



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Daniela Cristina Dutra
Luís Cláudio Lourenço
Martinha Franco**

**Treinamento e Desenvolvimento Empresarial: Um olhar
sob o ciclo de vida organizacional segundo Adizes.**

**Pindamonhangaba - SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Daniela Cristina Dutra
Luís Cláudio Lourenço
Martinha Franco**

**Treinamento e Desenvolvimento Empresarial: Um olhar
sob o ciclo de vida organizacional segundo Adizes.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
Diploma de Bacharel em Administração pelo
Curso de Administração da FAPI - Faculdade
de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Dra Andréia Maria Pedro

**Pindamonhangaba - SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Daniela Cristina Dutra
Luís Cláudio Lourenço
Martinha Franco**

**Treinamento e Desenvolvimento Empresarial: Um olhar
sob o ciclo de vida organizacional segundo Adizes.**

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 07 de Dezembro de 2010.

Prof. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Andréia Maria Pedro
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Prof. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. M. Sc. Sandra Maria Silva Costa
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha família, em especial aos meus pais, Nelson e Zeni, que se tornaram ao longo de minha vida os maiores mestres que pude conviver, pelo apoio irrestrito e pela formação dos fundamentos do meu caráter.

Aos meus irmãos Junior e Willian, pelo apoio e incentivo aos estudos, as minhas cunhadas Lucimara e Ana Paula pela convivência e amizade recíproca.

Aos meus lindos sobrinhos Alexander, Gustavo e Isabella, que me proporcionam grandes momentos de alegria.

Ao meu namorado Marcelo, que me acompanhou no decorrer desta jornada, estando sempre de prontidão a me auxiliar, me apoiar e incentivar.

Aos meus amigos de trabalho de conclusão de curso, Cláudio e Martinha, pelo esforço diário, seriedade, amizade e dedicação.

Daniela Cristina Dutra

Dedico este trabalho de conclusão de curso à minha família, em especial á memória de minha mãe, Eloisa Helena, pelo empenho em me demonstrar o fruto de se aperfeiçoar sempre, nunca se sentir acomodado e nunca desistir, até mesmo nas situações mais difíceis, ao meu pai Milton, ao meu irmão Juliano e a minha namorada Rafaela, por sempre estarem ao meu lado.

A minha segunda família, uma mãe e pai que ganhei ao longo das dificuldades de nossa vida, minha tia Regina e meu tio Valdir, e sem esquecer os meus primos irmãos Bruna, Felipe e Mariana.

A meus avós, Ondina e Jose de Oliveira, meus tios João Raimundo, Jorge, Roseli, Carlinhos, e os tios agregados, Vera e Daniela, pela união e base familiar sólida.

E aos meus primos Alexandre, César, Gabriela, Karina e a mais recente, Mirela, pela descontração e alegria em nossos momentos em família.

E por fim, as minhas amigas de trabalho de conclusão de curso e faculdade, Daniela Dutra e Martinha, pela paciência, esforço, dedicação e sabedoria em nossa jornada.

Luís Cláudio Lourenço

Dedico...
Ao meu marido Antônio Luiz Franco,
A minhas filhas, Daiane e Ludimila,
Pela oportunidade de experimentar
A mais pura forma de amor
E por terem me acompanhados com paciência,
No decorrer deste curso,
Revelando-me a certeza de que todos os dias,
Ao lado deles, são maravilhosos,
Dedico-lhes este trabalho

Martinha Franco

Agradeço a Deus, que me concedeu a vida, saúde e condições para realização deste curso e trabalho e é a ele que dirijo minha maior gratidão, Deus mais do que me criar deu propósito a minha vida, vem dele tudo que sou, o que tenho e o que espero.

Agradeço aos meus pais por compartilharem e alimentarem meus ideais, me incentivando a prosseguir em todas as jornadas, diante de quaisquer obstáculos, sempre me apoiando e me direcionando a caminhos corretos, agradeço a educação, atenção e amor vivenciados diariamente. Obrigada por serem referência em todos os momentos. Amo vocês.

Agradeço ao meu namorado Marcelo, por fazer parte da minha vida, ser meu companheiro e amigo. Agradeço sua compreensão, paciência e apoio em minhas realizações.

Agradeço aos meus familiares pela companhia constante e tão querida.

Agradeço aos meus amigos Cláudio e Martinha, pela troca de experiências e conhecimentos adquiridos durante a realização deste trabalho. Vocês são amigos especiais !!!.

Agradeço a todos os amigos do curso, na qual me proporcionaram oportunidade de trocar experiências, juntamente com momentos de solidariedade, aprendizagem e bom humor. Tenho absoluta certeza que sentirei saudades dos momentos vivenciados nestes quatro anos, a vocês muito obrigado!!!!

Agradeço a Prof^a Andréia, minha orientadora, pelas orientações precisas em todos os momentos solicitados.

Daniela Cristina Dutra

Agradeço a Deus essa conquista de mais uma etapa da minha vida e por sempre ter me dado forças para alcançar meus objetivos.

Agradeço aos meus pais pela educação, carinho e atenção, muito obrigado.

Agradeço a minha namorada Rafaela, por surgir na minha vida, me amar, me respeitar, me compreender e me completar. Pela Amizade, paciência e apoio. Te Amo.

Agradeço as minhas amigas Daniela e Martinha, pelo aceite de fazermos o trabalho juntos, me sinto honrado, pela paciência e companheirismo nesses momentos finais da faculdade. Obrigada Dani e Martinha, vocês sempre serão lembradas com carinho.

Agradeço a todos os meus amigos e amigas de faculdade, em especial os parceiros de trabalhos e estudos, Amaury, Eduardo Gustavo e Glecio, aos companheiros de comissão, Layla, Gustavo, Ramom e Rosângela, e aqueles que fazem parte do lado esquerdo da sala, Carol, Tabata, Dailam, Elisângela, Claudineis, Odirley, Moacir e o mais recente integrante, Guilherme, parceiro de Desafio SEBRAE e ainda, minhas companheiras de carona, Letícia, Gabi e Lidiane. Serão momentos que sentirei falta.

Agradeço a Prof^a Andréia, pelo apoio e dedicação ao nosso trabalho e pela paciência. Obrigado.

Luís Cláudio Lourenço

“A noite abre as flores em segredo deixando que o dia receba os agradecimentos”

Agradeço:

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, renovado a cada provação que se apresenta e nos sonhos que se concretizam, como este que agora se torna realidade, e à minha mãe, Zélia por me ouvir e me apoiar nesta jornada e ser minha intercessora junto ao Pai;

Agradeço ao meu querido esposo Franco, pelo companheirismo, incentivo, apoio e pela compreensão dos inúmeros momentos dedicados a este curso, por todo apoio e confiança em mim depositada, o que tornou possível a realização deste sonho;

À minhas queridas e amadas filhas, Daiane e Ludimila, por serem muito mais do que eu sempre sonhei e pedi a Deus, por estarem sempre ao meu lado proporcionando-me toda a alegria de viver;

Aos meus colegas de equipe; Daniela Cristina Dutra e Luiz Cláudio Lourenço; pelos momentos de aprendizagem constante e pela amizade solidificada, ao longo deste trabalho;

A nossa Orientadora Professora Dr^a: Andreia Maria Pedro, pela credibilidade e orientação, por dedicar seu precioso tempo para que este trabalho fosse concluído;

A todos os professores do curso de Administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e conseqüentemente para minha formação profissional;

Aos amigos que fiz durante o curso, pela verdadeira amizade que construímos em particular aqueles que estavam sempre ao meu lado (Aline, Daniela, Eduardo, Helen, Juliana, Luis Cláudio e Ramom) por todos os momentos que passamos durante esses quatro anos meu especial agradecimento. Sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa;

Aos funcionários da FAPI Faculdade de Pindamonhangaba por todo suporte sempre, pelo sorriso no rosto e disposição ao resolver nossos problemas, e em especial ao nosso Diretor Prof. Luis Otávio Palhari que cuidou de forma carinhosa de nosso espírito construindo nossa valiosa capela, que por muitas vezes nos confortou em momentos difíceis.

Martinha Franco

É chamado de espírito livre aquele que pensa de modo diverso do que se esperaria com base em sua procedência, seu meio, sua posição e função, ou com base nas opiniões que predominam em seu tempo. Ele é exceção, os espíritos cativos, a regra; [...] De resto, não é próprio da essência do espírito livre ter opiniões mais corretas, mas sim ter se libertado da tradição, com felicidade ou com um fracasso. Normalmente, porém, ele terá ao seu lado a verdade, ou pelo menos o espírito da busca da verdade: ele exige razões; os outros, fé."

(F. Nietzsche - Humano Demasiado Humano)

RESUMO

DUTRA, Daniela Cristina; FRANCO, Martinha; LOURENÇO, Luís Cláudio. De que forma o treinamento pode contribuir para o desenvolvimento empresarial. 2010. 00 Folhas. Monografia. Curso de Graduação em Administração, FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, SP.

