



**EVANDRO FERIGATO**

**CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO AUTÔNOMA DE  
JUNDIAÍ – SÃO PAULO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2018**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**EVANDRO FERIGATO**

**Ciclo de vida organizacional das micro e pequenas  
empresas da região autônoma de Jundiaí – São Paulo**

**Professora Doutora Maria Aparecida Sanches**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado em  
Administração das Micro e Pequenas  
Empresas para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2018**

## Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

FERIGATO, Evandro

Ciclo de Vida Organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Autônoma de Jundiaí – São Paulo/Evandro Ferigato; Campo Limpo Paulista-SP: UniFaccamp, 2018 (Dissertação de mestrado para obtenção do título de Mestre em Administração)

1. Estratégia, 2. Ciclo de vida organizacional, 3. Estágio de Ciclo de Vida, 4. Organização social, 5. Microempresa; 6. PME; 7. Modelo de Greiner

CDD: 658.511

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**EVANDRO FERIGATO**

**Ciclo de vida organizacional das micro e pequenas empresas da região  
autônoma de Jundiaí – São Paulo**

Dissertação de mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Doutora Maria Aparecida Sanches  
UNIFACCAMP Centro Universitário Campo Limpo Paulista

---

Professora Doutora Patrícia V. C. Krakauer  
UNIFACCAMP Centro Universitário Campo Limpo Paulista

---

Professor Doutor Marcio L. Marietto  
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus! Só Ele sabe do meu sofrimento, das minhas agonias, tristezas, dificuldades, noites sem dormir, alegrias, satisfação e do sentimento de dever cumprido após o término com sucesso desse mestrado. À minha esposa Edvanilda Jaci dos Santos Ferigato, pelo apoio incondicional em cada momento dessa jornada! Agradeço imensamente à minha orientadora, Professora Doutora Maria Aparecida Sanches, pelas orientações e pelo privilégio por ter me aceitado como orientando. Ao Professor Dr. Marcio L. Marietto e à Professora Pós Dra. Patrícia V. C. Krakauer, pela deferência na leitura do meu trabalho e por me honrar com sua presença em minha banca de qualificação e de defesa. Aos demais Pós Drs., Drs., Mestres e Professores do programa acadêmico do Mestrado da Unifaccamp que par e passo agregaram valor a esta etapa da minha formação. Também quero expressar meu agradecimento a um dos principais professores e amigo, Márcio Magera, que conseguiu ver em mim um potencial e sempre me incentivou a continuar estudando, dando-me importantes conselhos e ensinamentos dentro e fora da universidade. E por fim, não por isso não importante, agradecer ao meu amigo e irmão, Mestre Djalma Clariano da Silva, que esteve comigo na conclusão dessa fase e que me foi de extrema importância, com seu suporte emocional e cultural, para a finalização desse projeto.

A sabedoria é a coisa principal; adquiere, pois, a sabedoria,  
emprega tudo o que possuis na aquisição de entendimento.

Provérbios 4:7

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa:** Este estudo buscou identificar em que estágios de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) se encontram as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) da Região Autônoma de Jundiaí.

**Problema e Objetivos:** As MPEs passam por muitas fases durante sua existência – sucessos e crises –, e saber identificar em que estágio se encontram é de extrema relevância, suscitando a questão-chave desta pesquisa: Em qual estágio CVO se encontra um determinado grupo de MPEs da Região Autônoma da cidade de Jundiaí, estado de São Paulo?

**Abordagem metodológica:** Realizou-se uma pesquisa descritiva de cunho quantitativo, do tipo survey, com 59 MPEs, selecionadas por conveniência (que concordaram em responder ao questionário), com o objetivo de levantar os dados necessários para a caracterização das mesmas, determinando em que estágio evolutivo se encontram.

**Resultados Alcançados:** Constatou-se que as organizações da região objeto deste estudo nos mostraram uma visão específica delas próprias em relação ao tema abordado, sem, contudo, associar diretamente a sua idade ao ciclo de vida em que se encontram. Outrossim, muitas estão se desenvolvendo independentemente da idade e outras ainda possuem dificuldades inclusive na definição de suas metas e objetivos. Sendo assim, obtivemos 64% das respostas inconsistentes.

**Implicações Práticas:** À luz de uma revisão teórica, verificou-se a importância de um estudo para que as organizações se localizem quanto ao ciclo de vida em que se encontram para que possam pleitear alcançar ou manter-se em um nível de excelência.

**Contribuição:** Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para aprimorar as discussões e ampliou o conhecimento com base empírica sobre o CVO e, sobretudo, por meio das informações coletadas, sinalizar às MPEs objeto desta pesquisa sobre o seu posicionamento, norteando suas ações para a sua continuidade, que é de fundamental importância para a economia das cidades em que se encontram.

**Palavras-Chave:** Ciclo de Vida Organizacional. Estágio do Ciclo de Vida. Micro e Pequenas Empresas. Modelo Greiner.



## STRUCTURED ABSTRACT

**Purpose of the research:** This study sought to identify the stages of the Organizational Life Cycle (CVO) in which the Micro and Small Enterprises (MSEs) of the Autonomous Region of Jundiaí are located.

**Problem and Objectives:** MSEs go through many stages during their existence - successes and crises - and knowing how to identify them at what stage they are is of extreme relevance, raising the key question of this research: At what stage CVO is a certain group of MPEs of the Autonomous Region of the city of Jundiaí, state of São Paulo?

**Methodological Approach:** A descriptive, quantitative, survey-type survey was carried out with 59 MPEs, selected for convenience (who agreed to respond to the questionnaire), with the objective of gathering the necessary data for the characterization of the same, determining in which evolutionary stage meet.

**Results Achieved:** It was found that the organizations in the region that were the object of this study showed us a specific vision of their own in relation to the topic addressed, without, however, directly associating their age to the life cycle in which they are. Also, many are developing regardless of age and others still have difficulties in defining their goals and objectives. Thus, we obtained 64% of the inconsistent answers.

**Practical Implications:** In the light of a theoretical review, the importance of a study was verified so that the organizations locate themselves as to the life cycle in which they are so that they can claim to reach or to maintain a level of excellence.

**Contribution:** This research contributed in some way to improve the discussions and broadened the knowledge based on the CVO and, above all, through the information collected, to signal to the MSEs object of this research on its position, guiding its actions for its continuity, which is of fundamental importance for the economy of the cities in which they find themselves.

**Keywords:** Organizational Life Cycle. Life Cycle Stage. Micro and Small Business. Model Greiner.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O ciclo de vida das agências, de Downs (1967).....	27
Figura 2 - Relações de entrada e saída no nível da organização administrativa.....	28
Figura 3 - Matriz de Alain Desreumaux .....	48
Figura 4 - A Evolução Organizacional .....	51
Figura 5 - Teste de Spearman utilizado na Hipótese a .....	88
Figura 6 - Estimacão da Proporcão da Hipótese $H_{1b}$ .....	92
Figura 7 - Teste Binomial $H_{1b}$ .....	92
Figura 8 - Teste Binomial $H_{1c}$ .....	93
Figura 9 - Estimacão da Proporcão $H_{1c}$ .....	93
Figura 10 - Teste Binomial $H_{1d}$ .....	95
Figura 11 - Estimacão da Proporcão $H_{1d}$ .....	95
Figura 12 - Teste Binomial $H_{1e}$ .....	96
Figura 13 - Estimacão da Proporcão $H_{1e}$ .....	96
Figura 14 - Teste Binomial $H_{1f}$ .....	98
Figura 15 - Estimacão da Proporcão $H_{1f}$ .....	98
Figura 16 - Teste Binomial $H_{1g}$ .....	100
Figura 17 - Estimacão da Proporcão $H_{1g}$ .....	100

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Modelos de análise de CVO utilizados.....	22
Gráfico 2 - Ciclo de Vida das Organizações (Adizes, 1990).....	30
Gráfico 3 - Preocupações gerenciais críticas .....	41
Gráfico 4 - Etapas de crescimento CVO (1987) .....	42
Gráfico 5 - Modelo de Greiner (1972) .....	54
Gráfico 6 - As fases de evolução do modelo de Greiner (1972).....	55
Gráfico 7 - Foco da gerência da empresa hoje (Distribuição Percentual das Atividades) .....	93
Gráfico 8 - Estrutura da Empresa hoje (Distribuição Percentual das Atividades).....	95
Gráfico 9 - Distribuição Percentual do Estilo da alta administração hoje.....	97
Gráfico 10 - Distribuição percentual do Sistema de Controle.....	98
Gráfico 11 - Proporção da Remuneração dos Gerentes e Subgerentes.....	100

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Lista de Modelos de CVO segundo Correia et al. (2010) .....	23
Quadro 2 - Principais características de cada um dos estágios descritos .....	31
Quadro 3 - Fases e variáveis CVO de Miller e Friesen (1984).....	36
Quadro 4 - Fases e variáveis CVO de Miller e Friesen (1984).....	37
Quadro 5 - Características das fases do ciclo de vida das organizações .....	68
Quadro 6 - Evolução do modelo de CVO de Greiner (1972) utilizado por outros autores .....	76
Quadro 7 - Artigos publicados no Brasil sobre Ciclo de Vida das Organizações .....	76
Quadro 8 - Critérios para determinação do porte da empresa .....	81
Quadro 9 - Resumo das variáveis .....	105

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - caput do Questionário para coleta de dados socioeconômicos .....	82
Tabela 2 - Modelo de questionário aplicado com exemplo de possível resposta .....	82
Tabela 3 - Exemplo de par de tópicos utilizado consistência da resposta .....	84
Tabela 4 - Resultados coletados no pré-teste .....	85
Tabela 5 - Exemplo de tabulação das questões socioeconômicas do respondente rx..	86
Tabela 6 - Exemplo de tabulação das respostas do respondente rx (parcial).....	87

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CVO	Ciclo de Vida Organizacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TBNV	Technology-based New Ventures

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....	16
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA .....	19
2.1 Ciclo de Vida Organizacional (CVO) – Definição .....	20
2.2 Modelos do Ciclo de Vida Organizacional .....	21
2.2.1 Downs e o crescimento constante .....	24
2.2.2 Lyden e a contribuição das adversidades operacionais nos subsistemas.....	27
2.2.3 Katz & Kahn e a estruturação normativa das organizações .....	29
2.2.4 Adizes e as atividades fundamentais das organizações .....	29
2.2.5 Convergências apontadas por Miller e Friesen (1984).....	34
2.2.6 Modelo de Kazanjian e Drazin .....	38
2.2.7 Modelo de Lester, Parnell e Carraher .....	39
2.2.8 Lippitt & Schimidt e relação tempo e maturidade .....	40
2.2.9 Scott e Bruce: Estratégia e estrutura.....	41
2.2.10 Modelo de Victor e Boynton .....	43
2.2.11 Rooke e Torbert: Mentalidade dos membros .....	43
2.2.12 Kimberly e Miles: Controle social interno .....	44
CAPÍTULO 3 O MODELO DE GREINER .....	45
3.1 Origem do Modelo de Greiner .....	45
3.2 Teoria e Apresentação do Conceito: Os Ciclos de Vida .....	46
3.2.1 Os modelos de evolução: novas formas de organização e evolução da indústria	48
3.2.2 Mudança e transformação das estruturas sociais: Voluntarismo.....	49
3.2.3 O desenvolvimento da organização .....	50
3.2.4 Estabilidade e continuidade .....	51
3.2.5 Limites da capacidade de aceitar a mudança: Caos.....	51
3.2.6 A resistência à mudança.....	52
3.2.7 Abordagens incrementais para o ciclo de vida.....	53
3.3 O modelo de Larry E. Greiner .....	54
3.3.1 Primeira fase: Criatividade .....	56
3.3.2 Segunda fase: Direção .....	58
3.3.3 Terceira fase: Delegação .....	60
3.3.4 Quarta fase: Coordenação.....	62
3.3.5 Quinta fase: Colaboração .....	63
3.3.6 Fase adicional: Busca pelo crescimento .....	66
3.4 Focos de observação do modelo de Greiner .....	67



3.4.1 Foco da gerência.....	68
3.4.2 Estrutura da Organização .....	69
3.4.3 Estilo da Alta Administração.....	70
3.4.4 Sistema de Controle .....	71
3.4.5 Ênfase na Remuneração Gerencial.....	72
3.5 Evolução do modelo de CVO de Greiner (1972).....	73
CAPÍTULO 4. MÉTODO.....	77
4.1 Justificativa do Método e Técnicas Utilizadas.....	77
4.2 Questões a Responder.....	78
4.3 Hipóteses a Testar .....	79
4.5 Conceitos utilizados na Pesquisa.....	80
4.6 População e Amostra.....	81
4.7 Obtenção dos Dados.....	81
4.7.1 Teste Piloto .....	85
4.8 Tabulação dos Dados Coletados.....	86
4.9 Procedimento para Análise dos Dados.....	87
4.10 Operacionalização da Pesquisa .....	88
CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....	90
5.1 Variáveis socioeconômicas .....	90
5.2 Testes das hipóteses.....	90
5.3 Discussões dos resultados obtidos .....	100
5.4 Contribuição Científica da Pesquisa .....	103
5.5 Limitações da Pesquisa .....	103
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	104
6.1 Conclusões.....	104
6.2 Sugestões para futuras pesquisas .....	107
POSFÁCIO.....	108
REFERÊNCIAS .....	109

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Assim como tudo na natureza, as organizações também apresentam etapas padronizadas e previsíveis: Nascimento, Maturidade e Morte; e, ao longo de sua jornada, passam por evoluções e dificuldades durante essas fases, chamadas de ciclos de vida. No tocante às empresas, essas etapas propiciam experienciar inúmeras situações, por meio das quais é possível a aprendizagem a partir dos erros e acertos em cada uma delas, trazendo a possibilidade de uma gestão mais eficiente e eficaz das mesmas. E é na contínua adaptação ao ambiente que as organizações vão se encaixando ora num estágio, ora em outro. (Miller & Friesen, 1984; Moores & Yuen, 2001).

Por meio dos estudos realizados sobre CVO, percebeu-se que as empresas se enquadram em determinada fase do ciclo dos diferentes modelos existentes, dependendo das suas necessidades no momento evolutivo em que se encontram. Muito embora existam divergências entre um modelo e outro quanto ao número de ciclos ou à denominação que recebam, a maioria se presta ao estudo tanto de pequenas, quanto de médias ou grandes empresas (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). Conforme Greiner (1972, p. 4), uma empresa experimenta, durante sua existência, cinco fases de crescimento bem definidas, que são alteradas por cinco momentos-chave chamados de "crises". A transição de uma fase para outra é realizada por meio de adaptações estruturais que marcam o caráter evolutivo do sistema organizacional. O modelo de Greiner (1972) é eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do meio ambiente, este modelo permite situar e prever as situações de crise (mudanças de ordem estrutural ou funcional) pelas quais a organização pode passar. Desse modo, sendo possível identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que facilita a compreensão da operação de crescimento rápido de algumas empresas.

Este estudo apresenta a seguinte pergunta-problema: “As MPEs da Região Autônoma de Jundiaí, objeto deste estudo, encontram-se em que fase do Ciclo de Vida Organizacional (CVO)?” Portanto, a pesquisa descrita nesta dissertação teve como base o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos dados obtidos por meio do questionário estruturado, no sentido de identificar esse estágio, por meio da tipologia de Greiner (1972). Para tanto, a partir de uma pesquisa de campo, selecionou-se, por conveniência, 59 MPEs para obtenção de forma assertiva das respostas dos gestores para identificação do ciclo de vida em que se encontram.

Segundo Lucena (2003), o maior propósito das pesquisas sobre CVO avaliar as alterações ocorridas nas organizações ao longo do tempo de sua existência. E, mais do que isso, suas experiências possibilitam fazer uma comparação para outras similaridades, não como uma tendência à homogeneização que as organizações possam trazer, conforme Dimmagio e Powell (2005), mas, por estarem dispostas à mesma gama de dificuldades advindas do ambiente e das circunstâncias a que estão expostas, acrescentarão etapas que devem ser aperfeiçoadas durante sua história.

Ainda que as fases de CVO sejam previsíveis e muitas vezes repetitivas de um modelo para o outro, Adizes (1990 p. 4) argumenta que as empresas retratam, durante sua existência, os mesmos pontos de dificuldade, alguns considerados “normais”, mas outros “anormais ou patológicos”, que podem ocasionar a morte das mesmas. No entanto, observando as fases de CVO, as empresas têm que ser capazes de prever ações preventivas para as disfunções que possam vir a acontecer, qual seja a sua localização no ciclo de vida.

A relevância deste estudo está em auxiliar os gestores a se atentarem para qual estágio do CVO sua organização se encontra e, por meio da pesquisa realizada e dos dados obtidos pelo questionário aplicado, identificar qual a intervenção mais adequada a ser feita em função dos seus objetivos.

Portanto, dada à hipótese de que os gestores não possuem uma clara visão da posição de suas MPEs no CVO, a maior contribuição com esta pesquisa é demonstrar-lhes esses fatos, a fim de que possam se situar em relação a essa questão e realizar as mudanças necessárias para o seu alinhamento evolutivo e sucesso econômico,

tornando-se organizações confiáveis e no caminho do desenvolvimento, agregando valor à sociedade na qual estão inseridas.

Nosso trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, e nos seus subcapítulos, a definição de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) e seus principais modelos, a saber: Downs (1967); Lyden (1975); Katz & Kahn (1979); Adizes (1990); Miller e Friesen (1984); Kazanjian e Drazin (1990); Lester, Parnell e Carraher (2003); Lippitt & Schimidt (1967); Scott e Bruce (1987); Scott (1971); ainda Victor e Boynton (1998); Rooke e Torbert (1974) e por fim Kimberly e Miles (1980).

No capítulo 3, tratamos especificamente do modelo de Greiner (1972), utilizado para o levantamento de dados do nosso trabalho. O capítulo 4 trata da metodologia utilizada, seguido do capítulo 5, no qual se encontram os resultados. As conclusões, juntamente com as recomendações estão no capítulo 6 e, fechando esta dissertação, o posfácio e as referências. Dessa forma, esta parte introdutória coloca o leitor em contato, inicialmente, com o objetivo que a presente pesquisa buscou alcançar.

## CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para que fosse possível apresentar as etapas pelas quais uma organização pode passar, fez-se a comparação de alguns dos principais paradigmas, com o intuito de entender todo o processo, que vai do surgimento ao declínio da sua existência, passando pela sua ascensão e seu auge. Nessa ótica, o paralelo se dá com a análise da evolução das espécies, que cresce e desenvolve-se em razão da sua adaptação ao ambiente e às pressões a que são submetidas, coligindo para a sua transformação (FAYET, 2009).

Sabemos que empresas enfrentam inúmeros desafios em seus ciclos de desenvolvimento, começando pela mentalidade dos proprietários ou sócios, passando pelo excesso de informações irrelevantes ou questões de adaptação e chegando à decadência, em virtude da falta de adequação ou estruturação no ramo que estão inseridas. Para Greiner (1972), esses contratempos que se sucedem nas empresas advêm de ações prévias internas mais do que de possíveis movimentos externos do mercado.

Para identificar esses contratempos é necessário, preliminarmente, conhecer os principais modelos de CVO. Segundo Daft (1999), conhecê-los permite entender os principais problemas enfrentados pelas organizações e oferecer aos seus administradores as bases sobre as quais será possível fazer os movimentos necessários a fim de sanar as deficiências em função do nível em que se encontram.

Esse conhecimento é de vital importância para as organizações, caso queiram se desenvolver adequadamente e sobreviver no mercado competitivo. Para Mintzberg et al. (2000,) entender o CVO [...] implica identificar para cada estágio o conjunto de necessidades a serem atendidas pelas organizações para o pleno desenvolvimento e estabilidade das mesmas. Ou seja, para cada necessidade, determinada(s) intervenção(ões) com o intuito de alcançar o sucesso naquela fase e alçá-la ao estágio seguinte, ou mantê-la o maior tempo possível, caso esteja em seu ciclo de auge.

No caso do CVO das MPEs, objeto deste estudo, é possível encontrar um pouco mais de dificuldade para o saneamento dos seus problemas se relacionado ao CVO de grandes empresas, dado que estas possuem também grandes recursos para mitigá-los. No entanto, dada a importância do segmento das MPEs para o desenvolvimento interno do mercado, o incremento de capital só tem a contribuir para com o seu desenvolvimento, equilíbrio e maior contribuição para sua manutenção e estabelecimento no meio empresarial, já que, em si mesmas, elas colaboram para a solução de problemas sociais, desde a promoção de postos de trabalho em um panorama de milhões de desempregados, até o retorno por meio dos impostos, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país.

Para um melhor entendimento do tema, a seguir apresentamos mais claramente o que vem a ser o CVO a partir de alguns autores desta área.

## **2.1 Ciclo de Vida Organizacional (CVO) – Definição**

Conforme explicitado na Introdução deste trabalho, o ciclo de vida, de uma maneira geral, tem sua origem na Biologia, porém, acrescentam Pümpin e Prange (1991 apud MARTINELLI, 1995), este conceito foi, posteriormente, apropriado e utilizado para outros sistemas que não apenas o dos organismos. Portanto, é possível encontrá-lo em distintas modalidades no âmbito empresarial, como por exemplo, o CVO propriamente dito, que pode desdobrar-se em ciclo de vida de um produto, de uma tecnologia, ou ainda de um potencial de lucro.

Essa metáfora do ciclo de vida biológico ajuda sobremaneira a entender os processos pelos quais uma organização pode passar no decorrer de sua existência. Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) ainda acrescentam que por meio dessa metáfora orgânica é possível ter uma maior clareza a respeito de determinados acontecimentos fora dos padrões ao longo de cada etapa, evidenciados precisamente por destoarem do modelo proposto.

Mas ainda que haja uma origem comum para o nome – CVO –, Oliveira e Escrivão Filho (2009) apontam para diferentes estudos em que os seus autores nomeiam cada nível do CVO de maneira distinta, via de regra equivalendo-se entre si, no entanto havendo casos em que é possível encontram uma discrepância quanto ao número de fases. E para cada etapa, consiste certo número de características que, sendo devidamente observado, serve de orientação para os gestores quanto à tomada de direção no intuito de aprumar sua organização na direção correta, considerando o ponto aonde quer chegar.

A princípio, as pesquisas sobre os CVOs foram o de identificar as mudanças ao longo do tempo de existência das organizações e coadunar permanências, repetições e alterações no sentido de produzir um mapeamento que servisse de modelo para os futuros empreendimentos, sendo este o principal objetivo de pesquisas nessa área, conforme Lucena (2003).

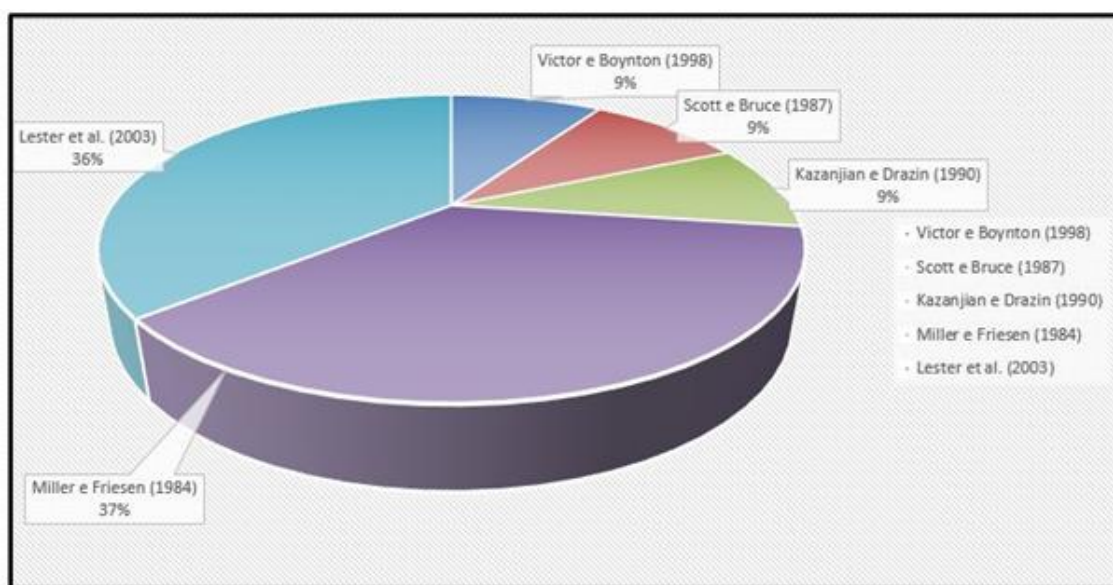
Isso não quer dizer que independentemente de sua natureza, as organizações passarão a fazer parte de um modelo padronizado, em que não haja liberdade para a condução de seus negócios. Dimaggio e Powell (2005) esclarecem que o CVO propicia uma baliza para que as empresas, considerando as suas próprias condições de existência, possam utilizar como critério de avaliação de suas condutas.

Sendo assim, os modelos do CVO podem, então, apresentar algumas diferenças em alguns pontos, mas trazem em si aspectos em comum que os aproxima. Para melhor entendê-los, vejamos a seguir uma seleção deles.

