

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: análise de Indústrias da
RMBH a partir da abordagem de Greiner**

Érica Daniela Morais

Belo Horizonte

2011

Érica Daniela Morais

**CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: análise de Indústrias
da RMBH a partir da abordagem de Greiner**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologia e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte

2011

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de ÉRICA DANIELA MORAIS, sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: **"CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: análise de Indústrias da RMBH a partir da abordagem de Greiner"**, contendo 85 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Início: 24/07/2011 Término: 27/04/2011

Belo Horizonte, 27 de julho de 2011.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura:  _____

Dedico ao César e ao Matheus, minhas fontes
de incentivo e inspiração...

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela vida, sabedoria e por colocar em minha vida pessoas maravilhosas como as que serão citadas logo abaixo.

Agradeço ao professor Dr. Wendel Alex Castro Silva, pelos ensinamentos recebidos e pelas sábias orientações. Ao constante sorriso no rosto, que acabava me descontraindo nos momentos de desespero e ansiedade ao construir este trabalho.

Ao professor Dr. Alexandre Teixeira Dias e à professora Dra. Cristiana Fernandes De Muylder, pelas grandes contribuições ao meu projeto na banca de qualificação.

A Faculdade Novos Horizontes e aos professores por fornecerem a estrutura para o desenvolvimento do meu mestrado.

À secretaria do mestrado, em especial, a Adélia, Wania e Beatriz, pelo apoio e pelo carinho.

À professora Dra. Kely Paiva e ao professor Marco Aurélio Ramos pelo apoio durante a minha Vivência em Docência.

Ao Leandro “*my boss*”, Sirlene e Ellisson, amigos da Bolsa do Mestrado, pela grande amizade, carinho, apoio, atenção, presença e companheirismo constante.

Aos grandes amigos que fiz nesta etapa da vida, Sérgio, Cristina, Alziro e Arthur.

Em especial, a minha amiga Ana Lúcia pelo incentivo antes e durante o mestrado, obrigada pelas palavras amigas nos momentos de sufoco.

Aos bolsistas de Iniciação Científica, em especial, à Giovana, Christian e Andréa.

Aos meus queridos pais, Ana e Antônio, por fazerem, a cada dia, com que eu seja uma pessoa melhor. Por estar ao lado do meu filhão quando eu tinha que me ausentar, dando a ele um carinho incondicional.

Aos meus irmãos, João Paulo e Kênia, pelo incentivo e compreensão ao longo desta jornada.

E, para finalizar, ao meu amado e idolatrado marido, César “Mo”, por fazer de mim uma pessoa cada dia mais feliz, por encher a minha vida de amor e alegria e por ser um exemplo de esforço e dedicação.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar de acordo com o Modelo de Greiner (1998), o estágio do ciclo de vida organizacional em que se encontram indústrias pertencentes à RMBH. Foram delineados três objetivos específicos: (1) caracterizar as indústrias presentes na amostra em relação ao segmento, porte e tempo de existência; (2) classificar a estrutura das empresas quanto ao ciclo de vida das organizações (3) verificar se existe relação entre a fase do CVO, em que a empresa se encontra, seu porte e tempo de existência. Para alcançar tais objetivos, foi realizado um levantamento ou *survey* junto a trinta e três (33) empresas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH (MG). Como instrumento de coleta das informações foi replicado um questionário já existente, que auxiliou na classificação das empresas quanto ao CVO na abordagem de Greiner (1998). As análises das informações coletadas nos mostraram que em relação ao tempo de existência, 39,4 % da amostra são empresas com mais de 26 anos, seguida de um percentual de 21,2% com idade entre 11 a 15 anos. A menor frequência apresentada compreende idade entre 6 a 10 anos, com representatividade de 6,1 %%. Quanto ao porte, os gestores classificaram suas empresas sendo 21,2 % empresas de pequeno porte 57,6 % empresas de médio porte e 21,2 % empresas de grande porte. Em relação ao segmento, o destaque foi para as empresas de peças automobilísticas com 18,2% da amostra, seguida de 9,1 % empresas de construção. Quanto à classificação das empresas quanto ao CVO, a maioria das empresas entrevistadas se encontra na fase de coordenação (54,55%), seguido da fase de criatividade (21,21%). As fases de delegação e orientação representam 12,12% cada e nesta amostra, nenhuma empresa foi classificada na fase de colaboração. Também pôde ser constatado que as empresas se encontram em fases iniciais ou mais avançadas independente de seu porte, número de funcionários e tempo de funcionamento.

Palavras-chave: Ciclo de Vida Organizacional. Modelo de Greiner. Indústria.

ABSTRACT

This work had like analyzing general objective in agreement with the Model of Greiner (1998), the traineeship of the organizations life cycle in what pertaining industries are to the RMBH. Three specific objectives were outlined: (1) to characterize the present industries in the sample regarding the segment, transport and time of existence; (2) to classify the structure of the enterprises as for the organizations life cycle (3) to check if there is relation between the phase of the CVO, in which the enterprise is, the transport and time of existence.

To reach such objectives, a lifting was carried out or survey with thirty three (33) enterprises located in the Metropolitan Region of Belo Horizonte – RMBH (MG). Instrument of information collection was answered an already existent questionnaire, which it helped in the classification of the enterprises as for the CVO in the line of Greiner (1998).

The analysis of the information collected showed us that regarding the time of existence, 39,4 % of the sample is enterprises with more than 26 years, followed from a percentage of 21,2 % with age between 11 to 15 years. The smaller presented frequency understands age between 6 to 10 years, with representativeness of 6,1 %%. As for the transport, the managers classified the enterprises being a 21,2 % enterprises of small transport 57,6 % enterprises of middle transport and 21,2 % far-reaching enterprises. Regarding to the segment, the distinction was for the enterprises of motor pieces with 18,2 % of the sample, resulted from 9,1 % enterprises of construction. As for the classification of the enterprises as for the CVO, most of the interviewed enterprises are in the phase of co-ordination (54,55 %), followed from the phase of creativity (21,21 %). The phases of delegation and direction represent 12,12 % each and in this sample, no enterprise was classified in the phase of collaboration. Also it could be noted that the enterprises are in initial or more advanced phases independently of the transport, officials' number and time of functioning.

Key words: Organizational life cycle. Greiner`s Model. Industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Ciclo de Vida das Organizações	21
Quadro 2 – Estágio do Ciclo de Vida na Tipologia de Adizes (1990)	25
Quadro 3 – Classificação da pesquisa.	40
Quadro 4 – Variáveis do instrumento de coleta de dados	41
Quadro 5 – Itens do questionário respondido pela empresa 1 referentes ao CVO de Greiner	57
Quadro 6 – Notas fuzzificadas	58
Quadro 7 – Respostas da empresa 1 codificadas em uma escala de cinco pontos..	59
Quadro 8 – Respostas da empresa 1 fuzzificadas	60
Quadro 9 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Criatividade .	61
Quadro 10 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Direção.....	62
Quadro 11 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Delegação .	63
Quadro 12 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Coordenação	64
Quadro 13 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Colaboração	65
Quadro 14 – Distâncias e classificação da fase em que a empresa se enquadra	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de fundação da empresa.....	48
Tabela 2 – Número de funcionários da empresa.....	48
Tabela 3 – Porte da empresa	49
Tabela 4 – Ramo de atividade da empresa.....	49
Tabela 5 – Média e IC (95%) para itens da fase Criatividade do CVO.....	50
Tabela 6 – Média e IC (95%) para itens da fase Direção do CVO	51
Tabela 7 – Média e IC (95%) para itens da fase Delegação do CVO	52
Tabela 8 – Média e IC (95%) para itens da fase Coordenação do CVO	53
Tabela 9 – Média e IC (95%) para itens da fase Colaboração do CVO	54
Tabela 10 – Classificação da fase do ciclo de vida organizacional	68
Tabela 11 – Ramo de atividade por fase do CVO	69
Tabela 12 – Média e desvio padrão do número de funcionários das empresas segundo fase do CVO	75
Tabela 13 – Comparação das fases do CVO segundo número de funcionários.....	75
Tabela 14 – Média e desvio padrão do tempo de fundação das empresas segundo fase do CVO.....	75
Tabela 15 – Comparação das fases do CVO segundo tempo de fundação da empresa	76
Tabela 16 – Frequência das empresas segundo porte e fase do CVO.....	76
Tabela 17 – Comparação das fases do CVO segundo porte da empresa	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