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar a importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional a partir do modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes, visto que o tema é cada vez mais discutido entre as organizações, devido a competitividade do cenário organizacional. As empresas necessitam dispor de ferramentas para obter a vantagem competitiva, sendo as pessoas um dos recursos mais relevante para se atingir este objetivo. Mediante a esse contexto, este trabalho está fundamentado teoricamente no conceito de empresa, na explanação do ciclo de vida organizacional conforme o modelo de Adizes, definindo assim os papéis gerenciais necessários para cada fase do seu ciclo de vida. Diante desta definição foi abordado o desenvolvimento de pessoas e o treinamento, e o que eles proporcionam de benefícios para a empresa e para o próprio indivíduo. Na sequência foram verificadas as etapas para a realização e avaliação do treinamento, identificando o benefício e resultado por ele gerado. Visto o objetivo proposto no presente trabalho e mediante as abordagens teóricas realizadas, optou-se por um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa comparativa entre os dados disponibilizados pela empresa e a teoria em questão, relacionando assim as etapas do modelo do ciclo de vida organizacional de Adizes e as fases em que a empresa se enquadrava, para então identificar em que momento a empresa mais investiu em treinamento e quais os resultados que ela obteve com este investimento. Os resultados obtidos apontaram que houve uma evolução organizacional, de acordo com o seu investimento em treinamento, bem como a busca por seu desenvolvimento e estruturação organizacional.

Palavras–Chave: treinamento, desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

DUTRA, Daniela Cristina; **FRANCO**, Martinha; **LOURENÇO**, Luís Cláudio. **De que forma o treinamento pode contribuir para o desenvolvimento empresarial.** 2010. 00 Folhas. Monografia. Curso de Graduação em Administração, FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, SP.

This paper aims to study the importance of training for organizational development from the model of organizational life cycle of Adizes, since the topic is increasingly discussed among organizations, due to the competitiveness of the organizational scenario. Companies need to have tools to gain competitive advantage, people being one of the most relevant resources to achieve this goal. Through this context, this work is theoretically based on the concept of enterprise, in explanation of the organizational life cycle as the model of Adizes, thus defining the managerial roles required for each phase of its life cycle. Given this definition, people development and training were approached, as they provide benefits for the company and the individual. In the sequel, we verified the steps for the implementation and evaluation of training, identifying the benefits and results generated by it. Since our objective in this work and through the theoretical approaches taken, We chose a case study, Both qualitative and quantitative comparison between data and theory offered by the company in question; relating thus the stages of life cycle model of Adizes organizational stages and in which the company fits in, as to identify in which point the company has invested more in training and what results it has achieved with this investment. The results showed that there was an organizational improvement, according to its investment in training and the search for development and organizational structure.

Keywords: training, organizational development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Crescimento vs. Envelhecimento	24
Figura 2. Conhecimentos, Habilidades e Hábitos relacionados ao trabalho.....	33
Figura 3. Principais itens de uma programação de treinamento.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Papéis gerenciais e suas características.....	21
Quadro 2. Modelos e Fases do Ciclo de Vida das Organizações.....	23
Quadro 3. Levantamentos, Programação, Implementação e Avaliação do treinamento	35
Quadro 4. Comparativo Adizes e Empresa - Infância.....	41
Quadro 5. Comparativo Adizes e Empresa – Toca-Toca	43
Quadro 6. Comparativo Adizes e Empresa - Adolescência.....	44
Quadro 7. Valor investido em treinamento à partir do lucro	45
Quadro 8. Mapeamento de escolaridade dos funcionários	46

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE QUADROS.....	14
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa do tema	17
1.2 Problema de Pesquisa.....	18
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Delimitação do trabalho	18
1.5 Estrutura do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Empresa e os papéis gerenciais	20
2.2 Ciclo de vida das organizações.....	23
2.3 Desenvolvendo Pessoas.....	30
2.4 Treinamento	31
2.4.1 Etapas do treinamento.....	33
2.5 Benefícios do Treinamento.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 Tipo de Pesquisa	39
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	39
3.3 Universo da Pesquisa.....	40
3.4 Etapas da Pesquisa	40
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
5.1 Recomendações para trabalhos futuros	49
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Muitos são os questionamentos sobre a importância do treinamento nas organizações. Em plena era da informação e de Globalização, no mundo dos negócios, as organizações se transformam em um ambiente instável e turbulento, provocando a necessidade de busca por pessoas ousadas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumirem riscos. Desta forma, como o conhecimento passa a ser o recurso fundamental das organizações, surge o interesse em pesquisar a relação entre o treinamento e o desenvolvimento da empresa, sob a ótica de seu ciclo de vida organizacional.

Adizes (1993) utiliza alguns conceitos de desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida das organizações. O controle e a flexibilidade são determinantes na visualização dos estágios vividos pela organização, bem como para identificar as mudanças em seu comportamento, e de alguma forma estas mudanças de comportamento estão relacionadas ao enfoque das organizações no âmbito de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Segundo Chiavenato (2005), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo.

Este autor (op.cit.) ressalta que o treinamento era entendido como o processo em que as pessoas estavam preparadas para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas dos cargos que deveriam ocupar. Modernamente, o treinamento é estimado como um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, com intuito de aumentar sua colaboração para os objetivos da organização. Assim, o treinamento torna-se uma fonte de lucro ao consentir que as pessoas cooperem efetivamente para os resultados do negócio.

Para Pontual (1980), o treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos, objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades e potencialidades visando um crescimento tanto no aspecto

profissional e cultural do indivíduo quanto na empresa. Este conceito, necessariamente implica numa mudança de atitudes e de comportamentos.

De acordo com Boog (1999), o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Por meio dele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento.

Em um mundo mutável, competitivo, com uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e concorrência, estas alterações levaram as mesmas a repensarem sobre um novo fato: a relevância dos programas de Treinamento para o desenvolvimento empresarial, visto que são as pessoas as responsáveis pelo sucesso das organizações.

1.1 Justificativa do tema

Chiavenato (2005) descreve que o treinamento é a maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organização e aos clientes, enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Ao inserir o treinamento em uma organização, tem-se como resultado o desenvolvimento do potencial humano e a adequação a realidade da empresa, desta maneira, o retorno financeiro e o sucesso empresarial será uma consequência a médio e longo prazo.

Para tanto, supondo-se a relevância do treinamento para o desenvolvimento das empresas, bem como o estudo do ciclo de vida organizacional segundo modelo Adizes.

1.2 Problema de Pesquisa

O presente trabalho analisa o ciclo de vida organizacional e as contribuições do treinamento para o desenvolvimento de empresas.

Sendo assim, o problema desta pesquisa está estruturado em torno do seguinte questionamento: Qual a relevância do treinamento para o desenvolvimento organizacional sob o olhar do ciclo de vida organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relevância do treinamento para o desenvolvimento de uma Indústria situada em Pindamonhangaba, tendo como base o modelo do ciclo de vida organizacional de Adizes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar sobre o ciclo de vida organizacional modelo Adizes.
- Realizar levantamentos bibliográficos sobre treinamento.
- Levantamento de informações sobre a empresa.
- Relacionar os indicadores de desenvolvimento empresarial ao modelo do ciclo de vida organizacional de Adizes.
- Analisar os dados obtidos através da pesquisa.

1.4 Delimitação do trabalho

O presente trabalho foi elaborado através de bibliografias sobre o tema referido, assim como houve uma pesquisa de campo em uma empresa de pequeno porte do ramo industrial do município de Pindamonhangaba, com o foco apenas no resultado do treinamento para o desenvolvimento das empresas.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso é composto por cinco capítulos, onde o primeiro capítulo é formado pela introdução contendo, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e a delimitação do trabalho.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica que abrange os conceitos de empresa, treinamento, desenvolvimento e ciclo de vida organizacional.

No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa.

No quarto capítulo, encontram-se as análises e discussão dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados.

Por fim, no quinto capítulo estão às considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresa e os papéis gerenciais

Para Louzel (2000), empresa é um agrupamento humano hierarquizado, que mobiliza meios humanos, materiais e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir produtos ou prestar serviços.

Segundo Nunes (2008), a empresa é um tipo de organização que se caracteriza pelo fato do seu fim último ser a maximização dos seus lucros.

Costa (2009) conceitua que empresa é uma organização de pessoas com uma visão compartilhada de contribuição socialmente legítima, definida em termos de desempenho econômico.

De acordo com Sodré (2009), empresa é um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana.

Para Gomes (2009), empresa é um conjunto de bens, humano e materiais, que ocupam um espaço físico, com um ou mais objetivos de gerar riquezas ou melhorar o bem-estar social de um determinado público-alvo.

De acordo com Nusdeo (1997), a empresa é a unidade produtora cuja tarefa é combinar fatores de produção com o fim de oferecer ao mercado bens ou serviços, não importa qual o estágio da produção, com outro entendimento, Silva (2002) não entende de modo aleatório, afirmando que a empresa é a organização dos fatores da produção (capital, trabalho) com o fim de obter ganhos ilimitados.

Para Hentz (1998), a empresa é a organização dos fatores de produção posta a funcionar pelo empresário, desaparecendo o exercício da atividade organizada, desaparece a empresa, que é apenas uma ideia abstrata.