## **2.2 Modelos do Ciclo de Vida Organizacional**

O porte da empresa é fator determinante para a utilização dos modelos de CVO. Existem modelos utilizados por grandes empresas, modelos indicados para as pequenas empresas e modelos genéricos.

Neste t3pico, s3o abordados os modelos de an3lise do CVO de acordo com Correia et al. (2010) que, no intuito de identificar os modelos de CVO mais empregados em todo referencial te3rico publicado, a partir de 2001, com base em experi3ncias pr3ticas, resultou, de forma sintetizada, no Gr3fico 1, no qual se destacam, entre muitos modelos elaborados, os modelos de Miller e Friesen (1984), Lester et al. (2003), Victor e Boynton (1998), Scott e Bruce (1987) e Kazanjian e Drazin (1990). O modelo de Greiner n3o 3 contempnado neste momento.



Fonte: Correia et al. (2010)

Gr3fico 1 - Modelos de an3lise de CVO utilizados

3 poss3vel ainda observar no Quadro 1, tamb3m de Correia et al. (2001), que os autores Downs (1967), Lyden (1975), Katz e Kahn (1979), Adizes (1990), comparados a Miller e Friesen (1984), Kazanjian e Drazin (1990) e Lester, Parnell e Carraher (2003), se assemelham em suas utiliza33es focando primordialmente nas bases da estrutura organizacional, que englobam os departamentos, processos, problemas funcionais, as atividades organizacionais e novas tecnologias, entre outros, possibilitando perceber nesses modelos alguns pontos em comum que, a posteriori, revelar-se3o de grande import3ncia para a verifica33o de qual ciclo 3 poss3vel uma organiza33o se encontrar de acordo com seu momento de vida.



AUTOR	MODELO	ESTÁGIOS
Downs (1967)	Motivação para o Crescimento	Estágio Esforço pela Autonomia Estágios Crescimento Rápido Estágios de Desaceleração
Lippit & Schmidt (1967)	Preocupações Gerenciais Críticas	Nascimento Juventude Maturidade
Scott (1971)	Estratégia e Estrutura	Estágio 1 Estágio 2 Estágio 3
Greiner (1972)	Principais Problemas para a Evolução e Revolução	Estágio Criatividade Estágio Direção Estágio Delegação Estágio Coordenação Estágio Colaboração
Torbert (1974)	Mentalidade dos membros	Estágio Fantasias Estágio Investimento Estágio Experimento Estágio Estrutura Escolhida Estágio Determinação Estágio de Produtividade Predefinida Estágio Comunidade Fundacional Estágio Disciplinas Libertadoras
Lyden (1975)	Problemas Funcionais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio
Kats and Kahn (1979)	Estrutura Organizacional	Estágio Sistema Primitivo Estágio Organização Estável Estágio Estrutura de Apoio e Elaborativo
Adizes (1990)	Principais Atividades Organizacionais	Namoro Infância Toca-toca Adolescência Plenitude Estabilidade Aristocracia Burocracia Incipiente Burocracia Morte
Kimberly and Milles (1979)	Controle Social Interno, Estrutura de Trabalho e Relações Ambientais	Primeiro Estágio Segundo Estágio Terceiro Estágio Quarto Estágio

Fonte: Correia et al. (2010)

Quadro 1 - Modelos de CVO segundo Correia et al. (2010)

Já os autores Lippitt & Schimidt (1967), Scott (1971), Scott e Bruce (1987), também citados no quadro de Correia et al. (2001), bem como Victor e Boynton (1998), têm em suas concepções, entre outros princípios, de três a cinco estágios pelos quais as organizações, em algum momento de sua existência, precisam passar para enfatizar seus modelos propostos.

Por sua vez, Rooke e Torbert (1974) entendem que se deve ter como foco a compreensão de pontos mais específicos, como características, etapas e processos de cada fase, observando onde se diferenciam, enquanto Kimberly e Miles (1980) dão destaque para os fatores organizacionais, como a maneira que os gestores entendem a organização, bem como se dá o comando nos diversos níveis, com foco nas práticas gerenciais, auto aperfeiçoamento, produtividade e conscientização dos problemas estruturais.

Para entender mais detalhadamente alguns destes modelos e outros não contemplados pelo Quadro de Correia et al. (2010), apesar de sua importância, eles serão analisados independentemente na sequência.

### **2.2.1 Downs e o crescimento constante**

Para Downs (1967), o ciclo de vida das agências examina a gênese, o crescimento e a morte de departamentos. Ele analisa as formas como os departamentos vêm à existência, a dinâmica de seu crescimento e, finalmente, a morte dos escritórios.

As possíveis maneiras de surgimento dos departamentos, para o autor, são quatro: para implementar as ideias de um líder carismático; a fim de desempenhar uma função específica para a qual um grupo percebe uma necessidade; separada de uma burocracia existente; por meio de um espírito empreendedor para implementar uma política inteiramente nova. No começo, as agências compartilham três pontos em comum, que são inicialmente dominados por defensores ou fanáticos, passando por

uma fase inicial de rápido crescimento e devendo buscar imediatamente fontes de apoio externo para sobrevivência e autonomia.

Segundo Downs (1967), depois de estabelecerem autonomia, é a dinâmica do crescimento que domina o cenário; há dominância, o que significa que os traços do grupo dominante estão frequentemente presentes no caráter e no comportamento do próprio departamento. O princípio de que crescimento gera crescimento é que norteia o processo, contribuindo para a ideia de que quanto mais a agência cresce, mais ela será capaz de fazer e maior será. No entanto, há um contraponto, em que “freios na aceleração” acontecem, em decorrência da competição, comum dentro das organizações, já que o desafio de ser um artista de alta *performance* e os conflitos entre os membros de escalada do *bureau* podem parar o crescimento de uma agência.

Uma dinâmica relacionada, mas não completamente semelhante, é o efeito desacelerador, de acordo com Downs (1967), já que se seguirmos a expressão “tudo que sobe deve descer”, esse é o lado negativo do crescimento de uma agência. Essa dinâmica não é tão difícil quanto a dos freios, no entanto, mesmo quando a desaceleração está presente, ainda é possível que uma organização cresça nessa fase. Outra dinâmica ainda apresentada pelo autor é a do crescimento qualitativo. Isso ocorre quando a qualidade aumenta, mas o tamanho da organização não.

Depois de explicitar toda essa dinâmica de estabelecimento e crescimento de uma organização, o autor ainda revela os motivos pelos quais ela busca se expandir. São eles: conseguir captar pessoal mais qualificado e manter no quadro aqueles que já são de destaque; dar autonomia aos líderes; reduzir conflitos internos; melhorar a qualidade do desempenho.

Conforme o autor, enquanto a organização cresce e envelhece, ocorre mudanças. A empresa desenvolve regras mais formalizadas, que ajudam a melhorar o desempenho das situações que encontram dificuldade. A organização também pode causar o deslocamento de metas e aumentar a complexidade estrutural da agência. Isso faz com que as agências mais antigas se tornem muito mais estáveis e inflexíveis do que os novos departamentos. Outras mudanças incluem um aumento do número de funcionários administrativos, aumento no número de funções realizadas e emprego

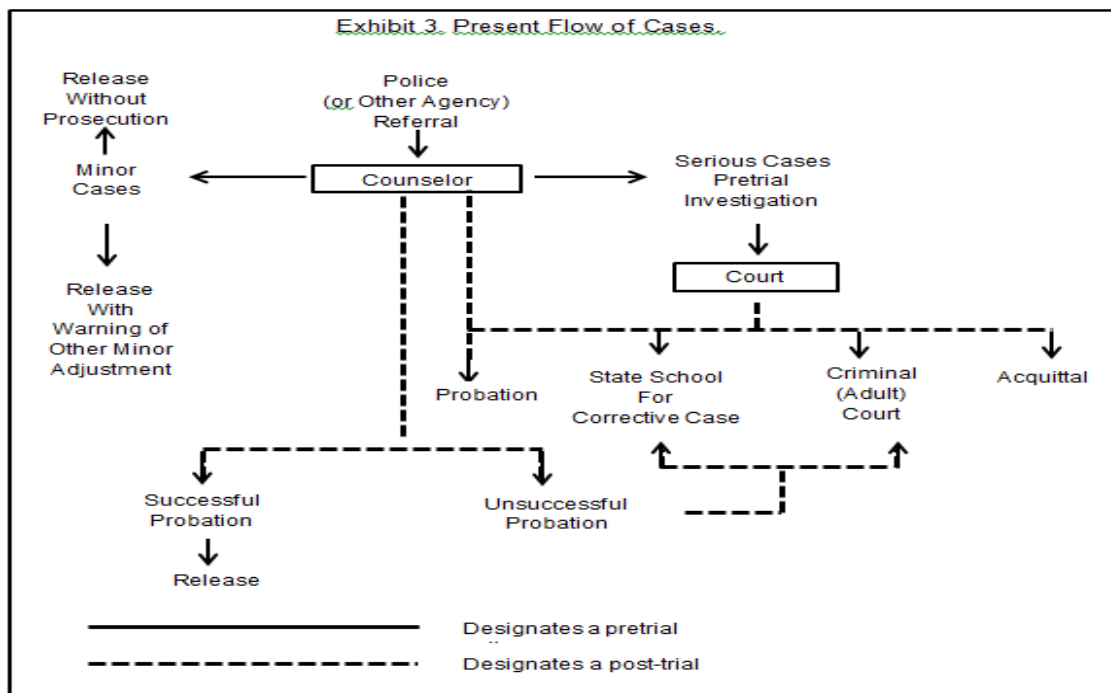
de produção mecanizada. Esses efeitos são consistentes com a Lei do Conservadorismo Crescente, que afirma: “Todas as organizações tendem a se tornar mais conservadoras à medida que envelhecem, a menos que experimentem períodos de crescimento muito rápido ou de rotatividade interna”.

Downs (1967) salienta que as agências eventualmente atingem um patamar de crescimento e algumas até sobrevivem ao seu propósito, diferentemente de outras organizações. No entanto, as agências nem sempre morrem quando o propósito delas é atingido; às vezes, elas são salvas pela mudança de funções, outras vezes, seus clientes advogam por sua existência continuada, quando esta não é oposta, ou ainda apenas quando o seu tamanho as mantém vivas.

Pontos chave dessa questão, segundo o autor, são: os departamentos e seus ciclos de vida são diferentes de outras organizações; os defensores e fanáticos são frequentemente responsáveis pela existência de uma agência; departamentos estabelecidos raramente morrem, portanto, se uma agência for destinada a ser “morta”, ela deve estar iniciando seu ciclo de vida.

Downs (1967) diz que é relevante salientar a necessidade de que os ciclos de vida dos departamentos sejam devidamente compreendidos pelos administradores públicos, estejam eles a cargo do *bureau* ou de um observador externo. É importante estar ciente de como as novas agências são formadas, os estágios pelos quais passam e o fato de que, às vezes, escritórios obsoletos ainda existem. Esse conhecimento pode ajudar um administrador a encontrar e desenvolver um novo escritório, entender melhor um escritório existente ou encontrar uma maneira de tornar viável um escritório inútil.

Todos os administradores públicos devem estar familiarizados com os meandros das agências. O artigo de Downs (1967) apresenta uma excelente visão do ciclo de vida delas, o que contribui grandemente para o entendimento das operações burocráticas, apresentadas na figura 1 a seguir.



Fonte: Downs (1967)

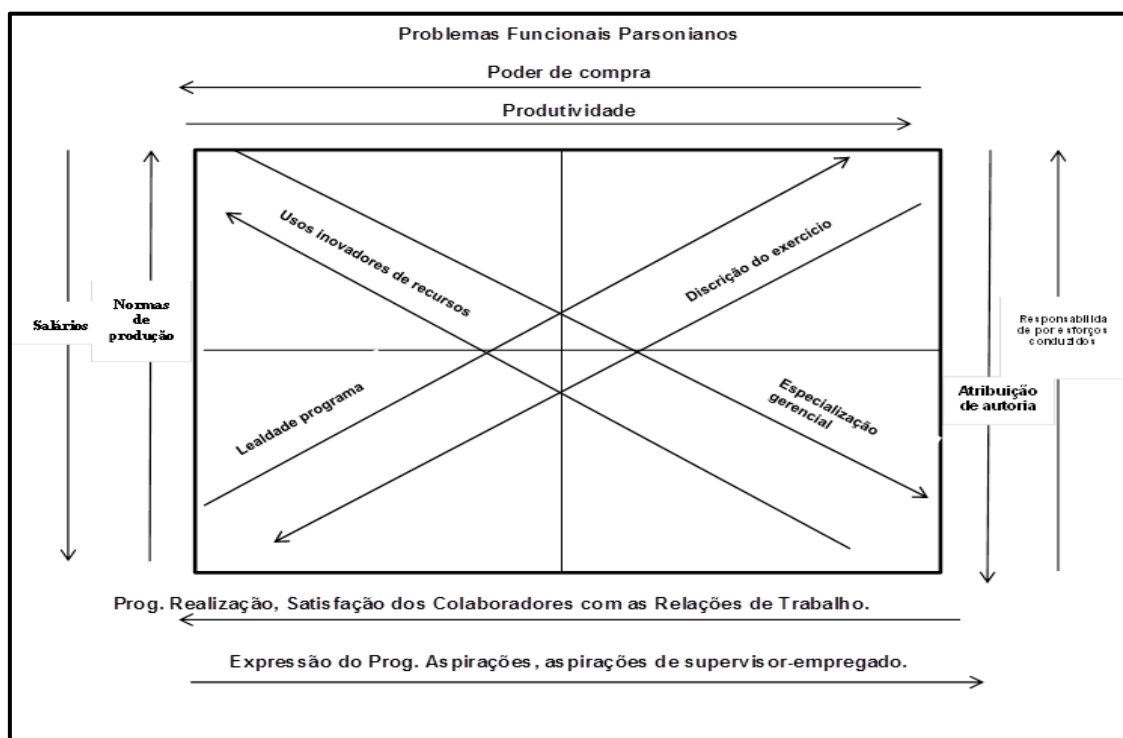
Figura 1 - O ciclo de vida das agências, de Downs (1967)

### 2.2.2 Lyden e a contribuição das adversidades operacionais nos subsistemas

Segundo Lyden (1975), o administrador costumava ser visto apenas como um meio para implementar as ações dos outros subsistemas da política. Nos últimos anos, no entanto, a pesquisa sobre o funcionamento do processo de formulação de políticas destruiu, em grande parte, a tenacidade da dicotomia política-administração defendida por Boyer (1964), Thomas (1966), Fritschler (1969), Powell (1967), Lyden, Shipman e Kroll (1969) e Rourke (1969). Também não é possível considerar que o administrador possa ser considerado apenas uma função de nível inferior à do executivo eleito. O subsistema administrativo, certamente, participa da responsabilidade dirigida aos objetivos do executivo eleito, mas também contribui para as funções desempenhadas pelos subsistemas legislativo e judiciário (redação, normatização, ordenamento etc.). Além disso, a adequação do subsistema

administrativo depende do aporte e da participação de membros de outros subsistemas da política.

Assim, é indispensável que o subsistema administrativo seja considerado um grupo moderado que tem relação direta com executivo, mas não meramente um instrumento subalterno deste. De fato, em alguns aspectos, o subsistema administrativo pode ser mais sensível às expressões dos legisladores, juízes e clientes do que às do executivo eleito (MAASS, 1951).



Fonte: Lyden (1975)

Figura 2 - Relações de entrada e saída no nível da organização administrativa

No entanto, para Lyden (1975), maximizar a solução de ambos os problemas tende a resultar em competição por recursos escassos.

### **2.2.3 Katz & Kahn e a estruturação normativa das organizações**

A estrutura de uma organização não é algo natural como a de uma colmeia ou de um formigueiro, por exemplo; portanto, trata-se de uma normatização que, para Katz & Kahn (1978, p. 54) é desenvolvida ao longo da sua vida. Num primeiro momento, o estímulo ao desenvolvimento da produção advém da colaboração de seus integrantes; em seguida, o destaque vai para o gerenciamento, para o comando e, finalmente, a atenção é voltada para a adequação ao meio externo.

Os autores chegam a conclusões gerais que evidenciam para o sucesso de administradores que se utilizam de ferramentas democráticas na sua gestão, que acolhem a participação de sua equipe, obtendo desses um comportamento de envolvimento com o trabalho e conduta responsável.

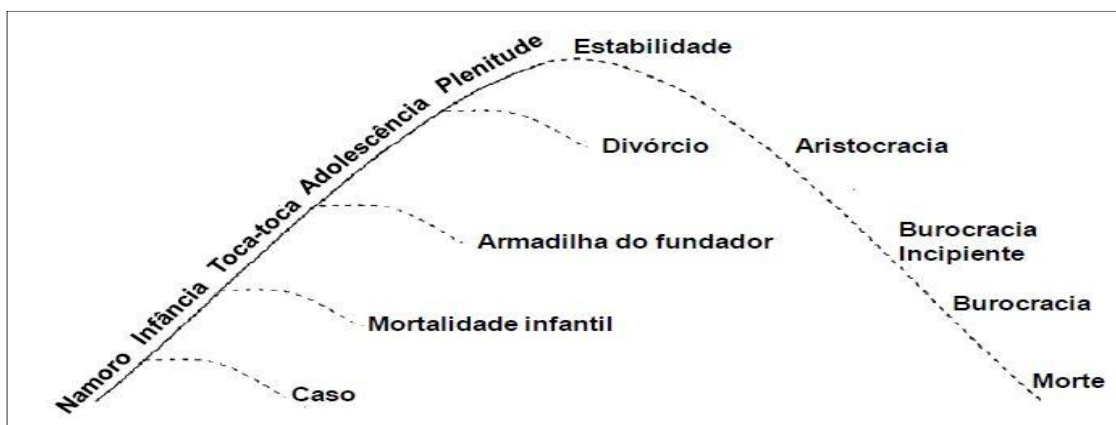
### **2.2.4 Adizes e as atividades fundamentais das organizações**

Assim como as fases vivenciadas pelos organismos vivos, Adizes (1990) definiu estágios de crescimento em que as empresas nascem, crescem e morrem. Segundo sua visão, toda organização, a partir de seu início, vai passar um tempo na chamada Infância, seguindo, então, para Pré-Adolescência (também chamada de Toca-Toca), conseqüentemente, para a Adolescência e, se tudo correr bem, deve alcançar a Plenitude, que é seguida da Estabilidade. E, como tudo na vida natural, encontrará momentos de dificuldade que, no dizer do autor, recebem a denominação de Aristocracia, Pré-Burocracia, Burocracia e Morte. Vale salientar que há certa flexibilidade quanto ao nível em que uma determinada organização pode se encontrar dependendo dos fatores que ela apresenta.

Fica claro para o autor que determinados pontos de estrangulamento durante sua existência podem ser considerados normais. No entanto, há outros em que essas ocorrências extrapolam para a anormalidade, sendo esses últimos os responsáveis pela

extinção da empresa. Mas, sabendo de antemão quais são os CVOs, as mesmas têm o poder de precipitar ações no sentido de dirimir possíveis disfunções, desde que tenham claro em que estágio se encontra. Mais do que isso, possuem o ferramental necessário para garantir a longevidade do seu negócio e mantê-lo o maior tempo possível nos estágios mais salutares.

No gráfico 2 é possível visualizar o modelo de CVO proposto por Adizes, descrito pela parábola ascendente/descontente, que deixa claro o princípio natural de nascimento, ascensão, estabilidade, derrocada e morte a que todo ser vivo está exposto, mas que, neste caso, é utilizado para a representação do período de vida das organizações.



Fonte: (Adizes – 1990)

Gráfico 2 - Ciclo de Vida das Organizações (Adizes, 1990)

Para entender melhor cada estágio, o quadro 2, também de Adizes (1990), traz suas principais características. Nele, podemos observar que vários fatores, como a maneira de encarar o processo decisório, lidarem com o planejamento, estabelecer o controle, bem como o desempenho financeiro, contribuem para a delimitação da organização em determinado patamar de vida.



ESTÁGIO	PROCESSO DECISÓRIO	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DESEMPENHO FINANCEIRO
<b>Infância</b>	Centralizado nas mãos do fundador.	Informal: excesso de trabalho não permite formalidade.	Informal rígido: Centrado no proprietário.	Caixa negativo.
<b>Toca-toca</b>	Alterna períodos de centralização e descentralização.	Informal, com investimentos em vários negócios.	Poucos e informais.	Caixa positivo (vendas em expansão).
<b>Adolescência</b>	Processo de descentralização, com divisão do poder entre o fundador o administrador.	Pouco estruturado e focado na transposição de metas (vendas x lucro).	Controle de custos e da melhoria da qualidade.	As vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com custos).
<b>Plenitude</b>	Descentralizado, mas unido pelo planejamento.	Formal sendo estabelecido o planejamento e a perseguição dos planos e objetivos.	Autocontrole com o uso de orçamento rígido.	Manutenção das vendas e da lucratividade, (controle de custos).
<b>Estabilidade</b>	Descentralizado e focado nas relações interpessoais.	Formal, focado no lucro em curto prazo, valorizando os produtos existentes.	Controles baseados em dados financeiros.	Visão de <i>lucro</i> no curto prazo.
<b>Aristocracia</b>	Descentralizado, com formação de grupos informais brigando pelo poder de forma política.	Planejamento baseado nos produtos e mercados existentes.	Rígidos, focado em como as coisas são feitas e não em porquê?	A empresa perde participação de mercado, receitas e lucros em queda.
<b>Paranoia</b>	Centralizado.	Perda de foco nos clientes e mercados.	Grande quantidade de controles.	Drástica redução de lucratividade.
<b>Burocracia</b>	Centralizado.	Sem foco no cliente, preocupado com questões internas.	Grande quantidade de controles sem finalidade.	Caixa deficitário sem condições de mantê-lo.

Fonte: Adizes (1990)

Quadro 2 - Principais características de cada um dos estágios descritos (exceto Namoro e Morte, por serem conceituais)

Conforme elencado, são dez as etapas do ciclo de vida estabelecidas pelo autor. Um desses estágios, chamado **Prime** (Plenitude), é o estágio ideal, aquele em que toda empresa deve se esforçar para permanecer tanto quanto possível. Mas antes disso

acontecer, há um caminho a ser percorrido. A seguir, detalhamos cada estágio do ciclo apresentado, na visão de Adizes (1990).

No estágio Namoro, assim como acontece com um relacionamento promissor, o empreendedor (ou um grupo deles) começa a discutir a ideia de começar um negócio. Nada aconteceu ainda, além de algumas ideias serem levantadas. Muitas empresas em potencial nunca conseguem sair dessa primeira fase, pois os também potenciais proprietários decidem que a ideia não vale a pena.

Na Infância, que seria a fase inicial, alguma forma de risco é assumida e a empresa é realmente formada – trata-se do que chamamos, hoje em dia, de startup –, em que os proprietários fazem de tudo para tirar a empresa do chão. Nesse estágio, muitas vezes, os fundamentos da papelada e da organização são negligenciados, já que a empresa se dedica a fabricar produtos e fechar vendas. É um desafio sair dessa fase inicial, portanto, longas horas e muito estresse são comuns.

Na fase Go-Go (o equivalente a Vai-vai), a empresa sai dos primeiros estágios, no entanto, são, ainda, as vendas o foco principal. Normalmente, todas as decisões ainda dependem dos fundadores da empresa, trazendo benefícios por um lado, mas travancando o progresso por outro, devido a centralização de toda e qualquer decisão. Erros são comuns durante esse estágio, comuns em momentos de excesso de confiança e busca de receita.

A Adolescência, fase seguinte, pode ser um período de difícil crescimento para um negócio, assim como pode ser para um indivíduo. É nela que as empresas começam a assumir a forma de negócios mais consistentes, mas ainda há algumas questões de imaturidade para lidar. O conflito é comum entre a equipe, especialmente entre aqueles que estiveram lá desde o início e os que foram contratados para tomar decisões.

O lugar ideal para um negócio aterrar, como já foi dito, é na fase **Prime** (Plenitude), momento em que as empresas de sucesso vão lutar para permanecer o maior tempo possível. É na Plenitude que a empresa tem uma estrutura organizada, está operando com eficiência e é ainda jovem o suficiente para manter um olho na

inovação e outro no desenvolvimento. Nesse estágio, pode até haver novos negócios que se desenvolvam dentro da organização, aumentando o potencial de crescimento futuro.

Mas ocorre que ao passar para o estágio Estabilidade, muitas dessas organizações começam a perder um pouco a noção do que as tornou tão bem-sucedidas no início. Em vez de se esforçarem para fazer mais e mais, a complacência se torna comum nesse ponto do CVO. É possível que ainda estejam faturando bem, mas podem ter perdido o rastro da ambição que já tiveram, em vez de procurar maneiras de fazer dinheiro em curto prazo.

