



Empreendedorismo

Profa. Rebecca Linhares



Ciclo de vida das organizações

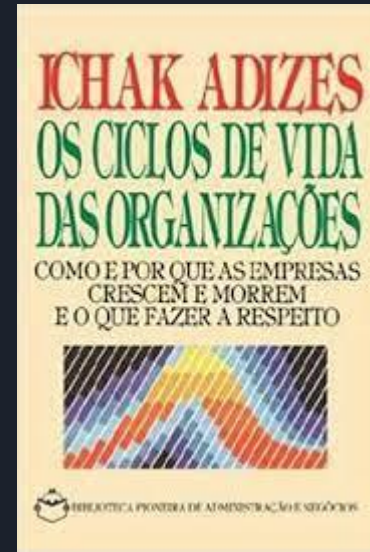
Alguns desses principais modelos foram desenvolvidos por:


- Greiner (1972;1998),
- Quinn e Cameron (1983),
- Churchill e Lewis (1983),
- Miller e Friesin (1984),
- Scott e Bruce (1987),
- Kaufmann (1990),
- Adizes (1990),
- Hersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) e
- Troger e Oliveira (1999).

Ciclo de vida das organizações

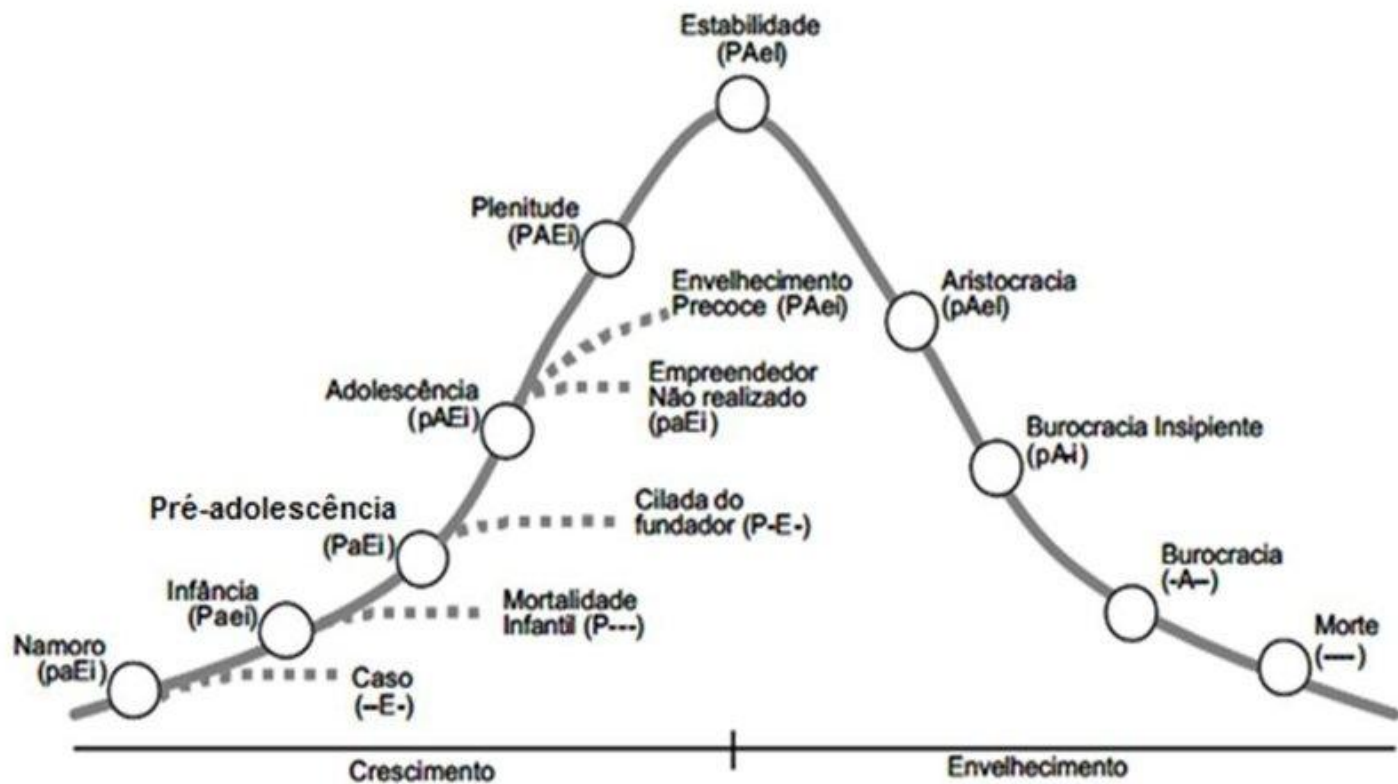
Modelo de Adizes (1998)

Adizes (1998) define quatro papéis gerenciais que procuram explicar o porquê, quando e como se desenvolvem as culturas organizacionais e os estilos de gestão





Papéis	Função	Estilo	Pergunta
(P)roduzir	Eficácia (curto prazo)	Produzi um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	O QUE fazer?
(A)dministrar	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar atividades.	COMO fazê-lo?
(E)mpreender	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	QUANDO fazer?
(I)ntegrar	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência	QUEM deve fazê-lo?