Segundo Comparato (1995) é inegável que a evolução econômica conduziu as empresas aos conglomerados, aos grupos de empresas e às sociedades multinacionais, visto os ciclos e estágios vividos por cada organização. Em cada etapa a empresa precisa passar por processos de tomada de decisão.

Adizes (1993) afirma ser relativamente mais fácil avaliar uma decisão passada do que avaliar uma decisão presente ou futura. A decisão passada, dispõe de informações após o fato, ou seja, demonstra quais foram os resultados gerados

pela tomada de decisão, já as decisões presentes e futuras não dispõem de resultados, apenas de provisões.

Segundo o autor (op.cit.), é necessário avaliar as decisões presentes e futuras, ao invés de analisá-la somente após sua implementação, o que ocorre em decisões passadas.

Adizes (1993) afirma que é necessário desempenhar quatro papéis para a tomada de uma decisão, pois eles possibilitam a identificação do por que, quando e como desenvolver as culturas organizacionais e seus estilos de gestão. Ressalta que ao longo da vida da organização, esses papéis podem se alternar, buscando suprir as necessidades das empresas. O quadro 1 abaixo demonstra os quatro papéis segundo Adizes.

Papel	Função	Estilos	Perguntas
<i>(P)roduzir</i>	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	<i>O QUE</i> fazer?
<i>(A)dmstrar</i>	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar as atividades.	<i>COMO</i> fazer?
<i>(E)mpreender</i>	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	<i>QUANDO</i> fazer?
<i>(I)ntegrar</i>	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência	<i>QUEM</i> deve fazer?

Quadro 1. Papéis gerenciais e suas características.

Fonte: Adaptado de Adizes, 1993.

Segundo Adizes (1993), a primeira função do processo decisório é a produção. Nesta fase é definido o propósito da organização, qual é o motivo de sua existência e qual foi a oportunidade identificada no mercado. O objetivo é produzir um produto ou serviço com o intuito de gerar a satisfação às necessidades de seus clientes. Neste papel são identificados quais serão os clientes da organização, quais serão as suas necessidades e qual delas a organização conseguirá satisfazer.

De acordo com o autor (op.cit.), se a produção for bem realizada a organização se tornará eficaz a curto prazo. Logo, será necessária a busca pela eficiência que será possível, através do desenvolvimento do papel administrar:

Administrar significa sistematizar, rotinizar e programar as atividades da organização para que as coisas certas sejam feitas no momento certo e na intensidade certa. Uma administração adequada impede que a organização reinvente a roda cada vez que precisar de uma roda. Se essa função for adequadamente desempenhada, a organização será eficiente (ADIZES, 1993, p.131)

De acordo com Adizes (1993), é no terceiro papel que é identificado a figura do empreendedor. Nesta fase é primordial a criatividade e a capacidade de assumir riscos. O papel empreendedor irá identificar qual será o plano de reação com vista aos cenários futuros.

Empreender não é adaptar-se a um ambiente em transformação . Adaptar sugere passividade e reação, não atividade e ação. Nós devemos proagir, isto é, agir ativamente, projetando o futuro, e assim fazermos alguma coisa a respeito. Não podemos nos dar ao luxo de esperarmos pelo futuro para então decidirmos o que fazer (ADIZES, 1993, p.133).

De acordo com o autor (op.cit.), produzir, administrar e empreender, são as chaves para obter uma empresa altamente eficaz. Passando por estes três papéis, será possível ajustar a produção de acordo com a especificação do cliente, ter uma direção ajustada e projetar novas necessidades de mercado com programação de realizá-las. Após a concretização dos três primeiros papéis, surge a necessidade de integrar. A integração permitirá à empresa a independência de qualquer indivíduo, gerando assim sua sobrevivência.

De acordo com Adizes (1993), o papel integrar desenvolve a cultura de interdependência e afinidades. Transforma a consciência mecanicista em orgânica. Pode-se definir a consciência mecanicista como provincianismo, onde cada pessoa e departamento agem de forma independente, já a consciência orgânica cria uma interdependência e identificação com a causa mais elevada. No momento em que todas as pessoas da organização compreendem o propósito e agem de forma organizada, todos se tornam indispensáveis à organização e ela irá se tornar eficiente a longo prazo.

Se os quatro papéis; produzir, administrar, empreender e integrar forem desenvolvidos, certamente a organização será eficaz e eficiente não apenas a curto prazo, mas a longo prazo.

2.2 Ciclo de vida das organizações

Adizes (1993) afirma que os organismos vivos sejam eles plantas, animais ou pessoas, estão submetidos a um fenômeno denominado ciclo de vida, assim como as empresas. O ciclo de vida pode ser visto por diferentes autores; Scott e Bruce, que possui 5 fases, já o modelo de Luiz Kaufmann possui apenas 4 estágios de desenvolvimento e Adizes (1993) que estabelece 10 fases, utilizando de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização (quadro 2).

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS / FASES / ESTÁGIOS
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e 4. Renovação
Estágios de Crescimento e Envelhecimento	Adizes	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Namoro 2. Infância 3. Toca-toca 4. Adolescência 5. Plenitude 6. Estabilidade 7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte

Quadro 02. Modelos e fases do ciclo de vida das organizações.

Fonte: Scott e Bruce (1987), Luiz Kaufmann (1990), Adizes (1993).

As etapas (figura 1) que compreendem o modelo de Adizes são: Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência e Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte.

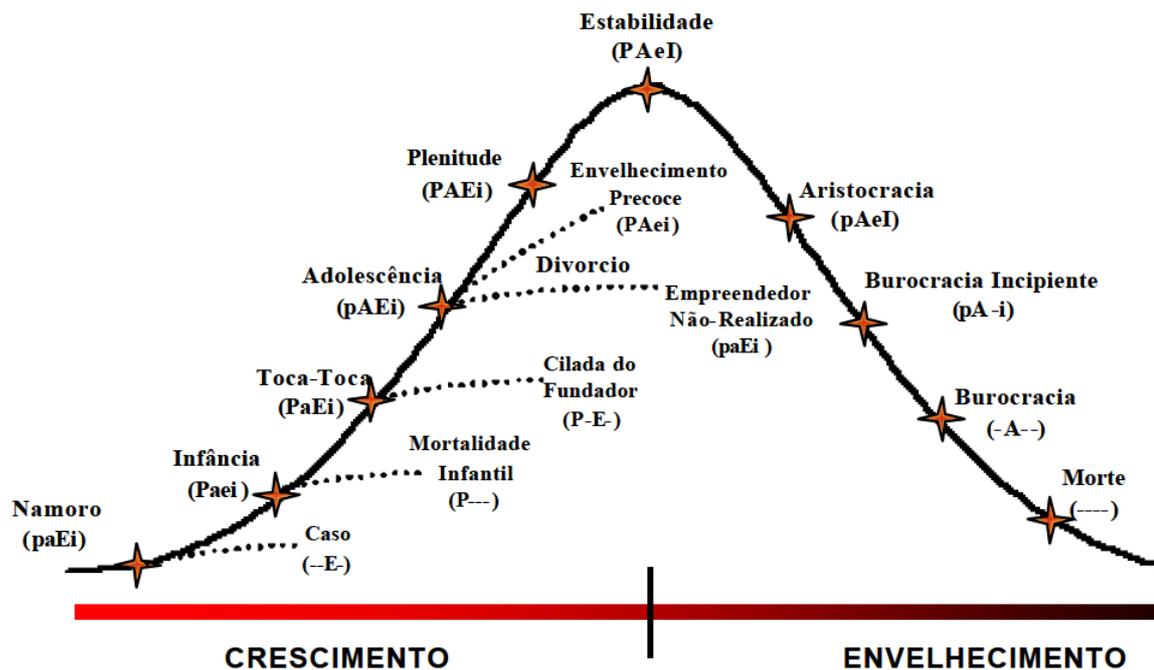


Figura 1. Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

Fonte: Adaptado de Adizes, 1998.

De acordo com Adizes (1993), a fase do namoro é o momento para firmar um compromisso inabalável, que será o responsável por manter a empresa viva após seu nascimento. No namoro, a motivação do fundador deverá ser a satisfação de uma necessidade do mercado e a criação de um valor adicionado.

No Ciclo de Vida da empresa, o fundador tem que apaixonar-se pela ideia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa já tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará a sua motivação durante os momentos difíceis da Infância (ADIZES, 1993, p. 13,14).

Conforme o autor (op.cit.), no namoro será expresso um compromisso juntamente com um risco assumido, quando este risco for substancial a organização passa para o estágio seguinte de desenvolvimento, denominado infância.

De acordo com Adizes (1993), o conceito de infância no ciclo de vida das organizações, apresenta vários significados:

O enfoque principal deixa de serem as ideias e as possibilidades e passa a ser a produção de resultados, isto é, a satisfação das necessidades, para que a empresa foi criada. A organização criança é um ambiente muito pessoal, há pouquíssima hierarquia e inexistente um sistema de contratação de pessoal ou de avaliação de desempenho (ADIZES, 1993, p.21-23).

Conforme o autor (op.cit.), este período é marcado pela falta de tempo para se pensar e a grande dedicação ao agir. É a fase do obter resultado, a palavra de ordem passa a ser fazer.