Em decorrência disso, no estágio Aristocracia, as empresas começam a ficar presas em seus caminhos e podem começar a ficar para trás. Outras coisas além de administrar um negócio de sucesso começam a se tornar mais importantes, como a imagem, por exemplo, e elas podem procurar comprar outras empresas em vez de continuar inovando sozinhas. Nessa fase, a burocracia abunda e a empresa pode logo se encontrar em declínio se nada mudar em sua cultura em qualquer um dos âmbitos que compõem as características dessa fase.

Segue-se a isso, o estágio Paranoia, em que muitas empresas recorrem ao subterfúgio de querer culparem alguém pelos problemas, ao invés de simplesmente procurar uma solução para eles. Obviamente, trata-se de um momento gerador de estresse, com muitos desacordos e discussões ocorrendo diariamente. O foco se afastou completamente do bem comum à medida que os indivíduos lutam para manter seu lugar no que é certamente uma organização em declínio.

Adizes (1990) afirma que é possível que uma empresa morra antes mesmo de chegar ao estágio Burocracia, que vem em decorrência do anterior. No entanto, se a organização sobreviveu até este ponto, à natureza burocrática de suas operações continuará a existir. Este é o tipo de organização que tem longos manuais para toda e qualquer situação e seus funcionários estão por demais ocupados tentando seguir todas as regras, do que realmente buscando inovar ou agregar valor aos negócios de alguma forma. Nessa fase do CVO, a inovação é uma coisa do passado e é muito improvável que a empresa venha a sucumbir em pouco tempo.

Inclusive, algumas empresas morrerão às pressas, enquanto outras se arrastarão lentamente até que não sejam mais sustentáveis. De qualquer forma, não há como fugir desse destino, apenas adiá-lo tanto quanto possível. Se uma empresa não puder mais trazer o dinheiro necessário para sustentar as operações, a organização não tem meios para sobreviver. É improvável que o negócio seja adquirido neste momento, porque certamente não há nada de valor a ser vendido.

As organizações têm como objetivo, obviamente, permanecer na fase Prime ou em algum dos outros estágios salutarés do CVO por um grande período. Não é fácil equilibrar crescimento e inovação com estabilidade e lucratividade, mas esse é o desafio que aguarda qualquer proprietário ou gerente de negócios à medida que sua empresa se movimenta por toda a vida.

Alcançar o estágio Prime deste ciclo é a meta no começo, e então continuar avançando. Nunca é fácil manter o sucesso em qualquer negócio, mas entender que o CVO apresenta fases distintas, ainda que não totalmente previsíveis, capacita os gestores a observar os riscos para a organização com o passar do tempo. Um ponto chave nessa questão é que essa parcial previsibilidade carrega consigo certas características que podem ser compartilhadas de empresa para empresa.

Outro ponto chave é quão bem o gerenciamento leva a uma transição saudável de um estágio para o outro, pois isso tem um impacto direto no sucesso ou fracasso da organização, dado que adequações devem ser feitas nos momentos certos, já que os métodos que produzem sucesso em um estágio podem gerar falhas nos estágios subsequentes.

### **2.2.5 Convergências apontadas por Miller e Friesen (1984)**

Devido a existências de distintos modelos de CVO, aproximações e divergências são passíveis de identificação entre eles. Segundo Correia et al. (2010), Miller e Friesen (1984) identificaram três pontos de convergência: o primeiro indica que algumas variáveis, em cada fase, se coadunam, como por exemplo, as variáveis de situação,

estratégia, estrutura e estilo de tomada de decisão para cada fase; ou seja; à medida que se complexificam as estratégias e a situação, o mesmo acontece com as estruturas e os métodos de tomada de decisão. O segundo ponto de convergência aparece em relação às diferenças, quando as fases do CVO estão alinhadas, promovendo uma equanimidade umas em relação às outras; contudo, quando as organizações mudam de fase, o foco pode ser distinto, desde o planejamento até a execução do que seja necessário, o que proporciona uma transição, em si mesma, diferenciada entre elas. Por último, quando não há similaridades entre os estágios de CVO, mas internamente eles exprimem coerência, o que não permite uma ordem específica.

Correia et al. (2010) salientam que, para Miller e Friesen (1984), são as cinco fases e quatro as variáveis associadas ao CVO, apontando que as empresas se diferem de uma fase para outra, mas não deixarão de passar por cada uma delas de maneira bastante similar. O Quadro 3, na sequência, apresenta as cinco fases e, dentro de cada uma delas, as quatro variáveis que as caracterizam.

De forma resumida, as fases podem ser descritas em: fase de nascimento, na qual a empresa ainda atua de maneira informal, por estar abaixo dos dez anos de existência, sendo alvo de muita influência por parte do principal gerente; fase de crescimento, como o próprio nome diz, pelo aumento em 15% ao ano nas vendas, já com uma estrutura funcional e formalização inicial de políticas organizacionais; a maturidade, quando o crescimento das vendas passa a ser menor do que 15% ao ano e a organização é mais burocrática; o renascimento, na qual as vendas crescem mais de 15% ao ano, observa-se a diversificação das linhas de produtos, com uma administração mais elaborada; finalmente, a fase de declínio, em que a demanda encontra-se em queda, inovando minimamente no que se refere à sua linha de produtos e, conseqüentemente, com perda de rentabilidade.

Fases	Variáveis			
	Estratégia	Situação	Estrutura	Estilo de Decisão
Nascimento	Grandes e frequentes inovações, empresas pequenas e pouco competitivas.	Propriedade nas mãos do fundador, pouca diversificação de clientes e mercados.	Simple e centralizada, sem controle formal, poder concentrado no proprietário.	Com foco na inovação, mercado e produto, a tomada de decisão é audaciosa.
Crescimento	Com ênfase no crescimento, diminuem as inovações, adquirindo empresas menores e competidoras.	Maiores e mais velhas, propriedade dispersa, mercado heterogêneo, maior confronto com a concorrência.	Pouco mais complexas e menos centralizadas, departamentalizadas e processamento das informações.	É mais analítica, mais múltipla e melhor integrada, ainda há ousadia, porém com debates racionais.
Maturidade	Pouquíssimas inovações diminuem a diversificação e aquisições, com tendências em seguir a concorrência.	Mais velhas e maiores ainda, com vantagens sob a concorrência, mercado mais heterogêneo, maiores desafios.	Departamentalizadas com administradores profissionais e gestão participativa, pouca delegação de poder, controle de custos e orçamentos, mais eficiência e menos inovação.	Conservadora, menos inovadora e avessa ao risco, com foco na eficiência, ainda é centralizada.
Renascimento	Aumento vertiginoso de inovação, diversificação de produtos e mercados.	Empresas bem maiores, inclusive em relação ao mercado, propriedade muito dispersa.	Heterogêneas, poder centralizado em estruturas divisionalizadas, controles sofisticados, decisões operacionais delegadas aos gerentes, implantação de P&D.	Inovador, proativo e favorável ao risco, mas com abordagem analítica, refletiva e participativa, respondendo às exigências do mercado.
Declínio	Empresas estagnadas e sem inovações, diminuição dos lucros para aumento das vendas.	Empresas velhas e grandes com poder nas mãos dos diretores e acionistas, preservam recursos mediante necessidades dos clientes.	Centralização de poder, escassez de controle e processamento de informações, falha na comunicação, ambiente competitivo.	Conservadorismo absoluto, sem inovação e avesso ao risco, falta de planejamento estratégico, horizonte de curto prazo.

Fonte: Miller e Friesen (1984)

Quadro 3 - Fases e variáveis CVO de Miller e Friesen (1984)

Dentro de cada uma dessas fases, há quatro indicadores que as caracterizam: estratégia, situação, estrutura e estilo de decisão. No que se refere à Estratégia, é

observado o nível de inovação de produtos e o escopo destes ou o do mercado, sendo consideravelmente inovador na fase Nascimento; observando um nível crescente, incremental na fase de Crescimento; na de Maturidade, é baixo; na fase de Renascimento, volta a crescer e se torna substancial, para se tornar baixo novamente na fase de Declínio. Em relação ao mercado, este é restrito na fase de Nascimento, amplifica-se, consolida-se e diversifica-se nas fases seguintes, para voltar a se consolidar na fase de Declínio.

Variáveis				
Situação				
Nascimento	Crescimento	Maturidade	Renascimento	Declínio
Propriedade nas mãos do fundador, pouca diversificação de clientes e mercados.	Maiores e mais velhas, propriedade dispersa, mercado heterogêneo, maior conforto com a concorrência.	Mais velhas, ainda com vantagens sob a concorrência, mercado mais heterogêneos, mais desafios.	Empresas bem maiores, inclusive em relação ao mercado, propriedade muito dispersa.	Empresas velhas e grandes com poder nas mãos dos diretores e acionistas preservam recursos mediante necessidades dos clientes.

Fonte: Miller e Friesen (1984)

Quadro 4 - Fases e variáveis CVO de Miller e Friesen (1984)

Em se tratando do indicador situação, no período de Nascimento, percebem-se poucos clientes e mercados, todo o controle fica a cargo do proprietário, a concorrência é maior, as organizações são mais velhas e maiores e o controle é diversificado. Na Maturidade, os desafios são em maior número e mais intensos em um mercado também mais desigual. Na fase de Renascimento, as organizações tendem a serem maiores, com uma administração mais dispersa e, por fim, no Declínio, as empresas estão no controle dos diretores e acionistas e objetivando preferencialmente as necessidades dos clientes.

Quando se trata de Estrutura, observa-se que no Nascimento, há informalidade nos processos dentro da estrutura, com a autoridade descentralizada. No Crescimento, a estruturação tem moderada forma de atividade e a autoridade continua

descentralizada. Na estruturação da Maturidade, as atividades são formais e diferenciadas, porém, a concentração da autoridade é modestamente descentralizada. A seguir, na fase de Renascimento, a estrutura se mantém formal e muito diferenciada e as estratégias centrais são divididas nas decisões a serem tomadas pelos níveis hierárquicos. No Declínio, a formalidade se torna extrema, mas diferenciada de forma moderada, mantendo-se a concentração da autoridade sutilmente descentralizada.

Por fim, quanto ao indicador de situação Estilo de Decisão, as diferenças nas tomadas de decisão são salientadas, observando-se, no Nascimento, decide-se de forma enfática com base em uma grande quantidade de informações, ainda que de modo informal e não diferenciadas, importando apenas a solução advindas dessas decisões. No Crescimento, esse indicador se apresenta mais integrado, começando a se tornar mais formal e diferenciado e as soluções contemplam mais o todo. Na Maturidade, a hierarquia dos estilos se faz presente, as informações são altamente diferenciadas e formais e utilizam-se os dados para uma única solução. Na fase de Renascimento, tem-se uma flexibilidade no estilo, utilizando as informações de forma altamente diferenciada e formal para múltiplas soluções. No Declínio, é mantido o estilo decisivo, e as informações, agora discretas e muito formalizadas, visam à utilização dos dados de uma forma única.

### **2.2.6 Modelo de Kazanjian e Drazin**

Kazanjian e Drazin (1990) propõem um modelo de CVO que parte do princípio de que as novas empresas deveriam basear-se em tecnologia, da sigla, em inglês, TBNV – Technology-based New Ventures – passando a evoluir por meio de quatro estágios discretos de crescimento, sendo o primeiro, concepção e desenvolvimento; seguido da *comercialização*; então, do *crescimento*; aportando na *estabilidade*. Com base em uma amostra longitudinal de 71 empresas no setor informático e eletrônico, a hipótese de que as TBNV progridem de acordo com este modelo foi testada usando o procedimento de análise de predição de tabelas de classificação cruzada. As hipóteses foram compatíveis, embora nem todas as empresas tenham feito o progresso



conforme o esperado. Esses resultados sugerem que algumas variações nos padrões de transição entre estágios se devem a uma progressão imperativa.

Segundo Correia et al. (2010, p. 6), “o modelo prevê que a construção de uma empresa será uma função dos problemas dominantes que define uma fase de crescimento”. Fazem parte dele, o processo decisório – centralizado ou formalizado; a especialização funcional – marketing/vendas, manufatura, tecnologia/engenharia; a taxa de crescimento – acima ou abaixo da referência.

### **2.2.7 Modelo de Lester, Parnell e Carraher**

Lester, Parnell e Carraher (2003), são os responsáveis pelo desenvolvimento de uma escala cuja finalidade é a classificação das organizações por meio de vinte itens, a fim de situá-las em um dos cinco níveis de estágio do ciclo de vida. Segundo Correia et al. (2010, p. 6), esse instrumento “buscou captar a percepção dos gestores sobre a posição das suas empresas no contexto do ciclo de vida”.

A composição dessa escala, posteriormente examinada minuciosa e sistematicamente por meio de testes, abrange variáveis como: a estrutura da organização, seu tamanho, como se dá processamento das informações, além do método de tomada de decisão.

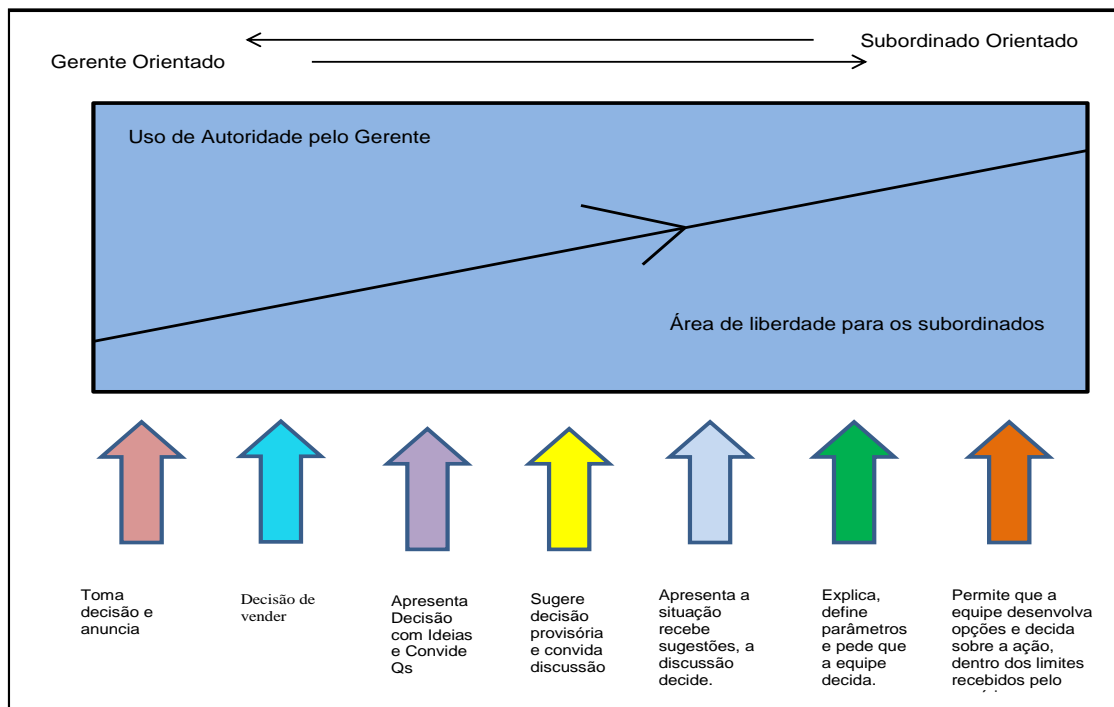
Além da criação da escala classificatória citada, o modelo organizacional dos autores ainda compreende: a adoção, por parte das organizações, de algumas estratégias, entre elas, *pioneiro*, *segundo entrante* ou *de amplitude*, cujos resultados foram satisfatórios, segundo elas; também a classificação das organizações em um determinado patamar, como o da *existência*, surpreendeu os pesquisadores, pelo motivo de as mesmas não estarem concentradas em estratégias específicas dessa fase, como a *de pioneiro* ou *de prospecção*; ainda em relação à estratégia, organizações mais focadas em desempenho pleno não fazem distinção entre uma ou outra; por fim, é possível a opção por uma determinada estratégia, dependendo do estágio do CVO em que uma organização se encontra.

### **2.2.8 Lippitt & Schimidt e relação tempo e maturidade**

Em se tratando de modelos de CVO, é possível encontrar disparidades na relação entre maturidade e idade, em que o tempo de existência da organização não necessariamente anda par e passo com a experiência. O modelo apresentado por Lippitt e Schimidt (1967) abrange essa questão, demonstrando que uma empresa jovem e pequena, por exemplo, enfrentar crises de maneira altamente competente e o inverso, uma organização há anos no mercado, que lida com situações até previsíveis de maneira inadequada.

Nesse modelo, os autores trazem o conceito de que uma empresa de pequeno porte é capaz de alcançar maturidade e uma organização grande pode permanecer jovem. O modelo apresenta um fundamento para definir o estágio de desenvolvimento de uma organização como forma de superar suas crises.

Segundo os autores, três estágios compreendem o modelo em questão: Nascimento, que exige dedicação do empreendedor e a preocupação em criar um novo empreendimento e torná-lo realizável; Juventude, momento no qual a busca por conhecimento é essencial; e Maturidade, em que se exige uma melhor adequação ao contexto econômico e ao mercado.

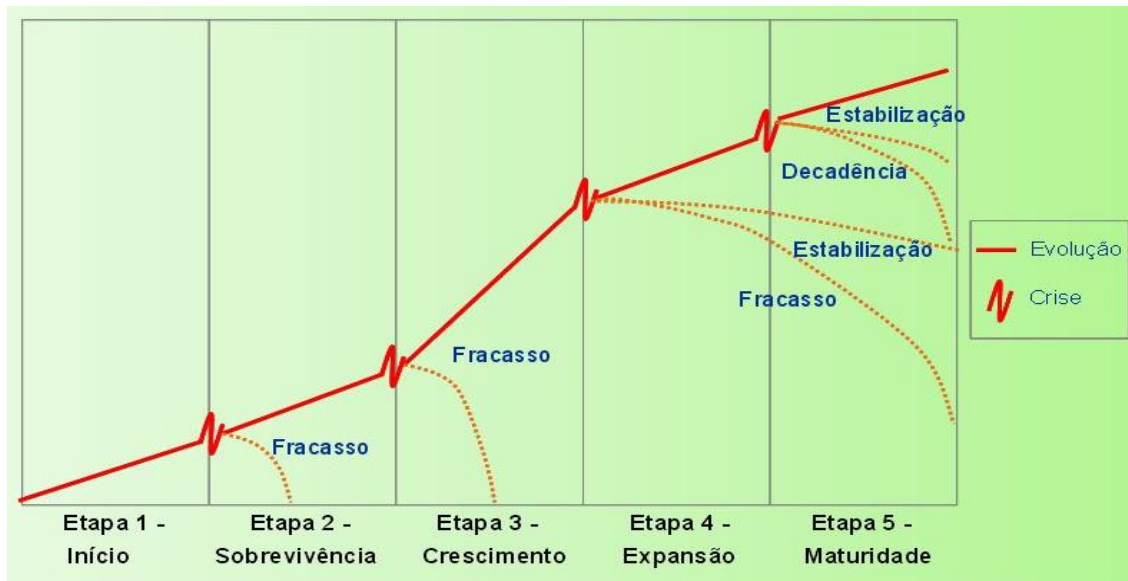


Fonte: Lippitt e Schimidt (1967 )

Gráfico 3 - Preocupações gerenciais críticas

### 2.2.9 Scott e Bruce: Estratégia e estrutura

A atenção de Scott e Bruce (1987) para com as MPEs os levou a desenvolver um modelo de CVO dividido em cinco fases: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. A denominação traz alguma semelhança com outros modelos e a variabilidade de tempo de permanência em outro estágio também é passível de ocorrer, sendo os momentos de crise os responsáveis pela movimentação de um patamar para o outro. O que vai determinar o sucesso ou fracasso nesses momentos serão as ações proativas ou reativas de seus administradores.



Fonte: Scott e Bruce (1987)

Gráfico 4 - Etapas de crescimento CVO (1987)

Segundo Freire (2016, p. 49-50), no modelo de Scott e Bruce,

O “início” corresponde ao processo que vai desde a concepção da ideia até a criação do empreendimento. A “sobrevivência” diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, cujo foco por parte do proprietário será conquistar e ocupar um espaço no mercado, bem como buscar estabilidade financeira para suportar a fase de crescimento. A fase de “expansão” vem quando a empresa deseja crescer ainda mais, almejando conquistar a “maturidade”, que significa o máximo em mercado e estrutura.

Esse modelo tem a característica da praticidade como norteadora do estilo organizativo, o que proporciona uma regularidade e ordenamento capazes de manter a organização em uma determinada fase por muito tempo. Seu foco está nas posições estratégicas de cada função ao longo do processo.

Os cinco estágios do modelo de Scott e Bruce são, portanto, centrados na Estratégia e na Estrutura e podem ser delineados conforme segue: Momento Inicial, em que acontece a geração da ideia e a concepção do negócio; a Sobrevivência, que abrange os primeiros anos de vida da organização; o Crescimento, quando a organização encontra a estabilidade e enfrenta novos desafios; a Expansão, explicada pelo próprio nome; e, por fim, a Maturidade, quando a consolidação do negócio acontece.

Silveira (2009, p. 233) ressalta que, para Scott, existem certas regularidades no amadurecimento empresarial e essas regularidades “ocorrem de tal forma que o processo de desenvolvimento da organização colabora, ele mesmo, para a segmentação da maturidade em estágios ou períodos de tempo”.

### **2.2.10 Modelo de Victor e Boynton**

O modelo apresentado por Victor e Boynton (1988) se difere dos outros por estar baseado em processos, ainda que apresente também cinco estágios, como alguns deles. São eles: o trabalho artesanal; o trabalho de produção em massa; o processo de melhoria; a customização em massa; a reconfiguração.

### **2.2.11 Rooke e Torbert: Mentalidade dos membros**

O modelo de Rooke e Torbert (1974) apresenta oito estágios de CVO. o Primeiro é o estágio Concepção, em que acontece o planejamento do negócio; Investimento, em seguida, é o momento que requer bastante comprometimento por parte do empreendedor e que exige maior investimento financeiro; Incorporação, que comporta o gerenciamento propriamente dito, tanto interna quanto externamente; estágio Experimental, que é a fase criativa do ciclo; Produtividade sistemática, em que efetivamente os processos devem atender à norma de ponta a ponta; Pesquisa colaborativa, que exige auto aperfeiçoamento ou reconfiguração estrutural; Comunidade fundamental, em que acontece uma crise estrutural; Disciplinas liberais, que consiste na conscientização quanto aos problemas estruturais.

### **2.2.12 Kimberly e Miles: Controle social interno**

As organizações são descritas por Kimberly e Miles (1980, p. 334) como invenções sociais, "mecanismos sociais necessários para perceber os benefícios que podem ser obtidos pela coordenação das atividades de um grande número de pessoas em direção a um fim comum", além de serem "de propriedade, projetadas e gerenciadas por pessoas".

Segundo os autores, todas as organizações são confrontadas por três problemas crônicos: (1) problemas de projeto técnico, (2) de alocação política e (3), ideológicos e culturais. Essas questões determinam como a energia é distribuída e como os valores ascendentes são determinados.

Finda essa breve explanação de distintos modelos de CVO, base de comparação para o modelo escolhido por nós para balizar nossa pesquisa, dedicamos um capítulo especificamente a ele, o modelo de Greiner.

## **CAPÍTULO 3 O MODELO DE GREINER**

Neste capítulo, aborda-se o CVO sob a ótica de Greiner (1972), referencial para avaliação do CVO das empresas objeto desta pesquisa. Este modelo foi adotado neste estudo que envolve MPEs por duas características específicas: a primeira refere-se ao fato de que o autor considera a evolução da empresa desde o pequeno até o grande porte; a segunda é por seu trabalho considerar as fases de crescimento com duração aproximada de três anos cada uma, indo da fase de empresa jovem à de empresa madura.

O subcapítulo 3.1 trata da origem do modelo de Greiner (1972), que é o referencial teórico adotado, no subcapítulo seguinte, 3.2, encontra-se a teoria e apresentação do conceito de ciclo de vida. Já no subcapítulo 3.3, o modelo em questão é esmiuçado em cada uma das suas fases, enquanto que os focos de observação do modelo constam do subcapítulo 3.4. Finalmente, o 3.5 tratam da evolução do modelo de CVO.

### **3.1 Origem do Modelo de Greiner**

Assim como os outros modelos apresentados, o modelo de Greiner leva em consideração aspectos semelhantes aos das fases de vida de organismos vivos e, como todo processo natural, tem seu nascimento/início, crescimento/desenvolvimento, ápice, envelhecimento/desaceleração e morte/extinção. No caso das organizações, ter bem claro os fatores que determinam cada uma dessas fases, as capacita para uma eficiente administração, possibilitando planejamento e prevenção de riscos desnecessários.

O modelo de Greiner, a exemplo de outros, também apresenta cinco fases, neste caso, fases bastante definidas que, em decorrência do surgimento de momentos de crise específicos, considerados gatilhos, darão impulso para a mudança entre fases. A transição de uma fase para outra é feita por meio de adaptações estruturais que marcam a natureza evolutiva do sistema organizacional.

