

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

MBA GESTÃO EMPRESARIAL

Cássia Francisco Ramos Barboza

Fatores de insucesso de um momento decisório para o Centro de Educação Infantil
Amanhecer para Vida.

Porto Alegre

2010

Cássia Francisco Ramos Barboza

Fatores de insucesso de um momento decisório para o Centro de Educação Infantil
Amanhecer para Vida.

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito parcial
de obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Elton Oliveira

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que fazem parte da minha vida e às diversas formas como cada uma contribuiu para a conquista deste sonho. Compartilho com cada uma a alegria de missão cumprida.

Agradeço a meus pais e aos meus irmãos por serem pessoas tão especiais e por fazerem parte da minha vida. Um agradecimento especial a minha irmã Flávia por ter me apoiado diretamente neste trabalho. Amo muito todos vocês.

Ao meu esposo pelo apoio incondicional em meus projetos pessoais e profissionais. Aos meus filhos por terem dado uma nova razão de existência e me ensinarem muitas coisas todos os dias. Ao meu sogro e minha sogra por me apoiarem sempre.

Jamais deixaria de mencionar meus amigos, que são fonte constante de carinho e estímulo. A eles agradeço pela grande torcida por minhas vitórias e por nunca me deixarem, mesmo com as constantes ausências.

Agradeço a todos os professores com os quais tive o privilégio de aprender e admirar pela postura ética, comprometimento e apoio sempre que solicitado. Em especial, agradeço ao Professor Elton Oliveira, meu orientador, que teve paciência, atenção e sabedoria possibilitando a construção deste trabalho.

Agradeço a Deus, que transformou este sonho em realidade. Este Deus que foi meu sócio, completando o esforço humano. Agradeço então por disponibilizar saúde para o trabalho, tornando viável a manutenção deste investimento tão significativo para minha carreira profissional

Muito Obrigada!

*“Crescer não significa deixar para traz todos os problemas.
Crescer significa ser capaz de lidar com problemas cada vez
maiores e mais complexos.”*

- I. Adizes -

RESUMO

O presente estudo de caso aborda os fatores de insucesso em um momento de ampliação do Centro de Educação Infantil Amanhecer da Vida (SIC). Este estudo busca analisar qual influência das características da empresa familiar, o ciclo de vida da empresa e o estilo de seus líderes neste processo decisório.

Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem uma reestruturação na governança para que a empresa conclua o processo de transição da fase toca-toca para a fase de adolescência e estar preparada para os conflitos naturais desta fase bem como a fase da plenitude.

Palavras-chave: Empresa familiar, ciclos de vida das organizações e estilos de liderança.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Foco e orientação dos estilos	32
TABELA 2 – Triangulação da coleta de dados.....	36
TABELA 3 – Resultado do questionário dos estilos de liderança.....	38
TABELA 4 – Resultado de primeiro e segundo estilos.....	38
TABELA 5 – Resultado estilos e características	38
TABELA 6 – Respostas da pesquisa	39
TABELA 7 – Cronograma.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR	10
2.1.1 PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES DA EMPRESA FAMILAIR	11
2.1.2 PONTOS FRACOS	12
2.1.3 PONTOS FORTES	13
2.2 GOVERNANÇA.....	17
2.2.1 ESTRUTURA SITÊMICA DA GOVERNAÇA FAMILIAR	17
2.2.2 REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA EMPRESARIAL	18
2.3 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.3.1 PRIMEIRO ESTÁGIO: O NAMORO	20
2.3.2 SEGUNDO ESTÁGIO: A INFÂNCIA	20
2.3.3 TERCEIRO ESTÁGIO: O TOCA-TOCA	22
2.3.4 QUARTO ESTÁGIO: A ADOLESCÊNCIA.....	23
2.4 ESTILOS DE RELACIONAMENTO.....	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 UNIDADE DE PESQUISA.....	34
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA E QUESTIONÁRIO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante toda a vida, inconscientemente ou conscientemente, o ser humano busca equilíbrio e caminha para o autoconhecimento. Quanto mais se percebe entende que faz parte de um cenário onde mesmo sendo único, um ser individual, pode ser analisado e caracterizado pelo estudo do seu comportamento. Ao reconhecer suas características de personalidade e comportamento diante dos acontecimentos da vida sejam eles: fatalidades, conflitos, relações, ciclos de vida, estes o levam a uma desconforto para que assim este tenha a oportunidade de fazer escolhas que possam trazer crescimento, sofrimento, estagnação ou alienação.

Com o mundo corporativo não é diferente. Observar e reconhecer as características, comportamentos e acontecimentos de uma empresa dão a esta o privilégio de traçar uma nova trajetória. Conhecer e tirar proveito de suas fragilidades e potencialidades alcançando o crescimento contínuo. Assim faz-se necessário identificar que tipo de empresa e sua cultura, seu nível de governança, em que estágio do ciclo de vida ela se encontra, e que tipo de liderança se faz necessário para o mesmo.

A Instituição escolhida para este projeto de pesquisa é o CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL AMANHECER DA VIDA¹ fundado em março 2003, se caracteriza por uma empresa familiar, com 7 anos de vida (SIC). Esta empresa enfrenta atualmente uma queda brusca de alunos após uma ampliação de estrutura física realizada em fevereiro de 2007. Importa saber quais os fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso desta ampliação bem como que tipo de liderança se faz necessário para mudança deste quadro.

¹ Nome fictício para preservar a identidade da instituição. Todos os nomes referentes aos participantes da pesquisa também são fictícios.(SIC)

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as razões que levaram a insucesso da ampliação da empresa CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL AMANHECER DA VIDA? (SIC)

1.3 OBJETIVOS

Identificar de que maneira o conhecimento das características da empresa familiar, os ciclos de vida das organizações, a governança, tipos de liderança e os estilos de relacionamento impactaram no insucesso da ampliação.

HONOR (2008 p.75) Melhorar a vida de uma empresa ou de outra organização não é o objetivo em si de uma pesquisa. O item referente aos objetivos refere-se à lógica interna da pesquisa, aquilo que o pesquisador precisa fazer para coletar os dados de que necessita para demonstrar suas hipóteses.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores do insucesso na ampliação do Centro de Educação Infantil Amanhecer da Vida (SIC).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar como o contexto de empresa familiar influenciou neste insucesso.
- Identificar o Ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra.
- Identificar o impacto dos estilos de liderança e relacionamento no processo de tomada de decisão e planejamento da ampliação.

1.4 JUSTIFICATIVA

O enfoque do trabalho baseia-se em identificar fatores que promoveram o insucesso.

Três grandes fatores impactaram no processo de ampliação da organização: Contexto de empresa familiar, grau de maturidade em função do seu ciclo de desenvolvimento e por fim os estilos de liderança.

O trabalho buscará compreender como estes fatores interferiram no processo decisório que ameaçou a sustentação da organização.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em 4 capítulos para que de uma maneira clara possa evidenciar os aspectos identificados através da relação entre referencial teórico, dados coletados e a percepção da autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo inicial deste capítulo é apresentar uma base teórica para a análise deste projeto de pesquisa. Está organizada em quatro seções: Conceitos e características da empresa familiar, governança, ciclos de vida das organizações e estilos de relacionamento.

2.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

BORNHOLDT (2005 p. 33) define a empresa familiar da seguinte forma: é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário econômico.

O autor considera uma empresa familiar quando: o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros, quando os laços familiares determinam a sucessão no poder, quando os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração, quando as crenças e os valores da organização identificam-se com os valores da família ou quando os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam.

Ele também menciona que muitos se referem à empresa familiar “no sentido amplo” quando os familiares são acionistas (majoritários ou minoritários), mas a

empresa não é necessariamente dirigida pelos mesmos. E empresa familiar “no sentido restrito” quando a administração está sob o comando dos próprios sócios da família.

O que TONDO (1999) relata sobre a empresa familiar está em perfeita harmonia com as características da empresa familiar destacadas por BORNHOLDT (2005): Se o capital social pertence a um ou vários membros da mesma família, se no mínimo, um membro da família deve estar na diretoria da empresa, se existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

2.1.1 PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES DA EMPRESA FAMILIAR

O fato de a Empresa Familiar ter familiares em sua administração dificulta o exercício dos princípios fundamentais que defende a livre concorrência, a igualdade de oportunidade entre os funcionários e familiares. Para manter a influência da família, a oportunidade pode ser dada ao menos competente, o que dificulta o andamento da empresa. Alguns pontos negativos como estes são discutidos entre consultores e empresários, mas, por outro lado, há casos de grandes Empresas Familiares bem sucedidas. Em muitos setores, como os de medicamentos, distribuição de bebidas, bebidas alcoólicas, publicidade, vendas no varejo e no atacado, bancos entre outros, as firmas ligadas à família desempenham papel importante ou até central. Algumas organizações bem conhecidas e bem sucedidas mostram que a administração familiar deu certo.

LODI (1994) falando sobre a dificuldade da perpetuação da empresa familiar, diz que para criar o negócio há comprometimento do fundador e esta característica tende a se perder no decorrer dos anos. Pois muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, não pelo comprometimento. Pessoas trabalham porque tem que trabalhar. Este é o início da morte das empresas familiares: os valores são obscuros, as lealdades divididas e a motivação baseada no dinheiro. O Sucesso e continuidade da empresa familiar dependem do tipo de comprometimento das pessoas e a capacidade de transmiti-los. As pessoas envolvidas na direção de uma empresa não devem somente mandar, precisam ter visão para dirigir. O Diretor da empresa deve responder a um principal requisito, ter visão adequada para representar os valores das outras e ter energia para gerar energia em seus colaboradores. Ele também sugere o Conselho Familiar, o qual procura investir

numa instituição ao invés de um indivíduo, produzir um consenso de decisões e estabelecer uma base objetiva para tomada de decisões. Para evitar a individualidade nas decisões, deve-se procurar construir um processo que seja obedecido: código de ética familiar, definições de papéis e procedimentos de monitoração do processo.