Conforme Adizes (1993), os problemas de uma organização criança, são traduzidos através do seu comportamento, que acabam gerando uma cadeia de outros comportamentos:

- Voltados para ação e impulsionadas pelas oportunidades.
- Existência de poucos sistemas, normas ou diretrizes.
- Desempenho inconsistente.
- Vulnerabilidade, um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio.
- Gerenciamento através das crises.
- Há pouca delegação, o gerente é um show individual.
- O compromisso do fundador é constantemente posto a prova, e é crucial para a sobrevivência.

De acordo com Adizes (1993) comparada com a crise: o caso, no estágio do namoro, a infância também possui um estágio denominado mortalidade infantil, que levará a empresa a morte. O baixo fluxo de caixa e a delegação dos compromissos do fundador são grandes indícios para a mortalidade. É necessário dar enfoque ao fluxo de caixa, pois ele será um grande aliado para a conquista da nova fase.

Segundo Adizes (1993), caso a organização mantenha um crescimento equilibrado estará indicado que ela pode pensar em avançar para a terceira fase do ciclo de vida. No entanto, isto somente será visível quando o empreendimento possuir tanto a sua situação de caixa positiva como as suas atividades em processo de estabilização, estando apta a passar para o ciclo seguinte, o Toca-toca.

A definição do estágio Toca-toca segundo Adizes (1993) é:

Estágio em que a ideia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e em que as vendas vão aumentando, ela parece que não está só sobrevivendo, como também florescendo (ADIZES, 1993, p.35).

De acordo com Adizes (1993), o Toca-toca é a fase do crescimento empresarial não planejado, a preocupação é o mercado, tendo o produto menor prioridade. O fundador não vê problemas, apenas oportunidades, o objetivo reside em explorá-las e não em elaborar planos para criá-las. A empresa possui uma grande diversidade o que pode torná-la dispersa, ingressando em um negócio que

não se conhece. As vendas fluem normalmente sem grandes esforços, nascendo assim o descuido com a empresa, trocando a falta de planejamento pela espera de resultados.

A empresa está organizada em torno das pessoas, não das tarefas. Ela cresce de maneira não planejada. A organização reage às oportunidades ao invés de planejar, organizar ou posicionar-se para as oportunidades futuras que irá criar. A organização não controla seu ambiente operacional, mas é controlada por ele. Ela é impulsionada pelas oportunidades ao invés de gerá-las (ADIZES, 1993, p.40).

Adizes (1993) afirma que é normalmente nesta fase que o fundador passa a ser ausente da empresa encontrando dificuldades em delegar, pois acredita que agindo desta forma está perdendo o controle do negócio, esta falta de delegação terá como resultado funcionários confusos diante de uma tomada de decisão, pois acreditam que qualquer decisão tomada estará indo ao encontro à opinião do fundador.

Conforme o autor (op.cit.), a empresa reage ao ambiente ao invés de planejar o ambiente em que deseja agir; ela não o controla, mas é controlada por ele. Assim, percebe-se a necessidade de um conjunto de regras e diretrizes acerca do modelo de execução das tarefas. Esta elaboração indica o foco no subsistema administrativo da empresa, e que ela estará iniciando o estado seguinte: adolescência.

De acordo com Adizes (1993) a fase da adolescência é o momento de desafio: abandonar o voluntarismo, que se tornou insuficiente, e acrescentar estrutura e organização a empresa, é o momento do renascimento. O que funcionou bem nas fases anteriores já não basta e torna-se necessário repensar radicalmente a forma de atuação da organização.

A adolescência é o estágio do renascimento, nessa fase, conforme Adizes (1993), é que a empresa renasce e quer fazer isso longe de seu fundador, como um adolescente, que quer conquistar independência em relação à família. Porém, essa transição para uma fase mais independente é caracterizada por conflitos e inconsistências. Nessa fase, o fundador percebe a necessidade de delegar autoridade, mudar metas e liderança, mas há dificuldades em fazer isso.

De acordo com Adizes (1993) se os conflitos forem administrados ou resolvidos e caso haja sucesso na sistematização administrativa e no processo de institucionalização da liderança é sinal de que a empresa passa para o estágio seguinte do seu ciclo de vida, a Plenitude.

Segundo Adizes (1993), a plenitude é o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, é o momento em que a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade, tendo em suas características: sistemas e estrutura organizacional, visão e criatividade institucionalizadas; a orientação passa a ser dirigida para os resultados, a organização satisfaz as necessidades dos clientes, planeja e segue seus planos, superando as expectativas de desempenho, a organização é capaz de manter simultaneamente o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.

Segundo Adizes (1993), este é o estágio do ciclo de vida mais almejado por toda e qualquer organização, é o ponto mais favorável em todo o processo e, isto não quer dizer que a empresa chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo.

A Estabilidade é o início do estágio de envelhecimento da organização. Adizes (1993) conclui que nesta fase a empresa começa a perder a flexibilidade e se acomodar, um estágio marcado pelo fim do crescimento e início do declínio. O que leva a organização a essa fase é a posição estável que ela conquistou no mercado, que lhe passa uma sensação de segurança.

Conforme o autor (op.cit.), a organização fica mais formal, menos agressiva, as pessoas ficam mais tranquilas, discordam menos, discutem menos, a organização assume menos riscos. “Se a criatividade permanecer estagnada por muito tempo, começará a afetar a capacidade da empresa, em satisfazer as necessidades dos clientes” (op.cit., p. 69).

Segundo Adizes (1993), a passagem para o estágio seguinte do Ciclo de Vida, a Aristocracia, é discreta e suave. Do estágio da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo da Vida Organizacional é um processo de deterioração.

Para Adizes (1993), o estágio da aristocracia é definido pelos seguintes padrões de comportamento:

- Aplicação de dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações.
- Ênfase no *como* as coisas são feitas, não *o que* é ou *por que* é feito.
- Há grande formalidade e tradição no vestir e no falar.

- As pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. Mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “Não fazer ondas”. Negócios como sempre.
- Há baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu.
- A organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário.

Segundo Adizes (1993), a empresa Aristocrática não aceita a realidade do momento em que está vivendo, mesmo sabendo que sua fatia do mercado esteja diminuindo e ela seja cada vez menos capaz de competir em termos de produtos ou de marketing, seus membros mantêm uma atitude de “negócios como sempre”.

Conforme (op.cit.) aumentar os preços quando a fatia de mercado está diminuindo, é como acelerar a passagem da empresa para o estágio seguinte do seu envelhecimento a Burocracia Incipiente.

De acordo com Adizes (1993), na Burocracia Incipiente, as seguintes características são típicas do comportamento da organização:

- Destaque para quem causou um problema, e não o que fazer a respeito.
- Há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas.
- A paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo.
- O importante passa a ser as guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.

Adizes (1993) diz que quando os resultados da organização são negativos (maus), tornando-se evidentes, os gerentes começam a lutar entre si. A paranóia está no fato de que ninguém sabe ao certo quem será o próximo a ser sacrificado gerando um clima de desconfiança no ambiente organizacional.

Este autor (op.cit.), relata que, como os administradores não precisam fazer mais que administrar, a empresa torna-se uma plena e completa Burocracia, na qual as únicas coisas que importam são as regras e diretrizes, e na qual não há qualquer

orientação evidente para os resultados ou para a satisfação das necessidades dos clientes.

Na fase Burocrática, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente, algumas características desta fase são apontadas por Adizes (1993, p. 87):

- Seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais.
- Está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma.
- Não há qualquer senso de controle.
- Para conseguirem trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através dos sistemas.

Segundo Adizes (1993), na organização Burocrática, pouco do que é efetivamente significativo acaba sendo realizado, onde uma das características mais evidente é a sua veneração pela palavra escrita, tudo tem que ser por escrito, para que simplesmente sejam arquivadas, mostrando-se uma organização desorganizada e desleal, pois ao invés de esclarecer a situação atual, vai se mostrando aos poucos.

“As organizações Burocráticas podem continuar vivendo a despeito de um prolongado estado de coma”... (ADIZES, 1993, p. 92), a organização isola-se no seu ambiente e mantém canais muito estreitos para o ambiente externo.

Segundo Adizes (1993), após passar por todas as fases anteriores, se nada for feito, a organização simplesmente morre, isso ocorre quando ninguém mais tem compromissos com a organização.

Conforme Adizes (1993), quando a organização isola-se no seu ambiente e mantém canais muito estreitos para o ambiente externo, a empresa adocece, e a morte é uma questão de tempo.

Na abordagem de Adizes (1993), percebe-se que na medida em que a organização envelhece, vai se perdendo seus empreendedores internos e ficando com seus produtos e serviços obsoletos que, ao atingirem o estágio de declínio nos ciclos de vida, levarão a organização mais rapidamente aos estágios finais do Ciclo

de Vida Organizacional, devendo portanto, se reestruturar e buscar novos caminhos para que não chegue a esse declínio, para tanto, aborda-se a importância do desenvolvimento de pessoas na organização.