Este modelo é considerado eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do ambiente, permite situar e prever as situações de crise (mudança estrutural ou funcional) pelos quais a organização pode passar. Desse modo, permite identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que beneficia a sua administração e a de outras com base no histórico das anteriores.

### **3.2 Teoria e Apresentação do Conceito: Os Ciclos de Vida**

O ciclo de vida biológico corresponde ao período de tempo em que a vida inteira de um organismo se desenvolve a partir de sua concepção. Em termos gerais, o ciclo de vida biológico começa no nascimento, seguindo-se então o período de crescimento, que leva à maturidade, antes de terminar em um período de decadência ou até mesmo a morte. Dependendo do ciclo de vida estudado, a terminologia difere embora o processo seja semelhante. Ao analisarmos o CVO segundo os mesmos critérios utilizados no ciclo de vida dos organismos naturais, o processo fica bastante claro. lógico de vida do ser humano.

O início de uma empresa se dá como o nascimento, o que equivale a dizer, segundo Greiner (1972), como "período de lançamento". Seguindo essa analogia, fica fácil compreender os ciclos que vêm a seguir, como o da adolescência, caracterizado pela multiplicação de experiências diversas dentro e fora do círculo familiar, de acordo com o esquema de provações e erros, desenvolvendo a sua personalidade, adquirindo novos conhecimentos dia após dia. Nesta fase de crescimento, o homem descobre seus pontos fortes e fracos, o que o leva a escolher um emprego, mas também experimentar sentimentos e emoções, como por exemplo, o amor. Após essa expansão, vem a velhice, que envolve a transição para a fase de declínio. Esta diminuição leva, infelizmente, à morte, inevitável para todos os organismos vivos.

Segundo Greiner (1972, p. 8), esse ciclo ainda pode ser replicado para além das organizações em si,



À primeira vista, podemos pensar que a empresa tem um ciclo de vida único, mas, de fato, é o contrário. É no cruzamento e experimentação de vários ciclos de vida diferentes, entre os quais podemos citar: os ciclos de vida dos materiais (tais como produtos, tecnologias ou marketing de moda), ciclos de vida humana e social (do pessoal e das formas de organização) e o ciclo de vida relacionado à empresa, que gerencia de forma independente.

No caso específico do ciclo de vida dos produtos, o autor chama a atenção para o fato de, geralmente, envolver quatro fases: lançamento, crescimento, maturidade e declínio. E continua: “mas, para certos analistas, na realidade haveria cinco fases (e não quatro), porque antes de lançar um produto – como o desenvolvimento embrionário em seres humanos –, a empresa faz estudos, pesquisa de mercado, fabrica protótipos.” (GREINER, 1972, p. 8).

A fase suplementar corresponderia à fase de configuração e visa reduzir o risco de falha no lançamento de uma empresa especificamente. Segundo o autor, esse ciclo de vida se assemelha ao período de idade de um produto, eventualmente, correspondendo à fase de reativação deste. Portanto, tecnologias e produtos similares têm seu próprio ciclo de vida, que são quatro: tecnologia incipiente, tecnologia emergente, tecnologia chave e tecnologia básica.

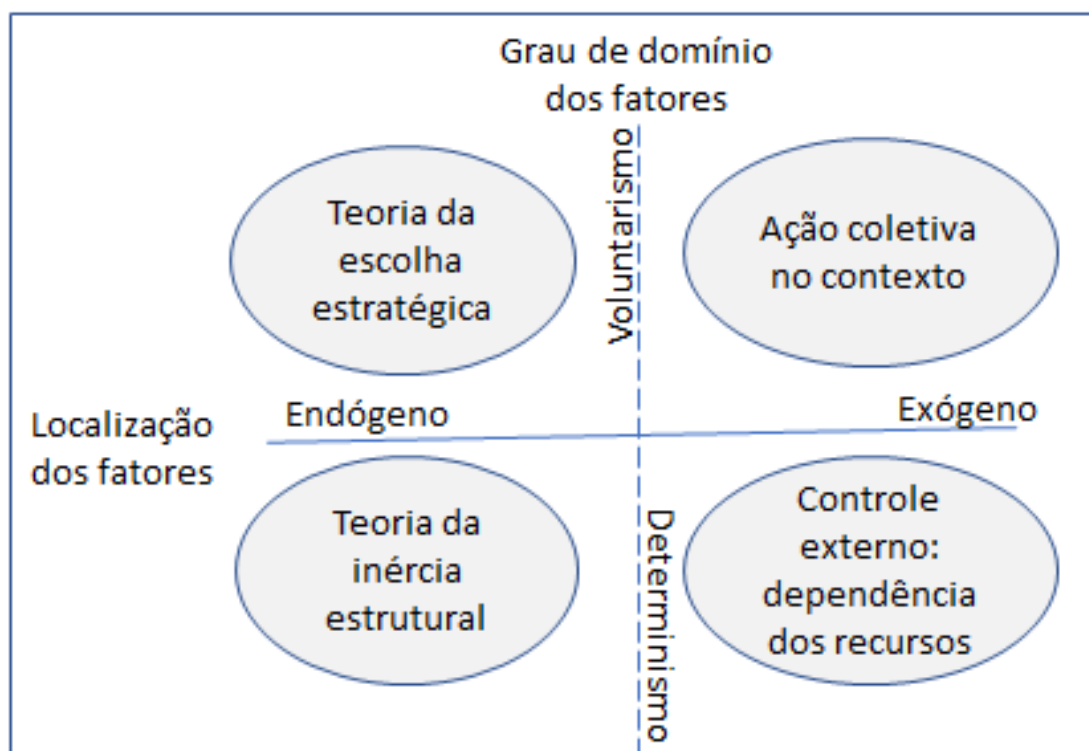
Greiner (1972) se refere ainda à fase da metamorfose vivida pelos colaboradores, pois com respeito ao *staff*, há também um ciclo de vida baseado na carreira dos membros que o constituem. Esse movimento se inicia com a efetização do colaborador, seguido do desenvolvimento (que inclui treinamento, promoções etc.), maturidade (nesta fase, o funcionário é um sênior – o que exige da empresa a procura de um substituto no médio prazo) e termina com o declínio (demissão, aposentadoria etc.).

Assim, os ciclos de vida têm, portanto, especificidades referentes aos organismos aos quais são aplicados. No caso do CVO, compreende cinco fases, subdivididas em fases de progressão (crescimento) e de revolução (crises) em cada uma delas.

### 3.2.1 Os modelos de evolução: novas formas de organização e evolução da indústria

Para facilitar a análise das diferentes tipologias estruturais, foram extraídos das conclusões de Alain Desreumaux (1996), cujo trabalho apresenta as novas formas de organização e evolução da indústria desde as teorias sobre o ritmo de mudança das organizações desde o final dos anos 1950.

O modelo de Greiner (1972, p. 12) é contemplado por Desreumaux no que se refere ao "nível do domínio das partes interessadas", com a separação entre "determinismo" e "voluntarismo" e "localização dos fatores", divididos em "endógenos" e "exógenos". Como motor da mudança, mas também como elemento de seleção das organizações, aparece o ambiente.



Fonte: Alain Desreumaux (1996)

Figura 3 - Matriz de Alain Desreumaux

A matriz de Alain Desreumaux (Figura 3) dá uma visão sintética das principais teorias relacionadas ao ritmo das mudanças organizacionais e afirma que as principais características das correntes ligadas ao determinismo são o poder da inércia da organização e a o desenvolvimento das suas estruturas a partir do ambiente, que atua como uma ferramenta para selecionar organizações que não desenvolveram sua flexibilidade. Nessas correntes de pensamento, a mudança é sofrida pelos funcionários que, por exemplo, podem ser demitidos do dia para a noite em empresas que não conseguiram garantir o equilíbrio financeiro.

A dimensão histórica e cultural, a resistência natural do homem à mudança, o medo do desconhecido etc. são considerados freios importantes para a reorganização da empresa. Esta visão neodarwiniana quer mostrar os limites da adaptabilidade das organizações (visão radical incorporada pelos sociólogos americanos Michael T. Hannan e John).

Um pouco menos determinista são o especialista em comportamento organizacional Jeffrey Pfeffer e o teórico organizacional Gerald Salancik que defendem a visão de que os líderes têm um papel simbólico durante as mudanças. Enquanto que H. Freeman (1977) estima que os líderes não tenham liberdade para com o meio ambiente.

### **3.2.2 Mudança e transformação das estruturas sociais: Voluntarismo**

Considerando que mudanças nem sempre são bem-vindas, principalmente, se a maneira como se apresentam não for devidamente trabalhada, Greiner (1972) entende a corrente voluntarista como aquela em que existe uma capacidade por parte dos atores para respirar uma mudança dinâmica na organização.

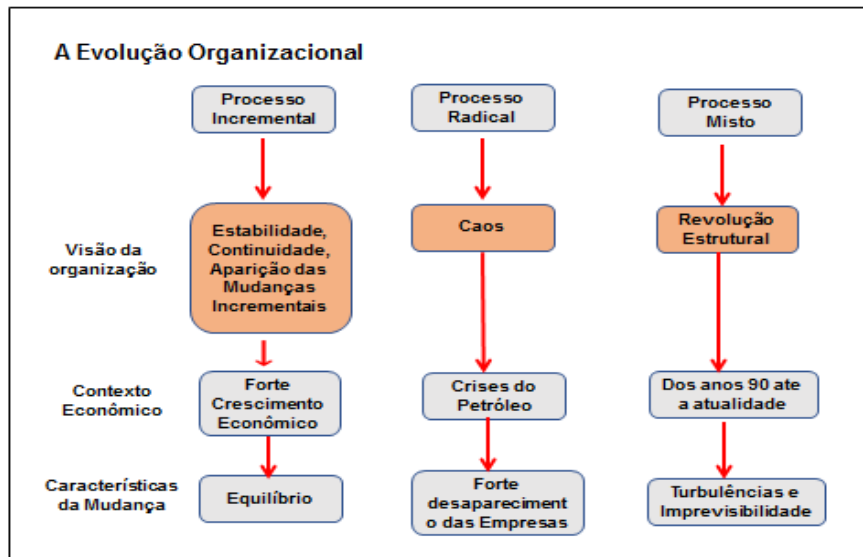
O motor da mudança é o papel pró-ativo dos gestores, desde que estejam capacitados e dispostos a evoluir dentro da organização. O destino desta está nas mãos do líder e daqueles que têm poder. O principal representante dessa escola de pensamento é John Child (teoria da gestão e organizações, 1972). O poder estratégico

e organizacional baseia-se na vontade do líder de mudar e na capacidade de fazê-lo, promovendo a empatia por parte da equipe – hoje é chamado de "líder inspirador".

O que prevalece, hoje, dentre as escolhas estratégicas, são as teorias de planejamento estratégico de Gerry Johnson (Professor de Gestão Estratégica, 1987) e de Alain-Charles Martinet (especialista francês em Ciências da Administração e Gestão de Empresas, 1994). De acordo com esses autores, o ritmo de mudança pode dar uma orientação revolucionária, pela capacidade do líder de impor os termos da mudança à organização. Essa configuração possibilita no sentimento de equipe (inteligência coletiva que nos permite contemplar novas soluções) e é concebida "como uma repetição de formulação de objetivos, de desenvolvimento, de modificação e de interações entre atores" (GIORDANI, 1995, p. 161). No entanto, não há uma sequência específica, dificultando a identificação dos momentos de crise pelos quais a organização venha a passar.

### **3.2.3 O desenvolvimento da organização**

Para o desenvolvimento da organização, há que se levar em conta determinados fatores que, na visão de Greiner (1972) compreendem quatro fases: a fase continuada e contínua, a fase das evoluções sem grandes mudanças, a fase das mudanças não controladas e a transformação profunda da organização.



Fonte: Greiner (1972, p.13)

Figura 4 - A Evolução Organizacional

### 3.2.4 Estabilidade e continuidade

Em relação à estabilidade e continuidade de uma organização, Greiner (1972) vê com bons olhos as mudanças incrementais, pois elas acontecem gradativa e ininterruptamente, permitindo a evolução da organização sem a necessidade de alterar toda a sua estrutura. Os determinantes profundos da organização são formados principalmente pela linhagem e alicerces existentes.

Segundo Mintzberg, Thomas e Bennis (1972), a mudança organizacional é iniciada principalmente por fatores endógenos. As fases da evolução são descritas por Henry Mintzberg e Frances Westley como fases de revitalização. No exemplo desenvolvido por Alain Desreumaux (1996), isso corresponde à fase econômica de crescimento, que é o período de 1945 a 1973.

### 3.2.5 Limites da capacidade de aceitar a mudança: Caos

Quando uma organização está exposta a mudanças constantes compostas por fases de pressão inerente, pelo ambiente, e que empurram as organizações a evoluir a

um ritmo também constante, Greiner chama a isso de revolução estrutural. Esse cenário pode levar à extinção da empresa, pois está não consegue sobreviver funcionando sempre no limite das suas capacidades.

Para Alain Desreumaux (1996), essas fases apareceram com as grandes mudanças econômicas, relacionadas, em parte, às crises do petróleo de meados dos anos setenta, com as fases de questionamento sobre as perdas econômicas, fundamentos de gestão de organizações e estrutura profunda da organização. A última é caracterizada por uma forte resistência de indivíduos e grupos de indivíduos à mudança.

Para superar esta fase da revolução – que Mintzberg e Westlhey (1983) chamaram de períodos de validade – as organizações terão que se concentrar principalmente na gestão de dois elementos-chave: crise e urgência. Neste período, elas têm que destruir o passado para construir o futuro.

### **3.2.6 A resistência à mudança**

É natural do ser humano a resistência a mudanças, e não poderia ser diferente em se tratando das organizações. Segundo Greiner (1972), as mudanças podem ocasionar nos indivíduos uma percepção de um evento dramático em momentos de crise. É necessário haver clareza na exposição dos motivos para que as mudanças sejam efetuadas, caso contrário, pelo medo da incerteza, os colaboradores podem manifestar sua oposição espontânea (por exemplo, com ataques).

A resistência à mudança é uma reação natural de indivíduos que querem se proteger e assim se defender do questionamento do equilíbrio da organização e da estabilidade que pode salientar seu cargo e sua interveção. Muitos autores, como Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, explicam os mecanismos de resistência para as mudanças (mecanismos psicológicos e sociais de bloqueio como reações a situações de incertezas etc).

Ainda, Connic Gersick (1991), especialista em comportamentos organizacionais, defende a utilização da tecnologia na história para analisar o limite de capacidade para

mudança. E Nila Ci M. Brimsson (1982), economista sueco, salienta que os processos de movimentos revolucionários são caracterizados pela mudança na ótica da empresa, que gerou dúvida e desconforto e evita o processo de mudança para incrementação.

### **3.2.7 Abordagens incrementais para o ciclo de vida**

A abordagem darwiniana se baseia na biologia e percebe a organização como um organismo vivo e o crescimento como um fenômeno natural. Conforme essa ótica, a transição organizacional acontece pela manifestação de um conjunto de mudanças incrementais acumuladas. Segundo Greiner (1972), o estabelecimento de pequenos momentos de mudança é mais facilmente assimilado pela organização, resultando em mudanças importantes a médio e longo prazo, sendo que, no decorrer do tempo, passaram praticamente despercebidas. Essa teoria define a visão tradicional da mudança como um processo gradual e incremental, estruturado em termos de ciências lógicas. O principal promotor desta teoria, James B. Quinn (1980), considera que esses momentos de sutis intervenções interferem um com o outro de maneira sadia no final das contas.

A teoria do ciclo de vida é relativamente antiga e amplamente utilizada na literatura gerencial. Em alguns casos, pode ser aplicada mais aos espaços organizacionais do que aos espaços estratégicos. Mintzberg e Westley (1983) observam que o estágio vivencial de uma organização é estruturado em torno de cinco fases.

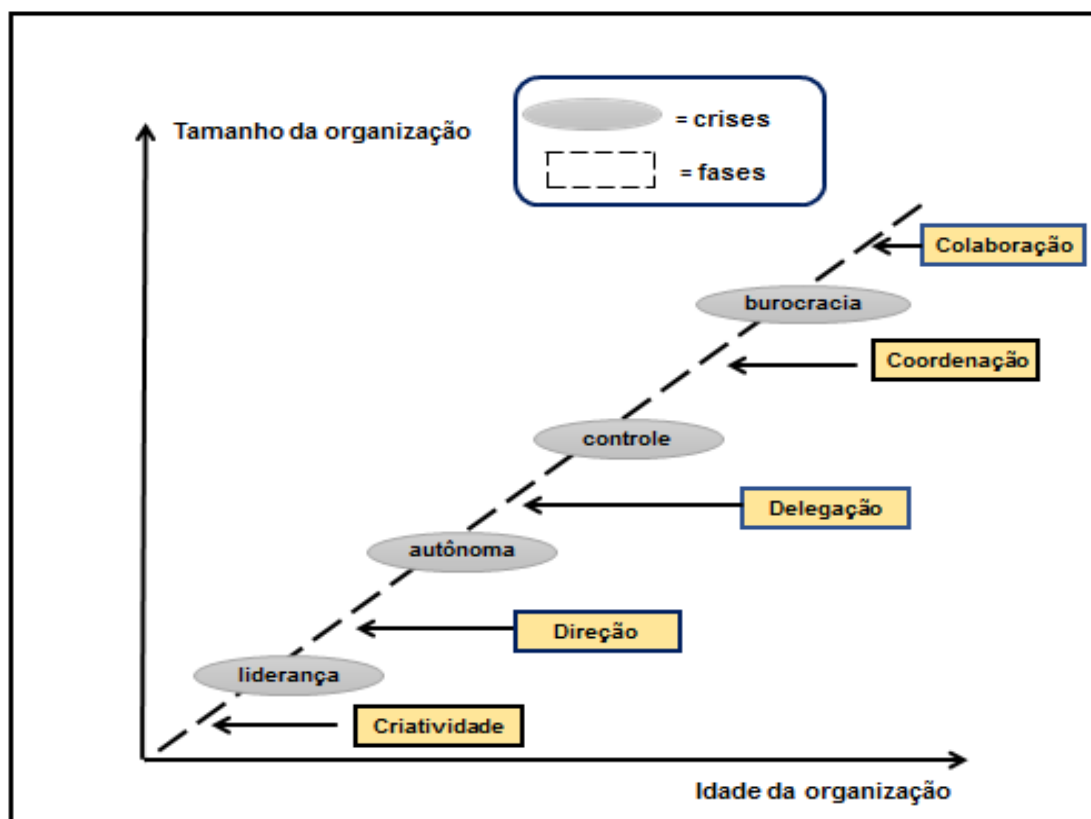
A primeira fase é o desenvolvimento da organização incorporada por um líder visionário que estabelece metas. A segunda fase é a estabilidade caracterizada pelo planejamento da estrutura organizacional, a aplicação de processos e a estruturação da organização. Depois, na fase de adaptação, diferentemente da fase Inicial, ocorrem pequenas mudanças na estrutura da organização e na estratégia. Por último, é exigido que a organização encontre uma nova direção estratégica.

Então, observamos problemas na organização, desafios, jogos de poder e um questionamento sobre a estrutura existente. A fase da revolução inclui as mudanças

que afetam a empresa como um todo, desde os seus indivíduos e sua estrutura até a sua estratégia e cultura. Os autores estão interessados na mudança incremental e reconhecem a existência de períodos de mudanças abruptas, curtas e intensas nas organizações.

### 3.3 O modelo de Larry E. Greiner

Entender a história do desenvolvimento das organizações para prever o futuro, essa é a estratégia de Greiner (1972) para capacitá-las a identificar, no momento presente, os movimentos necessários para seu sucesso. O modelo de Greiner (1972) é composto de cinco fases, com fases de progressão (crescimento) e de revolução (crises), conforme pode ser observado no Gráfico 5.



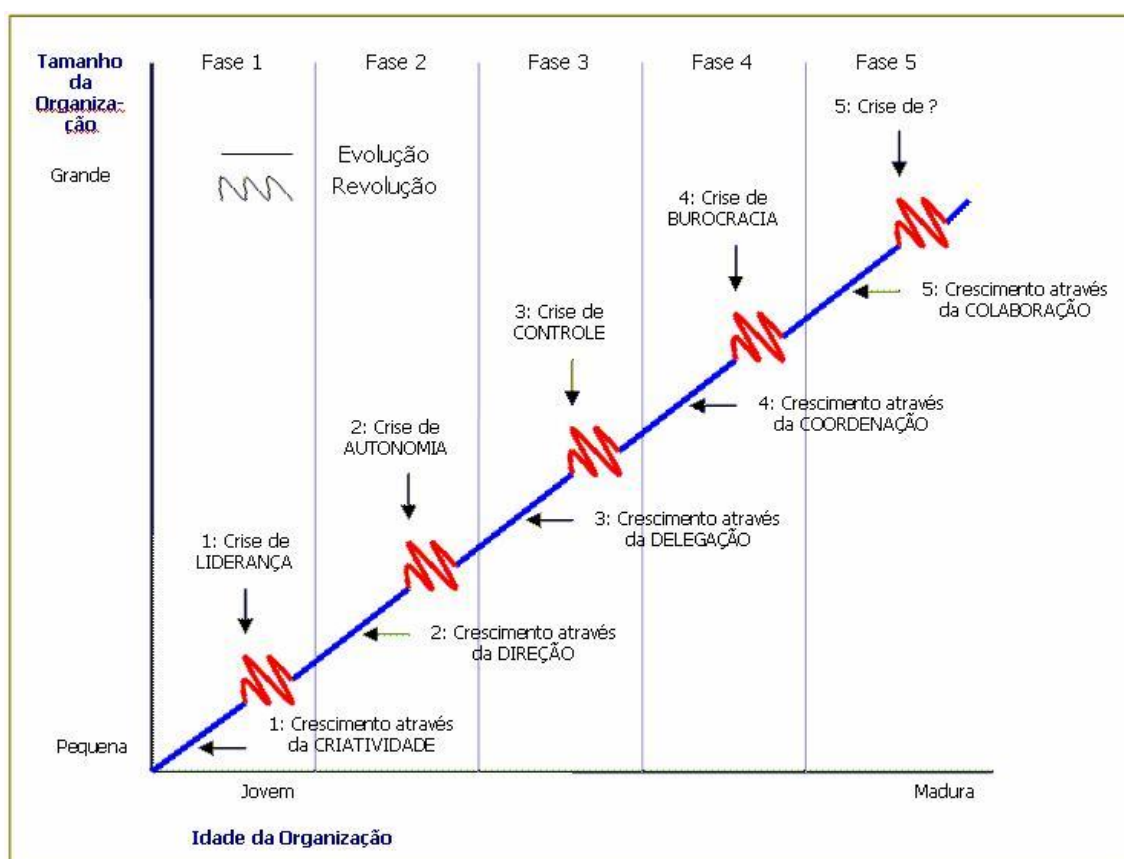
Fonte: Greiner (1972)

Gráfico 5 - Modelo de Greiner (1972)



Via de regra, uma empresa experienta, durante sua existência, passa por diferentes momentos, o que para Greiner (1972) podem ser divididos em cinco fases de crescimento bem definidas, que são alteradas por cinco momentos-chave chamados de "crises". Os momentos de transição acontecem devido às adaptações estruturais que marcam o caráter evolutivo do sistema organizacional.

As fases de mudança dependem de fatores internos (idade, tamanho, estágios de evolução e revolução etc.) e externos (concorrência, localização geográfica, taxa de crescimento da indústria etc.) da organização. No Gráfico 6, a seguir, é possível observar as cinco fases de crescimento, que são: a fase de criatividade ou empreendedorismo, a fase de gestão ou administração, a fase de delegação, a fase de coordenação ou formalização e a fase de colaboração.



Fonte: Greiner (1972)

Gráfico 6 - As fases de evolução do modelo de Greiner (1972)

Os momentos de crise são bem delimitados, segundo Greiner (1972), como a crise da liderança, a da autonomia, a do controle da burocracia (também conhecida como "crise da papelada") e, finalmente, a da renovação.

Na sequência, explicitaremos de maneira mais detalhada, as características de cada uma das fases do modelo de Greiner.

### **3.3.1 Primeira fase: Criatividade**

O crescimento por meio da Criatividade, primeira fase do modelo desenvolvido por Greiner, é o momento em que a organização se inicia, direcionando todas as suas forças para, a partir de uma análise do mercado, definir seu produto. Greiner (1972) afirma que se pode identificar nessa algumas particularidades do que ele chama de criação evolutiva: os fundadores da empresa são geralmente capacitados tecnicamente ou empreendedora e orientados e desprezam a gestão das atividades; longas horas de trabalho são recompensadas por remunerações desprezíveis e à palavra de benefícios e de propriedade; o controle das atividades vem de *feedback* imediato do mercado, ou seja, a gestão atua conforme a reação dos clientes; enfim, a informalidade vigora.

A liderança na crise acontece quando todos executam atividades individualistas e criativas, que são essenciais para esse momento, porém, a necessidade de aprimoramento emerge conforme a produção aumenta, exigindo maior eficácia no sistema produtivo, já que, possivelmente, esse processo é acompanhado de ingresso de novos funcionários e ou equipamentos e isso não pode, exclusivamente, ser administrado por meio de comunicações informais. Os funcionários não são motivados por uma exclusividade específica na organização e ao produto, o capital adicional deve ser garantido e novos procedimentos de contabilidade são necessários para o controle.