CINCO – Centro Industrial de Contagem

CVO – Ciclo de Vida Organizacional

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

PIB – Produto Interno Bruto

RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O ciclo de vida das organizações.....	19
2.2 Modelo do Ciclo de Vida das Organizações.....	22
2.2.1 A Tipologia de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo.....	22
2.2.2 A Tipologia de Adizes.....	23
2.2.3 A Tipologia de Kaufman	25
2.2.4 A Tipologia de Bridges	26
2.2.5 A Tipologia de Greiner - Modelo Referencial.....	28
2.3 Estudos que utilizaram a abordagem de Greiner (1998).....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	38
3.1 A Pesquisa e o Método	38
3.2 Delineamento da Pesquisa.....	39
3.3 Universo e Amostra	40
3.4 Instrumento de Pesquisa.....	41
3.5 Coleta dos Dados	42
3.6 Tratamento e análise dos dados	44
3.7 Limitações da Pesquisa.....	45

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Considerações sobre a amostra e o questionário	47
4.2 Caracterização das empresas	48
4.3 Avaliação do ciclo de vida das organizações	50
4.4 Classificação das empresas na Fase do Ciclo de Vida das Organizações segundo Greiner (1998)	55
4.4.1 Fuzzificação das respostas	58
4.4.2 Pontuação Máxima por Fase.....	61
4.4.3 Cálculo das distâncias e classificação das empresas	66
4.4.4 Interpretação dos resultados <i>fuzzificados</i> do ciclo de vida organizacional diante do Modelo de Greiner.....	70
4.5 Análise comparativa entre as fases do ciclo de vida organizacional	74
4.5.1 Comparação de fases segundo número de funcionários da empresa.....	74
4.5.2 Comparação de fases segundo tempo de fundação da empresa	75
4.5.3 Comparação de fases segundo porte da empresa	76
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
5.1 Conclusões.....	78
5.2 Recomendações	81
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE.....	87

1 INTRODUÇÃO

As organizações são complexas, paradoxais e os desafios enfrentados pelos administradores e profissionais têm aumentado cada vez mais. Assim, administrar e organizar frente a esse desafio implica conhecer as organizações.

De acordo com Morgan (2006), torna-se inevitável que se possam compreender as organizações a partir de teorias originadas da ciência, como a psicologia e a biologia, fazendo o uso de metáforas para melhor entender as organizações.

a teoria da organização tornou-se um tipo de biologia em que as distinções e as relações entre as moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia têm um paralelo nas relações e distinções entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social (MORGAN, 2006, p. 54).

Morgan (2006) enfatiza o uso de metáforas como forma de conhecer as organizações de maneira mais específica, significando um modo de pensar e uma forma de percepção que permite compreender o mundo organizacional. Dentre as metáforas usadas por Morgan, ressalta-se a visão orgânica a qual pressupõe sistemas abertos interligados ao seu ambiente, tanto interno quanto externo, como uma forma apropriada para sobrevivência.

A partir da abordagem de sobrevivência, desenvolveram-se, na literatura, estudos relativos às fases de evolução pelas quais passam as organizações. A esse enfoque, dá-se o nome de Ciclo de Vida Organizacional (CVO), como um tema de preocupação e perpetuação das organizações no mercado.

Razzoline Filho (2000) parte da premissa de que o que leva uma empresa a ser duradoura é ter um bom produto ou serviço e estar em constante processo de inovação. Assim, ao lançar novos produtos e atender à necessidade ou desejo do seu cliente, a empresa está perpetuando-se no mercado, ao passo que aquela que não está ligada a esse aspecto, está sujeita a ter um ciclo de vida curto, podendo aumentar a probabilidade de morte empresarial.

Segundo pesquisa nacional realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2003-2005) –, o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas. Isso se deve a dois fatores: melhoria do ambiente econômico (redução e controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo) e maior qualidade na gestão empresarial (SEBRAE, 2010).

Grande parte das empresas que sobrevivem são do segmento industrial. Assim, em relação ao cenário da indústria, Pereira e Noli (2010) afirmam que Minas Gerais apresenta uma posição estratégica na economia nacional não só por sua posição geográfica, como também por seu parque industrial moderno e por uma ampla infraestrutura de ensino e pesquisa. Além disso, o território é formado por recursos naturais abundantes, forte base econômica nas indústrias mecânica, de minerais e de cimento, além de uma liderança política bastante ativa.

De fato, a indústria tem um papel importante para melhoria dos indicadores de ciclo de vida organizacional. Do ponto de vista local, pode-se observar inicialmente que, conforme Matos, Lima e Braga (2003), a conurbação com municípios vizinhos se justifica desde 1973, com a criação da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). A partir daí, essa região vem crescendo mais que a própria capital, refletindo as restrições espaciais no município e a expansão urbana de tipo residencial, atraída pela expansão industrial.

Para Crocco e Lemos (2000), o desenvolvimento industrial da RMBH é um reflexo do processo de industrialização de Minas Gerais e também do poder de longevidade dessas empresas. Partindo dessa suposição, dois fatores são considerados determinantes para explicar a configuração industrial da região: a proximidade das regiões fornecedoras de matéria-prima e o fato de Belo Horizonte ter se tornado a maior concentração de serviços no Estado, determinando uma centralidade urbana de grande magnitude, estimulando a concentração de indústria no seu entorno.

Diniz e Figueiredo (2000) ressaltam que a RMBH vem se constituindo em um centro com características aglomerativas uma vez que: possui rede urbana que oferece condições favoráveis para a localização industrial; possui grande densidade viária, ligações rodoferroviárias para as principais capitais e regiões do País; e possui nove aeroportos.

Conforme Camargo (1996), a RMBH é um local onde os serviços produtivos – sejam financeiros, de reparação e manutenção, ou auxiliares gerais – vêm ganhando espaço. Esses, juntamente com a base industrial, acabam por gerar capacidade de polarização, contribuindo, dessa forma, para acentuar a região como alternativa locacional para novos investimentos industriais.

De acordo com Santos (2002, p. 32), a RMBH “tornou-se centro produtor e irradiador de serviços de qualidade diferenciados e diversificados, exercendo um crescente efeito polarizador sobre a região central do Estado”.

Dentro da RMBH, pretende-se destacar no setor industrial a cidade de Contagem, uma vez que apresenta uma maior proporção de empresas nesta amostra, sendo uma das mais importantes cidades dessa aglomeração urbana, principalmente pelo seu grande parque industrial, também chamado de CINCO – Centro Industrial de Contagem.

De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Contagem tem uma área de unidade territorial de 195 km² e uma população estimada de 625.393 habitantes. Seu Produto Interno Bruto (PIB) é de R\$ 20.314 per capita e conta com um cadastro de 15.746 empresas (IBGE, 2009).

Conforme referencia Lage e Neto (2008), em 1970, com a criação do CINCO, ocorreram mudanças significativas do padrão vigente e passaram a instalar-se indústrias de bens de capital e de consumo duráveis. Por esse motivo, os operários se tornaram mais qualificados, criando um quadro de funcionários administrativos bem remunerados que crescia a taxas superiores à média da RMBH. No final dessa década, Contagem superou o parque industrial de Belo Horizonte em termos de produto, assumindo o primeiro lugar no Estado em produção industrial. Em 1980, o

parque industrial registrou uma queda em função da crise mundial, o que levou a uma perda de competitividade diante do mercado internacional. Ainda segundo os autores, nas últimas décadas, Contagem vem atraindo grande número de empreendimentos comerciais, além de experimentar uma expansão do setor de serviços, tanto produtivos quanto pessoais. Atualmente, Contagem é a terceira economia de Minas Gerais, perdendo apenas para Belo Horizonte e Betim.

Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), apresentados na Sondagem Industrial referente ao segundo trimestre de 2010, os indicadores relacionados ao nível de atividade no segundo semestre apresentaram uma redução na atividade produtiva. Mesmo tendo uma alta nos indicadores de emprego, a utilização da capacidade instalada operou em baixa, o que mostra que a atividade industrial não se encontra super aquecida. Em relação à situação financeira, os empresários não se mostraram muito satisfeitos. O acesso ao crédito e a satisfação com a margem de lucro apresentaram índices negativos. Quanto aos entraves citados pelos empresários, o destaque foi para as altas cargas tributárias, competição acirrada no mercado, elevada taxa de juros e o alto custo da matéria-prima.