2.3 Desenvolvendo Pessoas

Para Chiavenato (1999), as organizações modernas estão aprendendo que treinar e desenvolver pessoas não são apenas dar acesso à informação com o intuito de que elas aprendam. Formar é algo mais do que só informar. Este desenvolvimento é imprescindível e as organizações bem sucedidas são conduzidas a investir, trazendo benefícios diretos para pessoas, organizações e clientes.

É importante dizer, que para este autor (op.cit.) existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mesmo com os métodos parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento está focado para o cargo atual, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

O processo de desenvolvimento das pessoas “representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores”. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas (CHIAVETANO, 1999, p.290).

O desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação. Segundo Dutra (2002), as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas, já as pessoas para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Para Nadler (1984), o desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras expectativas (MILKOVICK, 2000, p.338).

Para Boog (2001), o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1999), para o desenvolvimento de pessoas, existem métodos e técnicas que podem ser utilizadas dentro da organização como: rotação de cargos, posição de assessoria, aprendizagem prática, atribuição e comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento *outdoor*, centros de desenvolvimento internos.

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

2.4 Treinamento

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total. Segundo Boog (2001, p. 78), o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Para Chiavenato (1999), o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, são elas que movem a organização, utilizando recursos de maneira eficaz. Nesse contexto, o treinamento tem sido usado como uma ferramenta para preparar as pessoas para que sejam realmente capazes naquilo que precisam executar,

alinhando as competências que os cargos exigem com a capacidade individual e age, por meio da educação continuada, como uma provedora de crescimento na organização.

O conceito de treinamento apresenta vários significados, entre eles:

É o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos [...] Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos [...] Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos (CHIAVENATO, 1999, p.295).

Para Robbins (2005), o treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a auto eficácia por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a se esforçarem mais no trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999), antigamente alguns estudiosos de Recursos Humanos consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força-trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Logo após, considerava-se treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. O treinamento quase sempre era entendido como o processo em que a pessoa era preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que iria ocupar.

Chiavenato (1999), alega que o treinamento tem sido visto no mundo empresarial como um meio de desenvolver competências nas pessoas com o objetivo de torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, para que contribuam cada vez mais para os objetivos organizacionais. Sendo assim, o treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das organizações.

Conforme o autor (op.cit.), grande parte dos programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade.

Entretanto, Chiavenato (2004) afirma que as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades

técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

De acordo com Ribeiro (2006), o treinamento é o processo por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esta definição é melhor apresentada na Figura 2.

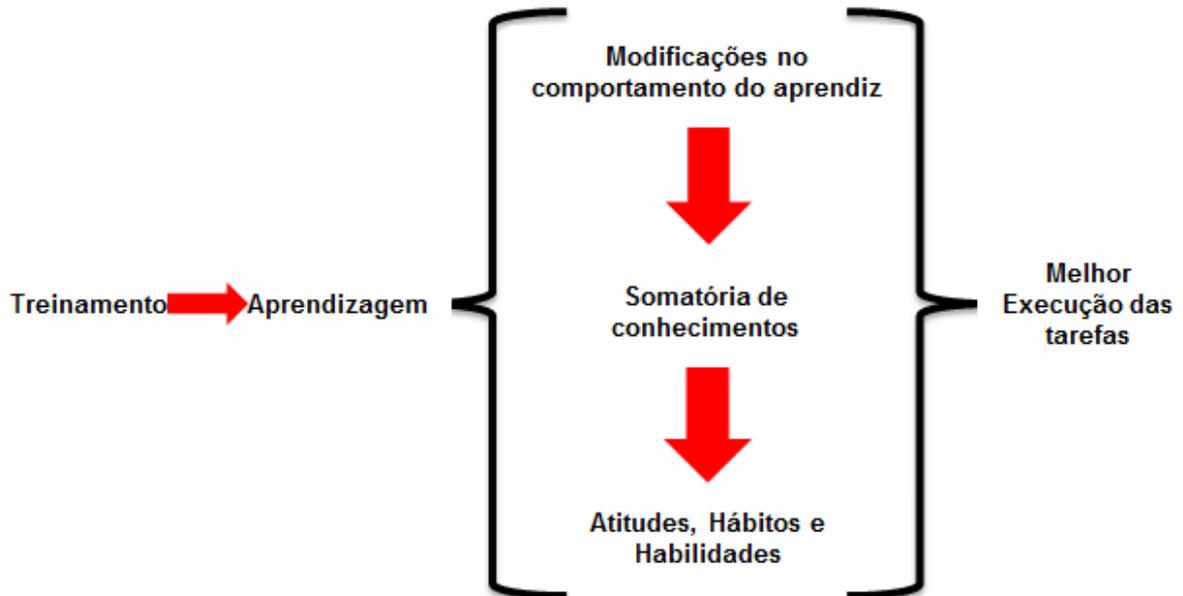


Figura 2. Conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao trabalho.
Fonte: Ribeiro (2006, p. 34).

Verifica-se na figura 2, que na visão de Ribeiro (2006), o treinamento fornece os meios para proporcionar a aprendizagem, modificando o comportamento do treinado fazendo com que esse adquira novos conhecimentos, aperfeiçoando novas habilidades e melhorando o desempenho de suas tarefas.

2.4.1 Etapas do treinamento

Segundo Chiavenato (1997), a partir da realização de levantamentos e pesquisas internas é possível diagnosticar quais são as verdadeiras necessidades da empresa, sendo possível a eliminação destas carências.

Chiavenato (2004), ainda informa que um fator que irá implicar fundamentalmente nas ações de treinamento é o levantamento de suas necessidades, onde serão detectadas as carências de treinamento de pessoal,

constituindo-se num referencial que irá determinar que tipo de treinamento organizar.

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas, capazes de localizá-las e descobri-las (CHIAVENATO, 2005, p.344).

Conforme o autor (op.cit.), as necessidades de treinamento podem ser descritas como as carências de preparo profissional dos funcionários, o descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é realizado por eles.

Segundo Gil (1994), o processo para a identificação das necessidades poderá ser efetuado em três níveis diferentes: análise organizacional, análise de recursos humanos e análise de operações e tarefas.

De acordo com Chiavenato (1997), a análise organizacional envolve a empresa como um todo. Consiste na identificação do comportamento da organização: como se realiza, a que se deve, e quais os fatores que dificultam e facilitam o seu crescimento. Permite também a identificação dos recursos disponíveis para a consecução de seus objetivos e quais as áreas em que o treinamento se torna necessário.

Segundo Chiavenato (1997), a análise organizacional irá identificar qual o comportamento da organização, verificando os aspectos de missão, visão e objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

De acordo com McGehee e Thayer (2004), a análise organizacional é definida como a determinação dentro da organização em que se deverá dar ênfase ao treinamento. Ela deverá abranger todas as espécies de fatores, como os planos, forças de trabalho e clima organizacional.

A análise dos recursos humanos como levantamento de necessidade de treinamento, de acordo com Chiavenato (1997), tem por objetivo identificar se os recursos humanos são suficientes para a realização das atividades atuais e futuras da empresa, de forma qualitativa e quantitativa, ou seja, análise da força de trabalho.

Segundo Chiavenato (1997), a análise de operações ou análise ocupacional é processo que determina os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que os empregados devem ter para desempenhar de forma eficaz as funções de seu cargo.

De acordo com Chiavenato (1997), o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua e ininterrupta, pois orientações de melhorias e habilidade sempre deverão ser introduzidas. A base principal para o desenvolvimento empresarial é a capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho e o treinamento funciona como o principal catalisador desta mudança.

Segundo o autor (op.cit.), a partir do momento em que as necessidades de treinamento forem diagnosticadas e localizadas torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado, ressalta ainda que o treinamento deve ser seguido em etapas: levantamento das necessidades, programação, implementação e avaliação dos resultados. Esta definição é melhor apresentada no quadro 3:

Levantamento da necessidade de treinamento	Programação do treinamento	Implementação ou ação	Avaliação dos resultados do treinamento
<ul style="list-style-type: none"> *Alcance dos objetivos da organização *Determinação de requisitos básicos da força de trabalho. * Resultados da avaliação de desempenho. * Análise de relatório e outros dados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Quem deve ser treinado. *Como treinar. *Em que treinar. *Por quem. *Onde treinar. *Quando. *Para que treinar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Execução do treinamento. * Aplicação dos programas pela assessoria, linha de produção ou por ambas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Realização do Acompanhamento. *Verificação. * Medição. *Comparação da situação anterior com a atual.

Quadro 3. Levantamentos, programação, implementação e avaliação do treinamento.

Fonte: Chiavenato (1997, p. 27).

Verifica-se no quadro 3, que na visão Chiavenato (1997), o treinamento tem de ser seguido em etapas, onde cada uma irá contribuir para o alcance do objetivo do treinamento.

Para Chiavenato (1997), o levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as informações relacionadas na figura 3, para que se possa traçar a programação de treinamento.