LEACH (1993) expressa que o papel da família neste tipo de empresa deve ser melhor compreendido aproveitando ao máximo as vantagens e controlar ou eliminar suas desvantagens.

2.1.2 PONTOS FRACOS

A viabilidade da empresa familiar no atual mercado é muito questionada e criticada, devido ao protecionismo e paternalismo entre familiares dirigentes e dirigidos nas empresas. Essas duas características são consideradas prejudiciais do ponto de vista administrativo e econômico. Além desses pode-se resumir os principais pontos fracos da empresa familiar que estão reunidos no trabalho de LODI (1993): Os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, a falta de disciplina em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho. O comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com o resultado operacional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado, o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num recurso financeiro dos familiares e o emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Outro fator a ser considerado como ponto fraco da empresa familiar, é a falta de interesse em trabalhar com o marketing bem como sua modernização. Este fato se traduz em uma das grandes causas da não expansão do negócio, porque o interesse familiar pode conduzir a isso. Ora, com o aumento da demanda acima das expectativas, necessita-se de mais pessoas na administração para gerenciar os focos de expansão, mas a cultura familiar não aceita que estranhos interfiram em seus negócios. Portanto, a fraqueza no marketing é generalizada. Há pouco aperfeiçoamento de seus produtos, de políticas de comercialização, de técnicas de vendas. Assim, essas empresas tendem a se atrasar em relação aos seus concorrentes e a perder sua posição no mercado. A recuperação de uma boa

posição relativa à concorrência é lenta e difícil, não podendo em geral ser conseguida pelos mesmos administradores que deixaram ocorrer a deterioração. Tal situação pode ser resolvida através da preparação do sucessor, que terá de seguir novas regras.

Vale observar que esses são pontos negativos, que não necessariamente atingem todas as Empresas Familiares. LODI explica que isto acontece numa família que não soube criar coincidentemente sentidos de responsabilidade e de respeito à companhia. Deve ser considerado, que muitos dos problemas citados de firmas familiares, existem também nas não familiares, como o egoísmo humano de estar sempre superando obstáculos, a necessidade de prestígio e de aquisição de capital. Se esses itens ultrapassarem o profissionalismo, qualquer empresa terá dificuldades, portanto, são problemas de administração que fazem com que as firmas familiares fiquem, ou não, estagnadas no mercado, podendo até desaparecer.

Conforme LEACH (1993) a cultura organizacional pode se tornar um aspecto negativo, pois uma situação empresarial muito estável pode converter em um ambiente muito fechado para inovações ou mudanças expressas através de atitudes de boicote como: - Sempre fizemos assim, sempre deu certo deste jeito e não vamos mudar. Correm o risco de ignorar que muitas vezes se as coisas forem feitas de um jeito novo elas podem ser mais eficientes. Outra característica que pode causar riscos para empresa familiar é o imediatismo, como o poder de decisão está geralmente com o Dono, ele corre o risco de tomar decisões precipitadas.

2.1.3 PONTOS FORTES

Algumas vantagens distinguem as empresas familiares das empresas não Familiares. Uma delas é o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar o trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho. Destaca-se ainda entre outros aspectos fundamentais ao êxito de empresas familiares. A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família. As importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado. A sensibilidade pelas responsabilidades sociais. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no

país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. Um sistema de decisão rápida, pois o poder estando mais concentrado é maior. (LEACH – 1993)

A dedicação, reputação e a lealdade também são destacadas pelo referido autor como pontos positivos encontrados nas empresas com administração familiar. Muitas empresas do tipo familiar ou não passam por crises financeiras, algumas até fecham (WERNER 2005). Mas, a diferença das soluções adotadas por eles para sair da crise, são os sacrifícios pessoais que algumas vezes encontram-se baseados na lealdade à família. Essa força tem sido responsável pelo funcionamento contínuo da empresa, e tem permitido que os compromissos sejam cumpridos. Muita crítica se faz a administração de famílias proprietárias que herdaram cargos da maior importância com pouco ou nenhuma esforço de sua parte. Pouco se reconhece, entretanto, o esforço do administrador de família proprietária que assume a direção de uma organização por demais confusa ou quase irrecuperável, incapaz de atrair o interesse de um estranho que seja competente. A reputação da família é considerada muito valiosa, pode exercer uma influência benéfica nas relações com a comunidade. Em muitos casos, quando a empresa está passando por uma crise financeira, a reputação da família é um fator importante na obtenção de empréstimos de bancos locais. Os bancos acreditam que seus riscos são diminuídos pela sua experiência com a geração anterior. A compreensão da contribuição que uma família pode dar ao poderio da empresa a longo prazo, a análise das fraquezas presentes e a imposição de restrições orgânicas para controlar tais problemas são todos aspectos enfrentados por administradores de empresas familiares. O importante é compreender que o sucesso da administração da empresa familiar não se origina da delegação de poderes, mas, do seu profissionalismo.

(LEACH – 1993) Também ressalta algumas vantagens da empresa familiar como o compromisso, onde os indivíduos que constroem uma empresa podem dizer que são apaixonados pela mesma. Eles a criaram, a alimentam, impulsionam seu desenvolvimento, para muitos empresários sua empresa é sua vida. Esta profunda afeição se traduz naturalmente em dedicação e compromisso. E se todos os membros da família compartilham este sentimento será uma ponte para o sucesso da empresa. Devem pensar que tem uma responsabilidade em comum e sempre que surgem dificuldades, todos estão dispostos a dedicar mais tempo e energia no trabalho para o sucesso da empresa. O entusiasmo da família desenvolve um compromisso adicional e uma maior lealdade dos colaboradores, pois as pessoas se

esmeram mais, sabem que fazem parte de uma equipe onde todos contribuem para um fim comum.

O conhecimento Cada empresa familiar têm sua própria maneira de fazer as coisas, uma tecnologia especial um know-how que seus concorrentes não possuem. Conhecimentos práticos que poderiam propagar-se rapidamente em uma situação comercial comum, mas que podem ser mantidos em sigilo dentro da família. Geralmente são passados aos herdeiros e componentes da família durante anos através da convivência e aprendizado com os fundadores.

A flexibilidade no trabalho, tempo e dinheiro também é colocada como grande vantagem pelo autor. A possibilidade de dedicar tempo, trabalho e dinheiro a fim de garantir a perpetuação da empresa. Esta característica é uma vantagem competitiva para as empresas familiares, pois elas podem adaptar-se rápida e facilmente em situações de mudança. O que seria uma tarefa muito difícil e cara para outros tipos de empresa, normalmente é desafiador e barato para empresa familiar. A flexibilidade aplicada ao dinheiro é muito distinta na empresa familiar. A maior parte dos familiares recebe seu salário com a única preocupação de como gastarão seu dinheiro. Outras empresas familiares têm que decidir quanto será sua retirada a fim de antes de suas necessidades preservarem a flexibilidade financeira da empresa e suas oportunidades de crescimento. Algumas vezes este aspecto do compromisso quando relacionado com as retirada de dinheiro causa transtorno e estresse nas relações família X empresa e família X família. O autor menciona que no ambiente empresarial esta situação de retirada de dinheiro sem preservar a empresa em primeiro lugar por sócios é considerada como “drenar a empresa do seu elemento vital”. O aspecto de trabalho e tempo a flexibilidade é determinante e o autor dá um exemplo bem claro. No lançamento de um novo serviço ou produto onde existe a necessidade de envolvimento os membros da família normalmente tomam novas forças para a implantação dedicando todo seu conhecimento trabalho e tempo para o sucesso do momento vivido pela empresa.

Outro aspecto positivo colocado é a possibilidade de planejamento a longo prazo. LEACH declara que as empresas familiares são mais eficientes que as outras pela redução dos riscos e pela facilidade de lidar com os imprevistos. O investimento em novos empreendimentos também colabora para a sobrevivência a longo prazo. O fato de que normalmente o Gestor da empresa ter uma visão de seus objetivos

projetados para 10 a 15 anos também é considerado uma grande vantagem. (LEACH – 1993) menciona que o Dr. Peter Davis, Professor da Wharton Business School, uma autoridade no tema “problemas da empresa familiar, considera que este aspecto é muito importante:

“Se existe em nossa economia ocidental alguma entidade que pode equiparar-se a filosofia que os japoneses têm introduzido no mundo dos negócios nos últimos 15 anos é a empresa familiar. Não é capitalista, mas é astuta. Nem as companhias de propriedade coletiva podem ter esta característica, pois estão mais preocupadas com os ganhos trimestrais e semestrais. A empresa familiar privada é a única entidade que pode verdadeiramente fazer projetos a longo prazo.”

As vantagens trazidas pela cultura são muito positivas. O autor acredita que existem muitas razões para a empresa familiar ter uma estrutura estável. Todos sabem como se devem fazer as coisas, pois o presidente, gestor, familiar está muito comprometido com o sucesso da empresa e também desempenha suas funções durante muito tempo. As relações dentro da empresa contam com um longo período para acontecer e estabilizar-se, como ocorre com os métodos de trabalho e a normas éticas da empresa. A estabilidade de uma empresa é uma das suas características mais valiosas.

Nas empresas familiares as tomadas de decisão acontecem de forma mais ágil por que a responsabilidade por ela geralmente vem do Dono ou Sócios. Em uma empresa coletiva um “sim” ou um “não”. Toma-se a decisão inicial e consulta-se uma junta diretiva que irá avaliar os riscos antes de tomar a decisão final junto a um Chief Executive Officer - CEO ou presidente. Podemos ver esta característica como uma pequena vantagem para empresa familiar.

Sendo a empresa familiar mais estável ela se torna mais confiável. Muito compradores preferem fazer negócio com uma firma que tem uma longa trajetória, eles apreciam relações com pessoas que não estão mudando constantemente de funções dentro da empresa ou sendo substituídas a todo o momento. Os clientes também gostam muito das empresas familiares, pois recebem uma atenção mais cordial, um serviço de alto nível de atendimento.

2.2 GOVERNANÇA

Segundo BORNHOLDT, o processo de governança na empresa familiar é essencialmente constituído por atos de conquistas e de renúncias.