Para Greiner (1972), isso faz com que os fundadores se encontrem sobrecarregados com problemas, gestão e responsabilidades. Então, ainda se

cumprimentam com "bom dia" e tentam agir como antes, mas o conflito entre eles cresce mais intensamente.

Neste ponto, uma crise de liderança ocorre, sendo este o início da primeira revolução, segundo o autor. Quem é o líder da empresa para assumir e resolver os problemas gerenciais enfrentando isso? Obviamente, aquele melhor capacitado é o que deve assumir a gerência, mas é necessário que este tenha conhecimento técnico e habilidades gerenciais suficientes para introduzir novos negócios e técnicas. Os fundadores, muitas vezes, odeiam se afastar, mesmo que seu temperamento seja inadequado para que sejam gerentes. Então, aqui é a primeira escolha de desenvolvimento crítico: contratar alguém competente que assuma essa função e que este em acordo com os fundadores para que possam comandar a organização em conjunto.

Greiner (1972) define esta fase como a da elaboração de um bem ou serviço e da verificação de qual é o seu público alvo, bem como determina o passo seguinte: como serão adquiridas as condições financeiras necessárias à expansão do negócio? O empreendedor dedica grande atenção à produção e as ferramentas de gestão tendem a ser inapropriadas e quase sempre não detalhadas.

A comunicação dentro dessa organização é frequentemente informal nessa fase, os fundadores e os funcionários pioneiros não têm bem definidos nem o horário de trabalho, nem suas funções dentro da organização, o que incide igualmente sobre os ganhos. Cada uma tem várias responsabilidades e assume apaixonadamente os desafios diários, principalmente por meio de mecanismos de decisão frequentemente colegiadas. Eles participam ativamente da construção da organização, o risco está no nível dos compromissos e de muitos deslocamentos de um e de outro, o que Greiner (1972) denomina de afectação social, que é de vital importância, pois assegura certa harmonia que deve, logicamente, durar tanto quanto a empresa, mas, infelizmente, as exceções são muitas.

É nos momentos finais dessa fase que, segundo o autor, acontece o ápice da primeira crise, pois, com o crescimento da empresa, é preciso um domínio maior no conhecimento da produção, ou seja, é necessária uma postura mais industrial e racional, a fim de trazer um aumento no quadro de colaboradores e a gerência não

pode utilizar métodos informais de comunicação, trazendo destaque para a importância da liderança, a necessidade de um gerente administrativo e o entendimento por parte da equipe da hierarquia se estabelecendo.

Essa situação leva a uma crise de liderança que, segundo Greiner (1972), ocorre devido ao crescimento e prosperidade da empresa, tendo esta que reestruturar suas atividades em termos da produção de bens e/ou de serviços, da contabilidade, da gestão de recursos humanos etc., de acordo com o princípio da "especialização das funções". É possível que os fundadores não possuam todas as competências necessárias a esse momento em que os funcionários precisam saber quem tem a competência técnica para orientá-los, pois é possível que eles reconheçam os fundadores como "bons líderes", no entanto, a certas decisões que necessitam de "gerentes profissionais" para chegar a um bom termo.

O autor vê como solução para esta crise, contratar gerentes experientes, que sabem estabelecer os modelos funcionais necessários. Mas não é uma operação sem emoção e sem riscos. Os fundadores devem tentar manter o espírito, o caráter formal da organização, controlando a vontade de manter o poder e a crise de autoestima ao reconhecer os próprios limites.

### **3.3.2 Segunda fase: Direção**

As empresas que sobreviveram à primeira fase, contratando um gerenciador de negócios capaz, geralmente embarcam em um período de crescimento sob essa nova liderança diretiva, que seria a segunda fase do modelo de Greiner, Direção.

Nesse novo momento da organização é introduzida, segundo Greiner (1972), pelo novo gerenciamento, a fabricação separada de atividades de marketing e trabalho, instaurando uma estrutura de organização funcional, em que as atribuições tornam-se mais especializadas. Contar com sistemas de contabilidade para inventário e compras também faz parte desse momento, além da adoção de incentivos, orçamentos e trabalho que atendam a determinados padrões. A comunicação também

tende a se tornar mais formal e impessoal, obedecendo a uma hierarquia de títulos, em que as posições são construídas.

O novo gerente e sua chefia tomam a responsabilidade de instituir e dar direção. Os supervisores têm uma função de especialistas, mais do que de tomadores de decisão autônomos, que é competência dos gerentes, o que pode gerar uma crise de autonomia, apesar das técnicas diretivas utilizadas pela nova gerência. Ao atuar de forma mais eficiente no crescimento, os líderes de menor nível podem acabar se tornando inapropriados, devido a sua função de controle de uma maior, mais diversificada e complexa organização. Por sua vez, nos níveis hierárquicos mais baixos, os funcionários se sentem divididos entre seguir os procedimentos ou ter iniciativas por conta própria. Isso pode desencadear uma nova crise, advinda da demanda de maior autonomia por parte dos gerentes de nível inferior.

A solução encontrada para muitas empresas, segundo o autor, é no sentido de avançar em direção a uma maior delegação, ainda que seja difícil para os gerentes obterem sucesso em serem objetivos ao passo que incentivos, orçamento e trabalho são padrões adotados com responsabilidade; além disso, esse nível gerencial não está acostumado a tomar suas próprias decisões. Com tudo isso, inúmeras companhias sofrem durante este período revolucionário, pois essa faixa de gerentes pode sentir desmotivada devido ao não investimento por parte da empresa e tende a deixar a organização.

Para Greiner (1972), a atenção central, então, é com a estrutura organizacional das atividades da empresa, com a divisão de tarefas, a comercialização da sua produção, delegação de responsabilidades operacionais e clareza na definição dos níveis hierárquicos. É nesse momento que se faz necessário usar sistemas de controle da linha de produção.

Quanto mais a organização aumenta em sua complexidade e tamanho, mais é preciso adequar os sistemas, pois os mesmos se tornam obsoletos. Os colaboradores, assim como aconteceu com os gerentes de níveis, podem demonstrar insatisfação caso as responsabilidades e tarefas não sejam devidamente definidas e buscam por maior autonomia, forçando o empreendedor a distribuir o poder de decisão, que era só dele, a outras pessoas.

### 3.3.3 Terceira fase: Delegação

Neste intermédio da evolução da organização, a próxima era de crescimento evolui para a aplicação de uma fase descentralizada, em que a estrutura da organização exhibe novas características. Segundo Greiner (1972), ela pode acontecer com uma maior responsabilização dos gerentes de linhas, demarcação de territórios e bonificação com base nos lucros utilizada como estímulo. De outra parte, os executivos da alta gerência ficam restritos à sede da organização, trabalhando com base em relatórios periódicos, concentrando-se em fazer novas aquisições que podem funcionar como outras unidades descentralizadas. A comunicação por parte da gerência é pouco frequente, ocorrendo geralmente via papel ou telefone, podendo incluir visitas breves.

A fase da delegação é útil para se for alcançando expansão por meio do aumento de motivação em níveis mais baixos e deixar os gerentes mais livres para penetrar a busca de mercado, desenvolvimento de produtos, atendimento ao cliente. Mas uma crise de controle não está descartada, pois, segundo Greiner (1972), um problema sério que eventualmente pode acontecer é os altos executivos sentirem que estão perdendo o controle, devido a diversificação, já que os gerentes preferem executar seus próprios procedimentos, sem planos de coordenação com o restante da empresa.

O desenvolvimento desta terceira fase consiste na recuperação do controle total sobre a empresa por parte da gerência, mas sem recorrer ao antigo momento de centralização, pois a diversidade de operações já não o permite. Para manter o equilíbrio, é necessário encontrar soluções no nível gerencial, associados a técnicas especiais e coordenação.

Neste momento, afirma o autor, a organização já possui um nível bom de renda e se faz necessário ter uma decisão mais crítica, beneficiando-se dos resultados captados e há que se desenvolver ou diminuir para continuar rentável. Caso o empreendedor decida pelo caminho do crescimento, passará a enfrentar os desafios

de obter recursos para tanto e garantir um bom nível de gerenciamento para apoiar esse crescimento.

De acordo com Greiner (1972), é aí que as responsabilidades de gestão recaem sobre os gerentes de cada departamento, devendo estabelecer um sistema de controle elaborado em relatórios constantes e delegando aos dirigentes acostumados às tarefas cotidianas uma recolocação estratégica. Esses são os postos-chave nessa fase.

A crise se dá com a perda da convergência causada pela postura impropria dos gerentes que, ao demonstrar uma postura própria, perdem o controle sobre as atividades da organização. Visando enfrentar esses desafios, a direção deve tentar restabelecer o controle da empresa, ainda que venha a ser alvo de conflitos em relação às questões mencionadas. Então, técnicas de coordenação mais elaboradas se farão necessárias para solucionar essa situação.

A solução apontada pelo autor para sanar esta crise de autonomia e voltar a crescer é dar origem à delegação de poder da administração executiva aos gerentes de nível intermediário. Esses gerentes se tornam livres para reagir rapidamente às oportunidades ou ameaças que podem aparecer por parte da concorrência, do mercado, de novas tecnologias ou ainda das demandas dos clientes.

No entanto, segundo Greiner (1972), existe o risco de essa situação de delegação de poder causar uma crise de controle, quando o principal líder – querendo continuar a resolver os principais problemas da organização – tem dificuldade em delegar a outra pessoa parte das suas funções. Mas, tendo a estrutura da organização tornando-se muito grande para um único líder, não há outra saída; não havendo mudança, muitos fundadores levam suas organizações para a ruína, muitas vezes, apenas por motivo de orgulho.

Para o autor, a solução para esta crise não pode ser outra que a adoção de uma delegação de poderes estruturada, com a criação de funções de chefe de departamentos e escritórios, além de redefinirem-se claramente os objetivos, as tarefas e responsabilidades dos novos gerentes e apoiá-los em suas novas atribuições.

### 3.3.4 Quarta fase: Coordenação

Na quarta fase do modelo de Greiner, Coordenação, os departamentos ou subsidiárias, de acordo com a natureza jurídica, previamente isolados e reorganizados em grupos de produtos, serviços e recursos, devem continuar a crescer. Idealmente, segundo Greiner (1972), os objetivos gerais da empresa devem ser compartilhados por toda a empresa, enquanto os diferentes departamentos – que possuem objetivos específicos – se beneficiam de uma autonomia relativa.

A burocracia tornar-se tão importante que os custos têm um impacto negativo no crescimento da organização. Ao evoluir dessa maneira, as formalidades administrativas escondem a sua primeira missão. Assim, esta fase pode levar a uma crise da burocracia ou crise de formalidades administrativas, caracterizada por uma perda de flexibilidade.

Esse é um momento que, de acordo com Greiner (1972), necessita de uma nova cultura, pois se trata de uma nova crise a ser superada. O foco deve estar na visão e nas especialidades-chave da empresa, introduzindo uma estrutura nova e mais flexível, adaptada e motivadora.

Durante essa fase, o período evolutivo é caracterizado com o surgimento de novos sistemas formais estabelecidos pelos executivos, que assumem a responsabilidade por uma coordenação que atenda às necessidades também novas necessidades da organização.

Um exemplo disso, é o planejamento formal de grupos de produtos formando unidades descentralizadas que, segundo Greiner, devem ter seus procedimentos revisados intensivamente. Os agentes dessa atividade podem ser os colaboradores contratados e colocados na sede para iniciar programas de controle e revisão para gerentes de linha, sendo as despesas de capitais cuidadosamente pesadas e divididas pela organização.

O autor considera também como critério importante, investir uma parte dos lucros na família de produtos para criar um fundo de renda para o retorno deste capital. Certas funções técnicas, como processamento de dados, devem ser



centralizadas na sede, pois, durante o funcionamento diário, as decisões permanecem descentralizadas. Opções de lucro amplo e ações para a empresa devem ser consideradas e o compartilhamento usado para incentivar a identidade desta como um todo.

Todos esses novos sistemas de coordenação provam ser úteis para alcançar o crescimento por meio de mais alocação eficiente de uma empresa limitada de recursos, pois solicitam aos gerentes de campo que visualizem além das necessidades de suas unidades locais, responsabilizando-se pelas decisões e aprendendo a justificar suas ações com mais atenção e audiência *watchdog* na sede, resumidamente, a adoção de um sistema emergencial que previne possíveis falhas.

A crise da burocracia acontece, segundo Greiner (1972), devido à falta de confiança crescente entre colaboradores em vários níveis. A propagação dos programas e sistemas ultrapassa a sua utilização e supervisores de cada etapa gradativamente se ressentem da direção da equipe formada por aqueles que não estão familiarizados com o local e as condições. Reclamam, ainda, sobre a não cooperação e desinformação do gerente do departamento. O sistema é criticado pelos grupos envolvidos no papel burocrático e a inovação é atenuada. Em suma, a organização tornar-se ingerenciável por meio de tanta formalidade, devido ao seu tamanho e complexidade.

Nessa fase, a revolução já está em andamento. É um momento de crescimento por parte dos coordenadores, visando manter uma coesão – apesar dos problemas que surgem – por meio do provisionamento necessário para o crescimento, ou seja, com apoio de recursos financeiros que assegurem a especialização das tarefas entre os departamentos e a coordenação, utilizando sistemas formais de gerenciamento.

### **3.3.5 Quinta fase: Colaboração**

Na fase denominada Colaboração, é necessário haver a redução de custos e potencialização de benefícios, e as fases de gestão e coordenação são aliviadas pela inspiração e motivação de novas lideranças. Greiner (1972) afirma haver, ainda, uma

reorientação da organização em suas prioridades nessa fase, com promoções, rotações das funções e formações permitindo que, individualmente, haja uma melhora significativa no desempenho das funções. Esta fase termina com uma crise de renascimento interno.

A última fase observável pelo autor leva em consideração que a Fase 4 foi gerenciada por meio de sistemas e formalização nos procedimentos; portanto, na Fase 5, é destacada uma ação espontânea de gerenciamento por meio de equipes e confronto de habilidades interpessoal e de diferenças, com controle social e autodisciplina, no sentido de assumir um controle formal. O autor do modelo diz que esta transição é especialmente difícil para aqueles especialistas que criaram os sistemas antigos, e também para aqueles que dependiam de métodos formais para respostas.

No entanto, Greiner (1972) afirma que a evolução da Fase 5 é aceita mais facilmente por se tratar de mudança no comportamento em relação às determinações advindas da gerência, e por apresentar como foco a solução mais rápida para os problemas que se apresentem, por meio da ação das equipes, que são combinadas entre funções por tarefa e atividades de grupo, possibilitando a realização de conferências de gerentes específicos para concentração em grandes problemas.

Para tanto, há que se capacitar os gestores para essa dimensão comportamental exigida, ou não será possível conduzir as equipes a um bom termo em situações conflitantes. É também a partir dos bons resultados dessas equipes como um todo que os ganhos financeiros são pensados, desestimulando iniciativas individuais e incentivando experimentos em novas práticas em toda a organização.

A revolução da Fase 5 será resolvida por meio de nova estruturação e de benesses aos funcionários, conforme apontado por Greiner (1972). Dentre elas: momentos periódicos de descanso, para reflexão e revitalização, em que podem se movimentar entre as duas estruturas, de acordo com seus estados de ânimo, dissipando mal estares e restabelecendo a energia; também o fornecimento de sábados para o descanso dos funcionários, movendo gestores dentro e fora do *hot spot*. Ainda, o estabelecimento de quatro semanas de trabalho, com a devida segurança e construção de instalações para relaxamento. Bem como possibilitar funções

intercambiáveis, criando, na etapa de montagem, um grupo de trabalho adicional para a equipe, sem remuneração, mas com férias mais longas e mais flexibilidade para o horário de trabalho.

Nesse ponto, devido ao volume alcançado pelo empreendimento e com o intuito de manter o espírito empreendedor, o controle de resultados e a manutenção se tornam dificuldades. Para enfrentar a crise burocrática, os esforços para a facilitação da colaboração interpessoal serão direcionados.

Greiner (1972) considera que a qualidade principal, nesse momento, será a capacidade de inovação. Para isso, a combinação e simplificação dos antigos sistemas formais serão necessárias, com vistas a múltiplos objetivos; por meio das ações de grupos, as soluções dos problemas serão rápidas; nos processos decisórios cotidianos, surgirão, em tempo real, sistemas por meio de programas de educação e formação e a empresa encoraja a experimentação de novas técnicas.

Mas, como todo fim, pressupõem um recomeço como aconteceu na evolução para o estágio de Delegação, devido a alteração da autossuficiência (segunda fase), a Coordenação se caracteriza como fase evolutiva da quarta fase e foi ocasionada pelo desequilíbrio do comando, e assim por diante. Greiner (1972) enfatiza que nem todas as organizações se encaixarão *ipsis literis* em cada uma das fases do seu modelo, mas sempre haverá a possibilidade de identificação de indícios de uma ou outra fase.

Sendo assim, as organizações só têm a perder em não observar modelos como o de Greiner, que as capacita a identificar dentro das próprias empresas os momentos evolutivos pelos quais podem passar ainda em fase inicial e direcionar esforços para minimizar os períodos de crise. Ao invés disso, e, além disso, a inabilidade da gerência em compreender seus problemas de desenvolvimento organizacional pode resultar no congelamento de seu estágio evolutivo e encaminhar a empresa para o fim, ainda que o mercado ofereça oportunidades.

### 3.3.6 Fase adicional: Busca pelo crescimento

Posteriormente, o Greiner adicionou, em 1998, uma sexta fase ao seu modelo inicial, sugerindo que busca pelo crescimento venha da externalização (desenvolvimento de parcerias com organizações complementares), também chamada de terceirização, para atividades não essenciais da organização.

Esta sexta fase, segundo o autor, tem várias vantagens, dentre elas, o reajuste das competências-chave da empresa nas suas especialidades básicas (*core-business*); a diminuição da complexidade da gestão do seu tamanho (o fenômeno da *Dow Sizing*); a compressão dos custos (menos custos fixos relacionados ao pessoal e custos mais comerciais, em que a estabilidade positiva em período instável possa garantir a concorrência); a garantia de qualidade (o mutuário que quer mantê-lo); a possibilidade, por parte da empresa, de mudar de parceiro antes (fornecedor) ou depois (distribuidora), de acordo com suas próprias estratégias de desenvolvimento e a interpretação do esquema de evolução da empresa.

Os homens, as estruturas e os processos que parecem apropriados quando a empresa atingiu certo tamanho ou certa idade deixam de ser assim quando a organização amadurece ou cresce. Uma direção sensata do passado da sua organização consegue prever a próxima crise, preparar a adoção das medidas apropriadas no momento em que se encontra e, assim, aproveitar um momento crítico como ponto de partida de uma nova fase de crescimento.

Segundo Greiner (1972), nem todas as organizações passam pelas cinco fases. Algumas se enquadram em certo tamanho e complexidade, podendo ter problemas indefinidamente na fase correspondente. Nessa fase adicionada por ele ao seu modelo, apenas gigantes europeus e norte-americanos se enquadram em especial esses últimos. Certamente, empresas conhecedoras de modelos como esse, os quais deveriam ser de conhecimento de qualquer empresa, já que enfrentarão momentos de crise por ele apresentados.

No mais, é possível acelerar a passagem de um nível para o outro ou nele tentar permanecer o maior tempo possível, dependendo dos objetivos da organização.

No caso das *startups* (empresas inovadoras com grande potencial de desenvolvimento e que necessitam de investimentos importantes para financiar seu rápido crescimento), se o empresário quiser concretizar sua ideia e propuser seu produto ou serviço ao mercado, é conveniente dispor, além dos meios financeiros, das qualidades de gestão necessárias para garantir o lançamento, o desenvolvimento e a sustentabilidade de sua atividade.

O modelo de Greiner também se aplica a essas empresas inovadoras, cujo processo de desenvolvimento atende ao seguinte padrão, segundo o autor: emergência de uma ideia e pesquisa de parceiros e colegas; montagem do projeto em um campo desconhecido; interesse público no produto ou serviço proposto; princípio de problemas de gerenciamento de suprimentos; delegação de poder por parte dos fundadores a uma gerência especializada após o desenvolvimento da empresa e, finalmente, como a empresa tende a se tornar "muito grande", é possível que problemas burocráticos impeçam o seu desenvolvimento e, a menos que haja uma mudança de estratégia, pode acontecer o seu declínio.

Em suma, um bom uso deste modelo pode permitir que os gerentes prevejam os próximos estágios e assegurem a perpetuidade da organização, sabendo que as empresas em fase inicial geralmente se beneficiam de um período de crescimento contínuo que pode variar de quatro a oito anos, sem grandes problemas econômicos ou graves problemas internos, o que já assegura um tempo que, se bem aproveitado para o entendimento de modelos de CVO e sua aplicação, reverterá em benefícios certos.

### **3.4 Focos de observação do modelo de Greiner**

As características predominantes em cada estágio das organizações sobre as quais incide o foco de análise, segundo o modelo de Greiner, podem ser observadas divididas em 5 indicadores no Quadro 5 e explicitadas nos subcapítulos na sequência.

CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
<b>Foco da Gerência</b>	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
<b>Estrutura da Organização</b>	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
<b>Estilo da Alta Administração</b>	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Observador	Participativo
<b>Sistema de Controle</b>	Resultados das vendas	Padrões e centros de custo	Relatórios e Centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de múltiplos objetivos
<b>Ênfase da Remuneração Gerencial</b>	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus Individuais.	Divisão de lucros e opção de ações	Bônus para times (equipes)

Fonte: Greiner (1972)

Quadro 5 - Características das fases do ciclo de vida das organizações

### 3.4.1 Foco da gerência

Conforme observado no Quadro 5, cada estágio traz pistas para que a gerência possa identificar em que fase se encontra a organização que, segundo Greiner (1972) são:

**Produzir e vender:** característica de empresas em estágio inicial. O ponto central dos gerentes é garantir a continuidade da organização produzindo tudo o que é vendido.

**Tornar a Produção mais eficiente:** Para tal, tomar decisões no controle de qualidade, manutenção, atualização e reparos nos equipamentos definindo a especificidade de novas tecnologias para a utilização do layout e escolhendo as funções nos possesos produtivos das organizações.

**Expandir o mercado:** Análise e planejamento contínuo de estratégias e procedimentos com base no que a empresa já possui possibilitam a expansão do negócio de maneira eficiente.

**Consolidar a Organização:** Metas e objetivos bem delimitados a serem atingidos por meio de etapas que se prestem a atender às demandas socioeconômicas que estão inseridas e desenvolvê-las pela organização. Deve-se, ao longo do tempo, esclarecer tais objetivos, adequando-os de forma consistente, aceitos e conhecidos

para focalizar esses esforços. Escolher planos para trilhar os roteiros para alcançar os objetivos das empresas, atentando-se aos valores despendidos, tempo e contratempos neste processo. Cada departamento deve ser responsável pela formulação de ações estratégicas conforme sua área e formular como as metas serão alcançadas.

**Resolver problemas de produção e de inovação:** Buscar os melhores resultados, assim como sair da famosa zona de conforto, sempre atendo às novidades tecnológicas e às práticas e processos na obtenção de diversidade e desenvolvimento, reinventando e identificando oportunidades para lucros maiores e alavancar seus empreendimentos.

### 3.4.2 Estrutura da Organização

A segunda categoria apresentada por Greiner traz como características para cada fase o que se espera encontrar em termos de Estrutura, ou seja, como ela se organiza, como são distribuídas as atividades entre os departamentos, enfim, como a empresa se estrutura com vistas a atingir seus objetivos.

**Praticamente informal:** Imagina-se que exista um desempenho mais normal entre os colaboradores e não se ressalta o envolvimento entre os departamentos das organizações.

**Centralizada e dividida em funções:** Tomada de decisão centralizada na alta gerência. Já os níveis abaixo têm essa responsabilidade nas decisões a serem tomadas, caracterizando a descentralização. Os níveis no topo da cadeia têm a autonomia para concentrar a autoridade ou para distribuição nos outros níveis da organização.

**Descentralizada:** Entendem-se como distribuição, pelos outros níveis, da organização da autoridade.

**Assessorias e Grupos de Produtos:** Esse tipo de estrutura pode ser utilizado em uma área específica para ensinar e dar suporte. Tem como objetivo pesquisar e fornecer informações e dados a respeito de algum tema interessante para quem requisitou o serviço.

**Formada por Matrizes de Equipes:** Consiste na divisão das tarefas a serem realizadas a partir de uma visão global da organização e fornecê-la a cada indivíduo da equipe de forma elaborada, não ocorrendo acúmulo de trabalho para alguns colaboradores. Também se exclui a possibilidade de que uns recebam poucas obrigações que, para alguns colaboradores, pode gerar desigualdade e perigo de gerar conflitos e desmotivação por se sentirem prejudicados.