Diante do contexto apresentado, surge o problema a ser tratado nesta dissertação: **em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional se encontram as indústrias na RMBH segundo a abordagem de Greiner (1998)?**

Quanto à estrutura, este trabalho se apresenta da seguinte forma: no primeiro capítulo, estão os objetivos da pesquisa, bem como a justificativa para a sua realização. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico referente ao ciclo de vida das organizações e os principais modelos de ciclo de vida, demonstrando uma revisão da literatura em relação aos trabalhos que utilizaram a abordagem de Greiner. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos com o delineamento da pesquisa e de aspectos, como: universo, amostra, instrumento da pesquisa, coleta dos dados, tratamento e análise dos dados e limitações da pesquisa. No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados, no quinto capítulo, as conclusões e recomendações e, em seguida, as referências e o apêndice.

1.1 Objetivos

Diante da amplitude do tema a ser estudado, é importante, para o desenvolvimento deste estudo, determinar quais objetivos serão seguidos.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar, de acordo com o Modelo de Greiner (1998), o estágio do ciclo de vida organizacional em que se encontram indústrias pertencentes à RMBH.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Classificar a estrutura das empresas quanto ao ciclo de vida das organizações;
- b) Caracterizar as indústrias presentes na amostra em relação ao segmento, porte e idade;
- c) Confirmar a não relação entre a fase do CVO, em que a empresa se encontra, seu porte e tempo de existência.

1.2 Justificativa

O estudo sobre o ciclo de vida das organizações tem se tornado relevante uma vez que possibilita identificar em qual fase ou estágio se encontram as organizações, além de apresentar às organizações uma melhor perspectiva para o crescimento sustentável em um ambiente onde há competição entre empresas. Por esse motivo, diversos são os estudos que vêm sendo desenvolvidos sobre essa temática.

Destacam-se artigos, como: “O Ciclo de Vida do Produto e o Empreendedorismo: sua influência no Ciclo de Vida Organizacional” (RAZZOLINE FILHO, 2000); “Diagnóstico da Fase do Ciclo de Vida Organizacional” (LEZANA; GRAPEGIA, 2006); “O Ciclo de Vida Organizacional: Alinhamento dos Estágios das Pequenas Empresas em Quatro Dimensões” (ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009).

Além dos artigos, são diversas as dissertações e teses, como: “A Identificação do Ciclo de Vida de Pequenas Empresas através das Demonstrações Contábeis” (BORINELLI, 1998); “Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner” (PEDRO, 2003); “Controles de Gestão Utilizados nas Fases do Ciclo de Vida das Indústrias Familiares do Polo Moveleiro de São Bento do Sul / SC” (SILVA, 2008); “Marco Teórico para um Modelo de Gestão à Luz do Ciclo de Vida das Organizações” (FAYET, 2009).

Em relação aos trabalhos mencionados, poucos se preocuparam com a pesquisa voltada para o contexto da indústria em geral. Na maior parte desses trabalhos, foi explorado apenas um segmento, como, por exemplo, Liboni, Mauad e Martinelli (2009) que fizeram um estudo de caso sobre o CVO em uma empresa de automação industrial; Pedro (2003) que estudou o CVO em um grupo de empreendedores; Andrade *et al.* (2004) que estudaram o CVO em 16 pequenas e microempresas de determinada região; Lezana e Grapegia (2006) que estudaram o CVO em um Arranjo Produtivo Local (APL) de moda e vestuário em Francisco Beltrão no Paraná; Silva (2008) que estudou o CVO do Polo Moveleiro de São Bento do Sul, entre vários outros.

Propõe-se, portanto, que este trabalho busque preencher essa lacuna, ou seja, desenvolver uma pesquisa que contemple o estudo no segmento da indústria e em seguida traçar um perfil de CVO a partir da abordagem de Greiner (1998).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada o referencial teórico que vai servir como suporte para compreender o ciclo de vida das organizações. Inicia-se com a importância em conhecer o ciclo de vida das organizações, principais modelos de ciclo de vida e uma revisão da literatura em relação aos trabalhos que utilizaram a abordagem de Greiner.

2.1 O ciclo de vida das organizações

O significado do termo ciclo de vida foi desenvolvido a princípio no campo das ciências biofisiológicas e tem sido aplicado em diversas áreas do conhecimento, principalmente nas ciências sociais, uma vez que se adapta às questões referentes ao desenvolvimento das civilizações, culturas, línguas entre outras. Sendo assim, identifica-se uma lógica evolutiva e relacionam-se mudanças e atributos específicos que caracterizam determinada unidade de análise num determinado momento (FREITAS; COSTA; BARROSO, 2002).

As organizações se assemelham aos organismos vivos, nascem, crescem, desenvolvem-se, envelhecem e morrem, caracterizando o ciclo de vida organizacional. O ciclo de vida organizacional enfatiza cada fase do desenvolvimento da organização que se diferencia do dos organismos vivos, por não estar relacionado ao tamanho nem ao tempo de vida da organização, mas à flexibilidade e complexidade no controle das ações e a possíveis resistências a mudanças (ADIZES, 1990).

Bridges (1998) considera que as organizações, assim como os organismos vivos, a partir da sua criação, apresentam um determinado período de vida ou de duração. A esse período de vida, pode-se denominar ciclo de vida organizacional, que começa com sua concepção e termina na velhice com a sua morte.

Para Lezana e Grapegia (2006), o ciclo de vida organizacional pode ser caracterizado como um processo evolutivo de uma empresa, desde sua criação até se tornar uma empresa efetivamente consolidada, porém com uma série de etapas que devem ser superadas. Em uma analogia aos seres vivos, esse processo tem sido denominado de ciclo de vida das organizações.

Também se pode dizer que o Ciclo de Vida das Organizações são todos os períodos pelos quais uma organização passa desde o seu processo de constituição, passando pela sua ascensão, estabilização ou morte, podendo haver uma alteração nas denominações, de acordo com o estudo (ESCRIVÃO FILHO; OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Borinelli (1998), um motivo para se estudar o CVO seria a questão da transição de uma fase para outra, na medida em que, se a empresa tiver conhecimento da fase em que se encontra, ela tende a passar para outra fase, com sabedoria, sem enfrentar maiores crises. Assim sendo, poderá entrar em um novo estágio de vida fortalecida e amadurecida, caso contrário, poderá iniciar esse novo estágio com problemas de gestão e continuidade.

O principal objetivo ao estudar os ciclos de vida das organizações é analisar as alterações ou mudanças das características organizacionais ao longo do tempo, sendo que essas mudanças também implicam alterações na estrutura. Com o passar do tempo, os recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros) vão se alterando e, com isso, vão surgindo tais mudanças nas características das organizações (RAZZOLINE FILHO, 2000).

De acordo com Pedro (2003), estudar o ciclo de vida das organizações dá condições de entender cada fase do desenvolvimento pela qual elas passam, sendo que, em cada fase, são apresentadas características próprias e distintas.

Os estudos sobre o ciclo de vida das organizações, vêm se desenvolvendo ao longo dos anos por vários autores, sendo que cada um apresenta seu modelo de forma diferenciada. Na sequência, apresentam-se os modelos de CVO, iniciando pelo modelo de Greiner (1972), Quinn e Cameron (1983), Churchill e Lewis (1983), Miller

e Friesen (1984), Scott e Bruce (1987), seguidos de Kaufmann (1990), Adizes (1990), Gersick (1997), Tröger e Oliveira (1999).

Esses autores são considerados clássicos neste estudo, cada qual com o seu modelo de ciclo de vida organizacional, em que divergem quanto às denominações das fases, das formas de análises, do número de estágios e da inclusão ou não de um estágio de pré-concepção ou de um estágio de declínio ao modelo. A variação de estágio se dá de acordo com as percepções teóricas de cada autor, indo de três conforme Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) a dez como o modelo de Adizes (1990). O QUADRO 1 apresenta alguns dos principais modelos de ciclo de vida organizacional.