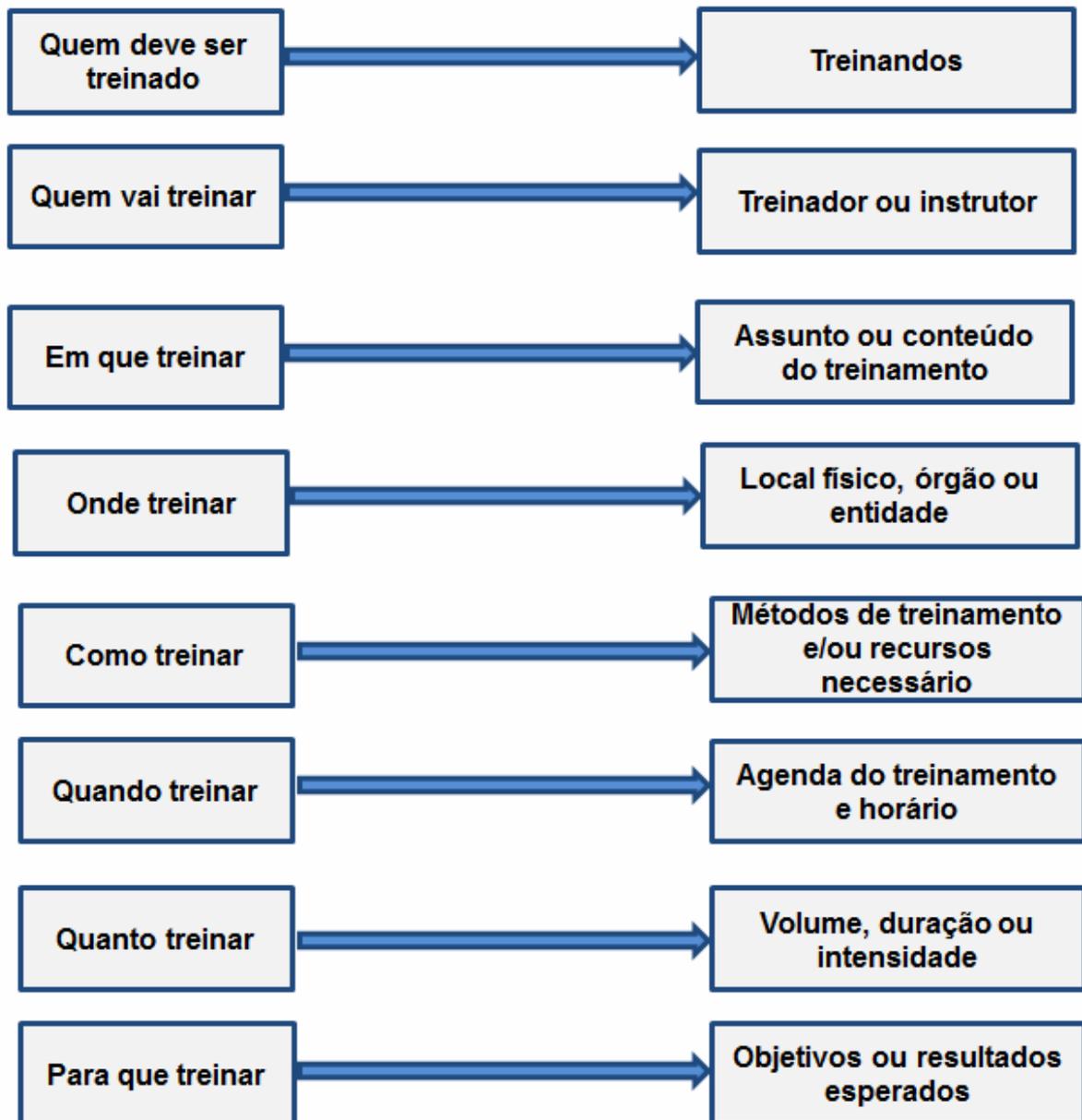


Figura 3. Principais itens de uma programação de treinamento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.45).

Conforme o autor (op.cit.), o programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização, sendo preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas, fixando critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. Segundo Chiavenato (2004), a condução do programa de treinamento é feita por meio de

técnicas para disseminar informação, com leituras, instrução programada, bem como através de treinamento no cargo e treinamento em classe.

Conforme o autor (op.cit.), a avaliação é vista como a etapa final, onde serão verificados os resultados. O intuito da avaliação é checar se o treinamento atingiu as necessidades anteriormente indicadas. Se o objetivo era a melhoria do indicador, basta monitorar o mesmo após o treinamento, se o objetivo era a relação interpessoal, pode-se medir através de questionários. Para cada objetivo cria-se uma ferramenta direta de avaliação, o importante é fixar os objetivos propostos para o treinamento e, em função deles, avaliar seus resultados.

Desta maneira, pode-se concluir, que segundo Chiavenato (2004), as etapas do treinamento se dão em quatro fases: levantamento das necessidades, programação, implementação e avaliação dos resultados, cada uma das etapas possuem seu valor e sua importância, sendo a última fase a maior contribuinte para a realização da análise dos resultados e conseqüentemente a identificação do benefício obtido.

2.5 Benefícios do Treinamento

Segundo Luft (2001), a palavra benefício possui diversos significados, dentre eles: ganho, proveito, trabalha para benefício próprio. Desta forma, pode-se entender que, o benefício do treinamento está relacionado ao proveito e ao ganho a partir de algo promovido por si mesmo, ou seja, algo promovido pela empresa.

Para Carvalho (1999), o treinamento aumenta a lucratividade da empresa, pois, ao pensar em uma organização altamente competitiva com pessoas adequadas a sua realidade, o retorno financeiro é uma conseqüência natural e esperada a médio e longo prazo.

Segundo Barreto (1995), o treinamento é a educação profissional que busca adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, e que por este motivo deve beneficiar e preparar corretamente o trabalhador para a execução de uma tarefa ou cargo, e ainda, podendo se estender a todos os níveis ou setores da empresa, ou mesmo da sociedade.

De acordo com Shinyashiki (1998), o investimento no treinamento proporciona o benefício ao desenvolver profissionais especializados e valorizados, sendo ainda, a melhor solução para o processo de transformações globais.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que além das vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona benefícios quanto ao mercado de trabalho, quanto ao pessoal em serviço e quanto a empresa como um todo.

Para Carvalho (1993), o treinamento aplicado de maneira eficaz e eficiente permite a empresa obter os seguintes benefícios:

- Definição das características dos empregados.
- Racionalização de metodologia de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
- Melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados.
- Maximização do aproveitamento das aptidões dos colaboradores.
- Estabilidade empregatícia.
- Fortalecimento da autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe.
- Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos.
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho.
- Aumento do número de cargos de gerência e supervisão a disposição dentro da própria organização.
- Melhoria nas condições de competitividade, capacidade de oferecer produtos e serviços com um grau elevado de qualidade.
- Elevação no nível de segurança econômica, em virtude de maior estabilidade empregatícia.
- Queda acentuada nos acidentes de trabalho.
- Diminuição de custos pela queda de retrabalho.

Carvalho (1993) denota ainda que a redução de desperdícios e retrabalhos são obtidos através da interação pessoa/empresa, o que possibilita aumento nos ganhos qualitativos, fatores estes que são estimulados através do treinamento. Outro benefício do treinamento atribuído pelo autor (op.cit.), está a melhora no clima organizacional, onde as pessoas por estarem mais dispostas a aprender e desenvolver tendem a estreitar os laços com o intuito de aperfeiçoar as relações entre elas, gerando um clima mais saudável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (1983), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas. Toda pesquisa nasce de uma necessidade ou curiosidade, de quem pesquisa, para ser bem sucedido, precisa ter objetivos claramente definidos. Esses objetivos são perguntas, dúvidas, que estão na cabeça do pesquisador.

A finalidade principal da pesquisa é concorrer para o progresso da ciência com as novas descobertas. Cervo e Bervian, (1983, p.48) afirmam:

Qualquer espécie de pesquisa em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. Além disso, os trabalhos realizados pelos alunos para complementar os programas curriculares são, via de regras, pequenas pesquisas bibliográficas.

Para a realização do estudo de caso foi utilizado também uma pesquisa bibliográfica. A natureza da pesquisa é aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa. Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa aplicada desenvolve novos conhecimentos ou a compreensão dos já existentes, necessários para determinar os meios pelos quais se pode desenvolver e aprimorar gestões, visando satisfazer uma necessidade específica e reconhecida. O método qualitativo é mais compreensivo e pode ser aplicado a análise de casos específicos.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para desenvolver esta pesquisa foram analisados os dados oferecidos por uma empresa de pequeno porte instalada no município de Pindamonhangaba, onde se pesquisou o resultado do treinamento para o desenvolvimento empresarial.

As pesquisas de campo foram baseadas em dados e informações fornecidos pela empresa, sendo eles relacionados a treinamento, faturamento, escolaridade, quantidade de funcionários, lucro, endividamento, qualidade, promoções e seleção de pessoal. Tais dados são referentes ao período de 1998 (ano de fundação) a 2009.

3.3 Universo da Pesquisa

Esta pesquisa foi aplicada em uma empresa do ramo industrial localizada no município de Pindamonhangaba, sendo ela de pequeno porte com aproximadamente 90 funcionários.

3.4 Etapas da Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido nas seguintes etapas.

O Projeto: no projeto foi definido, a justificativa do tema, o objetivo, os problemas de pesquisa, a delimitação do tema e a fundamentação teórica.