O governo da empresa familiar possui peculiaridades que vão além da administração de sistemas “família, “sociedade”, “empresa” e todas suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. E pela complexidade destas relações que se torna a empresa familiar encantadora. Os laços “familiares-empresariais” são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” e passa a ser de um grupo de irmãos tornando a sociedade cada vez mais complexa. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e de valores, fruto da cultura familiar a qual se torna a cultura organizacional. Em contra partida temos a propriedade financeira que consiste no direito legal de possuir quotas numa sociedade ou ações numa organização, construídas, compradas ou herdadas.

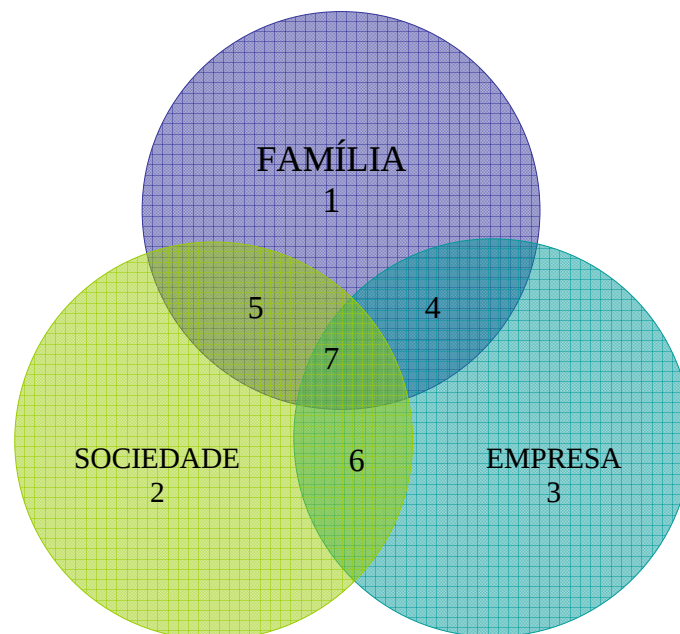
O governo das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da história. Portanto definir as regras e as normas entre os interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em prol da identidade familiar despertam os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação. Geralmente estes sentimentos estão latentes e existe pouco espaço para que possam ser admitidos, compreendidos e debatidos abertamente por vários motivos entre eles o momento empresarial, contextual ou por incompatibilidade e maturidades pessoais para determinadas funções. A governança em empresas familiares trata justamente deste espaço onde a racionalidade e a objetividade de normas e regras entre os sistemas família, empresa e sociedade e os diferentes sentimentos que podem aparecer e ser elaborados e integrados às conquistas individuais e coletivas e as renúncias pessoais.

2.2.1 ESTRUTURA SISTÊMICA DA GOVERNANÇA FAMILIAR

A estrutura sistêmica é indispensável para a melhor compreensão dos conflitos que rompem a perpetuação das empresas familiares. BORNHOLDT (2005) ressalta

o modelo tridimensional mundialmente conhecido por “prioridade, família e gestão” descrevendo o mesmo de forma mais adequada por sistemas familiar, societário e empresarial, ou simplesmente família, sociedade e empresa. Esta estrutura tem como finalidade a identificação dos caminhos entre os sistemas e dos possíveis papéis nos processos decisórios em cada um dos seus sistemas e em relação aos demais. É a forma que se denomina enquadre quanto ao status, poder caminhos da comunicação, processos de tomada de decisões, atribuições e responsabilidades.

2.2.2 REPRESENTAÇÃO SISTÊMICA DO SISTEMA EMPRESARIAL



Para poder entender e trabalhar na governança de empresas familiares, em primeiro lugar é necessário compreender esses traços culturais que se caracterizam por princípios e valores no convívio familiar, na forma de fazer negócios e ao lidar como apostadores no empreendimento. Em segundo lugar, é necessário distinguir o que diz respeito a cada um dos sistemas. As partes devem ser analisadas separadamente para na reconstrução buscar-se a integração dos sistemas por meio de canais formais entre os princípios de “dono” ou propriedade financeira, com os sonhos e as expectativas empreendedoras de negócios e o compartilhamento de poder, e a manutenção e reforço da unidade familiar.

2.3 CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Defende ICHAK (2004) que ao nos deparamos com uma situação nova temos que fazer alguma mudança e dependendo da escolha que fizermos teremos uma oportunidade ou um problema. Mas em nossas vidas a maioria dos problemas tem padrões previsíveis e tem causas comuns. “Tudo tem um ciclo de vida. Assim, as experiências de vida, muitas vezes, nos ajudam a prever problemas nos dando a possibilidade de evitá-los ou enfrentá-los. As organizações também têm um ciclo de vida: elas nascem e crescem e, a menos que sua gerencia saiba o que fazer, envelhecem e morrem. À medida que mudam, progredindo ao longo do seu ciclo de vida, o sistema segue padrões de comportamento previsíveis.

A cada mudança de fase existem problemas e dificuldades que precisam ser superados. O autor considera que uma empresa pode resolver seus problemas normais através de processos e decisões que superarão os problemas. Estes problemas não exigem intervenção externa, são transitórios, inevitáveis e necessários para que esta tenha condições de passar para outra fase. Assim como um bebê que precisa cair para aprender a andar. Mas se estes problemas não forem tratados podem se tornar anormais, problemas que elas não precisam passar. Os problemas anormais acontecem quando a empresa não consegue eliminar os obstáculos que impedem as mudanças se tornado-se patológicos sendo necessária a intervenção externa capacitada que possam ajudá-las a superar os problemas repetitivos que impedem sua transição de fase. Os exemplos mais comuns de problemas patológicos são: fluxo de caixa negativo incontrolável, perda contínua de recursos humanos vitais à organização, problemas de qualidade insolúveis, participação do mercado em rápido declínio e assim por diante. Nestes casos a terapia organizacional não surte mais efeito, pois a empresa não tem tempo para isso. Ela precisa de um especialista em reestruturação organizacional, que poderá substituir temporariamente o gestor com o poder de tomar qualquer decisão necessária.

O tratamento curativo em qualquer estágio do ciclo de vida exige a remoção dos problemas anormais para que a organização possa progredir para o estágio seguinte e passar por um novo conjunto de problemas normais.

O tratamento preventivo envolve o desenvolvimento de capacidades que estimulem o avanço da empresa até a plenitude e a sustentem lá.

2.3.1 PRIMEIRO ESTÁGIO: O NAMORO

Para o nascimento saudável de uma organização é necessário que o aspirante a fundador tenha um compromisso com seu sonho. E para desenvolver este compromisso, partilha sua idéia com os outros a fim de reafirmar que é capaz de realizar seu sonho com sucesso. Quanto mais ele conseguir vender sua idéia para os outros, mais forte fica seu compromisso interno. É o compromisso que torna viável qualquer organização e ele é caracterizado pela excitação, entusiasmo, emoção e paixão pelo assunto. Nesta fase do namoro os fundadores fazem promessas irreais que podem causar problemas mais tarde. Elas parecem ser inevitáveis. Elas trarão problema porque nesta fase o fundador inexperiente não acredita que esteja dando nada de valor, mas quando a empresa tiver algum valor normalmente se arrepende das promessas. Quanto mais alto o risco, mais profundo deve ser o comprometimento. Portanto o namoro é o momento onde o fundador deve avaliar o nível de compromisso que o seu sonho exige e estar disposto e preparado para correr o risco. Existem alguns questionamentos que o fundador não pode deixar de fazer ao namorar seu sonho: Porque estou fazendo isso? Quem vai fazer isso comigo? O que exatamente vamos fazer? Como vamos fazer? Quando devemos fazê-lo? O fundador precisa entender que não vai fazer tudo sozinho.

2.3.2 SEGUNDO ESTÁGIO: A INFÂNCIA

A passagem da empresa da fase do namoro para a infância se caracteriza pela mudança de foco de idéias e possibilidades para produção e resultados. Para isso a empresa precisa vender muito. Este é o momento de trabalhar no produto, aperfeiçoá-lo, trabalhar na sua tecnologia. Apesar de não ser dependente das vendas neste momento a organização infantil não é orientada para vendas. Algumas empresas evitam as vendas neste estágio porque estão conscientes de que não podem entregar. Sendo necessário um capital inicial dos fundadores. Neste estágio de vida organizacional, o autor menciona que o importante não é o que uma pessoa pensa, mas o que ela faz. Podendo cair numa grande armadilha: - Não posso pensar não tenho tempo para isso. Um dos principais problemas desta fase é quando a empresa não consegue finalizar o produto, ao invés da melhoria contínua acaba sendo perfeccionista e demorando em se focar nas vendas. Para desenvolver

uma organização de vendas e delegar o esforço é preciso primeiro estabilizar o produto, criar políticas de venda e ater-se a elas. Na infância o risco é grande e elas precisam de fundadores esforçados e orientados para resultados, que não sejam sonhadores. Deve ele se tornar um líder de ação, alguém que transforme a profecia em realidade. Quando este processo envolve dois líderes, normalmente há conflito entre eles. Um se agarra ao ideal enquanto o outro precisa comprometer o ideal para operacionalizá-lo e colocá-lo em ação.

Assim, as organizações infantis são orientadas para a ação e movidas por oportunidades, por isso tem poucos sistemas, regras ou políticas. Conseqüentemente tem um desempenho inconsistente estando vulneráveis aos problemas e tornando os mesmos em crise com muita facilidade. O líder fundador faz tudo, não gosta de delegar autoridade sendo constantemente testado pelo seu compromisso.

Mais uma vez o autor compara as fases de desenvolvimento das empresas com a dos seres humanos. Ele diz que na infância a organização é como uma criança que necessita de amor, apoio e compromisso dos pais. E se os fundadores (pais) não conseguirem suprir estas necessidades a empresa pode desenvolver problemas patológicos e morrer.