### 3.4.3 Estilo da Alta Administração

O Estilo da Alta Administração na análise de CVO de Greiner é composto pelo quadro dos maiores dirigentes da empresa, de acordo com as normas e decisões aprovadas. Em sua maioria, engloba o dirigente principal, o suplente imediato e seu grupo de trabalho e pode ser:

**Baseado na pessoa do Empreendedor:** Empreendedor e administração devem ser interpretados como complementos, pois as melhores decisões devem ser tomadas em conjunto. O profissional da área de administração sem o perfil de um empreendedor dificilmente alcançará o sucesso, igualmente, uma pessoa empreendedora que cria seu próprio empreendimento e não se utiliza dos princípios da administração, dificilmente alcançará triunfo no seu negócio.

**Baseado na Direção:** Dirigir entende-se como esclarecer os métodos para os demais e dar informações como melhor desenvolvê-las no sentido de atingir seus objetivos. O topo para essa distribuição de caminhos a serem atingidos se inicia pelos diretores que orientam os gerentes, que por sua vez orientam os supervisores e estes os colaboradores ou funcionários. A alta gerência divide-se em três estágios que são: Institucional, Intermediário e Operacional.

**Essencialmente Delegador:** O cumprimento das atividades empresariais deve ser designado corretamente para sua execução. Essas designações de tarefas consistem em distribuir a autoridade, responsabilidade e exigência pela realização dessas tarefas.



**Fundamentalmente Observador:** A gerência foca principalmente em observar sua equipe de trabalho visando sempre à melhoria contínua, dando a oportunidade aos colaboradores de desenvolverem suas tarefas e suas habilidades e aptidões sem interferência direta nos subordinados, mas sempre com os olhos atentos às suas decisões e raramente tomar alguma atitude diferente das propostas por eles, exceto se estiver em desacordo com a organização e/ou lhe trazer prejuízos.

**Gestão Participativa:** Entende-se como o resultado correto que cada gestor deve monitorar diretamente. Cada gestor precisa de um número correto de colaboradores para poder controlar corretamente. O objetivo comum precisa ser demonstrado e as ações devem ser coordenadas e incorporadas para alcançá-lo.

#### 3.4.4 Sistema de Controle

Sistema de Controle é a quarta categoria analisada por Greiner e engloba um conjunto de procedimentos para o atendimento das normas e alcance dos objetivos estabelecidos pela Administração da Empresa, dividindo-se em:

**Com foco nos Resultados das Vendas:** Deficiências devem ser identificadas no sentido de atender às necessidades dos clientes sem deixar de cumprir os objetivos corporativos implica maior obtenção de lucros.

**Baseado em Padrões e Centros de Custo:** Elaboração do valor do produto de acordo com as circunstâncias de operação previstas. Respalda-se nas condições perfeitas de eficiência e quantidade, principalmente em relação aos valores indiretos de produção. Requer mão de obra, insumos e matérias primas determinados pelo estágio de eficiência, com ressalvas para as modificações de valor e taxas.

**Baseado em Relatórios e em Centros de Lucro:** Definidores da gestão das receitas e custos dos serviços e produtos ocorrem de serem centros de responsabilidade. Deverá proporcionar à organização o maior lucro, tendo que estabelecer e alcançar a meta pré-estabelecida para ser eficiente. Faz-se necessário apenas um centro de lucro, a fim de permanecer num nível conveniente de gestão.

**Por Planos e Centros de Investimento:** Quando os gestores locais possuem compromissos claros e poder de decisão nesses centros de lucro sobre os ativos físicos e capital de giro aplicado, ocorre os centros de investimentos. Sua atuação é mensurada especialmente pelo rendimento sobre os investimentos. Sua conquista é classificada não apenas pelos lucros, mas também pela relação deste lucro com o resultado do capital aplicado.

**Focado na Análise dos Múltiplos Objetivos:** Esse sistema de controle tem como objetivo principal analisar os inúmeros objetivos a serem alcançados, visando aos melhores resultados a serem atingidos, bem como o foco em mais de um objetivo ao mesmo tempo, com maior eficiência e eficácia na execução dos mesmos.

### 3.4.5 Ênfase na Remuneração Gerencial

A descentralização administrativa e política promove o bom relacionamento da alta cúpula gerencial na entidade composta de poucos níveis hierárquicos e nos formatos organizacionais, na versatilidade e no comando dos resultados, ao contrário dos comandos passo a passo, de resultados administrativos, com acolhimento restrito da confiança, ou ainda da desconfiança total para com os gerentes e colaboradores e, finalizando, uma gestão administrativa focalizada para a assistência do indivíduo e disponível à administração social.

Segundo Greiner (1972), a Remuneração dos Gerentes e Subgerentes pode ser:

**Receber o que é devido por lei:** Gerentes, supervisores e demais funcionários que desenvolvam atividades em cargos de confiança fazem parte do mesmo grupo, por isso a medida adotada para qualquer um deles servirá para os demais.

**Além do salário, ter aumento por mérito:** As empresas tendem a se desenvolver mais com os bons colaboradores, pois estes têm a motivação para trabalhar mais e melhor, ocasionando um ciclo virtuoso na organização visando a recompensa e a produtividade, evoluindo-se com isso.

**Receber bônus individuais:** Os colaboradores que não estão envolvidos e motivados tendem a despende maior esforço para conquistá-lo, pois o entendem como recompensa.

**A empresa faz divisão dos lucros e opção por ações:** Organização e colaborador em um relacionamento de longo prazo é o efeito promovido quando o colaborador se torna acionista da organização. Esse tipo de remuneração está ligado aos propósitos da organização e tem a finalidade de aprimorar esse compromisso.

**Há bônus para as equipes:** Sejam de cunho emocional ou financeiro, o reconhecimento e a valorização dos colaboradores para mantê-los na organização faz com que as equipes de trabalho desejem atingir um objetivo claro. Benefícios que atendem a todos e ambiente adequado e estimulante, onde os indivíduos tenham o prazer em executar suas funções, e os líderes e gestores deixem bem clara a participação de cada um, fazem dessa integração um papel fundamental para se atingir as metas e objetivos estipulados.

### **3.5 Evolução do modelo de CVO de Greiner (1972)**

A evolução do modelo de CVO de Greiner se deu a partir de estudos publicados demonstrando ser possível a sua aplicação em outros segmentos que não apenas as pequenas empresas industriais, principalmente as que prestam serviços. Foi também identificado por Greiner (1998) que, apesar de nem todas as empresas passarem por todos os ciclos, quanto mais a organização se desenvolve, mais se observam vestígios das fases posteriores, anteriores e daquela em que se encontram. Ultrapassar as deficiências encontradas na evolução das organizações requer dos empreendedores atenção especial ao instrumento que o meio disponibiliza para superar as dificuldades.

O quadro abaixo mostra a evolução do modelo criado por Greiner (1972), posteriormente atualizado por ele com a sexta fase evolutiva (1998). Por meio de considerações, atualizações, melhorias, críticas, conclusões e recomendações sobre este modelo adotado pelos autores Bensadon (2001), Lima (2001), Pedro (2003),

Grapegia; Lezana (2006), Oliveira et al. (2007), Barón, Silva e Lezana (2008), Silva (2008) e Vasconcelos (2009).

AUTOR (ES)	OBJETIVO (S)	CONSIDERAÇÕES E TRABALHOS QUE UTILIZAM O MODELO/CONCLUSÃO
Greiner (1972)	A evolução de uma organização tem uma relação mais forte com seu processo histórico do que com o ambiente em que atua.	Conhecendo e entendendo a história de uma organização o gestor terá condições de entender por meio deste determinante juntamente com a percepção da fase em que a organização se encontra ter condições de avaliar e prever problemas que virão pela frente.
Greiner (1998)	Adicionou uma sexta fase ao modelo inicial, na qual sugere que a busca pelo crescimento venha da externalização (desenvolvimento de parcerias com organizações complementares), também chamada de terceirização, para atividades não essenciais da organização.	Esta sexta fase – que limita o crescimento por meio de soluções organizacionais extras – tem várias vantagens, dentre elas, o reajuste das competências-chave da empresa nas suas especialidades básicas ( <i>core-business</i> ); a diminuição da complexidade da gestão do seu tamanho (o fenômeno da Dow Sizing); a compressão dos custos (menos custos fixos relacionados ao pessoal e custos mais comerciais, em que a estabilidade positiva em período instável possa garantir a concorrência); a garantia de qualidade (o mutuário que quer mantê-lo); a flexibilidade da empresa, que pode mudar seu parceiro antes (fornecedor) ou depois (distribuidora), de acordo com suas próprias estratégias de desenvolvimento e a interpretação do esquema de evolução da empresa.
Bensadon (2001)	Orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio, e isto antes de iniciar o seu empreendimento, mostrando para onde ir, traçando um plano de ação em pequeno e médio prazo.	Cerca de 60% das empresas nascentes americanas de alta-tecnologia não sobrevivem, mesmo recebendo investimentos de empresas de capital de risco, as venture capital. Várias são as causas, entre elas a inexperiência dos empreendedores e a falta de pessoal capacitado para tocar o negócio.
Lima (2001)	Objetivo desenvolver e testar um instrumento de coleta de dados que permita ao empreendedor identificar a fase do ciclo de vida que a sua empresa atravessa, para poder planejar o futuro e superar as etapas passadas e presente.	Escolhe o modelo desenvolvido por Larry Greiner por apresentar dois parâmetros de avaliação: o estilo gerencial e o tipo de crise que a organização enfrenta. O instrumento e elaborado a partir destes dois conceitos e validado por meio de uma aplicação a um conjunto de empreendedores.
Pedro (2003)	Estabelecer uma associação entre as características do comportamento empreendedor às fases do modelo de CVO proposto por Greiner (1972).	Não se confirmaram as tendências dos empreendedores acerca dos negócios nas fases de criatividade, coordenação e colaboração descritas pelo modelo.

Grapegia; Lezana (2006)	O objetivo é mostrar o desenvolvimento e os resultados da aplicação de um instrumento de diagnóstico de CVO, baseado no modelo de Greiner (1998), utilizando dois parâmetros: estilo de gestão e tipo de crise enfrentada.	O estudo pôde mostrar como é importante situar cada organização nas diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa planejar o futuro e superar as dificuldades; O Modelo de Greiner permitiu a elaboração de um instrumento baseado em dois grandes grupos de questões relacionadas umas ao estilo atual de gestão, e outras aos tipos de problemas enfrentados; A continuação do trabalho consiste na informatização dos procedimentos e na incorporação de outros parâmetros, como as competências do empreendedor, por exemplo.
Oliveira et al. (2007)	Verificar as semelhanças existentes entre os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 com as características das fases do CVO.	Há um alinhamento entre as características da primeira e da segunda fase da tipologia de Greiner (1972) e os requisitos estabelecidos na norma ISO 9001:2000.
Barón, Silva e Lezana (2008)	Estabelecer relação entre as necessidades do empreendedor, propostas por Birley e Westhead (1993), baseados na pirâmide de Maslow (2000), e o modelo CVO de Greiner (1972).	As necessidades do empreendedor nunca são satisfeitas e isso pode promover o crescimento do negócio. Ocorre alteração na intensidade que são satisfeitas e independe do CVO de Greiner.
Silva (2008)	Identificar em quais fases do CVO segundo o modelo de Gersick (1997) e Greiner (1998); se concentram as indústrias familiares de móveis. Verificar se as indústrias familiares de móveis fazem uso dos controles de gestão; fazer uma simetria entre os controles de gestão utilizados e as fases do CVO em que se encontram as indústrias familiares moveleiras.	Recomenda-se aumentar a amostra para ampliar a visão e compreensão da gestão empresarial, como também ampliar o estudo para outros polos moveleiros no país; para analisar o estágio de desenvolvimento do CVO recomenda-se utilizar o sistema classificador genético difuso do CVO, uma vez que ele proporciona posicionar as empresas junto aos estágios, estabelecendo uma relação mais próxima com a realidade.
Vasconcelos (2009)	Produzir um modelo de CVO para empreendimentos sociais, indicando os estágios do desenvolvimento e as particularidades de cada etapa evolutiva.	Constituiu-se o modelo com base na abordagem de Greiner (1972), relatando a influência que as forças históricas das organizações têm sobre as etapas de desenvolvimento vivenciadas por estas.
Pereira, Castro Silva e Araújo (2013)	Identificar em qual estágio de CVO encontram-se as MPEs da região metropolitana do Vale do Aço/MG, com fulcro na teoria de Greiner (1972).	Visualizaram que as empresas que estavam nos estágios de colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner (1972). Já aquelas nos estágios de delegação, direção e coordenação, refutaram o modelo. Assim, a teoria foi parcialmente corroborada pelas empresas analisadas.
P. Stefanczyk, e S. Brzezinski. (2013)	Proposta de modelo quantificado, que indica os estágios de crescimento da	Ela afeta o desenvolvimento sustentável da empresa e, por meio de uma análise, melhora a eficiência da empresa, sintetizando problemas

	empresa de acordo com Greiner. A Teoria dos Estágios Empresariais de Greiner como uma tentativa de aplicação prática da teoria na prática gerencial	de desenvolvimento identificados no modelo como críticos. A modelagem prática e eficaz requer um trabalho de pesquisa, que verifica o modelo de uma amostra maior e fornece informações sobre os recursos necessários (críticos) e sua tipologização.
Renata Rouquayrol Assunção (2015)	Analisar a relação entre os artefatos da contabilidade gerencial evidenciados pelas maiores empresas de capital aberto no Brasil e as características do sistema de controle dos seus ciclos de vida, com base no modelo de Greiner (1998).	A partir do prévio conhecimento das características dos artefatos tradicionais e modernos, foi possível associá-los às respectivas fases do modelo de Greiner (1998), adotado no presente estudo. O modelo de Greiner (1998) foi ajustado de forma a contemplar as cinco fases, distribuídas em dois grupos, levando em conta a categoria sistema de controle, em que os artefatos da contabilidade gerencial poderiam estar representados.
Belquis Oliveira Meireles (2015)	Identificar, à luz do modelo de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas se encontra.	Verificaram-se algumas situações que enquadram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho; também fase de “sobrevivência” do CVO de Greiner (1972; 1998), denominada de “crise de autonomia”, como: centralização nos diretores dos processos decisórios, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Moraes, Silva e Araújo (2012)

#### Quadro 6 - Evolução do modelo de CVO de Greiner (1972) utilizado por outros autores

No quadro 7 são citadas algumas publicações no Brasil que utilizam como base o modelo de Greiner (1972 e 1998).

Ano	Publicação	Autores	Metodologia	Foco do trabalho	Referencial do Estudo
2001	UFSC	Bensadon	Quantitativa exploratória	Plano de Negócio e ciclo de vida	Scott e Bruce (1987) Mount, Zinger e Forsyth (1993) Adizes (1993) Greiner (1972)
2001	UFSC	Lima	Teórico exploratório	Modelo diagnóstico	Greiner (1998). Galbraith (1982), Adizes (1999).
2003	UFSC	Pedro	Estudo de Campo	Empreendedorismo	Greiner (1998)

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Fröhlic (2005)

#### Quadro 7 - Artigos publicados no Brasil sobre Ciclo de Vida das Organizações

## **CAPÍTULO 4. MÉTODO**

A escolha do modelo de Greiner (1972) para balizar esta pesquisa considerou dois aspectos essenciais. O primeiro deles é o de servir para analisar empresas de qualquer porte e, em segundo lugar, por estabelecer, em média, um período de três anos para cada fase de crescimento das mesmas. Outro fator que torna o modelo em questão é ele ser apropriado para a análise tanto de empresas jovens quanto de empresas já bem estabelecidas no mercado.

Este capítulo trata, portanto, da metodologia utilizada na realização da pesquisa. Sendo que no subcapítulo 4.1, encontram-se as justificativas bem como as técnicas utilizadas; no seguinte, são apresentados alguns conceitos e definições para cada item descrito; e, no subcapítulo 4.3, são apresentados os universos populacional e amostral. Como se deu o levantamento de dados é contemplado pelo subcapítulo 4.4 e no 4.5 é mostrada a forma da tabulação dos mesmos. No subcapítulo 4.6 são abordadas algumas ferramentas ou instrumentos analíticos para analisar os dados coletados e, no seguinte, a operacionalização da pesquisa. Por fim, no subcapítulo 4.8, constam as limitações desta pesquisa.

### **4.1 Justificativa do Método e Técnicas Utilizadas**

A técnica de coleta de dados utilizou um questionário por nós elaborado, fundamentado no modelo de CVO de Greiner. Portanto, trata-se de um questionário do tipo survey interseccional (HAIR JUNIOR et al., 2009), ou seja, com corte-transversal ou cross-sectional dos dados coletados num intervalo de tempo da amostra selecionada, que serve para descrever alguma população numa situação determinada. Vale ainda ressaltar que esse tipo de pesquisa também serve para definir relações possíveis entre variáveis à época de estudo (BABBIE, 1999, p. 101).

Os dados foram coletados, tabulados e analisados por meio de estatística descritiva. Foi utilizada também a análise em uma Planilha Excel do ciclo de vida das

organizações e para finalizar foi aplicado o Teste de Spearman, Teste Binominal e Estimação de Proporção; por meio do software BioEstat 5.0. Todos estes procedimentos podem ser vistos no capítulo de Metodologia.

A pergunta de pesquisa que se responder é: em que posição (de 1 a 5) do ciclo de vida organizacional se encontra as micros e pequenas empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí?

A pesquisa fez aplicação de questionário qualitativo, dado que os valores apontados são opinativos. Para identificar em que fase do CVO se encontram as micro e pequenas empresas, foi perguntado ao responsável de cada empresa pesquisada a sua opinião com relação ao foco da empresa no que concerne à gerência, à estrutura, ao estilo da Alta administração, ao sistema de controle e à ênfase da remuneração gerencial.

A análise foi efetuada e concluída utilizando dados não paramétricos por meio da opinião dos respondentes.

## **4.2 Questões a Responder**

O questionário coletou dados socioeconômicos em 59 MPEs procurando respostas às seguintes questões:

- 1) De que municípios são os respondentes e em que proporção?
- 2) Como se distribuem os cargos dos respondentes?
- 3) Qual o número de colaboradores de cada empresa pesquisada?
- 4) Qual a idade de cada empresa pesquisada?
- 5) Qual o foco da gerência de cada empresa pesquisada?
- 6) Que tipos de estrutura possuem as empresas pesquisadas?
- 7) Qual o estilo da Alta Administração das empresas pesquisadas?
- 8) Qual o tipo de sistema de controle de cada empresa pesquisada?
- 9) Qual o tipo de remuneração em cada empresa pesquisada?



- 10) Em qual estágio de ciclo de vida organizacional (CVO), de acordo com Greiner, se encontram as micro e pequenas empresas da Região Autônoma de Jundiaí?

### 4.3 Hipóteses a Testar

A pesquisa partiu da hipótese principal de que pelo menos 90% das MPEs pesquisadas se encontram no estágio 1 ou 2 de Greiner, devido a evidências de que as MPE's se preocupam com coisas durante o seu CVO (Wu & Young, 2002), bem como ao fato de o ambiente empresarial poder ser interpretado de forma diferenciada por seus administradores (Huang & Brown, 1999). Esses autores entendem que as MPEs, via de regra, enfrentam problemas com as vendas e a falta de experiência, além de não darem o devido valor ao marketing. Outros pontos deficientes identificados por eles envolvem a administração efetivamente, como o planejamento e a gestão de crescimento.

Outrossim, foram também testadas as seguintes hipóteses:

- H<sub>1a</sub>: Há uma associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre idade da empresa e ciclo de vida da empresa.
- H<sub>1b</sub>: Pelo menos 80% das respostas obtidas são inconsistentes
- H<sub>1c</sub>: Pelo menos 80% das MPEs têm a gerência da empresa atualmente focada em tornar a Produção mais eficiente (CVO = 2)
- H<sub>1d</sub>: Pelo menos 80% das MPEs têm a estrutura da empresa atualmente centralizada e dividida em funções (CVO = 2)
- H<sub>1e</sub>: Pelo menos 80% das MPE têm o estilo da Alta Administração baseada na Direção (CVO = 2)
- H<sub>1f</sub>: Pelo menos 80% das MPEs têm o sistema de controle baseada em padrões e centros de custos (CVO = 2)
- H<sub>1g</sub>: Pelo menos 80% das MPEs têm a remuneração dos gerentes, além do salário, tem aumento por mérito (CVO=2)

## 4.5 Conceitos utilizados na Pesquisa

A seguir, são apresentados alguns conceitos e definições relevantes para a presente pesquisa.

**Aglomeração Urbana de Jundiaí:** região do estado de São Paulo formada pelos municípios de Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Jarinu, Louveira, Itupeva e Cabreúva (Lei complementar nº 1.146, de 24 de agosto de 2011, Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo).

**Ciclo de Vida Organizacional:** trata-se de uma metáfora orgânica para explicar as fases de crescimento e/ou mudanças pelas quais organizações passam ao longo de sua existência (MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1998).

**Consistência da resposta:** proporção de respostas máximas de um tipo, que o respondente dá quanto ao estágio de CVO em que sua empresa se encontra em que um resultado é tido como totalmente consistente se todas as repostas apontarem para o mesmo estágio.

**Estágio de Ciclo de Vida:** 1. subconjunto do ciclo de vida com determinadas características próprias, de acordo com a teoria do ciclo de vida considerada; 2. Posicionamento da Organização dentro de um determinado ciclo de vida; 3. O mesmo que estágio de ciclo de vida.

**Micro e Pequena empresa:** microempresa na área da indústria é a que tem até 19 empregados e a pequena é a que tem de 20 a 99 empregados; microempresa na área de comércio e serviços tem até 9 empregados e a pequena tem de 10 a 49 empregados (IBGE, 2015, p. 26).

**Modelo de Greiner:** modelo de Ciclo de Vida Organizacional proposto por Greiner (1972), que identificou cinco estágios: criatividade, centralização, delegação, coordenação e colaboração.

## 4.6 População e Amostra

A população objeto desta pesquisa é composta por gerentes e responsáveis por Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí com mais de cinco anos de atividade.

Amostra com 59 responsáveis por Micro e Pequenas Empresas.

Foi adotado neste trabalho o critério do IBGE (2015, p. 26) para a classificação do porte das empresas pesquisadas, conforme exibido no quadro 8.

	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Micro	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Pequena	De 10 a 40 empregados	De 20 a 99 empregados
Média	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: IBGE (2015, p. 26)

Quadro 8 - Critérios para determinação do porte da empresa

## 4.7 Obtenção dos Dados

Na coleta de dados da presente pesquisa, aplicou-se o questionário a seguir, fundamentado no modelo de Greiner (1972). O questionário inicialmente apresentou um caput para coletar dados socioeconômicos como mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - caput do Questionário para coleta de dados socioeconômicos

1=Jundiá, 2=Várzea Paulista, 3=Campo Limpo Paulista, 4=Jarinu, 5=Louveira, 6=Itupeva 7=Cabreúva.	
Setor econômico: 1=Comércio 2=Serviços	
Nome da Empresa:	
Porte da Empresa: 1=Micro Empresa; , 2=Pequena Empresa	
Hierarquia do respondente: 1=Sócio, 2=Diretor, 3=Gerente	
Qual o número de colaboradores da empresa: Faixa1=1-9; faixa2=10-40	
Faixa de idade da empresa: 1= 5-9; 2= 10-14; 3= 15-19; 4=20-24; 5=25 ou mais	

Fonte: Greiner 1972

As variáveis coletadas foram as seguintes:

Município

Setor Econômico

Nome da Empresa

Porte da Empresa

Cargo do respondente

Número de colaboradores

Idade da empresa

Foco da Gerência

Tipo de Estrutura

Estilo da Alta Administração

Tipo de sistema de Controle

Tipo de remuneração

O questionário, com exemplo de resposta, é exibido na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de questionário aplicado com exemplo de possível resposta

A Gerência da minha empresa atualmente está focada em:	Produzir e vender	x	a
	Expandir o mercado		b
	Resolver problemas de produção e de inovação		c
	Tornar a Produção mais eficiente		d
	Consolidar a Organização		e
Quanto à Estrutura da	Centralizada e dividida em funções		a

minha empresa posso dizer que, hoje, ela é:	Tem Assessorias e Grupos de Produtos		b
	É praticamente informal	x	c
	Formada por Matrizes de Equipes		d
	Descentralizada		e

Quanto ao Estilo da Alta Administração, hoje, ela é:	De Gestão Participativa		a
	Fundamentalmente Observadora		b
	Baseada na Direção	x	c
	Essencialmente Delegadora		d
	Baseada na pessoa do Empreendedor		e

O Sistema de Controle da minha empresa é, hoje,	Baseado em Relatórios e em Centros de Lucro		a
	Baseado em Padrões e Centros de Custo		b
	Com foco nos Resultados das Vendas	x	c
	Focado na Análise dos Múltiplos Objetivos		d
	Por Planos e Centros de Investimento		e

Quanto à Remuneração dos Gerentes e Subgerentes da minha empresa, posso dizer que, atualmente, além do salário,	Têm aumento por mérito		a
	Recebem bônus individuais	x	b
	Há bônus para as equipes		c
	A empresa faz divisão dos lucros e opção por ações		d
	Recebem o que é devido por lei		e

Acredito que daqui a 3 anos a Gerência da minha empresa estará focada em:	Expandir o mercado		a
	Resolver problemas de produção e de inovação	x	b
	Tornar a Produção mais eficiente		c
	Consolidar a Organização		d

Penso que, daqui a 3 anos, a Estrutura da minha empresa deve ser:	Centralizada e dividida em funções		a
	Ter Assessorias e Grupos de Produtos	x	b
	Formada por Matrizes de Equipes		c
	Descentralizada		d

Daqui a 3 anos, o estilo da Alta Administração deve ser:	De Gestão Participativa		a
	Fundamentalmente Observadora		b
	Baseado na Direção		c
	Essencialmente Delegadora	x	d

Daqui a 3 anos, o Sistema de Controle da minha empresa será:	Baseado em Relatórios e em Centros de Lucro		a
	Baseado em Padrões e Centros de Custo	x	b
	Focado na Análise dos Múltiplos Objetivos		c

	Por Planos e Centros de Investimento		d
Daqui a 3 anos, a remuneração dos Gerentes e Subgerentes da minha empresa, além do salário, incluirá:	Aumento por mérito		a
	Recebimento de bônus individuais	x	b
	Bônus para as equipes		c
	Divisão dos lucros por parte da empresa e opção por ações		d

Fonte: Autor, com base em Greiner (1972)

O modelo de Greiner considera cinco variáveis para análise do ciclo de vida organizacional de uma empresa e a Tabela 2 mostra como cada variável foi aplicada duas vezes. No exemplo, trata-se da variável “foco da gerência”. Inicialmente, perguntou-se ao respondente qual o foco da gerência atualmente e, no caso, a resposta dada indicou que a empresa está no ciclo 2 (o foco atual da empresa é tornar a produção mais eficiente). Se isso é verdade, dali a 3 anos, de acordo com Greiner, a empresa deve ter foco em “expandir o mercado”, que é um indicador do estágio 3, o que corrobora a resposta anterior. Neste caso, responder que a empresa, daqui a 3 anos, estará no estágio 3, quer dizer que ela, atualmente, está no estágio 2, o que corresponde a uma resposta consistente. Este tipo de pergunta equivale a perguntar a um sujeito que idade tem atualmente, por exemplo, 30. E depois perguntar quantos anos terá daqui a 3 anos e a resposta consistente esperada é 33. Ora, 33 corrobora que a idade atual é 30.

