Administration, 1999.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração : construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Os Gênios da Organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Líderes e Lideranças : entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, do Japão e Europa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Gerência à Brasileira*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- BORDIEU, Pierre. *Educação e Realidade: a dominação masculina*. v.2, N.2, 1995.
- BRADFORD, David L. e COHEN, Allan R. *Excelência Empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho*. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1985.
- BROCKA, Bruce e BROCKA, M. Suzanne. *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRUNER II, G.C. e HENSEL, P.J. *Marketing Scales Handbook: A compilation of multi-item measures*. Chicago, Illinois, EUA: American Marketing Association, 1994.
- CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER Tânia (org.). *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo : Atlas, 1998.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARAVANTES, Geraldo R. e BJUR, Wesley. *Readministração em Ação: A prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1996.

- CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. v.1, 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. v.2, 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLLINS, James C. e LAZIER, William C. *Feitas para Vencer*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- CORRÊA, Joaquim S. *O Mundo Fascinante da Tomada de Decisão*. Trabalho apresentado no Seminário PROSOLVE – Processo Decisório e Solução de Problemas, 1996.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, João C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus, 1994.
- COVEY, Stephen R. *Liderança Baseada em Princípios*. 3ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da Administração*. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.
- DOGSDON, Mark e ROTHWELL, Roy. *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham: Hartnolls, 1996.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. *Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. *Introdução à Administração*. 3ªed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERREIRA, Ademir Antonio et al.. *Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Henrique et al. *Informação e Decisão*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

- FREUND, John E. e SIMON, Gary A. *Estatística Aplicada : economia, administração e contabilidade*. 9ª ed. Porto Alegre: Bookaman, 2000.
- GALBRAITH, J. K. *O novo estado industrial*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. In Relato Setorial: *Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira*. BNDES, 1998
- GOUILLART, Francis J. e KELLY, James N. *Transformando a Organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HESSELBEIN, Frances et al. *A Organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. *O Líder do Futuro: visões, estratégias e práticas de uma nova era*. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1996.
- <http://www.abimovel.org.br>
- <http://www.bc.gov.br>
- <http://www.bndes.gov.br>
- <http://www.ibge.gov.br>
- <http://www.mte.gov.br>
- JONES, Gareth R. *Organizational Theory : text and cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Quando os Gigantes Aprendem a Dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLERING, Luís Roque. *Relação entre estágios de Informatização e Padrões de Comportamento Administrativo*: Tese de doutorado apresentada à Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994, 407p.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing : a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOUZES James M. e POSNER, Barry Z. *Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e público em geral*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LIKERT, Rensis. *A organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas em Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon C. et al. *Administração: Conceitos e Aplicações*. 4ªed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, Henry et al.. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAJBERG, Sheila et al. *Sobrevivência das Firms no Brasil: Dez. 1995/Dez.1997*. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.7, nº13, p.33-48, jun.2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PÉRIEN, J. CHÉRON E.J. e ZINS, M. *Recherche en Marketing: méthodes et décisions*.1984.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR, Robert H. *Vencendo a Crise : como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Editora Haerper & Row do Brasil, 1983.
- PORTER, Michael E. *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Ed. Gradiva, 1998.
- REDDIN, William J. *Eficácia Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. *Metodologia Científica : a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- SEBRAE. *Pesquisa "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas"*. Brasília: Ed. Sebrae, 1999.

- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2ªed. San Francisco : Jossey-Bass Publisher, 1992.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TRIOLA, Mario F. *Introdução à Estatística*. 7ªed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. *Empresa Humanizada: a organização necessária e possível*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, nº2, p.22, abr./jun. 2001.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CONVÊNIO PPGA – UNICENP

MESTRANDO : CLAUDIO CESAR FERREIRA

QUESTIONÁRIO 1

Instrumento de coleta de dados iniciais utilizado junto aos gestores das organizações voltadas para o segmento mobiliário que estão localizadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana.

Data da entrevista : _____ Entrevistado(a): _____

Empresa : _____ Função: _____

Número de funcionários da empresa: _____

Exportação : () Sim () Não

Questão 1: Qual a data de fundação da empresa?