Na infância não existe um retorno tangível para os fundadores. Muitas vezes recebem menos do que receberiam sendo empregados, mas o compromisso construído no namoro deve suportar esta fase. Muitas vezes este compromisso tem um preço bem caro, pois é normal depois de muitas horas de trabalho voltar pra casa cansados e sem ter muito a oferecer para a família ressentida de atenção. ADIZES (2004) *"Iniciar uma empresa significa colocar sua vida pessoal em ritmo de espera"*. Nesta fase freqüentemente os fundadores tem que optar pela empresa ou pela família. Pois uma empresa infantil requer atenção constante. Outro motivo que pode levar um fundador abandonar sua empresa e o fato de ela perder sua característica. Ele não se identifica mais com ela. Assim como uma loba abandona seus filhotes quando são tocados por seres humanos. Nestes casos a empresa sofre muito pois perde o compromisso do fundador o que coloca em grande risco a subsistência da empresa.

2.3.3 TERCEIRO ESTÁGIO: TOCA – TOCA

Nesta fase, a organização está funcionando a todo vapor, tem um bom fluxo de caixa e as vendas estão subindo. A empresa está florescendo o que pode tornar o fundador e a organização arrogantes. Como bebê que aprende a engatinhar seu fundador não vê problemas e sim boas chances. Tudo que vêem querem pegar e tocar. Nesta fase as empresas agregam serviços, compra empresas achando que se a sua está dando certo, tudo que tocar vai virar ouro também. Elas estão envolvidas em muitos negócios, afins ou não. Infelizmente esta diversificação mostra que a empresa está espalhada. Os líderes cometem o erro de entrar em negócios do qual não sabem nada a respeito. De um dia pro outro a empresa investe mais dinheiro nestes novos empreendimentos do que ganhou em um ano no seu próprio ramo. Isso significa uma reunião cheia de prioridades. Tantas que não se consegue identificar qual a real prioridade.

O sucesso atual faz com que o fundador esqueça as dificuldades enfrentadas na infância. Pois o sucesso da fase Toca-toca é a realização de um sonho do fundador, se este sonho deu certo, porque não sonhar outros e realizá-los? No estágio toca-toca as vendas crescem rapidamente e com facilidade os fundadores tornam-se descuidados. Eles não planejam para resultados. Simplesmente esperam por ele. E com frequência pagam muito por ele. Elas têm tantos interesses que não podem dar atenção para cada um deles.

Nesta fase a empresa está orientada para vendas. As organizações igualam a venda a sucesso e explora as oportunidades ao invés de planejá-las. Seus sistemas de contabilidade e de custos são inúteis em relação à expansão descontrolada. Elas vendem mais em vez de verem seus lucros crescendo, estão perdendo dinheiro. Em vez disso gastam mais do que podem para aumentar as vendas. Obviamente, quanto mais vendem mais perdem. A gerência reage ao meio em vez de planejar o ambiente que quer. Na pressa de atender as vendas, as pessoas fazem promessas antes de saber como a empresa irá cumpri-las, por exemplo: despacha produtos inacabados. Mas este não é um problema patológico, mas não é normal porque pode ser evitado.

Na transição do estágio infância para o toca-toca é necessário um líder que tenha os pés no chão e segure o fundador. Como uma criança de dois anos que quer abrir tudo, pegar tudo, espalhar tudo, precisa que os pais estejam sempre por

perto dizendo: Não! Não! Não! Os líderes de empresa nesta fase não ouvem, porque foi à determinação deles que lhes trouxe sucesso na infância.

Os líderes toca-toca não são efetivos em reuniões, mas dominam os trabalhos. Ninguém terá a oportunidade de dizer qualquer coisa importante. Os líderes humilham, derrubam e atacam pessoalmente qualquer um que ouse discordar deles.

ADIZES (2004) sugere em suas palestras que nenhuma empresa deve deixar que as vendas subam demais. Ele coloca uma suposição:

“Digamos que você tenha as fundações para um prédio de três andares. Mas o bairro está florescendo, os aluguéis estão em alta e você está se saindo tão bem que decide adicionar um quarto, um quinto e sexto andares. Se continuar adicionando, o que vai inevitavelmente acontecer? Todos sabem. O prédio irá desabar... Pense em uma mina de ouro. Se limitar-se a cavar, cavar, cavar ela ruirá sobre você.”

As empresas no estágio toca-toca necessitam reestruturar-se constantemente. O autor as compara a crianças em fase de crescimento que estão sempre perdendo roupa. Mas os líderes de empresas toca-toca dão pouca importância para estruturas, processos gerenciais e sistemas. E quando as coisas estão dando errado ninguém se sente responsável, culpam tudo e todos, mas ninguém assume sua culpa. Orçamentos, estruturas organizacionais, papéis, responsabilidades e sistemas de remuneração exigem atenção para detalhes, disciplina e domínio próprio. Essas qualidades, normalmente são estranhas para um empreendedor. O processo, passo a passo, de definição de detalhes gerenciais lhes causam desconforto. Seu objetivo sempre é falar de crescimento, idéias e oportunidades. ADIZES (2004) compara a estrutura a uma colcha de retalhos de decisões tomadas sob pressão e dominada pela conveniência.

Na sede pelo crescimento as empresas acabam crescendo mais do que a capacidade dos seus fundadores para gerenciá-las.

2.3.4 QUARTO ESTÁGIO: ADOLESCÊNCIA

A fase da adolescência se caracteriza pela delegação de autoridade é o estágio de renascimento das empresas. As empresas acham vida além do fundador ou de sua influência sobre gerências semelhante a um adolescente tentando estabelecer

independência dos pais. O fundador precisa reconhecer que deve se sujeitar a nova realidade da empresa ao invés de submetê-la a suas necessidades e vontades. Esta atitude exige que o fundador se adapte ao novo ambiente. Pois normalmente até esta fase o fundador molda a política da empresa conforme lhe compraz ou criando regras e políticas só para os subordinados não se preocupando em cumpri-las.

O fundador se da conta de que as pessoas que contrata são diferentes dele e que nenhum se enquadra em seu perfil ocasionando uma síndrome denominada como “porta giratória” que nada mais é do que a demissão freqüente dos gerentes por não se encaixarem. Então ele acaba buscando erradamente alguém como ele, que não pare dentro da sala e que não fique tanto tempo no computador. Sendo que a empresa nesta fase precisa na verdade de alguém diferente dele, um estilo diferente de liderança, gerentes que profissionalizem as operações. Na grande maioria das vezes todos sente este impacto, o fundador e os funcionários antigos. Esta nova situação transforma a empresa em uma guerrilha entre os envolvidos. Exigindo do fundador humildade e credibilidade neste novo momento.

Apesar de todos quererem que a empresa tenha sucesso, a maioria das pessoas tem reações negativas a este processo de mudança. Para que esta transição seja positiva é necessário que todos participem da reestruturação e reorganização prezando pela confiança e respeito mútuo. É preciso respeitar a seqüência correta dos eventos muito bem planejados e aceitos em primeiro lugar pelo fundador no escritório e em reuniões. O que vai contra o líder nesta etapa de transição que não quer sair da linha de fogo, não quer saber de portas fechadas, não quer ficar trancado em uma sala enquanto as coisas acontecem. Precisam diminuir o ritmo das vendas para que possa ocorrer esta reestruturação. Nesta fase estão ainda muito preocupados em vender e até profissionalizar, mas em cima de uma estrutura de poder desordenada. O autor usa a ilustração de que um braço mal engessado precisa ser quebrado novamente antes de ser corrigido da forma adequada.

A empresa volta-se para dentro, a energia que antes era focada em vendas é desperdiçada em disputas internas de poder.

“Os sócios mais criativos e mais dispostos a assumir riscos podem ser vistos como ameaças aos esforços da estabilização. Já os mais organizados, administradores, resistem aos sócios criativos e lutam para colocá-los para fora. Nas empresas que os empreendedores tem controle,

eles demitem o administrador, reativando a porta giratória para os administradores”.

O autor relata o conflito esta fase de transição é normal na organização adolescente. Mas passa a ser patológico quando os líderes que tem o controle formal e informal do processo de tomada de decisões da empresa sofrem uma perda crítica de respeito e confiança mútuos.

“As pessoas empreendedoras saem, achando que tem muitas outras oportunidades e idéias para realizar. Porque, perguntam elas, precisam conviver como o absurdo: Elas gostavam da empresa quando era pequena e flexível. Quando se tornou demasiado inflexível ou política, deixou de ser divertida. Elas vendem sua participação e deixam a empresa. Podendo tornar este momento de transição em um fenômeno patológico”.

Mas se, entretanto a empresa se organiza, institucionaliza sua liderança ela consegue transpor o divórcio e passa para o próximo estágio do desenvolvimento que é a plenitude. Onde a organização alcança um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade, estabelece sua visão e valores, concretiza a institucionalização de governança, mantém uma criatividade controlada e nutrida, desenvolve metas integradas, tem consistência no foco e prioridades e o crescimento de venda e lucratividade.

2.4 ESTILOS DE RELACIONAMENTO

Assim como é importante identificar as fases de uma empresa também é indispensável identificar qual líder é necessário para cada fase do seu ciclo.

Em estudo sobre tipologia psicológica (tipos de atitudes), Jung (2008) desenvolveu a teoria para explicar a personalidade humana, onde descobriu que cada indivíduo pode ser caracterizado como sendo primeiramente orientado para seu interior (classificando-os como introvertidos) ou para o exterior (classificando-os como extrovertidos). A energia dos introvertidos se dirige em direção a seu mundo interno, enquanto a energia do extrovertido é mais focalizada no mundo externo. Essa classificação, entretanto, não teve finalidade de dividir as pessoas em categorias, mas sim, teve a função de representar uma ajuda para a compreensão

das variações de cada indivíduo. No entanto, ninguém é totalmente introvertido ou extrovertido. Algumas vezes a introversão é mais apropriada, em outras ocasiões a extroversão é mais adequada. Essas duas atitudes, porém, se excluem mutuamente, de maneira que não se pode manter ambas ao mesmo tempo. O autor também enfatizava que nenhuma das duas orientações é melhor que a outra, citando que o mundo precisa desses dois tipos de pessoas e que ambos tem aspectos positivos e negativos.