Modelo	Autor(es)	Etapas/Fase/Estágios
Modelo de Evolução Corporativa	Greiner (1972)	Criatividade, Direção, Delegação, Coordenação e Colaboração.
-	Quinn e Cameron (1983)	Empresarial, Coletividade, Formalização e Controle e Elaboração e Adaptação da Estrutura.
-	Churchill e Lewis (1983)	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.
-	Miller e Friesen (1984)	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Renovação e Declínio.
Modelo Funcional	Scott e Bruce (1987)	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão e Maturidade.
Estágios de Crescimento	Adizes (1990)	Namoro, Infância, Toca-Toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte.
Estágios de Desenvolvimento	Kaufman (1990)	Nascimento, Crescimento, Maturação e Institucionalização e Renovação.
Modelo Junguiano	Bridges (1998)	Sonho, Empreendimento de risco, Como conseguir organizar-se, Sucesso e Como se transformar em Instituição, A empresa se fecha e Morte.
Desenvolvimento Organizacional	Marques (1994)	Estágio conceptual, Estágio organizativo, Estágio produtivo, Estágio caçador, Estágio administrativo, Estágio normativo, Estágio participativo, Estágio adaptativo, Estágio inovativo.
-	Machado-da-Silva, Vieira e Dellangelo (1998)	Estágio de Empreendimento, Estágio de Formalização e Estágio de Flexibilização.
Modelo para Organizações Virtuais	Tröger e Oliveira (1999)	Pré-fase; Identificação de oportunidades; Procura de parceiros; Negociação; Comprometimento; Implementação; Operação e Rearranjo/Dissolução.

Quadro 1 – Modelos de Ciclo de Vida das Organizações

Fonte: BORINELLI, 1998, adaptado pela autora.

2.2 Modelo do Ciclo de Vida das Organizações com Diferentes Tipologias

Nesta seção, serão apresentados estudos sobre o ciclo de vida das organizações em diferentes visões dentre aqueles já apresentados no QUADRO 1.

2.2.1 A Tipologia de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo

Tendo como referência o modelo de Quinn Cameron (1983) e os resultados da pesquisa de Miller e Friesen (1984), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) propuseram um modelo do ciclo de vida das organizações com os quatro estágios:

O primeiro estágio é chamado de estágio do “Empreendimento” e se caracteriza pelas tentativas da organização na obtenção da legitimidade e pela captação de recursos no ambiente visando a sua sobrevivência. Para Kimberly (1980), é chamado de arranjo de recursos e formação de uma ideologia. Para Adizes (1990), é uma fase de vulnerabilidade da organização junto ao ambiente que, com isso, adota estratégias de sobrevivência como a busca por inovação e por atividades empreendedoras. Nessa fase, a organização conta com pouca tradição, liderança personalizada, pouco planejamento e tomada de decisão rápida e intuitiva.

O estágio seguinte é o de “Formalização”. Caracteriza-se pela elaboração e formalização de regras e procedimentos, além do desenvolvimento de controles sistemáticos e implantação de sistema de planejamento. Há foco no desempenho de tarefas, pouca inovação, especialização funcional e políticas de recompensas.

O terceiro estágio é o de “Flexibilização”, é quando a organização atinge a maturidade. Ao contrário do estágio anterior, a organização agora trabalha com grupos de trabalho. Baseado em Greiner (1998), é uma fase em que há um aumento da maleabilidade organizacional através da autodisciplina, como também o estabelecimento de sistemas de multipropósitos.

Em relação ao estágio de Declínio, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) afirmam que, na revisão da literatura feita por Quinn e Cameron (1983), a maioria dos autores não aborda detalhadamente esse estágio. Assim, não se pode afirmar que a fase de declínio é uma espécie de pré-morte na empresa, para Quinn e Cameron (1983), a organização pode reverter para um estágio anterior antes que ela chegue a esse declínio.

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) ainda afirmam que, mesmo o declínio não sendo um estágio abordado em seu modelo, pode decorrer em função de transformações da organização em qualquer um dos estágios abordados anteriormente.

2.2.2 A Tipologia de Adizes

De acordo com Adizes (1990), o crescimento e o envelhecimento das organizações ocorrem em função da inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações jovens tendem a ser mais flexíveis, mas nem sempre controláveis ao contrário das mais velhas que são menos flexíveis e mais controláveis. Uma organização jovem é aquela que é capaz de mudar com relativa facilidade já uma organização velha tem o comportamento mais controlável, porém é pouco propensa a mudanças.

O autor ainda diz que, quando uma organização é ao mesmo tempo controlável e flexível, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui vantagens tanto da juventude quanto da maturidade e se classifica num estágio denominado por ele como Plenitude. Segundo Adizes (1990, p. 3), “plenitude é o ponto mais favorável na curva do CVO, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”. Ao atingir esse estágio, a organização pode mudar sua direção e pode controlar suas ações.

O propósito de Adizes (1990), ao desenvolver o modelo do CVO, era de estudar o que afeta essa flexibilidade e o autocontrole e também de analisar como gerir esses fatores para que a organização atinja e permaneça na plenitude.

O modelo de Adizes (1990) descreve o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações, contemplando cinco estágios de crescimento e cinco de decadência, sendo os estágios de crescimento: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude e os estágios de decadência: estabilização, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte, conforme pode ser observado no QUADRO 2.

(Continua)

Fases	Marco	Características
Namoro	A organização existe enquanto ideia	<ul style="list-style-type: none"> - Muito falatório e pouca ação; - Paixão pela ideia que deseja implementar; - Fase de compromisso e risco assumido.
Infância	O fundador assume o risco de constituir a empresa	<ul style="list-style-type: none"> - O enfoque deixa de ser as ideias e passa a ser os resultados; - Produzir; comprar; vender e principalmente desenvolver; - Dedicção exclusiva por parte do fundador.
Toca-Toca	É a certeza de que a empresa está funcionando	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de caixa positivo e aumento das vendas; - Preocupação deixa de ser o produto e passa a ser o mercado; - Falta de enfoque por parte do fundador.
Adolescência	A empresa renasce e passa a existir a figura de um gestor	<ul style="list-style-type: none"> - O fundador delega funções não perdendo o controle; - Contrata-se um gestor capaz de assumir o controle da organização; - Fase de conflitos entre o gestor e o fundador.
Plenitude	A empresa atinge seu ponto de equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> - É capaz de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; - Planeja e segue seus planos; - Satisfaz a necessidade do cliente e supera suas expectativas de desempenho.

(Conclusão)

Fases	Marco	Características
Estabilidade	É a primeira fase do estágio de envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa expectativa de se conquistar novos mercados e tecnologias; - Concentra-se no passado, esquecendo-se de vislumbrar o futuro; - Desconfia-se das mudanças e recompensa aqueles que fazem o que são mandados.
Aristocracia	Assemelha-se à Plenitude, diferenciando-se apenas na postura do empreendedor que é menos enérgica	<ul style="list-style-type: none"> - Formalidade e tradição no falar; - Período de estagnação e sem inovações; - A empresa se torna alvo para aquisição de manobras do controle acionário.
Burocracia Incipiente	Fase de descomprometimento com a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito, brigas internas; - O cliente passa a ser um aborrecimento; - Momento de paranóia, ninguém fica a descoberto.
Burocracia e Morte	Nessa fase, a empresa não gera recursos tentando apenas se manter.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas numerosos e pouco funcionais; - Não possui senso de controle; - Encontra-se dissociada de seu ambiente, concentra-se em si mesma.

Quadro 2 – Estágio do Ciclo de Vida na Tipologia de Adizes (1990)

Fonte: ADIZES, 1990, adaptado pela autora.

Ao determinar o modelo do CVO, Adizes (1998) ainda define quatro papéis gerenciais (produzir, administrar, empreender e integrar) com o objetivo de explicar o porquê, quando e como se desenvolvem as culturas organizacionais e os estilos de gestão. Ao longo da vida da organização, esses papéis podem se alternar, buscando suprir as necessidades das organizações.

2.2.3 A Tipologia de Kaufman

Segundo Kaufman (1990), como todo organismo vivo, uma organização passa por vários estágios de desenvolvimento, sendo que, em cada estágio, ocorrem novas crises como também novos desafios. De acordo com a habilidade de cada empresa, ela vai se sobressaindo para um novo estágio, geralmente mais fortalecida. Em um estudo mais aprofundado, Kaufman (1990) define o ciclo de vida das organizações em quatro fases, sendo:

A primeira fase é a do “Namoro”, essa fase surge quando o fundador decide buscar uma nova oportunidade no mercado para explorar e constituir uma empresa. Nesse estágio, cabe à empresa produzir e vender para se manter. Os processos se mantêm na informalidade e o fundador participa de tudo que acontece na organização.