Questão 2: Quais empresas, voltadas para o segmento mobiliário que estão localizadas na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana, o (a) senhor (a) destacaria em função da sua gestão?

Questão 3: Caso a sua empresa seja apontada pelos demais gestores entrevistados como sendo uma empresa de referência e portanto digna de ter o seu estilo de gestão pesquisado, o senhor(a) estaria disposto a contribuir com o pesquisador, no desenvolvimento de sua pesquisa, concedendo-lhe entrevistas no futuro?

Questão 4: O(A) senhor(a) conhece alguém que tenha sido responsável por alguma empresa pertencente ao segmento mobiliário, sediada na cidade de Curitiba-PR ou região metropolitana que já tenha encerrado suas atividades, que possa ser indicada para participar desta pesquisa representando as empresas “não-Longevas”? Se sim, o(a) senhor(a) poderia fornecer ao pesquisador alguma forma de contato com este(a) Gestor(a) e ainda, após esta entrevista, o pesquisador ao contatá-lo(a) pode utilizar o seu nome como referência?

Questão 5 : Na sua opinião, por que algumas empresas pertencentes ao segmento mobiliário encerraram suas atividades com menos de 3 anos de existência?

Questão 6: Na sua opinião, por que algumas empresas pertencentes ao segmento mobiliário conseguiram prosperar, ultrapassando o tempo médio de sobrevivência de 3 anos?

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CONVÊNIO PPGA – UNICENP

MESTRANDO : CLAUDIO CESAR FERREIRA

QUESTIONÁRIO 2 – “LONGEVAS”

Nome do responsável pelas respostas : _____

Nome da empresa : _____

Função : _____

Data de fundação da empresa : _____

Data do preenchimento do questionário : _____

Para as questões de 1 a 50, marque um “X” seguindo as seguintes propostas:

- 1 – Não (nunca)
- 2 – Fracamente (poucas vezes)
- 3 – Moderadamente (várias vezes)
- 4 – Sim (sempre)
- 6 – Não sei (não tenho opinião formada, não quero responder)

Atenção : Todas as questões constantes no quadro abaixo (de 1 a 50) começam com a expressão “NESTA ORGANIZAÇÃO...”.

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
1 – A alta administração dissemina a visão da organização em todos os seus níveis?					-	
2 – O clima existente entre líderes e liderados é de confiança?						
3 – A alta administração dissemina a missão da organização em todos os seus níveis?					-	
4 – A alta administração apresenta um relacionamento de apoio com seus subordinados?					-	
5 – A alta administração dissemina os valores da organização em todos os seus níveis?						
6 – Os problemas relativos ao trabalho são discutidos abertamente com os subordinados?					-	
7 – Para compactuar com seus objetivos, a empresa usa de ameaças e punições?					-	
8 – A maneira como são expostas as razões (para se aderir aos objetivos) é através de promessa de recompensas?					-	
9 – Quando uma determinada tarefa não é totalmente concluída, os líderes valorizam a parte já realizada?						
10 – Há metas estabelecidas para serem atingidas?					-	
11 – Os subordinados participam da determinação das metas?					-	