Segundo ele, os introvertidos concentram-se prioritariamente em seus próprios pensamentos e sentimentos, em seu mundo interior, tendendo à introspecção. Uma preocupação para essas pessoas seria imergir de forma demasiada em seu mundo interior, perdendo ou tornando tênue o contato com o ambiente externo. Os extrovertidos, por sua vez, se envolvem com o mundo externo das pessoas e das coisas. Eles têm a tendência ser mais sociais e mais conscientes do que acontece à sua volta. Necessitam se proteger para não serem dominados pelas exterioridades e, ao contrário dos introvertidos, se alienam de seus próprios processos internos. Algumas vezes esses indivíduos são tão orientados para os outros que podem acabar se apoiando quase exclusivamente nas idéias que não são suas, ao invés de desenvolverem as suas próprias opiniões.

Embora sirvam de base para os estilos de comunicação de cada indivíduo, os dois tipos, introvertidos e extrovertido não serão explorados nesse trabalho.

Avaliando esses dois tipos de atitudes, Jung (2008) pode verificar a existência de diferenças também dentro desses dois grupos, ou seja, uma pessoa com tipo extrovertido poderia diferir de outra pessoa também extrovertida, assim como os introvertidos também poderiam ser diferentes entre si. O autor ainda ressalta que essas diferenças encontradas entre as pessoas eram causadas por fatores e ou processos mentais preferencialmente utilizados pelo indivíduo para se relacionar com o mundo externo ou interno.

Dessas diferenças o autor identifica quatro funções psíquicas, que ele chamou de:

- Produtor

A sensação e a intuição são classificadas juntas, como as formas de apreender informações, diferentemente das formas de tomar decisões. Ela se refere a um

ênfoque na experiência direta, na percepção de detalhes e fatos concretos onde se reporta ao que uma pessoa pode ver, tocar e cheirar. É a experiência concreta e tem sempre prioridade sobre a discussão ou a análise da experiência.

Os tipos produtor tendem a responder à situação vivencial imediata, dão atenção ao momento presente e lidam com muita eficiência com todos os tipos de crises e emergências. Em geral essas pessoas estão sempre prontas para o momento atual, adaptam-se facilmente às emergências do cotidiano, trabalham melhor com instrumentos, aparelhos, veículos e utensílios do que qualquer pessoa dos outros tipos.

- Empreendedor

A intuição busca os significados, é uma forma de processar informações de experiências passadas, objetivos futuros e processos inconscientes. As situações que possivelmente poderiam acontecer são mais importantes para os intuitivos do que a experiência real por si mesma. A apreensão do ambiente geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspiração”. Pessoas fortemente intuitivas dão significado às suas percepções com tamanha rapidez que, normalmente, não conseguem separar suas interpretações conscientes dos dados sensoriais brutos obtidos. Os intuitivos processam informação muito depressa e relacionam, de forma automática, a experiência passada com as informações relevantes da experiência imediata.

As pessoas nas quais predomina a função da intuição são chamadas de reflexivas. São grandes planejadores e tendem a se agarrar a seus planos e teorias, ainda que sejam confrontados com contraditória evidência.

- Administrador

O pensamento e o sentimento são vistos como maneiras alternativas de elaborar julgamentos e tomar decisões. O tipo administrador, por sua vez, está relacionado com a verdade, com julgamentos derivados de critérios impessoais, lógicos, objetivos e racionais dos fatos.

- Integrador

O Tipo Integrador é orientado para o aspecto emocional da experiência. Quem usa o sentimento julga o valor intrínseco das coisas. Essas pessoas preferem emoções fortes e intensas ainda que sejam negativas, a experiências apáticas e mornas. A consistência e princípios abstratos são altamente valorizados pela pessoa sentimental. Para essas pessoas, tomar decisões deve ser de acordo com julgamentos de valores próprios, como por exemplo, valores do bom ou do mau, do certo ou do errado, agradável ou desagradável, ao invés de julgar em termos de lógica ou eficiência, como faz o reflexivo.

Normalmente, uma combinação dessas quatro funções psíquicas resulta numa abordagem equilibrada do mundo para o indivíduo. Jung (2008) considera que, para a orientação de um indivíduo, é preciso ter uma dessas funções que o mantenha seguro do concreto que está aqui (sensação). Em seguida, uma segunda função que estabeleça o que é esse concreto percebido (pensamento). Depois disso, uma terceira função que declare se isto lhe é ou não apropriado ou que valor isso tem (sentimento) e, finalmente, uma quarta função que indique de onde isto veio e para onde vai (intuição).

No entanto, ninguém desenvolve igualmente bem todas as quatro funções. Cada pessoa tem uma dessas funções fortemente predominante, e tem também uma segunda função auxiliar, que é parcialmente desenvolvida. As outras duas funções restantes em geral são inconscientes e a eficácia de sua ação será bem menor. Quanto mais desenvolvidas e conscientes forem às funções, dominante e auxiliar, mais profundamente inconscientes serão as funções opostas.

Essas funções psíquicas, juntamente às atitudes de introversão e extroversão, representarão os tipos psicológicos, ou seja, os estilos de comunicação de cada um:

- Reflexivo: Empreendedor - idealiza
- Racional: Administrador - planeja
- Pragmático: Produtor - realiza
- Afetivo: Integrador - sente

Jung (2008) verificou que o comportamento humano não é aleatório e sim previsível e classificável. O que ele chamou de *tipos psicológicos* são padrões na forma como as pessoas percebem e tomam decisões. O tipo funcional de cada um

indica suas forças e fraquezas relativas e o estilo de atividade que tendem a preferir. A tipologia de Jung é especialmente útil no relacionamento interpessoal, ajudando os indivíduos a compreenderem os relacionamentos sociais. Sua tipologia descreve como as pessoas percebem, usam critérios, agem e como fazem seus julgamentos.

Para Jung (2008), os fatores que caracterizam cada estilo são:

- Forma de pensar, sentir e agir;
- Percepção feita por seus interlocutores;
- Impactos decorrentes do intercâmbio pessoal;
- Eficácia da abordagem.

Adaptando a tipologia de Jung (2008) ao mundo do trabalho, é possível classificar os estilos de relacionamento como:

- Reflexivo

O indivíduo com estilo de relacionamento reflexivo tem orientação para o futuro, possuem visão global, trabalham com teorias, idéias e conceitos, são generalistas, usam a imaginação e a criatividade e possuem relações abstratas.

Sua forma de pensar, sentir e agir baseia-se na abertura a novidades e tendências, à visão estratégica, a implicações em longo prazo e são pessoas carismáticas.

A possível percepção que os demais estilos podem ter dessas pessoas é que são idealistas, pouco práticas, esquisitas, arrogantes, muito imaginativas, “sem o pé no chão” e ingênuas.

Os impactos decorrentes do intercâmbio pessoal das pessoas com estilo reflexivo podem ser: menor foco na ação imediata, muita discussão em torno da teoria, “prejuízo” da ação, perda de foco, exigência intelectual.

A abordagem mais adequada sugerida a ser utilizada com essas pessoas é: valorizar suas idéias, conceitos e desdobramentos, evitar abordar idéias exigindo implicações e aplicações práticas, envolver o seu diferencial criativo e não ter pressa.

Os fatores que mais caracterizam uma pessoa com estilo de relacionamento reflexivo são o planejamento, a oportunidade, a possibilidade e a inovação.

- Racional

Os indivíduos com estilo de relacionamento racional tem orientação ao passado, presente e futuro, são processuais, capazes de lógica, análise sistemática, precisão, exatidão, organização, método, qualidade e realismo.

Sua forma de pensar, sentir e agir baseia-se na cautela e prudência, na mudança pautada em custo x benefício, fornecem planos alternativos e garantem qualidade.

A possível percepção que os demais estilos podem ter dessas pessoas é que são centralizadores, controladores, conservadores, pensam e analisam e perdem o tempo de ação, são indecisos.

Os impactos decorrentes do intercâmbio pessoal das pessoas com estilo racional podem ser: são críticos, se apegam a detalhes irrelevantes, são extremamente exigentes, muito formais, impessoais e distantes do grupo.

A abordagem mais adequada sugerida a ser utilizada com essas pessoas é: valorizar normas, fornecer detalhes, demonstrar lógica e sistematização, considerar alternativas, evitar ações impulsivas, não trazer sentimento como argumento.

O fator que mais caracteriza uma pessoa com estilo de relacionamento racional é o controle e o acompanhamento.

- Pragmático

Os indivíduos com estilo de relacionamento pragmático tem orientação para o presente, aqui e agora, resultados mais imediatos, multiplicidade de afazeres, trabalhos simultâneos, desafiadores, competitivos, práticos, diretivos, combativos.

Sua forma de pensar, sentir e agir baseia-se na execução, na implementação em tempo hábil, na mobilidade e pro atividade. Trabalham bem sob pressão, tem agilidade, e trabalham bem com multiplicidade de tarefas.

A possível percepção que os demais estilos podem ter dessas pessoas é que são duros, impulsivos, reativos, tem liderança impositiva, são geradores de crise e possuem pouco tato.

Os impactos decorrentes do intercâmbio pessoal das pessoas com estilo pragmático podem ser: que sejam áspers na condução de grupos, intransigentes e condutores que correm riscos em excesso, fazem retrabalho e tem crítica exacerbada.

A abordagem mais adequada sugerida a ser utilizada com essas pessoas é: valorizar resultados, ir direto ao ponto em questão, não argumentar emocionalmente, evitar detalhes ou visão futurista, utilizar modelos e informações ao alcance, ser breve e pontual.

Os fatores que mais caracterizam uma pessoa com estilo de relacionamento pragmático são a decisão e a ação.

- Afetivo

Os indivíduos com estilo de relacionamento afetivo tem orientação para o passado, experiências anteriores. São interativos, leais, tem visão subjetiva – utilizam o “sexto sentido”, são motivadores, expressam sentimentos, são calorosos e próximos às pessoas.

Sua forma de pensar, sentir e agir baseia-se no time de trabalho, motivam e lideram grupos com leveza e algum otimismo. Demonstram genuíno interesse pelo outro, são cooperativos e participantes.