A próxima fase é a do “Crescimento”, nessa fase, o crescimento é acelerado e vê-se a necessidade de mudar os processos. A comunicação passa a ser formalizada além de começarem a surgir os organogramas com definição de funções e responsabilidades. Cabe ao empreendedor (fundador) uma dedicação para cultivar a cultura da empresa, ou seja, ele passa a comunicar aos funcionários as decisões tomadas, dos bons e maus momentos pelos quais a empresa passa.

Posteriormente, vem a fase de “Maturação e Institucionalização”, ou seja, é quando a empresa amadurece, diversifica os seus produtos e explora novos mercados. Os processos internos também são modificados, tornando-se mais formalmente burocráticos. A cultura da empresa tende a ficar meio balanceada e ela não pode mais ficar na mão do fundador. É o momento de colocar em cena a figura de um gestor e dotar a organização de uma cultura mais institucionalizada que lhe permita sobreviver às diversas mudanças.

A quarta fase é a de “Renovação”, parte-se do ponto de que é uma empresa institucionalizada e bem sucedida. Os funcionários dentro da organização já começam a ter planos futuros de carreira. A empresa passa a ter uma personalidade própria com uma imagem reconhecida. Nesse estágio, a organização contará com elementos vitais que vão lhe garantir a sobrevivência ao longo do tempo.

2.2.4 A Tipologia de Bridges

Segundo Bridges (1998), assim como os indivíduos, as organizações também possuem um determinado caráter, classificado em oito tipos diferentes. Para o autor, as organizações podem ser Extrovertidas (E) ou Introvertidas (I), Sensoriais (S) ou

Intuitivas (N), Pensadoras (T) ou Sentimentais (F), e Julgadoras (J) ou Perceptivas (P).

Para Bridges (1998), toda organização passa por um ciclo de vida que tem início na sua concepção e termina na velhice ou morte. Diferente dos seres humanos é difícil estimar uma expectativa de vida para as organizações, muitas são as empresas que morrem nas suas primeiras fases de vida. Ainda para o autor, é importante focar algumas das atividades das empresas, durante o seu desenvolvimento, que auxiliam a passar de um estágio para outro. Também é necessário compreender que o caráter da empresa é afetado depois de cada mudança no seu ciclo de vida.

A compreensão do ciclo de vida organizacional, na visão de Bridges (1998), passa pela importância de se entender como cada fase depende da presença de alguma configuração dos tipos de caráter das organizações.

A primeira fase é chamada de “Sonho”. Bridges (1998) afirma que toda organização surge da ideia ou do “sonho” de alguém, nessa fase, não existe nada ainda, tudo é pura possibilidade; a empresa ainda é introvertida, intuitiva e perceptiva (IIP).

A segunda fase, “Empreendimento de risco” considera que chega uma hora em que o sonho tem que ser transformado em ação, em realidade. É quando a empresa tende a assumir uma forma definida, uma identidade. Essa fase é caracterizada como extrovertida e julgadora (EJ).

A terceira fase, intitulada “Como conseguir organizar-se”, é uma fase em que o trabalho é árduo e o comprometimento é crucial. Passada a fase de risco, é hora da organização se estruturar, tem-se que criar sistemas e procedimentos para realizar de modo previsível aquilo que era apenas imaginário, ideias. Caracteriza-se como introvertida, sensorial e pensadora (ISP).

A quarta fase é a do “Sucesso”, é quando uma empresa de risco se encontra efetivamente organizada, é o momento de crescer um pouco mais. Para se estabelecer fortemente em sua área de atuação, ela precisa passar para um novo estágio de desenvolvimento, no qual terá sucesso. Para isso, ela deve conhecer o

mercado e buscar as oportunidades que estão abertas para ela. Nessa fase, a organização deve assumir um caráter extrovertido, intuitivo e sensorial (EIS).

Já a quinta fase, “Como transformar-se em Instituição”, é uma fase que ocorre apenas em organizações bem sucedidas e que tendem a tomar uma nova direção. Ela chega a alcançar novos picos e obter êxito. A vitalidade de progredir devagar abre caminho para se tornar uma instituição e passar a fazer parte do *establishment*. Para fazer isso, a empresa necessita que novas práticas organizacionais sejam estabelecidas e que um pouco da energia antiga volte para dentro da organização, assim, o modo como as coisas são feitas se torna mais importante do que aquilo que é efetivamente feito. Caracteriza-se como intuitiva, sensorial, pensadora e julgadora (ISPJ).

A sexta fase é “A empresa se fecha”, é quando há um aprofundamento da fase anterior, a organização protege o *status quo* e começa a se imitar e transforma essa autoimitação em virtude.

Finalmente, a última fase, a “Morte”, ou seja, depois de ter passado por todas as fases e não ter atingido o seu objetivo, a empresa morre e seu lugar é ocupado por outras novas empresas de risco extrovertidas, apoiadas nos sonhos intuitivos de fazer coisas novas e de uma forma melhor.

2.2.5 A Tipologia de Greiner - Modelo Referencial

De acordo com Greiner (1998), o futuro de uma organização é determinado mais em função da sua história do que por forças exteriores a ela. Em função dessa analogia, Greiner define uma série de fases relativas ao desenvolvimento pelas quais as empresas em crescimento tendem a passar. O autor ainda faz um paralelo entre os termos “evolução” e “revolução”, considerando o primeiro como os períodos prolongados de crescimento da empresa em que não ocorrem muitas movimentações ou muitas mudanças, já o segundo seriam os períodos de grande desordem na vida das organizações. Esse modelo ressalta ainda que, dentro dos

períodos de evolução das organizações, ocorrem grandes revoluções que são o ponto de partida para uma nova fase do ciclo.

Quando Greiner (1972) desenvolveu o seu modelo do CVO, ele considerava apenas o tamanho e a idade da empresa como sendo fatores essenciais para o desenvolvimento da organização, além disso, o modelo era direcionado apenas para as pequenas empresas industriais. De acordo com o autor, conforme a empresa amadurece e o seu tamanho aumenta, ela muda de estágio e os seus problemas ficam mais evidentes, até atingir um momento de crise, no qual as técnicas e os métodos até então empregados não são mais eficazes.

Mais tarde em uma revisão dos seus estudos, Greiner (1998) redefine esses fatores apontando cinco dimensões, que são consideradas como essenciais para construir um modelo de desenvolvimento na organização - o tempo de vida, o tamanho, o estágio de evolução, o estágio de revolução e a taxa de crescimento na indústria - e passa a ver que seu modelo do CVO pode ser aplicável a outros tipos de organização.

Como é mostrado na FIG. 1, cada fase é um efeito da fase anterior e uma causa para a próxima fase e cada período evolutivo é caracterizado pelo estilo de gerenciamento dominante utilizado para atingir o crescimento, enquanto cada período revolucionário é caracterizado pelo problema de gerenciamento dominante que deve ser resolvido antes que o crescimento possa continuar

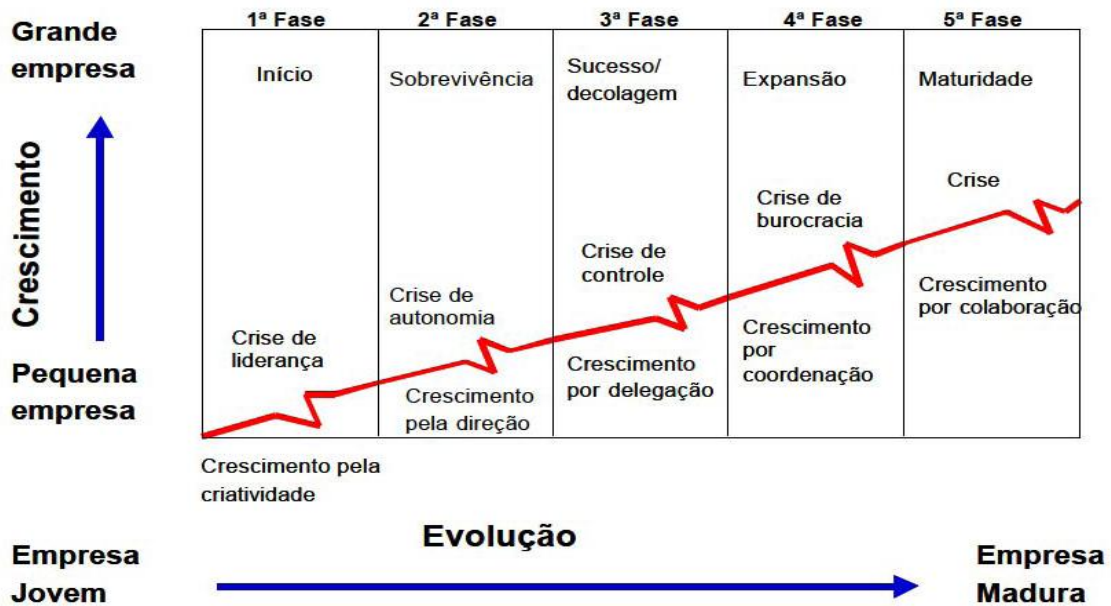


Figura 1 – Modelo de Ciclo de vida das organizações de Greiner.
Fonte: PEDRO, 2003, p. 32.