12 – Os subordinados boicotam as metas estabelecidas pelos líderes?					-	
13 – As atitudes dos líderes em relação aos subordinados são cooperativas?					-	
14 – As atitudes dos líderes ocasionam um sentimento de orgulho da organização nos liderados?					-	
15 – A maneira como os objetivos estabelecidos serão alcançados (estratégias) é debatida entre líderes e subordinados?					-	
16 – Ocorrem muitas trocas de informações entre chefes e subordinados?					-	
17 – O fluxo de informações flui da diretoria para os demais níveis, flui de volta, e entre as diversas funções de mesmo nível, indistintamente?					-	
18 – Informações importantes para a empresa podem ser trazidas por qualquer de seus funcionários?					-	
19 – As informações vindas de níveis inferiores são recebidas com respeito pelos níveis superiores?					-	
20 – A comunicação entre líderes e liderados é adequada?					-	
21 – Há um sentimento de responsabilidade, por parte dos funcionários, ao iniciarem o processo de comunicação?					-	
22 – Há distorções de comunicação entre líderes e liderados?					-	
23 – Precisa-se de mecanismos suplementares de informação para gerar trocas de informações entre líderes e liderados?					-	
24 – Os líderes têm consciência dos problemas que afligem aos seus subordinados?					-	
25 – Existe interação amistosa entre líderes e liderados com elevado grau de confiança?					-	
26 – Há intensa cooperação entre líderes e liderados para o desenvolvimento dos trabalhos?					-	
27 – Os funcionários podem influir na determinação das metas e métodos de trabalho?					-	
28 – Os líderes definem metas e métodos de trabalho com imposições?					-	
29 – A informação flui em todas as direções, a partir de todos, facilitando a interação entre os colaboradores?					-	
30 – As principais decisões são tomadas por consenso entre líderes e liderados?					-	
31 – As decisões são tomadas, fundamentalmente, baseadas em conhecimentos técnicos e informações?					-	
32 – As informações disponíveis para a tomada de decisão são claras e precisas?					-	
33 – Os decisores estão cientes dos reais problemas que afligem a organização e seus subordinados?					-	
34 – As decisões são tomadas com base na intuição?					-	
35 – A maneira de tomada de decisão propicia o interesse dos colaboradores para participarem do processo decisório?					-	
36 – Os colaboradores participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?					-	
37 – O processo decisório encoraja o trabalho em equipe?					-	
38 – As metas são estabelecidas pela maioria dos seus membros?					-	
39 – As metas são franca e lealmente aceitas pelos colaboradores?					-	
40 – O interesse e preocupação pelo controle ocorre em todos os níveis hierárquicos?					-	
41 – As informações referentes aos controles são completas?					-	
42 – Há maneiras padronizadas para se controlar e revisar as atividades que interferem na qualidade do trabalho?					-	
43 – Os dados oriundos do controle são utilizados em prol da melhoria do trabalho?					-	
44 – As metas determinadas são audaciosas?					-	

45 – Os colaboradores recebem treinamento adequado para bem desempenharem suas funções?					-	
46 – Os recursos destinados ao treinamento são de alta qualidade?					-	
47 – O índice de produtividade é elevado?					-	
48 – A rotatividade dos colaboradores é baixa?					-	
49 – O número de faltas dos funcionários é elevado?					-	
50 – A inovação de produtos e serviços é feita de forma planejada?					-	

51 – Marque com um “X” a alternativa que corresponde a situação da empresa quanto à exportação.

- a) Nunca exportou.
- b) Já exportou mas atualmente não está exportando.
- c) Não exporta mas pretende exportar futuramente
- d) Exporta.

52 – Marque com um “X” a alternativa correspondente à organização quanto ao número de funcionários.

- a) de 1 a 19 funcionários
- b) de 20 a 99
- c) de 100 a 499 funcionários
- d) mais de 500 funcionários

53 – Marque com um “X” a alternativa correspondente à sua faixa de idade, quando começou a trabalhar na organização.

- a) Menos de 21 anos.
- b) Entre 21 e 30 anos.
- c) Entre 31 e 40 anos.
- d) Entre 41 e 50 anos.
- e) Mais de 50 anos.

54 – Marque com um “X” a alternativa correspondente à sua faixa de idade atual.

- a) Menos de 21 anos.
- b) Entre 21 e 30 anos.
- c) Entre 31 e 40 anos.
- d) Entre 41 e 50 anos.
- e) Mais de 50 anos.

55 – Marque com um “X” o seu sexo : Masculino Feminino

56 – Marque com um “X” a alternativa que corresponde à sua escolaridade quando começou a trabalhar na organização.

- a) Ensino fundamental completo ou incompleto.
- b) Ensino médio completo ou incompleto.
- c) Superior completo ou incompleto.
- d) Pós-Graduação – Especialização – Completa ou incompleta.
- e) Pós-Graduação – Mestrado – Completo ou incompleto.
- f) Pós-Graduação – Doutorado – Completo ou incompleto.