A possível percepção que os demais estilos podem ter dessas pessoas é que são empáticos, políticos, manipuladores, subjetivos, emocionais, impulsivos e vulneráveis emocionalmente.

Os impactos decorrentes do intercâmbio pessoal das pessoas com estilo afetivo podem ser: que sejam informais em excesso, sensíveis em demasia, mesclam vínculos e tarefas, resistem a mudanças.

A abordagem mais adequada sugerida a ser utilizada com essas pessoas é: valorizar as vivências e experiências, evidenciar interesse pelo histórico, manter proximidade, promover contato mais ativo, realizar um “quebra gelo” e dar feedbacks.

Os fatores que mais caracterizam uma pessoa com estilo de relacionamento afetivo são a coordenação e motivação de pessoas e grupos.

A teoria dos tipos psicológicos não pretende rotular ou criar estereótipos, ela conceitua as diferenças entre as pessoas com relação a seus estilos de relacionamento, e diz respeito a um processo amplo e complexo que responde a uma necessidade natural do homem de crescer, completar-se e entrar em contato com os aspectos mais e menos desenvolvidos da sua personalidade. A meta do desenvolvimento humano seria, então, a integração das funções, ou seja, um

processo de reunir o que está dividido. Segundo Jung (2008, p.110) “ a individualização é um processo de transformação e ele afirma que “o individualismo é a necessidade de um reconhecimento da individualidade do homem como ele é”.

Individualmente, os quatro tipos psicológicos – reflexivo (empreendedor), racional (Administrador), pragmático (produtor), integrador (afetivo) reagem de forma diferente sob as mesmas situações enfrentadas em seu cotidiano. O uso excessivo dessas forças pode transformá-las em riscos, que também são chamados de fraquezas, que devem ser evitados, ou melhor, gerenciados a fim de atender com maior eficácia as expectativas de cada pessoa.

O quadro que segue demonstra quais os focos de cada estilo, suas forças, características, abordagens básicas, postura, senso de tempo e quais os riscos da utilização excessiva das suas forças.

Tabela 1 – Foco e orientação dos estilos.

	REFLEXIVO	RACIONAL	AFETIVO	PRAGMÁTICO
Foco / orientação	Idéias	Fatos	Sentimentos	Ação
Força	Conceitual Inovador Imaginativo Original Idealista Criativo	Lógico Planejado Objetivo Detalhado Analítico Preciso	Orientado p/ pessoas Espontâneo Empático Crítico Informal Persuasivo	Orientado p/ resultados Assertivo Habilidades técnicas Prático Funcional Decidido
Características	Irrealista	Muito cauteloso	Informal Demais	“Super Homem”
Uso excessivo das forças	Distante Idealista Pouco prático	Rígido Indeciso Lento	Subjetivo Sentimental Indulgente	Impulsivo Mentalidade estreita

Senso de Tempo	Futuro	Passado / presente / futuro	Passado	Agora
Abordagem Básica	Por que? E se? Possibilidades ?	O que é? Alternativas?	Como me sinto a esse respeito? Bem ou mal?	Quando? Em quanto tempo? Quanto?
Postura	Descontraída Não-estruturada	Organizado Profissional	Casual Descontraído	Direto Orientado p/ resultados

Fonte: Jung (2008)

Dessa forma, tomar consciência das habilidades e estilos de relacionamento de cada um, conhecer seu foco, suas forças, representa uma ajuda para a compreensão das variações individuais de cada indivíduo em sua vida pessoal e sua realidade organizacional.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A metodologia é o planejamento inicial do caminho que o sujeito da pesquisa irá percorrer desde a questão a ser respondida até o conjunto de suas conclusões. Assim neste capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, unidade de pesquisa e coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso qualitativo, exploratório. Este método de pesquisa se alinha com o interesse do sujeito ao tentar

esclarecer um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas e os seus resultados.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e análise de dados. Pode incluir estudos de caso único ou múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. O autor também afirma que o método de pesquisa estudo de caso, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos.

Nesta pesquisa, a estratégia de estudo de caso auxiliou na análise de alguns acontecimentos de sucesso ou insucesso de uma empresa familiar que se encontra em um momento decisivo.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA

CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL AMANHECER DA VIDA, fundado em março 2003, em Gravataí por Fernanda e Vilma (SIC). Vilma foi à idealizadora do negócio. Vinha a algum tempo guardando materiais pedagógicos das escolas que seu filho estudava e delineando mentalmente que tipo de negócio queria. Planejou que seria uma escola com estrutura e serviço diferenciados com alvo na classe média e alta. Assim convidou a irmã para sociedade. Ambas pediram demissão das escolas que trabalhavam como Professoras de Educação Física (Fernanda) e Biologia (Vilma). Em 2004 Joice, técnica de enfermagem e irmã caçula, passou a trabalhar como professora na escola e logo assumiu a parte operacional da educação infantil (SIC).

A cada ano entravam em média 10 alunos novos. Com o passar do tempo a Fernanda ficou responsável pelo administrativo, Vilma pelo pedagógico e Joice pelo operacional. Em 2004 a Vilma cursou um Pós em Psicopedagogia.

No ano de 2006 foi lançado o jornal AMANHECER DA VIDA, que trazia colunas de psicologia, pediatria, jornalística, história em quadrinhos e um espaço de diversão para crianças. Vilma era responsável pelas matérias e Fernanda fazia a história em quadrinhos e vendia os anúncios (SIC).

Em 2006 a Vilma sugeriu a mudança de prédio. Já tinha em vista um lugar melhor localizado, com pátio mais amplo e prédio maior e melhor distribuído. Neste mesmo ano Débora (36) Assistente Social e irmã também uniu-se a equipe sendo

responsável pela visibilidade da escola (SIC). Neste ano ainda houve a contratação de uma auxiliar administrativa pela demanda de atividades. É importante observar que em algum momento desta trajetória a grande maioria das decisões eram tomadas pelas quatro irmãs.

No final de 2007 a escola chegou a 70 alunos, não tendo mais vagas. Assim, surgiu a necessidade de uma tomada de decisão: ampliarmos ou negamos alunos, pois estávamos na lotação máxima do prédio. Por fim foi decidido pela ampliação e como é característico da empresa familiar todas se dedicaram incansavelmente para que as coisas acontecessem o mais rápido e melhor possível. Junto à ampliação foram incluídos mais dois serviços, uma loja com uniformes, bazar e cantina. Esta ampliação deu muita visibilidade para escola, mas em contrapartida o crescimento acelerado trouxe consigo diversas consequências. No final de 2008 chegaram a ter 101 alunos, início de 2009 - 95 e a partir de junho 2009 um declive acelerado. Hoje a escola está com 60 alunos. Quer dizer, 10 alunos a menos que a lotação antes da ampliação.

Com um custo fixo maior devido à mudança e investimentos que envolveram esta decisão e uma receita menor devido à perda de alunos a organização passou a enfrentar um momento financeiro delicado. Esta situação financeira resultou na saída de uma das fundadoras.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Honor (2004) a construção dos instrumentos de coleta de dados depende do objeto a ser pesquisado e dos recursos do pesquisador, do tempo disponível para a pesquisa e da possibilidade de acesso aos dados. Eles serão construídos tendo em vista as dimensões e os indicadores das categorias de análise.

A coleta de dados por si só não é o suficiente para trazer credibilidade a pesquisa, ela se completa com referencial teórico.

O questionário é um instrumento muito útil para alinhar os pensamentos dos envolvidos com o objeto de pesquisa com o projeto.

O pesquisador selecionou duas ferramentas de coleta. Um questionário para identificar os estilos de liderança e uma pesquisa que visava analisar o parecer de cada gestor no processo decisório.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão analisados através da triangulação das fontes de evidências obtidas, dessa forma serão criadas categorias de análise com o objetivo de construção de uma síntese dos dados. A triangulação dos dados refere-se à convergência ou corroboração dos dados coletados e interpretados a respeito do mesmo fenômeno. A abordagem ou forma de coletar dados e/ou interpretar podem variar.

Tabela 2 - Triangulação da coleta de dados.

CATEGORIA	Análise do perfil de liderança	Referencial teórico	Coleta de dados da situação da organização	Percepção	Síntese
Fonte					
Questionário Percepções sobre a minha forma de atuar	X	Y	Z	A	XYZA
Questionário que envolve o evento central	X	Y	Z	A	XYZA
Dados da unidade de pesquisa	X	Y	Z	A	XYZA

Através do quadro acima, podemos perceber a fundamentação e a relação da situação organizacional encontrada na coleta de dados com o referencial teórico selecionado pelo sujeito da pesquisa.

Depois de obtidas as fontes com os temas de análise do perfil de liderança “X”, Referencial teórico “Y”, coleta de dados da situação organizacional “Z” e percepção “A”, essas fontes serão relacionadas conjuntamente, gerando uma síntese “XYZA”.

Os dados resultantes serão tabulados e comparados com as informações obtidas na fundamentação teórica, fazendo com que se chegue à síntese da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Serão analisados, neste capítulo, os dados da pesquisa, baseado nas informações colhidas através do questionário, entrevista e histórico. Encontra-se harmonia no cruzamento dos dados questionário, pesquisa e unidade de pesquisa e referencial teórico.

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA E QUESTIONÁRIO

Entre as quatro encontramos uma gestora que planejam e que idealizam (AE), Vilma, tendo esta o perfil que deu início a esta história. Também encontramos uma gestora que sente e que realiza (IP), Fernanda, sendo que este perfil foi determinante na concretização do sonho da empreendedora ao vendê-lo e fazê-lo. No decorrer da trajetória agregaram-se mais dois perfis, sendo o primeiro uma gestora que planeja e que realiza (AP), Joice (SIC). Neste resultado encontramos a hipótese de que ela estivesse exercendo uma função que não explorava seu estilo. Mas também sabemos que este resultado não deve ser base exclusiva para definir papéis porque enquanto a história esta sendo escrita não se tem controle e visão deste aspecto. Por fim, o time foi completo com a chegada de uma gestora que pratica e que idealiza (PE), Débora, através dela o caminho da profissionalização e institucionalização tiveram seu início (SIC).