Fase 1 – Criatividade:

Nessa fase de nascimento da organização, o foco está no produto e no mercado. Esse período de evolução criativa tem as seguintes características:

- os fundadores exercem funções gerenciais, estão voltados a produzir e vender seus produtos;
- a comunicação entre a equipe ocorre de forma informal;
- as jornadas de trabalho são longas, com salários compensadores;
- as atividades são controladas em função do retorno do mercado, as ações administrativas são decorrentes da reação dos consumidores.

Crise da Liderança: A empresa cresce, as operações de produção requerem um maior conhecimento e acompanhamento sobre os rendimentos, aumentam o número de empregados que não podem mais ser gerenciados por meio de uma comunicação informal e muitos não estão motivados a dedicação intensa à organização. Os fundadores se veem oprimidos com tanta responsabilidade e os conflitos entre líderes crescem de forma intensa. Ocorre a crise da liderança, daí a

necessidade de um líder de pulso forte, que tenha conhecimentos para gerenciar e habilidades para introduzir novas técnicas de negócios.

Fase 2 – Direção:

As organizações que sobrevivem a essa primeira fase embarcam no período de crescimento. Esse período de liderança hábil e diretiva tem as seguintes características:

- a) inicia-se uma estrutura de organização funcional para separar as atividades por área, as atividades de comercialização são separadas da produção;
- b) são introduzidos sistemas de contabilidade para estoque e compra de produtos;
- c) são adotadas novas normas de trabalho, programas de incentivo e orçamentos;
- d) a comunicação se torna informal e impessoal de acordo com a hierarquia.

Crise de Autonomia: Com o crescimento, a organização se torna mais complexa. Os empregados de níveis inferiores se veem limitados de poder, eles se tornam divididos entre seguir procedimentos e tomar iniciativas. Essa segunda fase é marcada por demanda de maior autonomia por parte dos gerentes de níveis inferiores. A solução é seguir em direção a um processo de delegação de poder, dando início a um processo de descentralização.

Fase 3 – Delegação:

Essa fase é marcada pelo processo de descentralização do poder e apresenta as seguintes características:

- a) são atribuídas maiores responsabilidades aos gerentes de fábrica e de mercado;
- b) bônus é uma forma de benefício usado para estimular empregado a produzir ou vender mais;

c) a comunicação da alta gerência é feita geralmente por informes, correspondências ou telefone, uma vez que se encontra mais distante do nível operacional.

Crise do Controle: Essa crise ocorre principalmente em função da descentralização do poder que ocorre em função das grandes diversidades ocorridas na organização. O que acontece é que a alta gerência decide retomar o poder, recuperar o controle da organização. A solução seria retomar algumas técnicas específicas de coordenação.

Fase 4 – Coordenação:

Essa fase é marcada pela ascensão de sistemas formais de gerenciamento que motivam os gerentes a olharem além das necessidades de suas unidades e tem como principais características:

- a) planejamento formalizado com o objetivo de manter o controle da empresa;
- b) unidades descentralizadas são fundidas em grupos de produtos;
- c) funções, como, por exemplo, processamento de dados, são centralizadas nos centros de operações, enquanto que as decisões de operações diárias se mantêm descentralizadas.

Crise da Burocracia: Os sistemas formais se tornam burocráticos em função do tamanho e da complexidade da organização.

Fase 5 – Colaboração:

Nessa fase, o controle social e a autodisciplina tomam conta do controle formal. É um processo de transição difícil na tentativa de superar a burocracia instalada. Algumas características:

- a) as equipes são divididas em função das tarefas;
- b) uma estrutura do tipo matriz é usada para designar as equipes de acordo com as tarefas;

- c) os sistemas formais são simplificados e transformados em sistemas únicos com diversas funções;
- d) os gerentes se reúnem com o objetivo de solucionar problemas maiores;
- e) novas práticas são encorajadas pela organização.

Segundo Greiner (1998), a crise nessa fase está marcada pelo estresse profissional, sobretudo, pela sobrecarga de trabalho que será resolvida por meio de uma nova estrutura e de programas que permitam aos empregados descansarem periodicamente, refletirem e se revitalizarem.

Ainda para Greiner (1998), são poucas as organizações que passam por todas essas fases de crescimento. De acordo com o desenvolvimento da organização, torna-se possível observar vestígios de outras fases, podendo ser anteriores ou posteriores à fase em que a empresa se encontra. Superar as dificuldades encontradas na evolução das empresas depende da atenção do empreendedor aos instrumentos que o meio oferece e do reconhecimento das deficiências.

A partir de uma revisão na literatura, foram levantados alguns trabalhos que também usaram o modelo de Greiner, porém aplicado em seguimentos distintos. Na próxima seção eles serão apresentados de forma breve, mostrando o objeto e objetivos da pesquisa, resultados e considerações finais.

2.3 Estudos que utilizaram a abordagem de Greiner (1998)

(Continua)

Autor /Ano	Objeto	Objetivo	Resultado	Considerações
PEDRO (2003)	Empresários participantes do Projeto de Capacitação Empresarial oferecido pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e SEBRAE	Identificar as necessidades dos empreendedores, Verificar a importância dos valores para os empreendedores; Depois de identificados os valores e as necessidades, averiguar as influências desses no empreendimento; Apresentar os modelos do CVO.	Quanto às características do comportamento do empreendedor e suas influências no CVO, o sucesso foi parcial porque não foi possível verificar as tendências do empreendedor nas fases de criatividade, coordenação e colaboração do Modelo de Greiner; Empreendedores demonstraram que é possível comprovar num caso prático a associação das características comportamentais e as fases do modelo de CVO de Greiner visto que foi notada uma concordância entre a teoria e a prática; Investigar a influência de características no comportamento do empreendedor no ciclo de vida de uma empresa é uma forma de conhecer os problemas que podem vir a ser enfrentados e prevenir, numa tentativa de garantir sucesso.	Sugere-se complementar a pesquisa com o delineamento das características comportamentais nas fases do CVO: criatividade, coordenação e colaboração; Sugere-se realizar esta pesquisa por meio de uma amostragem probabilística do tipo aleatória simples, possibilitando a generalização dos resultados obtidos.

(Conclusão)

Autor /Ano	Objeto	Objetivo	Resultado	Considerações
SILVA (2008)	Pólo Moveleiro de São Bento do Sul S/C.	<p>Identificar em quais fases do CVO segundo o modelo de Gersick (1997) e Greiner (1989); se concentram as indústrias familiares de móveis.</p> <p>Verificar se as indústrias familiares de móveis fazem uso dos controles de gestão;</p> <p>Fazer uma simetria entre os controles de gestão utilizados e as fases do CVO em que se encontram as indústrias familiares moveleiras.</p>	<p>Foi utilizado o sistema classificador genético difuso para identificar em qual posição se encontram as indústrias em relação ao CVO e obtido o seguinte resultado: 22 indústrias no estágio de criatividade, 13 no estágio de orientação, 9 no de delegação, 4 no coordenação e 2 no estágio de colaboração; Houve uma maior concentração no estágio de criatividade, o que é comum nas empresas de gestão informal; Quanto á essa simetria entre controles de gestão e o CVO das indústrias pôde ser visto que houve uma menor utilização dos controles no primeiro estágio, aumentando gradativamente no segundo, terceiro e quarto respectivamente, no quinto ouve uma leve queda da utilização de controles devido à necessidade de reorganização do sistema de controle.</p>	<p>Recomenda-se aumentar a amostra para ampliar a visão e compreensão da gestão empresarial, como também ampliar o estudo para outros pólos 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.</p>
GRAPEGIA; LEZANA (2006)	Proprietários de organizações no Arranjo Produtivo Local (APL) de moda e vestuário de Francisco Beltrão, no Estado do Paraná.	<p>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.</p>	<p>Dos 25 participantes, somente um discordou do resultado do perfil da sua empresa. Os demais que aprovaram manifestaram que o resultado apresentado refletia com precisão a situação das suas organizações. Os autores ressaltam que uma organização não se enquadra em apenas uma fase, mesmo tendo uma maior concentração de características em uma fase, a organizações traz traços tanto de fases anteriores quanto de fases posteriores.</p>	<p>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.</p>

Quadro 3 – Estudos que utilizaram a abordagem de Greiner (1998).