Namoro (paEi): fase do pensar

- É a ideia e as possibilidades. "Paixão pela ideia do negócio".
- (E)mpreender - a capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos.
- (A)dministrar, (P)roduzir e (I)ntegrar não são tão marcantes.
- **Caso** quando a ideia ainda não é testada ou ainda quando obstáculos surgem. Marcado somente pelo extremo do papel (E)mpreendedor.




Infância (Paei): fase do fazer

- O foco nas vendas e os produtos.
- (P)roduzir - bastante evidente, com os outros papéis servindo de suporte.
- A organização é centralizada.
- O aprendizado acontece com a prática diária.
- Pode-se compara a organização a uma criança que vai aprendendo a ter domínio e conhecimento sobre si e os outros criando uma maior autonomia.
- O sucesso precisa do compromisso do fundador.
- "Mortaliade Infantil", - o papel do (P)rodutor torna-se único.



Toca-Toca (PaEi): fase da reação

- A empresa adquire um certo sucesso.
- O sucesso surge e também a arrogância. Pode-se comparar este período ao de uma criança que começa a utilizar suas habilidades motoras para observar a exploração do mundo ao seu redor e as suas possibilidades.
- (P)rodutor e (E)mpreendedor são importantes.
- Oportunidades - o foco no momento é o mercado, a ênfase está nas vendas e nas questões mercadológicas.
- A empresa começa a crescer de modo desorganizado e não planejado, a empresa está estruturada em torno das pessoas e não das tarefas.



Toca-Toca (PaEi): fase da reação

- A empresa reage ao ambiente, não planeja suas operações.
- É necessário iniciar o processo de delegação e descentralização.
- Cilada do Fundador ou Familiar - empreendimento entra no processo de transição, onde um sucessor assume a administração. A crise pode surgir - deficiência no desenvolvimento das características (E)mpreendedoras e (P)rodutoras ou na ausência dos pais de (I)ntegração e (A)dministração.




Adolescência (pAEi): fase da administração

- Esta fase é marcada pela busca da independência, sem a perda do controle.
- (A)dministrador.
- A delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição das metas são questões difíceis de serem tratadas.
- A empresa tem que se tornar mais profissional, a contratação de um profissional qualificado se faz necessária.
- O empreendedor torna-se um dos maiores obstáculos diante das regras.



Adolescência (pAEi): fase da administração

- Divórcio:
 1. A patologia acontece nessa fase quando existe uma perda da confiança e do respeito mútuo entre as pessoas que trabalham na organização e principalmente nas que detém o controle formal e informal, causando uma alta rotatividade - Empreendedor Não-Realizado.
 2. A empresa perde a flexibilidade - crise do Envelhecimento Precoce da organização



Plenitude (PAEi): fase do equilíbrio

- Auto controle e flexibilidade
- É a, marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)dministrador e (E)mpreendedor.
- Sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; realização e execução dos planejamentos; superação de expectativas de desempenho; manutenção do crescimento das vendas com aumento da lucratividade; e ainda, geração de novas organizações.



Estabilidade (PAel): fase da estagnação

- A empresa começa a declinar - perdendo a criatividade, a inovação e o incentivo às mudanças que pautaram o crescimento até essa fase.
- Diminuição do papel (E)mpreendedor.
- São características dessa etapa: expectativas menores de crescimento, de conquistar novos mercados e tecnologias; concentração nas realizações passadas ao invés de perspectivas futuras; desconfianças nas mudanças; maior interesse nas relações interpessoais do que em assumir riscos.



Aristocracia (pAel): fase do silêncio

- Ênfase no como as coisas são feitas e não no quê e por quê, há formalidade tradição tanto no vestir quanto no falar, o baixo nível de inovação persiste, o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações.
- As pessoas procuram não mostrar os problemas, o que importa são os aspectos (A)dministrativos e (I)ntregadores.



Burocracia (pA-I): fase da "paranóia gerencial"

- os conflitos são muito frequentes, as pessoas ficam buscando culpados para as crises, não resolvendo.
- A ênfase no papel do (A)ministrador e a ausência do (E)mpreendedor, faz com que haja um acúmulo de regras e diretrizes, não existindo uma preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e com os resultados.



Burocracia (-A--) e Morte (----):

- Na burocracia os sistemas são muitos, a empresa está voltada para os aspectos funcionais, centradas em si mesmas.
- O papel do (A)ministrador chega ao seu extremo, tornando-se burocrata. O excesso de normas, diretrizes, sistemas, procedimentos tornam a empresa sem senso de controle e desorganizada; vivendo de rituais e não de razão.
- Na fase burocrática as mudanças e os esforços exigidos são muitas vezes fatais para o empreendimento. A empresa pode levar anos até morrer, isso ocorre quando não há mais nenhum tipo de comprometimento com a empresa.



Gratidão!!