Tabela 3 - Exemplo de par de tópicos utilizado consistência da resposta

A Gerência da minha empresa atualmente está focada em:	Produzir e vender	1
	Expandir o mercado	3
	Resolver problemas de produção e de inovação	5
	Tornar a Produção mais eficiente	2
	Consolidar a Organização	4
Acredito que daqui a 3 anos a Gerência da minha empresa estará focada em:	Expandir o mercado	2
	Resolver problemas de produção e de inovação	4
	Tornar a Produção mais eficiente	1
	Consolidar a Organização	3

Fonte: Autor com base em Greiner (1972)

Há cinco indicadores propostos por Greiner para aferir o estágio em que se encontra uma empresa (foco da gerência, tipo de estrutura, estilo da Alta Administração, sistema de controle e remuneração de gerentes e subgerentes) pelo

que um respondente totalmente consistente apontará o mesmo estágio 10 vezes, pois para cada variável há a pergunta referente à situação atual e a correspondente à situação daqui a 3 anos. No exemplo correspondente ao da Tabela 3, o respondente deveria, para ser totalmente consistente, responder 2 em 10 ocasiões diferentes.

Caso o respondente responda sempre com o valor correspondente ao mesmo estágio, se dirá que as respostas foram consistentes. O grau de consistência das respostas de um respondente é calculado por 0,5. A Tabela 4 mostra alguns exemplos.

#### 4.7.1 Teste Piloto

Foi feito pré-teste do questionário com vistas a verificar a adequabilidade do mesmo. A amostra de respondentes foi de  $n = 10$ , constituída por gerentes de Micro e Pequenas Empresas. O resultado está exibido na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultados coletados no pré-teste

<b>Respondente</b>	<b>r1</b>	<b>r2</b>	<b>r3</b>	<b>r4</b>	<b>r5</b>	<b>r6</b>	<b>r7</b>	<b>r8</b>	<b>r9</b>	<b>r10</b>
uns	3	5	4	2	1	3	1	3	2	1
dois	4	2	1	5	6	2	8	4	3	3
três	2	2	3	2	0	3	1	2	3	1
quatro	1	0	1	0	2	1	0	1	1	3
cinco	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2
<b>Máximo</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Estágio Greiner--&gt;</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Consistência	0.4	0.5	0.4	0.5	0.6	0.3	0.8	0.4	0.3	0.3

Fonte: O autor

Na Tabela 4 pode-se observar que o respondente r1 deu como respostas do estágio em que a sua empresa se encontra do seguinte modo:

- 3 respostas indicando que a empresa está no estágio 1
- 4 respostas indicando que a empresa está no estágio 2
- 2 respostas indicando que a empresa está no estágio 3

1 resposta indicando que a empresa está no estágio 4

0 resposta indicando que a empresa está no estágio 5

O maior valor de respostas coincidentes foi 4, o que indica que a empresa está no estágio 2. Quanto à consistência, foi calculada como sendo de 0,4 correspondendo à divisão do valor Máximo por 10. Observar que uma resposta, neste caso, para ser totalmente consistente seria:

10 respostas indicando que a empresa está no estágio 2

Quando o valor máximo aparece duas ou mais vezes, como é o caso do respondente r9, se considera o estágio mais elevado. O respondente r7 foi o que apresentou respostas com nível mais elevado de consistência: 0,8. De forma geral, a consistência das respostas, no teste piloto, foi baixa, já que 6 dos 10 respondentes tiveram consistência inferior a 0,5.

#### 4.8 Tabulação dos Dados Coletados

Os dados coletados pela aplicação dos questionários foram tabulados como ilustram as Tabelas 5 e 6, utilizando-se uma coluna por respondente.

Tabela 5 - Exemplo de tabulação das questões socioeconômicas do respondente rx

	1=Jundiá, 2=Várzea Paulista, 3=Campo Limpo Paulista, 4=Jarinu, 5=Louveira, 6=Itupeva 7=Cabreúva.
	Setor econômico: 1=Comércio 2=Serviços
Nome da Empresa:	
	Porte da Empresa: 1=Micro Empresa; , 2=Pequena Empresa
	Hierarquia do respondente: 1=Sócio, 2=Diretor, 3=Gerente
	Qual o número de colaboradores da empresa: Faixa1=1-9; faixa2=10-40
	Faixa de idade da empresa: 1= 5-9; 2= 10-14; 3= 15-19; 4=20-24; 5=25 ou mais

Fonte: O autor



Tabela 6 - Exemplo de tabulação das respostas do respondente rx (parcial)

			rx	
A Gerência da minha empresa atualmente está focada em:	Produzir e vender	1	a	
	Expandir o mercado	3	b	
	Resolver problemas de produção e de inovação	5	c	5
	Tornar a Produção mais eficiente	2	d	
	Consolidar a Organização	4	e	
Quanto à Estrutura da minha empresa posso dizer, que hoje, ela é:	Centralizada e dividida em funções	2	a	
	Tem Assessorias e Grupos de Produtos	4	b	
	É praticamente informal	1	c	1
	formada por Matrizes de Equipes	5	d	
	Descentralizada	3	e	
Quanto ao Estilo da Alta Administração, hoje ela é:	de Gestão Participativa	5	a	
	fundamentalmente Observadora	4	b	
	baseada na Direção	2	c	2
	essencialmente Delegadora	3	d	
	baseada na pessoa do Empreendedor	1	e	
O Sistema de Controle da minha empresa é, hoje,	baseado em Relatórios e em Centros de Lucro	3	a	
	baseado em Padrões e Centros de Custo	2	b	
	com foco nos Resultados das Vendas	1	c	1
	focado na Análise dos Múltiplos Objetivos	5	d	
	por Planos e Centros de Investimento	4	e	
Quanto à Remuneração dos Gerentes e Subgerentes da minha empresa posso	têm aumento por mérito	2	a	
	recebem bônus individuais	3	b	3
	há bônus para as equipes	5	c	
	a empresa faz divisão dos lucros e opção por ações	4	d	
	recebem o que é devido por lei	1	e	

Fonte: O autor

Desta feita, foi possível estratificar os dados de forma a tê-los facilmente preparados para os testes das hipóteses.

#### 4.9 Procedimento para Análise dos Dados

Os instrumentos analíticos utilizados são relativamente simples. Há dois tipos de hipóteses a testar: a hipótese  $H_{1a}$  referente à associação e as demais hipóteses envolvendo proporções.

Para testar a hipótese  $H_{1a}$ : Há uma associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre idade da empresa e ciclo de vida da empresa, devendo-se utilizar a correlação de Spearman, considerando que as variáveis são ordinais (tanto a faixa de idade da empresa quando o estágio da empresa). A figura 5 mostra o teste da Hipótese c com os dados coletados do teste piloto.

- 1 - Faixa de Idade	- 2 - Estágio	- 3 -	- 4 -	- 5 -	- 6 -	- 7 -
5	2					
4	1					
3	1					
4	2					
5	2					
4	3					
3	2					
3	2					
5	3					
3	4					

Teste de Correlação de Spearman	
Arquivo Editar	
	Resultados
Coefficiente de Spearman (rs)=	0.1069
t =	0.3041
(p)=	0.7688
Número de pares =	10

Fonte: O autor

Figura 5 - Teste de Spearman utilizado na Hipótese a

Neste caso, teríamos a hipótese  $H_{1b}$  rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre idade da empresa e ciclo de vida da empresa (teste de correlação de Spearman,  $r_s = 0.1069$ ,  $p\text{-value} = 0.7688$ ).

Para testar as demais hipóteses adotou-se apenas a proporção. Por exemplo, com os dados exibidos acima teríamos a Hipótese a, assim testada: 7/10 já que 7 das 10 empresas possuem estágios 2 ou 3 (dados do teste piloto como exemplo).

#### 4.10 Operacionalização da Pesquisa

A pesquisa foi operacionalizada seguindo as seguintes etapas:

Agendou-se com responsáveis por Micro e Pequenas Empresas a aplicação do questionário.

Aplicou-se os 49 questionários presencialmente e 10 via e-mail.

Tabularam-se os dados coletados.

Foi feita a análise dos dados.

Extraíram-se as conclusões e foi realizado o relatório final.

## **CAPÍTULO 5 RESULTADOS**

Deste capítulo, contam os resultados obtidos a partir das variáveis socioeconômicas e dos testes das hipóteses face à análise dos dados coletados.

### **5.1 Variáveis socioeconômicas**

Os dados levantados permitem fazer uma síntese das variáveis socioeconômicas

- 1) Dos respondentes 30 (51%) são do município de Jundiaí; 04 (7%) pertencem ao município de Várzea Paulista; 24 (41%) são do município de Campo Limpo Paulista e 01 (2%) pertencem ao município de Itupeva.
- 2) Os cargos dos respondentes são os seguintes: 34 (58%) são Sócios; 12 (20%) são Diretores e 13 (22%) ocupam a função de Gerentes.
- 3) Quanto ao porte das empresas, segundo o número de funcionários, temos: 58% - 34 (01 a 10 colaboradores); 17% - 10 (10 a 30); 10% - 6 (30 a 50) e 15% - 9 (com 50 ou mais colaboradores).
- 4) Quanto à faixa de idade das empresas, 20% (12 organizações) têm entre 01 e 09 anos; 10% (06) têm 10 a 14 anos; 17% (10 organizações) possuem de 15 a 19 anos; 22% (13) têm de 20 a 24 anos de existência, e por fim 31% (correspondente a 18 empresas) têm 25 anos ou mais.

### **5.2 Testes das hipóteses**

**Hipótese H<sub>1a</sub>: Há uma associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre idade da empresa e ciclo de vida da empresa.**

A matriz de Alain Desreumaux (figura 3, p. 48) dá uma visão sintética das principais teorias relacionadas ao ritmo das mudanças organizacionais e afirma que as principais características das correntes ligadas ao determinismo são o poder da inércia da organização e a o desenvolvimento das suas estruturas a partir do ambiente, que atua como uma ferramenta para selecionar organizações que não desenvolveram sua flexibilidade.

Hipótese  $H_{1a}$  rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0.05 entre idade das empresas e ciclo de vida das empresas (teste de correlação de Spearman,  $r_s = 0.2172$ ,  $p\text{-value} = 0.0983$ ).

**$H_{1b}$ : Pelo menos 80% das respostas obtidas são inconsistentes**

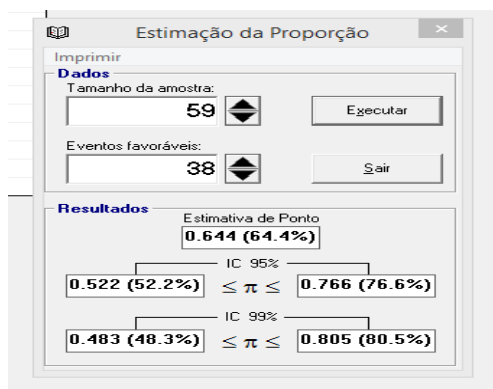
$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

Connic Gersick (1991), especialista em comportamentos organizacionais, defende a utilização da tecnologia na história para analisar o limite de capacidade para mudança. E Nila Ci M. Brimsson (1982), economista sueco, salienta que os processos de movimentos revolucionários são caracterizados pela mudança na ótica da empresa, que gerou dúvida e desconforto e evita o processo de mudança para incrementação.

**Frequência observada:** 38 empresas apresentaram respostas inconsistentes (<0,5).

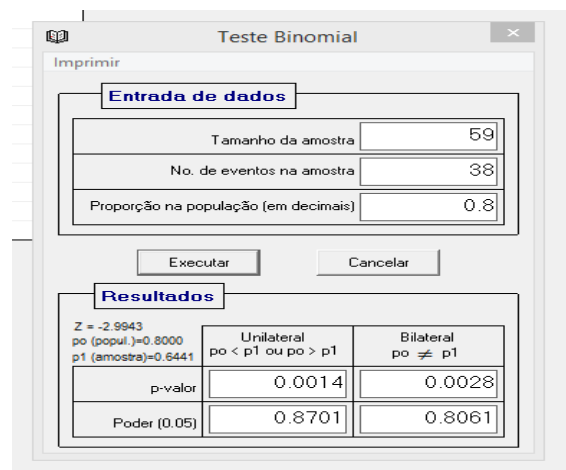
**Porcentagem observada:**  $38/59 = 0,6441 = 64,41\%$ .

Estimativa pontual	64,41%
Intervalo de 95% de confiança	(52,2%; 76,6%)
P-valor	0,0028



Fonte: O autor

Figura 6 - Estimación da Proporção da Hipótese  $H_{1b}$



Fonte: O autor

Figura 7 - Teste Binomial  $H_{1b}$

Hipótese  $H_{1b}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

**$H_{1c}$ : Pelo menos 80% das MPEs têm a gerência da empresa atualmente focada em tornar a Produção mais eficiente (CVO = 2)**

$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

Para tal, tomar decisões no controle de qualidade, manutenção, atualização e reparos nos equipamentos definindo a especificidade de novas tecnologias para a utilização do layout e escolhendo as funções nos possesores produtivos das organizações.

**Frequência observada:** 10 empresas responderam que têm a gerência atualmente focada em tornar a produção mais eficiente.

**Porcentagem observada:**  $10/59 = 0,17 = 17\%$ .

Alternativa	Porcentagem observada (%)
Produzir e vender	32
Expandir o mercado	29
Resolver problemas de produção e inovação	07
<b>Tornar a produção mais eficiente</b>	<b>17</b>
Consolidar a organização	15

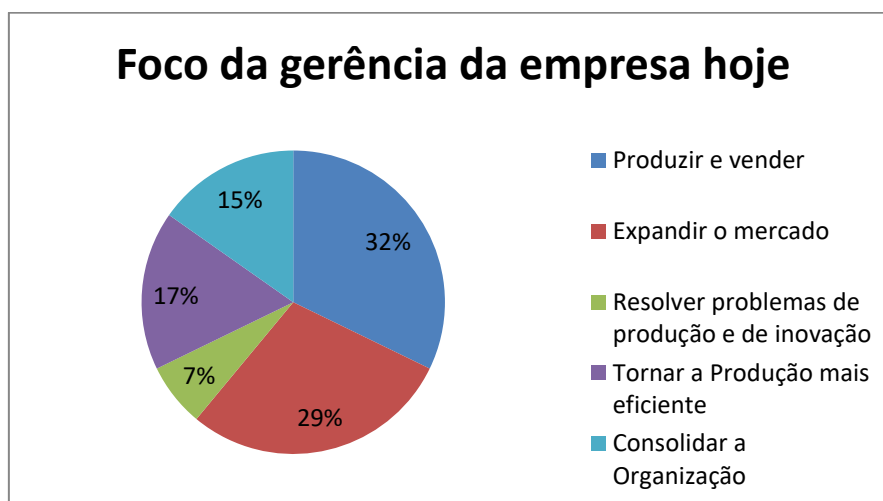
Estimativa pontual	17%
Intervalo de 95% de confiança	(7,40%; 26,5%)
P-valor	<0,0001

Fonte: O autor

Figura 8 - Teste Binomial  $H_{1c}$

Fonte: O autor

Figura 9 - Estimação da Proporção  $H_{1c}$



Fonte: O autor

Gráfico 7 - Foco da gerência da empresa hoje (Distribuição Percentual das Atividades)

Hipótese  $H_{1c}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

**H1d: Pelo menos 80% das MPEs têm a estrutura da empresa atualmente centralizada e dividida em funções (CVO = 2)**

$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

**Centralizada e dividida em funções:** Tomada de decisão centralizada na alta gerência. Já os níveis abaixo têm essa responsabilidade nas decisões a serem tomadas, caracterizando a descentralização. Os níveis no topo da cadeia têm a autonomia para concentrar a autoridade ou para distribuição nos outros níveis da organização.

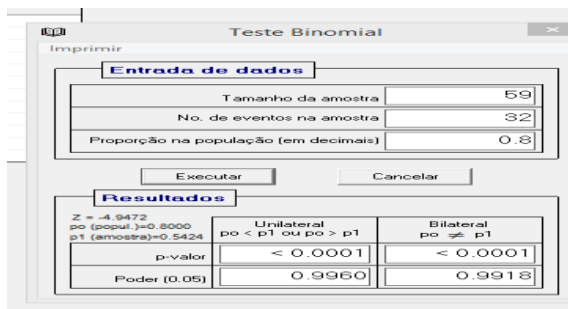
**Frequência observada:** 32 empresas responderam que a estrutura da empresa é centralizada e dividida em funções.

**Porcentagem observada:**  $32/59 = 0,54 = 54\%$ .

Alternativa	Porcentagem observada (%)
<b>Centralizada e dividida em funções</b>	<b>54</b>
Têm assessorias e grupos de produtos	07
É praticamente informal	22
Formada por matrizes de equipes	09
Descentralizada	08

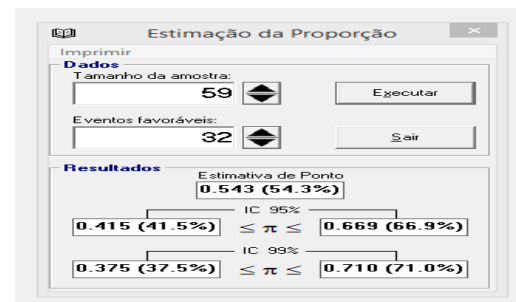
Estimativa pontual	54%
Intervalo de 95% de confiança	(41,5% ; 66,9%)
P-valor	<0,0001





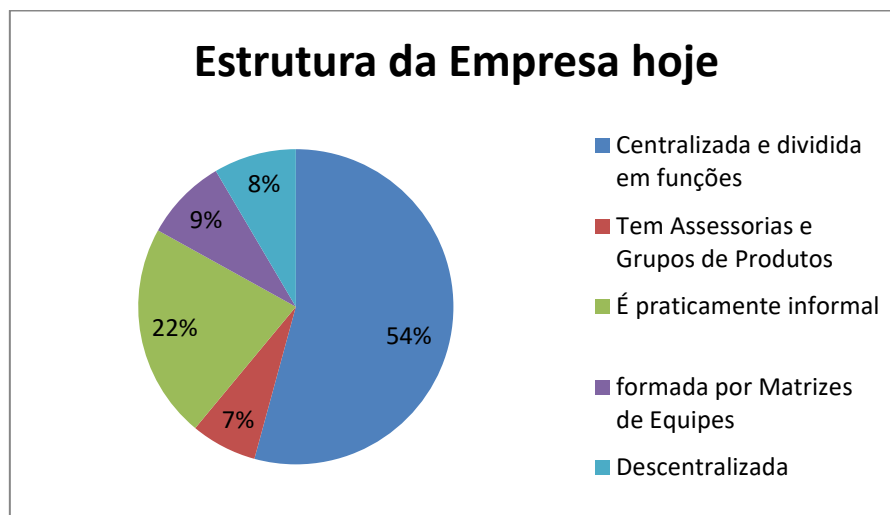
Fonte: O autor

Figura 10 - Teste Binomial  $H_{1d}$



Fonte: O autor

Figura 11 - Estimação da Proporção  $H_{1d}$



Fonte: O autor

Gráfico 8 - Estrutura da Empresa hoje (Distribuição Percentual das Atividades)

Hipótese  $H_{1d}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

**H1e: Pelo menos 80% das MPE têm o estilo da Alta Administração baseada na Direção (CVO = 2)**

$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

**Baseado na Direção:** Dirigir entende-se como esclarecer os métodos para os demais e dar informações como melhor desenvolvê-las no sentido de atingir seus

objetivos. O topo para essa distribuição de caminhos a serem atingidos se inicia pelos diretores que orientam os gerentes, que por sua vez orientam os supervisores e estes os colaboradores ou funcionários. A alta gerência divide-se em três estágios que são: Institucional, Intermediário e Operacional.

**Frequência observada:** 9 empresas responderam que têm o estilo da alta administração baseada na direção.

**Porcentagem observada:**  $9/59 = 0,15 = 15\%$ .

Alternativa	Porcentagem observada (%)
De gestão participativa	34
Fundamentalmente observadora	03
<b>Baseadas na direção</b>	<b>15</b>
Essencialmente delegadora	09
Baseada na pessoa do empreendedor	39

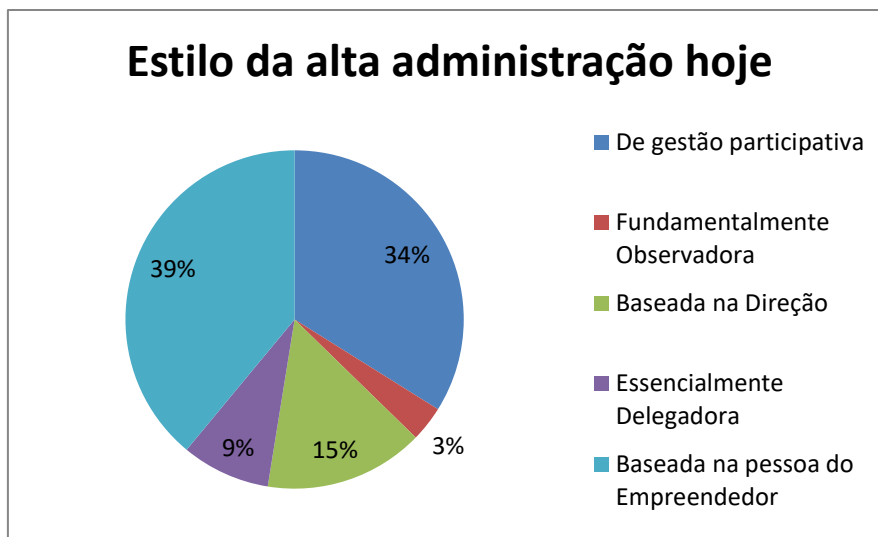
Estimativa pontual	15%
Intervalo de 95% de confiança	(6,1% ; 24,4%)
P-valor	<0,0001

Fonte: O autor

Figura 12 - Teste Binomial  $H_{1e}$

Fonte: O autor

Figura 13 - Estimación da Proporção  $H_{1e}$



Fonte: O autor

Gráfico 9 - Distribuição Percentual do Estilo da alta administração hoje

Hipótese  $H_{1e}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

**H1f: Pelo menos 80% das MPEs têm o sistema de controle baseada em padrões e centros de custos (CVO = 2)**

$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

**Baseado em Padrões e Centros de Custo:** Elaboração do valor do produto de acordo com as circunstâncias de operação previstas. Respalda-se nas condições perfeitas de eficiência e quantidade, principalmente em relação aos valores indiretos de produção. Requer mão de obra, insumos e matérias primas determinados pelo estágio de eficiência, com ressalvas para as modificações de valor e taxas.