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de situar o leitor sobre os passos de construção de todo o trabalho até o momento, apresenta-se a FIG. 2.

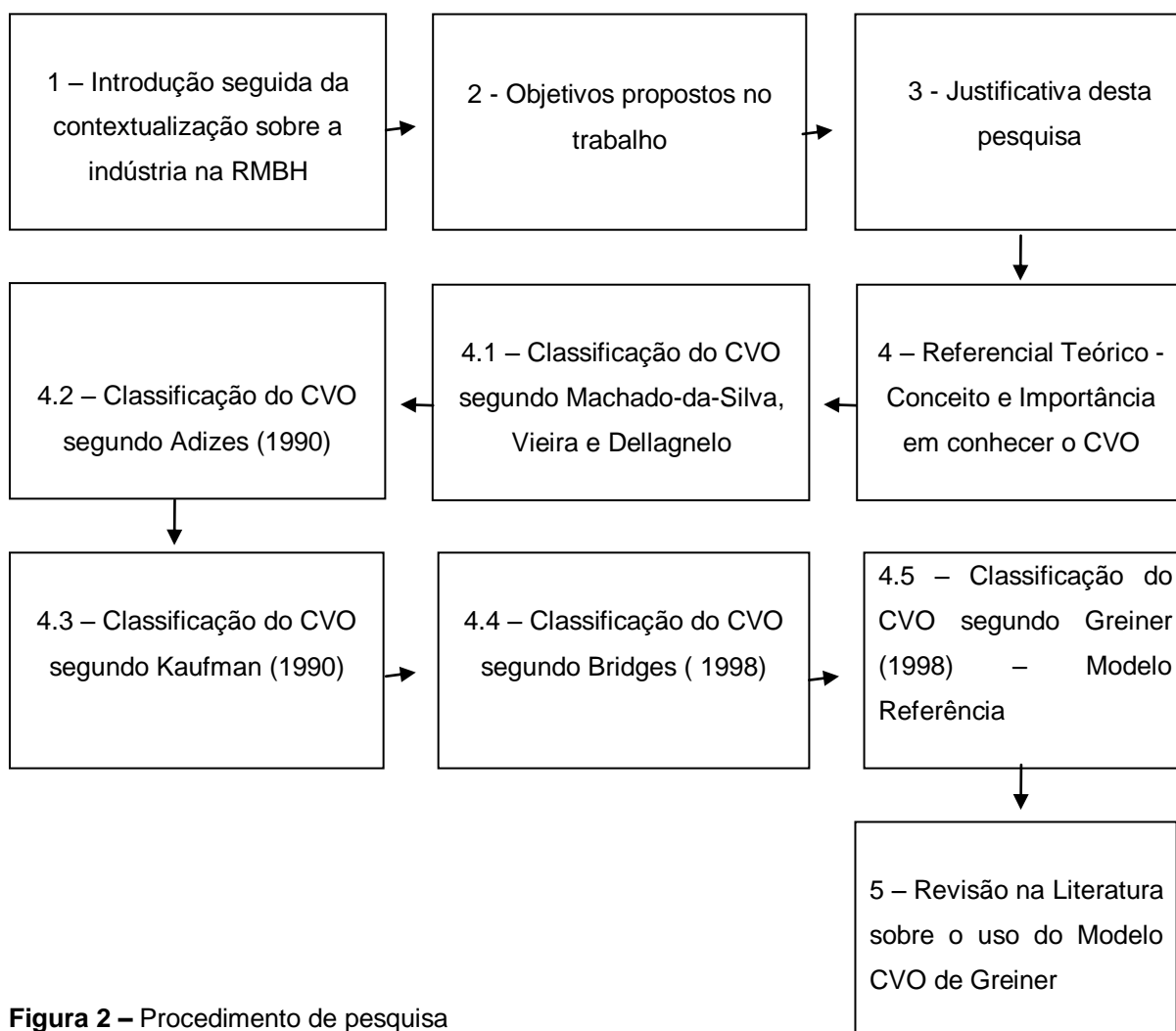


Figura 2 – Procedimento de pesquisa
 Fonte: LOPES, 2009, adaptado pela autora.

Em etapa posterior à pesquisa bibliográfica deste trabalho, foram adicionados sete passos (do 6 ao 12) de natureza mais analítica, tendo em vista apresentar o seu modelo interpretativo, compreendendo a metodologia que foi utilizada, a apresentação dos dados relacionada à aplicação dos questionários, a análise e discussão dos resultados, a conclusão dos achados da pesquisa, uma análise reflexiva seguida da proposição para estudos futuros e as referências que foram utilizadas no presente trabalho.

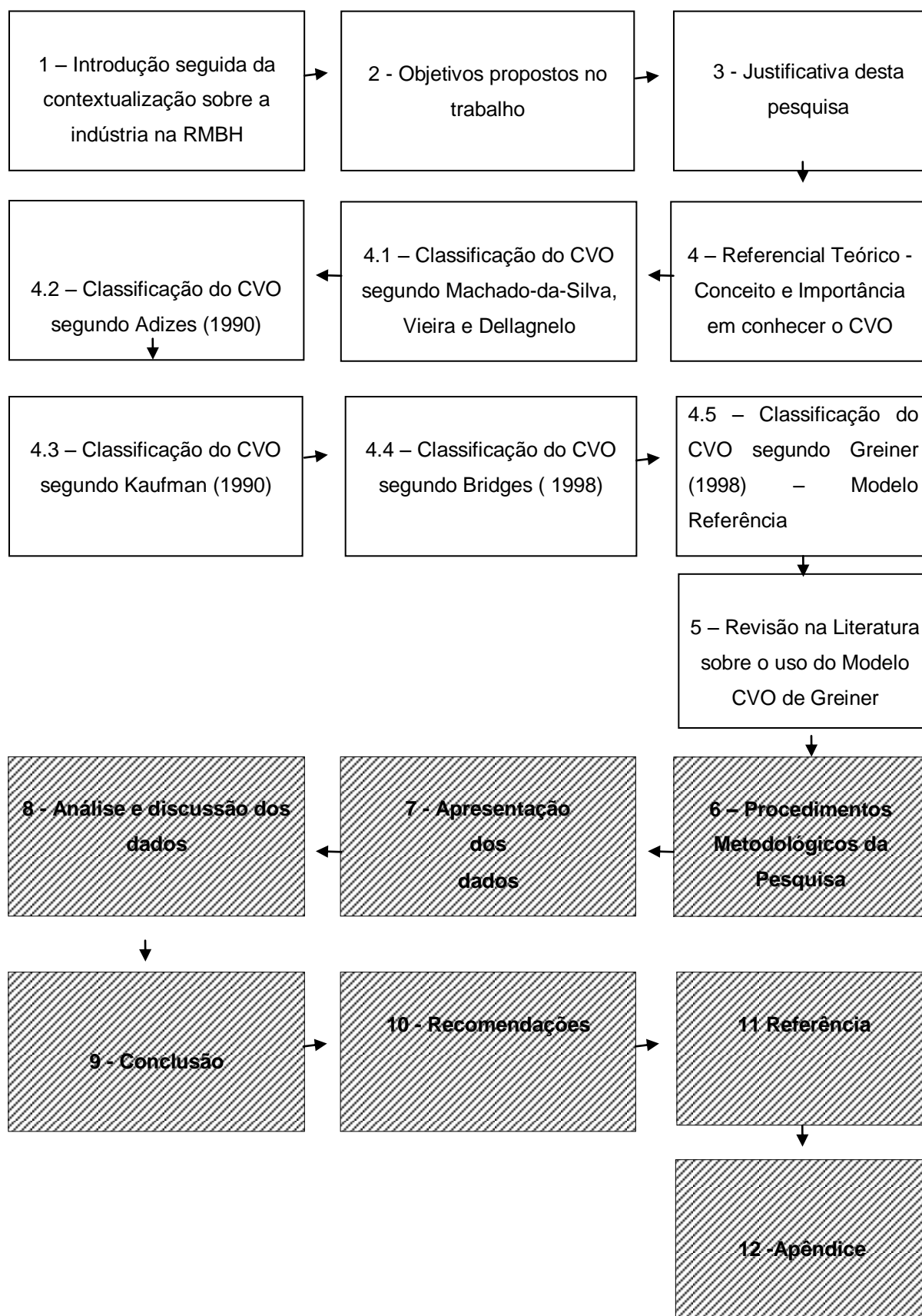


Figura 3 – Procedimento de pesquisa 1
 Fonte: LOPES, 2009, adaptado pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Tendo como objetivo principal analisar, de acordo com o Modelo de Greiner (1998), o estágio do ciclo de vida organizacional em que se encontram indústrias pertencentes à RMBH, nesta seção, serão retratados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance desse objetivo.