A pesar de haver uma combinação perfeita no seu todo, as pessoas não estavam alocadas nos cargos certos. Por exemplo, administração estava sendo exercida por uma líder IP, Integradora e Produtora, sem perfil administrativo

Tabela 3 – Resultado dos questionários Dos estilos de liderança.

Participantes	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Vilma	20	33	28	19
Fernanda	24	22	21	33
Joice	24	38	23	15
Débora	38	24	27	11

Tabela 4 – Resultado de primeiros e segundos estilos.

	1º Estilo	2º Estilo
Vilma	Administradora	Empreendedora
Fernanda	Integradora	Produtora
Joice	Administradora	Produtora
Débora	Produtora	Empreendedora

Tabela 5 – Resultado de estilos e características.

	Estilo	Características
Vilma	AE	Planeja – Idealiza
Fernanda	IP	Sente – Realiza
Joice	AP	Planeja – Realiza
Débora	PE	Realiza – Idealiza

O questionário envolve o evento central é composto de oito perguntas que evidenciam os problemas vividos pela empresa objeto de caso desta pesquisa. Estas foram aplicadas às componentes da Direção da escola.

1. Quais os principais aspectos motivadores a ampliação?
2. Houve um planejamento para este evento?
3. Que nível de governança a empresa tinha antes da ampliação? (Definição de papéis, responsabilidades, níveis de controle e acompanhamento dos custos financeiros)
4. Qual seu papel como gestora antes e depois da ampliação?
5. Houve uma preocupação com o nível de controle e acompanhamento antes e depois da ampliação: Se houve, dê exemplo?
6. Na sua percepção, quais os fatores que contribuíram para a redução de alunos a um número inferior ao anterior a ampliação da escola?
7. Se pudesse voltar a trás você faria a ampliação? Se sim, o que faria diferente?
8. Que fatores podem ter contribuído para o sucesso ou insucesso da ampliação a empresa ser familiar?

Tabela 6 - Respostas do questionário a cima.

	Vilma	Fernanda	Joice	Débora
1	“Realização de um sonho. Falta de vagas p/ alunos (necessidade física)”.	“Não negar vagas e o crescimento da empresa.	Acabaram as vagas e ainda tinha muita procura. Era difícil não colher o fruto de tanto trabalho e dedicação.	Procura de novos alunos e falta de vaga.
2	“Não”.	“Não”.	Sinceramente acredito que primeiro veio à decisão, depois fizemos o possível e o impossível para que acontecesse o quanto antes. Não considero planejamento, pois não consideramos alguns aspectos fundamentais como gastos da ampliação e reserva de dinheiro.	Organizacional houve. Financeiro não. Contamos com uma pequena reserva de caixa.
3	“Cássia: Financeiro Rosiane: Pedagógico Precila: Supervisão	Estava em desenvolvimento. Os controles financeiros estavam em desenvolvimento. Eram basicamente feitos os	“Bem, eu sempre fiquei com a parte funcional, operacional, mas sempre com o apoio da Vilma que como psicopedagoga dava toda a orientação técnica para que eu pudesse efetuar	Gestão participativa. Os papéis estavam se estabelecendo a partir da reorganização.

	Operacional Flavia: visibilidade"	controles de saídas e entradas, demonstrativos de despesas, contas, estoques e cobranças. Nada em nível de análise de dados e planejamento.	meu trabalho. A Flávia, com a visibilidade, estava à frente do Jornal, apresentação da escola e eventos em geral e a Cássia responsável pelo financeiro".	
4	"Criação de novos projetos, supervisão pedagógica, orientação pedagógica."	Contabilidade, compras, Recursos humanos, manutenção, secretaria, suporte recepção. Estávamos nos organizando para que a auxiliar com as atividades de rotina e eu com a análise dos controles e planejamentos administrativos e financeiros. Mas a tentativa ainda estava frustrada por estarmos afogadas pela falta de estrutura organizacional e pela demanda de trabalho.	Com a ampliação estes papéis ficaram ainda mais definidos. Sendo assim, eu assumi definitivamente o operacional, observando o trabalho das professoras, treinando funcionários, sempre muito presente em toda atividade especial e na rotina diária dos alunos e outras atividades extras como: Coral, musicalização, enfermagem, entrega e recepção de alunos.	Foram definidos departamentos onde cada gestora se tornou responsável: Pedagógico, Operacional, Administrativo, financeiro e visibilidade. Cada departamento criou suas ferramentas de gestão e ficou responsável de padronizar processos que incluem controles. O departamento de visibilidade, sob minha competência, criou algumas ferramentas como: registro de visitas, controle de entrada e evasão. Entre outros.
5	"Não".	Houve no sentido de alerta da minha parte de que não estávamos prontas para a ampliação. Em minha opinião, acreditava que deveríamos ir mais devagar, passo a passo como tinha acontecido até o momento. A lotação máxima de alunos não poderia ser o único aspecto a ser considerado para a ampliação.		
6	"Gripe A, crise financeira,	Ampliação sem planejamento, a queda da	Gripe A, rotatividade de funcionários, principalmente de	Fator principal da evasão:

	gestão e dificuldade de relacionamento entre a direção”.	qualidade pelo aumento brusco de alunos, queda da qualidade por problemas pessoais vividos no ano anterior e durante a ampliação, crise mundial, gripe H1N1.	professoras, o que afetava diretamente a confiança dos pais, de alguma forma a supervisão e treinamento poderiam ser melhores, tendo menos falhas o que também mobiliza os pais, tais como: erro na agenda, medicações não dadas, objetos e roupas perdidos, comunicação objetiva, verdadeira e freqüente via agenda mostrando que o aluno é olhado como um ser único. Nunca acompanhei de perto o financeiro da escola, mas acredito que uma estabilidade daria melhor condição de trabalho e tranquilidade principalmente para a direção.	1 - A crise mundial financeira e da saúde; 2 – Questões operacionais e com colaboradores.
7	“Sim. Com planejamento e participando mais ativamente do processo”.	Sim. Após um período com esta máxima lotação para que pudéssemos nos adaptar a esta quantidade de alunos que traria o crescimento da governança, estabilidade financeira, um planejamento adequado para a ampliação.	Sim. Com no mínimo um ano de planejamento para acontecer de uma forma mais tranqüila.	Faria a ampliação, entretanto em outra época com planejamento.
8	“Faltou planejamento e comunicação, mas houve confiança, dedicação e superação. Surpreendi-me com a coragem e envolvimento (de cada uma de nós)”.	Aspecto positivo é a facilidade de difundirmos nossa filosofia e cultura aos funcionários e parceiros e a qualidade que a união de nossas potencialidades podia oferecer. Mas também um aspecto negativo muito impactante, os problemas pessoais que eram vivenciados por todas comprometiam muito a constância de desempenho e	Primeiro o crescimento (sucesso) – O comprometimento, dar o sangue em cada decisão e causa. E a permanência de todas por um tempo, se não fossemos irmãs teríamos abandonado o barco com as dificuldades. Cada uma pode mostrar seu potencial. Insucesso – A maior dificuldade é ser 100% profissional quando envolve família. Acabávamos influenciando muito no departamento da outra.	Creio que a característica de nossa família empreendedora é a grande mola propulsora, entretanto constatamos que isso apenas não é o suficiente. A profissionalização e conhecimento técnico considero como nossa fragilidade. A perenidade da empresa foi colocada em risco devido à falta

		compromisso. Sendo que muitas vezes a empresa era colocada a serviço da liderança ao invés desta ao serviço da empresa.		de planejamento.
--	--	---	--	------------------

Tabela 7 – CRONOGRAMA.

Ação	Dez/08	Jan/09	Fev/09	Mar/09	Abr/09
Entrega do projeto.	X				
Fundamentação teórica.		X	X	X	
Coleta dos dados.			X	X	
Análise dos dados.					X
Conclusão.					

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é concluído com a convicção de que os objetivos propostos pelo pesquisador foram alcançados. Na busca do referencial teórico, na coleta de dados e análise evidenciou-se os aspectos que contribuíram para o insucesso da empresa em questão no momento decisório da ampliação. Na verdade este evento trouxe a tona aspectos que a empresa deveria observar desde sua fundação, a empresa familiar, o ciclo de vida das organizações e os estilos de liderança.

No aspecto empresa familiar, a organização usufruiu de alguns aspectos como: compromisso, facilidade de difundir a cultura entre os funcionários, envolvimento. Mas não deu a importância devida para aspectos negativos como: os conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, a falta de disciplina, o comodismo em se preocupar apenas com o resultado operacional deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado, o uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num recurso financeiro dos familiares. Todos estes aspectos tomaram maiores proporções em momentos de crise familiar ou empresarial. Vale observar que esses são pontos negativos, que não necessariamente atingem todas as Empresas Familiares. LODI explica que isto acontece numa família que não soube criar coincidentemente sentidos de responsabilidade e de respeito à companhia.

Em relação ao ciclo de vida das organizações, identifica-se que a empresa se encontra na fase toca-toca com transição patológica para a fase da adolescência. O fato da ampliação ter acontecido neste momento, de crise já existente, colocou em risco a vida da organização. No momento decisório da ampliação encontramos algumas características bem claras que indicam que a empresa vivia a fase toca-toca: a empresa estava florescendo, tinha um bom fluxo de caixa, estava direcionada para a venda, a empresa e fundadores se tornaram arrogantes, achavam que podiam tudo e esqueceram-se de como o início de sua história foi difícil e abriram negócios que não tinham nenhum conhecimento. Também podemos encontrar algumas características da fase adolescência como: dificuldade dos fundadores de delegar tarefas e responsabilidades, conscientização do fundador que a empresa precisa de um perfil de liderança diferente do dele, necessidade de confiança, respeito mútuo e envolvimento de todos para a implementação das

mudanças, líderes sufocados pelas tarefas sem tempo para pensar e implantar mudanças. Constataram-se problemas patológicos pelo fato de a empresa não conseguir resolver-los sem uma ajuda externa. Pois os problemas normais existem em cada transição de fase, mas podem ser resolvidos dentro da empresa como uma acomodação a uma nova etapa. Saber em que fase do ciclo de vida a empresa se encontra é fator indispensável para o desenvolvimento saudável da empresa.