A Pesquisa: foi realizada pesquisa bibliográfica que forneceu base para o desenvolvimento do início do trabalho e para a fundamentação teórica. Foi utilizado ainda um estudo de caso para análise de treinamentos aplicados nas empresas, e então avaliar a relação deste com o desenvolvimento empresarial.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o embasamento bibliográfico e a análise dos dados colhidos em documentos da empresa, consegue-se observar que as fases citadas por Adizes em seu modelo de ciclo de vida, são facilmente relacionáveis com cada etapa e dificuldade vivenciada pela empresa no exercício de sua atividade, bem como o quanto o treinamento mostra-se presente e eficaz para promover o desenvolvimento da empresa.

A criação de cada empresa surge à partir de um sonho ou ideal de seu fundador, onde Adizes classifica este momento como namoro. De acordo com os dados coletados na empresa, não foi possível identificar a fase do namoro, pois seu fundador não manteve um histórico que antecedeu a sua abertura, que ocorreu em 1998, ano este que deu início a sua infância.

Infância – 1998 a 2001	
<i>Adizes (características)</i>	<i>Empresa (características)</i>
Foco na Produção	Sem políticas qualidade e padronização
Foco nos Resultados	Não há planejamento
Ambiente pessoal	Pouca formalidade
Pouca hierarquia	Sem formação de setores
Ausência de sistema de contratação	Contratação sem critérios, indicação
Não há avaliação de desempenho	Ausência de avaliação de desempenho

Quadro 4. Comparativo Adizes e Empresa – Infância.

No quadro 4 pode-se observar o comparativo entre as características citadas do modelo de Adizes e aquelas apresentadas pela empresa entre os anos de 1998 a 2001, percebe-se que tais características indicam que a empresa viveu neste período sua fase de infância.

Primeiramente, nota-se que as políticas de qualidade estavam ausentes nesta fase da empresa, indicando que o seu foco esta voltado na produção e não na forma

de como será produzido ou realizado o serviço, neste item pode-se perceber o direcionamento da empresa para a produção, pois seus processos não estavam padronizados, sugerindo que possivelmente foi uma fase artesanal da empresa.

Outro aspecto percebido neste período é a ausência de planejamento na empresa, possivelmente suas ações eram realizadas de forma a resolver problemas do cotidiano, com a finalidade de se obter o resultado no curto prazo, indicando ainda que o médio e longo prazo ainda não eram prioridades, as rotinas diárias eram mais importantes, visando obter os resultados almejados sem se preocupar com as formas de alcançá-los.

Ainda observando o quadro 4, o ambiente da empresa indica que havia pouca formalidade e o nível de hierarquia era reduzido, tratando-se de uma empresa que neste momento via-se dependente das ações de seu fundador. O poder decisório era todo voltado para o fundador e que com isto percebe-se que havia pouca formalidade, possivelmente pela facilidade de acesso ao fundador e a baixa departamentalização.

Por fim, no quadro 4 pode-se observar outro aspecto a ser percebido na Infância das organizações, conforme modelo de Adizes, que está relacionado a deficiência na forma de contratação de funcionários, bem como a ausência de critérios para avaliar o desempenho e a promoção dos mesmos. Estes fatores identificam-se presentes na empresa analisada, suspeita-se que as contratações foram feitas sem padronização, baseadas nas indicações dos funcionários mais antigos e daqueles envolvidos diretamente no processo, sem uma análise criteriosa da capacidade laboral e intelectual do candidato. Outro aspecto relevante na empresa relaciona-se à avaliação de desempenho dos funcionários, nesta fase os funcionários não eram avaliados por suas competências ou méritos, sendo que suas promoções, possivelmente eram atribuídas pelo tempo de trabalho na empresa. Tal contexto mostra que na empresa não havia espaço para treinamentos.

Entre 2002 e 2008, os dados observados indicam que se iniciou na empresa a fase seguinte a infância, fase esta que é denominada toca-toca conforme características do modelo Adizes indicadas (Quadro 5).

Toca-Toca - 2002 a 2008	
<i>Adizes (características)</i>	<i>Empresa (características)</i>
Crescimento da empresa	Evolução comparada aos anos anteriores
Mercado	Aumento de faturamento e volume vendas
Explorar oportunidades	Empresas da região em expansão
Pouco esforço de vendas	Ausência de área comercial
Confusão nas tomadas de decisão	Ausência de delegação

Quadro 5. Comparativo Adizes e Empresa – Toca-Toca.

Nesta fase, segundo Adizes é onde ocorre o crescimento da empresa e a ampliação de seus mercados atuantes, crescimento este que se deve através da identificação de novas oportunidades de negócios e produtos. Ainda nesta fase, o foco não está na área comercial, pois há uma procura natural por parte de seus clientes, suas vendas fluem naturalmente. Por fim, é nesta fase onde surgem os conflitos nas tomadas de decisão por parte do fundador, a falta de delegação está presente, há uma centralização, pois o fundador tem o receio de perder o controle da empresa, gerando assim confusões mediante cada decisão tomada.

Percebe-se por meio do quadro 5, que ocorreu um aumento no volume de vendas e faturamento da empresa, principalmente se comparados aos históricos anteriores, e observa-se ainda, que tal aumento deu-se naturalmente, decorrente a demanda de produtos e serviços almejados por seus clientes, impulsionados por expansões em sua estrutura local. Entretanto, foi percebido que não houve necessidade da implantação de políticas incisivas em suas vendas, pois estas surgiram gradativamente decorrentes da procura por parte de seus clientes mais consolidados.

Conclui-se que a empresa aumentou sua carteira de clientes através da oportunidade identificada na economia da região, diversificando assim seus produtos e serviços dentro do seu segmento de mercado.

Apesar do crescimento de suas vendas, a empresa indica que tal crescimento estava acontecendo de forma desordenada, dada a falta de planejamento, a ausência de um setor comercial e, ainda, a manutenção da centralização do poder

decisório, o foco da empresa continuava direcionado para sua produção, sem que se avaliassem os reflexos gerados na forma de seu crescimento, se estava sendo benéfico ou não.

Conclui-se que nesta fase a empresa começa a sentir a necessidade de uma melhora em sua estrutura organizacional, a fim de controlar seu crescimento e ainda, manter sua trajetória de crescimento equilibrada.

Segundo Adizes na fase do toca-toca é onde os papéis (P)roduzir e (E)mpreender tem grande importância, pois quando (P) começa a se estabilizar, permite que o espírito do (E) se intensifique. Assim como, na infância o papel (P)roduzir ainda é de grande importância para a organização.

Adolescência – 2009	
<i>Adizes (características)</i>	<i>Empresa (características)</i>
Estruturar a organização	Maior investimento em treinamento
Ausência do fundador	Inicia-se a descentralização
Delegar autoridade	Criação de duas gerências
Mudança de Metas	Avaliação de desempenho
Mudança de Liderança	Critério para contratação

Quadro 6. Comparativo Adizes e Empresa – Adolescência.

Em 2009, conforme leitura do quadro 6, a empresa revela indícios que começa a atuar em um novo sistema de gestão, voltado a avaliar os reflexos de seu crescimento organizacional, principalmente com um maior investimento em treinamento. É neste momento que são criadas duas gerências para administração de setores que anteriormente eram centralizadas no fundador, começa-se haver a delegação de poder, não mais centralização.

O treinamento, a avaliação de desempenho e a contratação de funcionários passam a fazer parte de políticas mais incisivas, com intuito de promover o crescimento da empresa bem como a manter-se estabilizada no mercado.

Nesta fase, os papéis segundo Adizes se concentram em (A)ministrativo e (E)mpreendedor. O (A) na adolescência surge pelo fato que a organização está

autodisciplinando-se para manter o espírito (E)mpreendedor (ADIZES, 1993).

Após estas análises do ciclo de vida organizacional, buscou-se informações sobre os indicadores de faturamento, endividamento, lucro, nível de escolaridade e treinamento, que permitem inferir sobre o desenvolvimento organizacional, de acordo com cada ano e fase de sua existência.

Descrição	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Faturamento (x 1000)</i>	517	626	761	870	2.170	2.740	5.100	5.590	5.180	6.590	7.360	4.930
<i>Endividamento (R\$) (x 1000)</i>	0	0	0	0	0	60	68	237	392	232	432	653
<i>Lucro anual (R\$) (x 1000)</i>	91	116	166	167	26	24	70	30	110	80	90	80
<i>Lucro anual (%)</i>	18%	19%	22%	19%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	2%
<i>Treinamento (R\$) (x 1000)</i>	n/d	20	60	70								
<i>% sobre lucro</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25%	67%	88%

Legenda: n/d: não disponível

Quadro 7. Valor investido em treinamento a partir do lucro.

O quadro 7 informa a evolução da empresa quanto a seus investimentos em treinamento, realizados entre o período de 1998 a 2009. Dado estas informações, constata-se que a partir de 2007 iniciou-se os investimentos em treinamento.

De acordo com as fases do ciclo de vida de Adizes, entre os anos de 2007 e 2008 a empresa estava na fase do toca-toca, onde o foco ainda não era a qualificação de pessoal, e sim a preocupação em delegar autoridades e responsabilidades, o que demonstrava o baixo investimento em treinamento.