57 - Marque com um "X" a alternativa correspondente à sua escolaridade atual

- a) () Ensino fundamental completo ou incompleto.
- b) () Ensino médio completo ou incompleto.
- c) () Superior completo ou incompleto.
- d) () Pós-Graduação – Especialização – Completa ou incompleta.
- e) () Pós-Graduação – Mestrado – Completo ou incompleto.
- f) () Pós-Graduação – Doutorado – Completo ou incompleto.

58 – Escreva na tabela abaixo os seminários, encontros e conferências mais recentes dos quais tenha participado.

EVENTOS	ANO

MUITO OBRIGADO !

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CONVÊNIO PPGA – UNICENP

MESTRANDO : CLAUDIO CESAR FERREIRA

QUESTIONÁRIO 3 – “NÃO-LONGEVAS”

Nome do responsável pelas respostas : _____

Nome da empresa : _____

Função : _____

Data de fundação da empresa : _____

Data de fechamento da empresa : _____

Data do preenchimento do questionário : _____

Para as questões de 1 a 50, marque um “X” seguindo as seguintes propostas:

- 1 – Não (nunca)
- 2 – Fracamente (poucas vezes)
- 3 – Moderadamente (várias vezes)
- 4 – Sim (sempre)
- 6 – Não sei (não tenho opinião formada, não quero responder)

Atenção : Todas as questões constantes no quadro abaixo (de 1 a 50) começam com a expressão “NAQUELA ORGANIZAÇÃO...”.

QUESTÕES	RESPOSTAS					
	1	2	3	4	-	6
1 – A alta administração disseminava a visão da organização em todos os seus níveis?					-	
2 – O clima existente entre líderes e liderados era de confiança?						
3 – A alta administração disseminava a missão da organização em todos os seus níveis?					-	
4 – A alta administração apresentava um relacionamento de apoio com seus subordinados?					-	
5 – A alta administração disseminava os valores da organização em todos os seus níveis?						
6 – Os problemas relativos ao trabalho eram discutidos abertamente com os subordinados?					-	
7 – Para compactuar com seus objetivos, a empresa usava de ameaças e punições?					-	
8 – A maneira como eram expostas as razões (para se aderir aos objetivos) era através de promessa de recompensas?					-	

9 – Quando uma determinada tarefa não era totalmente concluída, os líderes valorizavam a parte já realizada?						
10 – Havia metas estabelecidas para serem atingidas?					-	
11 – Os subordinados participavam da determinação das metas?					-	
12 – Os subordinados boicotavam as metas estabelecidas pelos líderes?					-	
13 – As atitudes dos líderes em relação aos subordinados eram cooperativas?					-	
14 – As atitudes dos líderes ocasionavam um sentimento de orgulho da organização nos liderados?					-	
15 – A maneira como os objetivos estabelecidos seriam alcançados (estratégias) era debatida entre líderes e subordinados?					-	
16 – Ocorriam muitas trocas de informações entre chefes e subordinados?					-	
17 – O fluxo de informações fluía da diretoria para os demais níveis, fluía de volta, e entre as diversas funções de mesmo nível, indistintamente?					-	
18 – Informações importantes para a empresa podiam ser trazidas por qualquer de seus funcionários?					-	
19 – As informações vindas de níveis inferiores eram recebidas com respeito pelos níveis superiores?					-	
20 – A comunicação entre líderes e liderados era adequada?					-	
21 – Havia um sentimento de responsabilidade, por parte dos funcionários, ao iniciarem o processo de comunicação?					-	
22 – Havia distorções de comunicação entre líderes e liderados?					-	
23 – Precisava-se de mecanismos suplementares de informação para gerar trocas de informações entre líderes e liderados?					-	
24 – Os líderes tinham consciência dos problemas que afligiam aos seus subordinados?					-	
25 – Existia interação amistosa entre líderes e liderados com elevado grau de confiança?					-	
26 – Havia intensa cooperação entre líderes e liderados para o desenvolvimento dos trabalhos?					-	
27 – Os funcionários podiam influir na determinação das metas e métodos de trabalho?					-	
28 – Os líderes definiam metas e métodos de trabalho com imposições?					-	
29 – A informação fluía em todas as direções, a partir de todos, facilitando a interação entre os colaboradores?					-	
30 – As principais decisões eram tomadas por consenso entre líderes e liderados?					-	
31 – As decisões eram tomadas, fundamentalmente, baseadas em conhecimentos técnicos e informações?					-	
32 – As informações disponíveis para a tomada de decisão eram claras e precisas?					-	
33 – Os decisores estavam cientes dos reais problemas que afligiam a organização e seus subordinados?					-	
34 – As decisões eram tomadas com base na intuição?					-	
35 – A maneira de tomada de decisão propiciava o interesse dos colaboradores para participarem do processo decisório?					-	
36 – Os colaboradores participavam das decisões relacionadas ao serviço que executam?					-	
37 – O processo decisório encorajava o trabalho em equipe?					-	
38 – As metas eram estabelecidas pela maioria dos seus membros?					-	
39 – As metas eram franca e lealmente aceitas pelos colaboradores?					-	
40 – O interesse e preocupação pelo controle ocorriam em todos os níveis hierárquicos?					-	