Em relação ao estilo de liderança percebem-se algumas questões importantes para esta análise. Identifica-se na composição de estilos do quadro diretivo é plenamente favorável para o sucesso tanto da ampliação quanto da própria organização. Porque mesmo assim os estilos não alavancaram o sucesso pleno? Conclui-se que mesmo tendo os estilos que se completem e adequados para o tipo de negócio as pessoas não estavam alocados nas funções a fins com os mesmos. Tendo em vista a natureza da instituição de ser uma escola de educação infantil onde o estilo afetivo é fundamental para um relacionamento com os clientes, podemos afirmar que na composição da diretoria havia carência deste estilo afetivo (integrador). A ausência de afetividade na relação com os pais ficou mais evidente com a ampliação enfraquecendo um vínculo necessários a natureza do próprio negócio. Um exemplo bem claro: Para uma seguradora de saúde ou de carro o estilo principal é o administrador. As coisas precisam estar em plena ordem, o estilo afetivo tem sua importância, mas para o cliente o que vale é a segurança do seu bem; o carro ou a saúde. Se o estilo afetivo não estiver presente nos departamentos de contato direto com os clientes a empresa poderá continuar enfrentando dificuldades. Merece ênfase a certeza de que nenhum estilo é melhor ou mais importante, todos têm suas vantagens e desvantagens. Assim como nenhuma pessoa carrega os quatro estilos em igualdade durante todo o tempo. O que realmente é importante nos estilos é identificar-se, reconhecer-se e focar as potencialidades para o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande, MS: Ed. UNIDERP, 2004.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- NETO, Honor de Almeida. **Pesquisa Científica na Prática**. 1 ed. Canoas: Ed. ULBRA, 2008.

ANEXOS

QUESTIONÁRIOS - ESTILOS DE LIDERANÇA

Em cada uma das questões abaixo, você deverá distribuir um total de 5 (cinco) pontos entre as alternativas de resposta, de modo que a(s) mais coincidente(s) com o seu modo de agir concentre(m) maior pontuação. E lembre-se: não há resposta certa ou errada.

1. Constantemente, busco empregar meus esforços no sentido de:
 - () 1.A – criar novos projetos
 - () 1.B – verificar a execução do que deve ser feito
 - () 1.C – integrar as idéias dos outros
 - () 1.D – manter-me produtivamente ocupado

2. Na maior parte do tempo, fico com minhas atenções voltadas para:
 - () 2.A – a forma, a maneira como o trabalho está sendo feito
 - () 2.B – as novidades que poderiam vir a ser introduzidas
 - () 2.C – o ritmo do trabalho, os prazos, quantidades, etc.
 - () 2.D – a aceitação, pelas pessoas, do que está sendo realizado

3. Acredito que estou me saindo bem em minhas funções quando constato:
 - () 3.A – estar mais próximo do centro do poder
 - () 3.B - que a minha área está enfrentando e vencendo crises e desafios
 - () 3.C – que a minha área está absolutamente tranqüila e sob controle
 - () 3.D – estar trabalhando intensamente

4. No trabalho, os elementos da minha personalidade que mais aparecem são:
 - () 4.A – entusiástico, criativo, renovador
 - () 4.B – muitíssimo trabalhador, dedicado, concentrado
 - () 4.C – organizado, cauteloso, confiável
 - () 4.D – compreensivo, sensível, conciliador

5. Em minha atuação profissional, estou quase sempre em busca de:
 - () 5.A – produção de resultados

- () 5.B – organização e administração
 - () 5.C – mudanças e novos empreendimentos
 - () 5.D – integração entre as pessoas
6. Profissionalmente, busco me destacar:
- () 6.A – conseguindo acordos, ouvindo e aceitando opiniões das pessoas
 - () 6.B – apresentando idéias, novos planos e projetos
 - () 6.C – mantendo as coisas em ordem
 - () 6.D – conseguindo que tudo seja realizado dentro dos prazos e metas
7. Quanto a forma como as decisões são tomadas, considero muito importante:
- () 7.A – que antes sejam aceitas pelo meu grupo de trabalho
 - () 7.B – que a maioria delas venham de mim, para não haver perda de tempo
 - () 7.C – que elas sejam obedecidas à risca, sem subterfúgios
 - () 7.D – que valham só para o momento certo: após, devem ser reavaliadas
8. Quando disponho de um tempo livre, procuro pensar em:
- () 8.A – melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas
 - () 8.B – identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações
 - () 8.C – criar novos projetos e promover mudanças
 - () 8.D – identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas
9. Gosto de trabalhar com subordinados que tenham as seguintes qualidades:
- () 9.A – pessoas que consigam vibrar com novas idéias, tenham entusiasmo e capacidade de direcionar suas energias para vários projetos
 - () 9.B – pessoas zelosas e responsáveis, dispostas a obedecer as normas
 - () 9.C – pessoas dispostas a “suar a camiseta” e não questionem muito o trabalho que está sendo feito
 - () 9.D – pessoas que se integram facilmente ao grupo, sejam conciliadoras e não gostem muito de “aparecer”.
10. Dentre as situações que me angustiam, fico mais preocupado quando:
- () 10.A – há excesso de coisas a fazer e falta de tempo
 - () 10.B – falta compreensão e tolerância entre as pessoas
 - () 10.C – meus subordinados executam as prioridades erradas, deixando de lado os planos mais recentes
 - () 10.D – alguém viola alguma norma da empresa

11. Quanto à ocorrência de conflito entre meus subordinados, considere-o:
- ☐ 11.A – desafiante, sempre que estiver ao meu alcance resolvê-lo
 - ☐ 11.B – causa de aborrecimento, já que descia tempo das atividades produtivas
 - ☐ 11.C – passível de ser ignorado, exceto que venha a ameaçar o meu controle
 - ☐ 11.D – passível de ser manipulado, de forma a levá-los a um ritmo de trabalho mais intenso.
12. Na possibilidade de promover um subordinado, valorizo bastante o fato dele:
- ☐ 12.A – cumprir as ordens e estar sempre disposto a novas idéias e projetos
 - ☐ 12.B – ser organizado e não violar regulamentos
 - ☐ 12.C – estar sempre disposto a aceitar todos os encargos, inclusive os menores
 - ☐ 12.D – demonstrar e manter um bom nível de entendimento comigo.
13. Julgo detestável quando um dos meus subordinados:
- ☐ 13.A – Inventar desculpas por não ter seguido minhas novas orientações
 - ☐ 13.B – fica ocioso e “matando o tempo”, enquanto espera alguma tarefa
 - ☐ 13.C – começa a criar boatos para atrair a atenção dos outros
 - ☐ 13.D – encontra um modo de passar por cima dos controles e normas.
14. Gosto de me manter atualizado, em especial sobre informações referentes a:
- ☐ 14.A – quem está sendo prestigiado ou não pela cúpula da empresa
 - ☐ 14.B – oportunidades e novos projetos em andamento
 - ☐ 14.C – habilidades técnico-profissionais relacionadas com minha área
 - ☐ 14.D – circulares, instruções, normas, etc.
15. Meu pensamento sobre reuniões é de que elas:
- ☐ 15.A – sejam programadas com frequência e com agenda detalhada
 - ☐ 15.B – devem ser regulares, porém com agenda em aberto
 - ☐ 15.C – sejam freqüentes, mas improvisados para não bloquear a criatividade
 - ☐ 15.D – devam ser esparsas e breves para não haver muita perda de tempo
16. Sobre o horário de chegada e saída dos subordinados, acredito que:
- ☐ 16.A – as necessidades da Chefia tem prioridade sobre os horários dos seus subordinados
 - ☐ 16.B – devem ser obedecidos, conforme determinam as normas internas
 - ☐ 16.C – a execução das tarefas têm prioridade sobre os mesmos horários

- () 16.D – as necessidades das pessoas têm prioridade sobre os mesmos
17. Tenho a convicção de que o treinamento e o desenvolvimento de meu pessoal:
- () 17.A – deve ser bastante detalhado e cuidado em todos os pormenores
- () 17.B – deve ser baseado no exemplo dado pelo próprio chefe
- () 17.C – deve ser estruturado em torno da melhoria das relações interpessoais
- () 17.D – deve ser executado sempre que não atrapalhe os novos projetos
18. A princípio, minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:
- () 18.A – aceito-as, desde que produzam resultados imediatos
- () 18.B – aceito-as, desde que não gerem conflitos ou desunião no grupo
- () 18.C – aceito-as, desde que eu mesmo me encarregue de conduzi-las
- () 18.D – aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.
19. Sinto-me contente e realizado no trabalho quando:
- () 19.A – minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa
- () 19.B – está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições
- () 19.C – tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado
- () 19.D – sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos
20. Sinto que tenho mais afinidades com colegas que:
- () 20.A – se destacam pelo atingimento de metas e dedicação ao trabalho
- () 20.B – conseguem manter seu Setor sempre organizado e as tarefas em dia
- () 20.C – estejam dispostos a ouvir e aperfeiçoar as idéias que apresento
- () 20.D – se preocupam com o lado humano envolvido nos problemas.
- Na tabela abaixo, transcreva os pontos que atribuiu às alternativas de cada questão. Em seguida, some verticalmente as 4 colunas.

1.	D		B		A		C	
2.	C		A		B		D	
3.	D		C		B		A	
4.	B		C		A		D	
5.	A		B		C		D	
6.	D		C		B		A	
7.	B		C		D		A	

8.	D		A		C		B	
9.	C		B		A		D	
10.	A		D		C		B	
11.	B		C		A		D	
12.	C		B		A		D	
13.	B		D		A		C	
14.	C		D		B		A	
15.	D		A		C		B	
16.	C		B		A		D	
17.	B		A		D		C	
18.	A		D		C		B	
19.	C		B		A		D	
20.	A		B		C		D	
Total	P		A		E		I	

Obs: A soma dos totais obtidos deve “fechar” em 100.