**Frequência observada:** 6 empresas responderam que têm o sistema de controle baseada em padrões e centros de custos.

**Porcentagem observada:**  $6/59 = 0,10 = 10\%$ .

Alternativa	Porcentagem observada (%)
Baseado em relatórios e em centros de lucro	12

<b>Baseado em padrões e em centros de lucro</b>	<b>10</b>
Com foco nos resultados das vendas	46
Focado na análise dos múltiplos objetivos	25
Por planos e centros de investimento	07

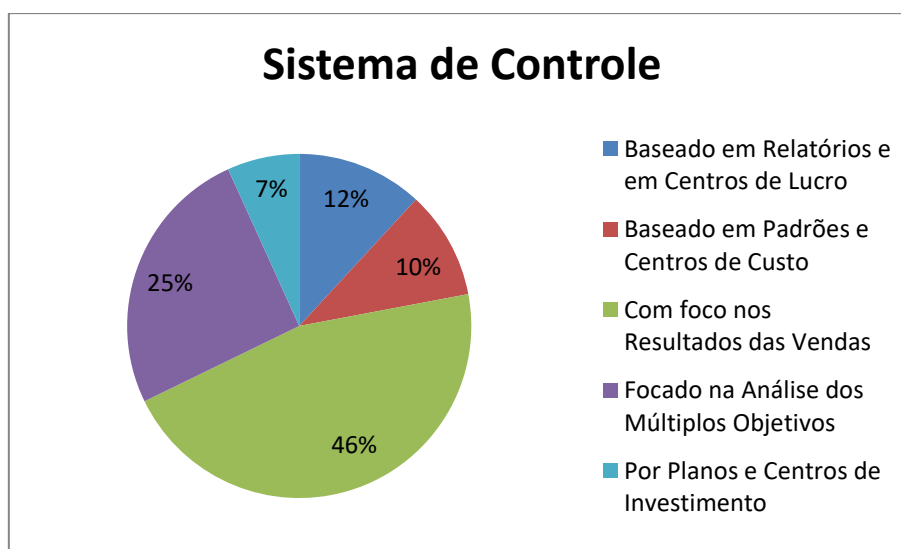
Estimativa pontual	10%
Intervalo de 95% de confiança	(2,5% ; 17,9%)
P-valor	<0,0001

Fonte: O autor

Figura 14 - Teste Binomial  $H_{1f}$

Fonte: O autor

Figura 15 - Estimação da Proporção  $H_{1f}$



Fonte: O autor

Gráfico 10 – Distribuição percentual do Sistema de Controle

Hipótese  $H_{1f}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

**H1g Pelo menos 80% das MPEs têm a remuneração dos gerentes, além do salário, aumento por mérito (CVO=2)**

$$H_0: p \geq 80\% \quad H_1: p < 80\%$$

**Além do salário, ter aumento por mérito:** As empresas tendem a se desenvolver mais com os bons colaboradores, pois estes têm a motivação para trabalhar mais e melhor, ocasionando um ciclo virtuoso na organização visando à recompensa e a produtividade, evoluindo-se com isso.

**Frequência observada:** 12 empresas responderam que têm a remuneração dos gerentes, além do salário, aumento por mérito.

**Porcentagem observada:**  $12/59 = 0,20 = 20\%$ .

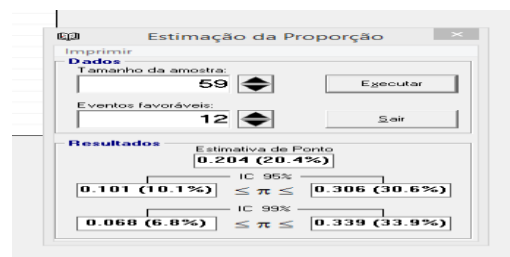
Alternativa	Porcentagem observada (%)
<b>Têm aumento por mérito</b>	<b>20</b>
Recebem bônus individuais	36
Há bônus para as equipes	09
A empresa faz divisão dos lucros e opção por ações	10
Recebem o que é devido por lei	25

Estimativa pontual	20%
Intervalo de 95% de confiança	(10,1%; 30,6%)
P-valor	<0,0001



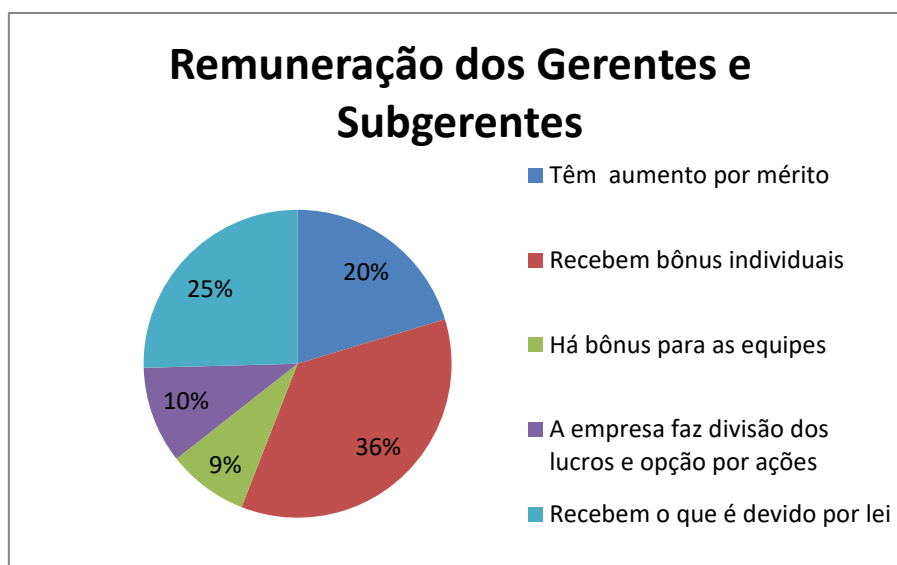
Fonte: O autor

Figura 16 - Teste Binomial  $H_{1g}$



Fonte: O autor

Figura 17 - Estimação da Proporção  $H_{1g}$



Fonte: O autor

Gráfico 11 - Proporção da Remuneração dos Gerentes e Subgerentes

Hipótese  $H_{16}$  rejeitada: **Conclusão:** Rejeita-se a hipótese nula sob nível de significância de 5%.

### 5.3 Discussões dos resultados obtidos

A análise bibliográfica realizada permite concluir que o modelo de Greiner (1972) é eficaz pelo seu caráter teoricamente preditivo. De acordo com o fator de sensibilidade da organização e a evolução dos fatores do meio ambiente, este modelo permite situar e prever a situação de crise (mudança estrutural ou funcional) que a organização pode passar.

Desse modo, seu modelo permite identificar, no passado de uma empresa, certos índices críticos para o futuro, o que facilita a compreensão da operação de crescimento rápido das empresas, mostrou que no Brasil, esse modelo, carece de adaptações em seu questionário para uma melhor obtenção dos resultados. A pesquisa realizada mostrou-se consistente nas respostas obtidas, principalmente nas hipóteses as quais foram todas rejeitadas, abrindo uma oportunidade para novas pesquisas e estudos sobre o tema e expõe uma oportunidade e comprovações de outros resultados.

Entre os modelos de ciclo de vida organizacional, destaca-se o proposto por Miller e Friesen (1983, 1984), que contribuiu significativamente para a aplicação das abordagens do ciclo de vida organizacional na pesquisa em contabilidade gerencial, pois permitiu que os sistemas de contabilidade gerencial fossem analisados de acordo com as características organizacionais e gerenciais, segundo as variações do próprio ciclo de vida, tal como fizeram Moores e Yuen (2001). Com as contribuições de Grapegia; Lezana (2006) pode-se mostrar como é importante situar cada organização nas diferentes fases do ciclo de vida, para que o empreendedor possa planejar o futuro e superar as dificuldades; O Modelo de Greiner permitiu a elaboração de um instrumento baseado em dois grandes grupos de questões relacionadas umas ao estilo atual de gestão, e outras aos tipos de problemas enfrentados; A continuação do trabalho consiste na informatização dos procedimentos e na incorporação de outros parâmetros, como as competências do empreendedor, por exemplo. Já Pereira, Castro Silva e Araújo (2013), Visualizaram que as empresas que estavam nos estágios de colaboração e criatividade passaram por crises, enunciadas por Greiner (1972). Já aquelas nos estágios de delegação, direção e coordenação, refutaram o modelo. Assim, a teoria foi parcialmente corroborada pelas empresas analisadas. Renata Rouquayrol Assunção (2015), a partir do prévio conhecimento das características dos artefatos tradicionais e modernos, foi possível associá-los às respectivas fases do modelo de Greiner (1998), adotado no presente estudo. O modelo de Greiner (1998) foi ajustado de forma a contemplar as cinco fases, distribuídas em dois grupos, levando em conta a categoria sistema de controle, em que os artefatos da contabilidade gerencial poderiam estar representados. E finalmente, Belquis Oliveira

Meireles (2015), Verificaram-se algumas situações que enquadram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho; também fase de “sobrevivência” do CVO de Greiner (1972; 1998), denominada de “crise de autonomia”, como: centralização nos diretores dos processos decisórios, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

A análise desses achados permite concluir que no tocante à quantidade de fases e suas características, os modelos diferem entre si. Algumas fases, principalmente iniciais e finais, constam em alguns ciclos, mas não aparecem em outros. Uma fase pode ser uma das primeiras em um ciclo e ser intermediária em outro, ou então ser intermediária em um ciclo e nem existir em outro.

Alguns modelos trazem uma fase final: Morte; Declínio; Dissolução. Entretanto, isso pode ser evitado. A organização com capacidade de resolver os problemas pertinentes a cada estágio consegue avançar até Maturidade e ali permanecer. Esse estágio não está necessariamente relacionado com a idade cronológica, visto que uma organização pode chegar nele rapidamente, após algumas fases ou mesmo nunca. Isso sofre influências de fatores internos e externos à organização.

Alguns autores acreditam que o ritmo da transição é dado pelas condições do mercado (GREINER, 1972), enquanto outros dizem que o crescimento e o envelhecimento das organizações estão vinculados com a flexibilidade e a controlabilidade (ADIZES, 1990).

Chegando ou não à Maturidade, ou mesmo à Morte, o CVO pode ou não seguir uma sequência claramente definida em suas fases. Alguns modelos defendem que cada estágio possui suas características e só surge após a finalização do anterior, o sentido restrito (GREINER, 1972; KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983). Outros ciclos afirmam que as fases independem uma das outras ou que não precisam seguir uma ordem rigorosa, o sentido amplo (LIPPITT; SCHMIDT, 1967; MACHADO-DA-SILVA; VIEIRA; DELLAGNELO, 1992). É possível até a ocorrência de estágios híbridos ou suprimidos.



Em termo da relação com o ambiente, as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam interagir com o meio para sobreviver (KATZ; KAHN, 1978; QUINN; CAMERON, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987 apud ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009). O uso dessa metáfora orgânica desenvolveu estudos visando o entendimento das fases de crescimento e de evolução das organizações considerando tanto os elementos externos, como mercado de atuação, quanto os aspectos internos, como o estilo de gestão.

#### **5.4 Contribuição Científica da Pesquisa**

Contribuiu-se com este trabalho para o aprimoramento das discussões sobre o Ciclo de Vida das Organizações e, sobretudo, por meio das informações coletadas, visando à continuidade das MPEs, pois as mesmas têm um papel fundamental na economia das cidades pesquisadas. O levantamento de dados efetuado permite a outros municípios a utilizar-se desta pesquisa para ajudar a compreender em quais estágios se encontram as MPEs presentes na sua região.

Além disso, de acordo com o SEBRAE (2009), as pequenas empresas são organizações de extrema relevância para o desenvolvimento econômica e social, portanto, essenciais para o desenvolvimento sustentável dos negócios e da sociedade do nosso país.

#### **5.5 Limitações da Pesquisa**

A presente pesquisa levou em conta que:

1. os sujeitos pesquisados são gerentes de micro, pequenas empresas da Região Autônoma de Jundiá;
2. que são verdadeiras as respostas dadas ao questionário; e
3. que a análise do CVO obtido segue as premissas de Greiner (1972).

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo em relação ao ciclo de vida das organizações nas MPEs da Região Autônoma de Jundiaí. Apresenta uma análise dos resultados alcançados em resposta aos objetivos propostos anteriormente. Além de apresentar sugestões para pesquisas futuras sobre o tema investigado, uma vez que a abordagem levantada neste trabalho não esgota o tema estudado.

### 6.1 Conclusões

As empresas, muitas, vezes, não veem com a clareza necessária, que muitas dicas para o futuro sucesso delas encontram-se dentro das próprias organizações, em seus estágios de evolução e desenvolvimento. Além disso, a incapacidade da administração em entender os problemas de desenvolvimento da sua organização pode resultar em uma empresa fique “congelada” em seu presente estágio de evolução ou dê início a uma decorada, ainda que o mercado apresente oportunidades.

Foi utilizada também a análise em uma Planilha Excel do ciclo de vida das organizações e para finalizar foi aplicado o Teste de Spearman, Teste Binominal e Estimação de Proporção; por meio do software BioEstat 5.0. Todos estes procedimentos podem ser vistos no capítulo de Metodologia.

O teste de validade de construto pelo coeficiente  $\alpha$  de Cronbach não é aplicável no presente caso por não se tratar de uma escala Likert ou semelhante.

O quadro 09 faz um resumo dos resultados das variáveis proposta neste estudo.

	VARIÁVEIS	Qt	%
De que municípios são os respondentes e em que proporção?	Jundiaí	30	51
	Várzea Paulista	04	07
	Campo Limpo Paulista	24	41
	Itupeva	01	02
Como se distribuem os cargos dos respondentes?	Sócios	34	58
	Diretores	12	20
	Gerentes	13	22
Qual o número de colaboradores de cada empresa pesquisada?	01 a 10	34	58
	10 a 30	10	17
	30 a 50	06	10
	50 ou mais	09	15
Qual a idade (anos) de cada empresa pesquisada?	01 a 09	12	20
	10 a 14	06	10
	15 a 19	10	17
	20 a 24	13	22
	25 ou mais	18	31
Qual o foco da gerência de cada empresa pesquisada?	Produzir e vender	19	32
	Expandir o mercado	17	29
	Resolver problemas de produção e inovação	04	07
	Tornar a produção mais eficiente	10	17
	Consolidar a organização	09	15
Que tipos de estrutura possuem as empresas pesquisadas?	Centralizada e dividida em funções	32	54
	Têm assessorias e grupos de produtos	04	07
	É praticamente informal	13	22
	Formada por matrizes de equipes	05	09
	Descentralizada	05	08
Qual o estilo da Alta Administração das empresas pesquisadas?	De gestão participativa	20	34
	Fundamentalmente observadora	02	03
	Baseadas na direção	09	15
	Essencialmente delegadora	05	09
	Baseada na pessoa do empreendedor	23	39
Qual o tipo de sistema de controle de cada empresa pesquisada?	Baseado em relatórios e em centros de lucro	07	12
	Baseado em padrões e em centros de lucro	06	10
	Com foco nos resultados das vendas	27	46
	Focado na análise dos múltiplos objetivos	15	25
	Por planos e centros de investimento	04	07
Qual o tipo de remuneração em cada	Têm aumento por mérito	12	20
	Recebem bônus individuais	21	36

<b>empresa pesquisada?</b>	<b>Há bônus para as equipes</b>	<b>05</b>	<b>09</b>
	<b>A empresa faz divisão dos lucros e opção por ações</b>	<b>06</b>	<b>10</b>
	<b>Recebem o que é devido por lei</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
<b>Em qual estágio de ciclo de vida organizacional (CVO), de acordo com Greiner, se encontram as micro e pequenas empresas da Região Autônoma de Jundiaí?</b>	<b>Estágio 01</b>	<b>24</b>	<b>40</b>
	<b>Estágio 02</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
	<b>Estágio 03</b>	<b>08</b>	<b>14</b>
	<b>Estágio 04</b>	<b>10</b>	<b>17</b>
	<b>Estágio 05</b>	<b>02</b>	<b>04</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 09 – Resumo dos resultados das Variáveis.

Na busca pela resposta à questão de pesquisa que norteou esta dissertação, ou seja, “Em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional se encontram as MPEs da região autônoma de Jundiaí?”, concluímos que 15 organizações estão no estágio 2, o qual Greiner (1972/1988) considera o ideal. Portanto, 25% das empresas pesquisadas atingiram o modelo proposto pelo autor; 24 organizações se encontram no estágio 1; 15 organizações se encontram no estágio 2; 08 organizações se encontram no estágio 3; 10 organizações se encontram no estágio 1 e apenas 02 organizações se encontram no estágio 5.

Importante ressaltar que os resultados encontrados se referem a uma pequena amostra quando estratificada por fase do CVO e testes estatísticos possuem melhores resultados com grandes amostras. Além da amostra de tamanho reduzido, ressalta-se a alta variabilidade dos dados, no que se refere ao número de funcionários, porte e idade da empresa, dificultando a verificação de possíveis diferenças entre as fases.

Em muitos casos, por se tratar de organizações que estão em fase de desenvolvimento, não foi possível fazer a associação entre a sua idade e o momento que as mesmas se encontram, porém o que se tornou evidente foi a sua preocupação na produção e vendas, assim como com os sistemas de controle baseados em relatórios e em centros de lucro visando os melhores resultados, suas estruturas

centralizadas e divididas em funções. Os gerentes se mostraram como referencial em se tratando de resultados a serem alcançados, e o estilo da alta administração se faz presente na gestão participativa e na figura do gerente, que se revelou função de extrema importância em todas as empresas, e que deveria receber destaque pela sua eficiência com recebimento de bônus individuais.

A continuidade das MPEs, juntamente com a intenção de salientar a figura dos gerentes e subgerentes, independente do seguimento das organizações de que façam parte, formam uma das principais motivações deste estudo. Vale ressaltar que os mesmos, muitas vezes, são os principais responsáveis pelo bom andamento das organizações das quais fazem parte, e devem ser valorizados como pessoas de extrema importância em qualquer organização, independentemente do seu porte. Um bom gerente é capaz de obter o máximo de resultados de seus colaboradores, mas para isso se faz necessário uma preparação e adequação para poder resolver os problemas diários, além de ter pulso firme nas decisões e, se possível, visar o bem de todos envolvidos.

E foi visando à saúde financeira e a imagem institucional das MPEs que prosseguimos, tentando mostrar um pouco da situação atual desses institutos, e desta forma, apontar um caminho que pode ser trilhado no sentido de poderem melhorar todos os dias por meio dos dados coletados.

## **6.2 Sugestões para futuras pesquisas**

Como contribuição, esta pesquisa espera deixar para os pesquisadores a possibilidade de aprimoramento das discussões e ampliação do conhecimento com base empírica sobre o CVO e, sobretudo, por meio das informações coletadas, a continuidade das MPEs, dado o seu valor para a economia das cidades pesquisadas destaque nesse estudo.

## POSFÁCIO

Acredita-se terem sido contemplados os pontos mais importantes, bem como os aspectos mais relevantes, típicos de um projeto de pesquisa.

Possivelmente falhas e lacunas serão observadas. O Autor agradece antecipadamente àqueles que contribuíram para que este Relatório Final fosse produzido com o menor nível de não conformidades.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1990.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; VASCONCELOS Alessandra Carvalho de; CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa. 2015. **The Artifacts Of Managerial Accounting And Organizational Life Cycle**. Porto Alegre: ConTexto, 14 (28).

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARON, G. D.; SILVA, G. D. D.; LEZANA, A. G. R. Manifestação das necessidades do empreendedor no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner. In: ENEGEP, 28, 2008, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

BENSADON, A. D. C. **Pequenas empresas**: procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de SC, 2001

CORREIA, R. B.; Gomes, S. M. S.; BRUN, J. B.; ALBUQUERQUE; K. S. L. S. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, 2010, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** São Leopoldo, RS: ABC, 2010. 1 CD ROM.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DESREUMAUX, A. Nouvelles forms d'organisation et evolution de l'entreprise. **Revue française de gestion**, p. 86-108, 1996.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

DODGE, H. Robert; FULLERTON, Sam; ROBBINS, John E. Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business. **Strategic Management Journal**, 15(2):121 – 134, february, 1994

DOWNS, A. The life cycle of Bureaus. In: \_\_\_\_\_. **Inside Bureaucracy**. Little, Brown and Company, San Francisco, CA, p. 296-309, 1967.

FAYET, E. A. M. **Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite. O Ciclo de Vida Organizacional e o Perfil dos Empreendedores nas Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, mar. 2016, p. 47-58.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.

FRÖHLIC, L. **Ciclo de Vida das Empresas e as Práticas Organizacionais: o Caso Dudalina**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2005.

GIORDANI, Y. **Management stratégique et changement organisationnel: quelles représentations? Les nouvelles formes organisationne Ues**, p. 161-179. Paris: Económica, 1995.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. In: **Harvard Business Review**, p. 37-46, jul/aug. 1972 (reprint 1998).

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE (2010). **As Micro e Pequenas Empresas Industriais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica no. 17. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Demografia\_das\_Empresas/2010/comentarios.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. A stage-contingent model of design and growth for technology-based new ventures. **Journal of Business Venturing**, n. 5, p. 137-150, 1990.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organization**, p.54, Wiley, New York, 1978.

KIMBERLY, J. R.; & MILES, R. H. **The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations**. San Francisco, California: Jossey - Bass Publishers, 1980.

LESTER, D., PARNELL, J.A.; CAHARRER, S. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

LEZANA, A. G. R.; GRAPEGGIA, M. **Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional**. Produção On Line, Florianópolis, v. 03, n. 06, p. 1-10, dez. 2006. Disponível em: <www.producaoonline.inf.br>. Acesso em: 10 dez. 2006.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.



LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 205 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a Developing. **Harvard Business Rev**, p. 102-112, mar. 1967.

LUCENA, E. A. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. In: ENEGEP, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003.

LYDEN, F. J.; SHIPMAN, G. A.; KROLL, M. (eds.) **Policies, Decisions and Organization**. New York: Appleton-Century-Crofts. 69/ASQ, 1969.

LYDEN, F. J. Using Parson's functional analysis in the study of public organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 59-72, 1975.

LUCENA, E. A. Administração estratégica nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida organizacional. In: ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003.

MAASS, A. *Muddy Waters*. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. **Ciclo de vida, controle e tecnologia**: um modelo para análise das organizações. *Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 11, jan./abr., 1998.

MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. Ciclo de vida setorial: uma proposta para orientar o desenvolvimento local e as políticas públicas. In: ENANPAD, 1, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MEIRELES, Belquis Oliveira; DEBASTIANI, Solange Maria, ROJO; Claudio Antonio. 2015. Proposta de Intervenção Empresarial Com Base No Ciclo de Vida Organizacional Proposto Por Greiner: O Caso Da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. **Revista Capital Científico**, 13 (3): 111–23.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, Hanover, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; THOMAS J. M.; BENNIS, W. G. **Strategy Safari**: the management of change and conflict. Nueva York: The Free Press, 1972.

MOORES, K.; YUEN, S. **Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective**. Accounting, Organizations and Society, v. 26, p. 351-389, 2001.

MORAIS, E. D.; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. Estudo do ciclo de vida e longevidade de escritórios contábeis no Brasil. **Revista de Estudos Contábeis**, Londrina, v. 3, n. 5, p. 83-98, jul./dez. 2012.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.

PEDRO, A. M. **Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner**. 2003. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PEREIRA, Fabiana da Silva; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. 2013. Ciclo de Vida Organizacional e Longevidade de MPEs Do Vale Do Aço. RACE, **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 12 (1): 71–98.

QUINN. J. B. **Strategies for Change**. Logical Incrementalism. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SÃO PAULO (Estado). Lei complementar nº 1.146, de 24 de agosto de 2011. Cria a Aglomeração Urbana de Jundiá-AU-Jundiá, e dá providências correlatas. **Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2011/lei.complementar-1146-24.08.2011.html>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

SCOTT, B. R. **Stages of Corporate Development**. Part 1, Case n. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Harvard Business School, Boston, 1971.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business, **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52, 1987.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2009. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae\\_completo2009.pdf](http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae_completo2009.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2017.

SILVA, L. C. **Controles de gestão utilizados nas fases do ciclo de vida das indústrias familiares do polo moveleiro de São Bento do Sul/SC**, 2008, 208p. (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau, 2008.

STEFANCZYK, P.; BRZEZINSKI, S. Use of Enterprise Growth Theory in Management of Small and Medium Sized Enterprises. **Polish Journal of Management Studies**, 7: 315–26, 2013.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, p. 228-246, Abr./Jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf>>. Acesso em: 11 dez 2018.

TORBERT, W. R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. **Interpersonal Development**, v. 5, p. 1-25, 1974.

VASCONCELOS, A. M. (2009). **Ciclo de vida de empreendimentos sociais**, 2009, 107p. Dissertação Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VICTOR, B.; BOYNTON, A. C. **Invented here, maximizing your organization's internal growth and profitability**. A practical guide to transforming work. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

WU, C.; YOUNG, A. **Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients**. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, 2002.