A partir de 2008, a empresa passou a investir mais em treinamento, momento onde estava se direcionando para a fase seguinte do ciclo de vida conforme Adizes: a adolescência, momento em que a empresa começa a se dedicar as suas próprias necessidades internas.

Nota-se que a partir do ano de 2009, a empresa passou a ter um aumento em seu endividamento, bem como a redução do seu faturamento anual, situação explicada pela fase anterior: o toca-toca, onde o fator econômico é pouco observado, devido a ênfase nas necessidades do mercado. Já a fase seguinte a

adolescência, vivenciada neste ano, exige que a organização se estruture e se desprenda do seu fundador, o que demonstra a continuidade no aumento da realização de treinamentos, o que tornará possível o crescimento organizacional.

Escolaridade	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Analfabetos (Qtde funcionários)</i>	n/d	1	1	1								
<i>Ensino Fundamental (Qtde funcionários)</i>	n/d	38	42	31								
<i>Ensino Médio (Qtde funcionários)</i>	n/d	47	28	42								
<i>Nível Técnico (Qtde funcionários)</i>	n/d	4	4	4								
<i>Curso Superior (Qtde funcionários)</i>	n/d	1	1	3								
<i>Qtde Func. (média anual)</i>	14	16	18	27	45	53	73	81	78	91	76	81
<i>Legenda: n/d: não disponível</i>												

Quadro 8. Mapeamento de escolaridade dos funcionários.

O quadro 8 exemplifica o nível de escolaridade dos funcionários da empresa desde sua fundação ocorrida no ano 1998, até o ano de 2009, ano em que a empresa atingiu a fase da adolescência, segundo o modelo de Adizes.

De 1998 a 2006, o nível de escolaridade era baixo, não havia especialistas com conhecimentos técnicos ou com nível superior, neste intervalo a empresa passou pela fase da infância e do toca-toca, indo a encontro com a descrição realizada na teoria de Adizes, onde a preocupação não está em estruturar a empresa e sim em acreditar na idéia do negócio e trabalhar para que ele aconteça, nestas fases o foco está voltado para a ação, sendo que a estruturação organizacional tem pouco destaque, o que explica a não existência de profissionais com maior qualificação.

A partir de 2007, a empresa passa a realizar a contratação de funcionários com maior nível de escolaridade, sendo que os admitidos com nível superior passaram de 1 em 2007 e 2008 para 3 em 2009, este indicador demonstra que na fase da adolescência é necessário um aumento de efetivo com alto nível de conhecimento, devido ao início da descentralização e criação de gerencias, tendo como desafio o ganho de novos mercados. Inicia-se o processo de profissionalização.

Neste mesmo período ocorreu uma inversão entre a quantidade de funcionários com nível fundamental e o ensino médio, onde em 2008 havia 42 funcionários com formação no ensino fundamental, e no ano seguinte esta quantidade foi reduzida para 31 funcionários, esta queda possivelmente foi gerada pelo aumento do nível de funcionários com formação no ensino médio, que passou de 28 funcionários em 2008 para 42 em 2009. Este aumento significativo no nível de escolaridade dos funcionários aponta a evolução do capital intelectual dentro da empresa.

Dentre os dados analisados, a empresa demonstrou que está buscando e vem atingido de forma gradativa o seu desenvolvimento organizacional, principalmente por suas ações voltadas ao treinamento e ainda, pelo indicio de que está havendo uma melhora na estrutura organizacional, visto que são características do seu atual ciclo de vida organizacional, a adolescência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes transformações das organizações estão alterando a forma de valorização dos funcionários, que eram utilizados simplesmente como uma ferramenta para a busca dos objetivos empresariais, hoje as empresas vivem um novo panorama, onde a obtenção de lucro e manutenção de sua existência estão relacionados às ações ligadas a valorização e capacitação de seus funcionários.

Diante destes fatores partiu-se a necessidade de comparação entre os dados obtidos pela empresa pesquisada e o quanto se fez percebível de que a empresa estava se desenvolvendo mediante as fases do ciclo de vida organizacional, segundo Adizes.

Através das análises realizadas, percebe-se que a empresa pesquisada, passou por três, das dez fases do ciclo de vida segundo Adizes, sendo elas: infância, toca-toca e adolescência, onde foi possível perceber uma grande ligação entre a literatura e a prática organizacional, demonstrando assim, uma forte tendência de evolução para a fase seguinte, a plenitude.

Dentre os levantamentos bibliográficos obtidos neste trabalho, identificou-se que o conceito de treinamento sofreu mudanças ao longo do tempo. Inicialmente era visto como um meio para corrigir falhas na execução de tarefas cotidianas nas empresas, diferentemente das teorias atuais, que passam a interpretar o treinamento como fonte para obter a valorização das pessoas, da organização e dos clientes, sendo visto como fonte para agregar valor ao patrimônio humano da empresa, bem como responsável pela geração de capital intelectual das organizações.

Foi realizada uma coleta de dados junto à empresa, onde foi possível obter informações sobre o faturamento, o histórico de investimentos em treinamento, a lucratividade, o nível de escolaridade bem como a variação na quantidade dos funcionários anuais, o endividamento e os indicadores relacionados a treinamento, onde foi possível verificar a forma de contratação de pessoal bem como a valorização e promoção dos seus funcionários.

Por meio destes dados foi possível perceber que a empresa analisada apresenta uma evolução quanto a seus indicadores de desenvolvimento, pois em cada fase do seu ciclo de vida é identificado que há uma melhora em sua estrutura

organizacional, bem como a de capacidade intelectual dos seus funcionários, devido ao crescente nível de escolaridade, se comparado a sua trajetória desde a sua fundação. Este crescimento é notado a partir do momento em que a empresa começa a reverter seus lucros para investimentos em treinamento, os reflexos destes investimentos são percebidos pela forma com que os funcionários passam a ser contratados e avaliados.

O trabalho realizado permite analisar que a empresa vem se direcionando para atingir o seu crescimento, tanto no âmbito organizacional quanto pessoal, e em cada etapa vivenciada foi possível identificar uma fase correspondente ao ciclo de vida das organizações seguindo o modelo de Adizes.

É notório que a empresa está a caminho da plenitude, fase que servirá de base para a estabilidade, fase almejada por todas as organizações, onde o nível organizacional deverá alcançar os patamares almejados.

Por fim, conclui-se, que os fatores relacionados ao investimento em treinamento e cada fase vivida pela organização, foram relevantes para promover o crescimento da organização bem como o avanço de uma nova etapa de sua existência e que esses fatores são imprescindíveis para a manutenção de seu crescimento e desenvolvimento organizacional.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Aos trabalhos futuros recomenda-se que seja estudado por que o treinamento não está presente nas pequenas organizações. Sugere-se ainda pesquisar se as empresas que promovem o treinamento em sua estrutura organizacional são mais valorizadas por seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ADIZES, I. **O Ciclo de Vida das Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-34.

CARVALHO, A.V.N. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CARVALHO, A.V.N. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CERVO, A.L.;BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica para Uso dos Estudantes Universitários**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COMPARATO, F.K. **Direito empresarial: estudos e pareceres**. São Paulo: Saraiva, 1995.

COSTA, A. **Empresa e organização (2002)**. Disponível em: www.albertocosta.com.br. Acesso em: 08 de Outubro de 2010 às 22:21min.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 1994. 310 p.

GOMES, P.R. **A geração da entropia negativa nas organizações (2009)**. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 05 de Outubro de 2010 às 22:14min.

HENTZ, L.A.S. **Direito empresarial**: doutrina - jurisprudência. 2.ed. Leme: Editora de Direito, 1998.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron McGraw Hill, 1990.

LOUZEL, P. **Definição de empresa (2000)**. Disponível em: www.malhatlantica.pt. Acesso em: 15 de Outubro de 2010 às 19:20min.

LUFT, C.P. **Minidicionário Luft**. 20 ed. Rio Grande do Sul: Ática, 2001.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MILKOVICH, G.T. **Administração de Recursos Humanos**: treinamento. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York, Wiley, 1984.

NUNES, P. **Conceito de empresa (2008)**. Disponível em www.knoow.net. Acesso em: 10 de Outubro de 2010 às 15:30min.

NUSDEO, F. **Introdução do Direito Econômico**. São Paulo: RT, 1997.

PONTUAL, M. Evolução do treinamento empresarial *in* BOOG, G.G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 1-12.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCOTT, M; BRUCE, R. **Five stages of Growth in Small Business**. Long Range Planning, Vol 20 No 3, 1987.

SHINYASHIKI, R. **A revolução dos campeões**. Rio de Janeiro: Gente, 1998.

SILVA, B.M. A Teoria da Empresa no novo código civil e a interpretação do art. 966. Disponível em: www.jus.uol.com.br. Acesso em: 04 de Outubro de 2010 às 21:47min.

SODRÉ, A. **Empresário não aprende mesmo (2009)**. Disponível em: www.monlevadeonline.com.br. Acesso em: 01 de Outubro de 2010 às 17:42min.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA. A.A.M. **Gestão com Pessoal**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TROSTER, L.R.; MOCHÓN, F. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999