41 – As informações referentes aos controles eram completas?					-	
42 – Havia maneiras padronizadas para se controlar e revisar as atividades que interferiam na qualidade do trabalho?					-	
43 – Os dados oriundos do controle eram utilizados em prol da melhoria do trabalho?					-	
44 – As metas determinadas eram audaciosas?					-	
45 – Os colaboradores recebiam treinamento adequado para bem desempenharem suas funções?					-	
46 – Os recursos destinados ao treinamento eram de alta qualidade?					-	
47 – O índice de produtividade era elevado?					-	
48 – A rotatividade dos colaboradores era baixa?					-	
49 – O número de faltas dos funcionários era elevado?					-	
50 – A inovação de produtos e serviços era feita de forma planejada?					-	

51 – Marque com um “X” a alternativa que corresponde a situação da empresa, quanto à exportação, quando teve suas atividades encerradas.

- a) () Nunca tinha exportado.
- b) () Já tinha exportado mas não estava exportando.
- c) () Não exportava mas pretendia exportar no futuro.
- d) () Exportava.

52 – Marque com um “X” a alternativa correspondente ao número de funcionários da organização quando teve as suas atividades encerradas.

- a) () de 1 a 19 funcionários
- b) () de 20 a 99
- c) () de 100 a 499 funcionários
- d) () mais de 500 funcionários

53 – Marque com um “X” a alternativa correspondente à sua faixa de idade, quando começou a trabalhar na organização.

- a) () Menos de 21 anos.
- b) () Entre 21 e 30 anos.
- c) () Entre 31 e 40 anos.
- d) () Entre 41 e 50 anos.
- e) () Mais de 50 anos.

54 – Marque com um “X” a alternativa correspondente à sua faixa de idade quando a organização teve as suas atividades encerradas.

- a) () Menos de 21 anos.
- b) () Entre 21 e 30 anos.
- c) () Entre 31 e 40 anos.
- d) () Entre 41 e 50 anos.
- e) () Mais de 50 anos.

55 – Marque com um “X” o seu sexo : () Masculino () Feminino

56 – Marque com um “X” a alternativa que corresponde à sua escolaridade quando começou a trabalhar na organização.

- a) () Ensino Fundamental completo ou incompleto.
 b) () Ensino Médio completo ou incompleto.
 c) () Superior completo ou incompleto.
 d) () Pós-Graduação – Especialização – Completa ou incompleta.
 e) () Pós-Graduação – Mestrado – Completo ou incompleto.
 f) () Pós-Graduação – Doutorado – Completo ou incompleto.

57 - Marque com um “X” a alternativa correspondente à sua escolaridade quando a organização teve as suas atividades encerradas.

- a) () Ensino Fundamental completo ou incompleto.
 b) () Ensino Médio completo ou incompleto.
 c) () Superior completo ou incompleto.
 d) () Pós-Graduação – Especialização – Completa ou incompleta.
 e) () Pós-Graduação – Mestrado – Completo ou incompleto.
 f) () Pós-Graduação – Doutorado – Completo ou incompleto.

58 – Escreva na tabela abaixo os seminários, encontros e conferências mais recentes dos quais tenha participado enquanto estava trabalhando na organização :

EVENTOS	ANO

MUITO OBRIGADO !