3.1 A Pesquisa e o Método

A pesquisa é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visa melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas. Ela pode ser solicitada quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema ou quando essas informações se encontram em estado inadequado para responder ao problema relacionado. Pode-se dizer que a pesquisa é uma contribuição científica para a tomada de decisão (MALHOTRA, 2004; HAIR JR. *et al.*, 2005).

Segundo Vergara (2003, p. 12), “o método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Já Hair Jr. *et al.* (2005, p. 80) consideram que “o método é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir conhecimento”. Ainda segundo os mesmos autores, o método é a testagem de uma hipótese através do experimento.

Diante das considerações feitas anteriormente, este capítulo destina-se a descrever o método da pesquisa, a forma como ela será desenvolvida. A seguir, será apresentado o delineamento da pesquisa, logo depois, os procedimentos para definição do universo e amostra e, logo em seguida, será apresentado o instrumento da pesquisa e as técnicas análises.

3.2 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida é caracterizada como aplicada, descritiva e será utilizado o método quantitativo do tipo *survey* e de corte transversal. Neste tipo de *survey*, a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Quanto à abordagem do problema, é uma pesquisa quantitativa, ela se baseia em métodos lógico-dedutivos e busca explicar as relações de causa/efeito por meio da generalização de resultados (amostra foi não-probabilística intencional). Alguns exemplos de pesquisa inerentes às abordagens quantitativas são os levantamentos (*surveys*), os estudos teórico-conceituais, os diagnósticos, as modelagens e simulações, que recriam artificialmente a realidade mediante dados quantitativos (BERTO; NAKANO, 1999).

Os dados quantitativos são mensurações em que números são usados diretamente para representar propriedades de algo. Os dados quantitativos são mais objetivos, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador, fundamentam-se somente nas habilidades do pesquisador como analista (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 100).

Quanto ao método de coleta de dados, será do tipo *survey*, ou seja, uma coleta de dados primários a partir de um questionário que será aplicado junto ao indivíduo, ao qual se fazem diversas perguntas relacionadas ao desempenho, procedimentos e normas da organização na qual está inserido. Também se caracteriza por ser usado quando a coleta de informação se dá em uma amostra de indivíduos ou grupos. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a unidade de análise pode ser um indivíduo, neste caso, coincidindo com o respondente, mas também um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras.

O método *survey* apresenta diversas vantagens. Sua aplicação é simples; os dados obtidos são confiáveis uma vez que as respostas são limitadas às alternativas mencionadas; a codificação, a análise e a interpretação dos dados também são relativamente simples (MALHOTRA, 2004, p. 179).

Como desvantagem do método, destaca-se o fato de o entrevistado poder relutar em passar as informações desejadas (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2004).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que expõe características de uma determinada população ou fenômeno. As pesquisas descritivas também têm por objetivo estudar as características de um grupo (GIL, 2002; VERGARA, 2003). Para Malhotra (2004, p. 108) “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – características ou funções de mercado”. O QUADRO 3 resume os aspectos metodológicos desta pesquisa.

Classificação da Pesquisa	
Quanto à abordagem	Quantitativa / <i>Survey</i>
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Descritiva
Quanto ao tratamento dos Dados	SGDCVO, <i>Test Kruskal Wallis</i>

Quadro 3 – Classificação da pesquisa

Fonte: VASCONCELOS, 2009, adaptado pela autora.

3.3 Universo e Amostra

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p. 237), “o universo é o total de todos os elementos que compartilham de algum conjunto comum de características. Já a amostra investiga apenas um subconjunto da população para, a partir daí, derivar conclusões sobre suas características”.

Esta dissertação trabalhou com uma amostra por acessibilidade, não-probabilística, que, segundo Malhotra (2004), é uma técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória. Confia-se no julgamento pessoal do pesquisador, como também pode oferecer boas estimativas das características da população, mas pode não permitir uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais, mesmo assim, é uma técnica comumente usada.

Nesta pesquisa, as indústrias pesquisadas estão situadas no complexo industrial da RMBH, MG. A amostra foi extraída da base de dados da FIEMG, ou seja, foram selecionadas indústrias que fazem parte desse cadastro. A base de dados é referente ao ano de 2011, último levantamento feito pela Federação.

3.4 Instrumento de Pesquisa

Quanto ao instrumento de pesquisa, foi aplicado o questionário usado por Silva (2008), porém, adaptado, uma vez que aquele aborda além do Modelo de Greiner (1998), o Modelo de Gersick (1997) (APENDICE 1).

Conforme aponta Silva (2008), parte do questionário foi elaborado com o objetivo de classificar as empresas de acordo com as características de cada fase do Ciclo de Vida Organizacional, segundo a abordagem de Greiner (1998).

O questionário possui, em cada questão, alternativas de resposta tendo como escala a concordância variando para mais ou para menos. Foi utilizada a escala *Likert*, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O constructo da pesquisa, apresentado no QUADRO 4, permite relacionar o objetivo da pesquisa com as questões do instrumento, além de atender ao delineamento das ações a serem executadas na aplicação do mesmo.

Objetivo da Pesquisa	Ações	Itens do Instrumento
Identificar a fase do ciclo de vida em que estão as organizações utilizando o Modelo de Greiner.	Caracterizar as organizações que se enquadram nas características da fase de criatividade do modelo do CVO de Greiner.	1 a 6
	Caracterizar as organizações que se enquadram nas características da fase de direção do modelo do CVO de Greiner.	7 a 12
	Caracterizar as organizações que se enquadram nas características da fase de delegação do modelo do CVO de Greiner.	13 a 18
	Caracterizar as organizações que se enquadram nas características da fase de coordenação do modelo do CVO de Greiner.	19 a 24
	Caracterizar as organizações que se enquadram nas características da fase de colaboração do modelo do CVO de Greiner.	25 a 30

Quadro 4 – Variáveis do instrumento de coleta de dados

Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora.

3.5 Coleta dos Dados

Para proceder à coleta dos dados, foi enviado um *link* do *Googles Doc's* (o qual direcionava ao questionário estruturado) às indústrias conforme listagem da FIEMG de 2004/2011. O *link* foi encaminhado aos gestores das referidas empresas.

Junto ao questionário, foi enviado um texto que mencionava objetivo da pesquisa, informações sobre a Faculdade e sobre os pesquisadores que fazem parte deste trabalho e ressaltava que as informações ali preenchidas seriam mantidas em total sigilo. No dia seguinte, após ter sido enviado o *link*, foram feitas ligações telefônicas para todas as empresas, a fim de ter um contato mais pessoal com o respondente e reforçando as informações descritas acima.

Nesta fase de coleta de dados, foram seguidos os seguintes procedimentos junto aos respondentes:

- a) O prazo que ficou definido para o recebimento das respostas foi de 15 dias após o recebimento;
- b) Utilizou-se os serviços de uma bolsista de iniciação científica para fazer o contato telefônico junto aos potenciais respondentes, para apresentar os objetivos da pesquisa e intensificar a necessidade da resposta;
- c) Passados os 15 dias, os questionários que não apresentaram resposta foram reenviados, em uma segunda tentativa de resposta;
- d) Novamente foi feito mais um contato telefônico;
- e) Neste intervalo de tempo, a FIEMG lançou o novo cadastro das empresas (Cadastro 2011);

- f) Esse cadastro continha algumas poucas alterações e os contatos foram ajustados;
- g) Foi feito um contato junto a sub-secretaria do centro Industrial (CINCO), no qual se pedia apoio ao trabalho de pesquisa, entretanto, também não se obteve sucesso;
- h) Sem muito êxito nas respostas através do *link* e também sem o apoio da sub-secretaria, a pesquisadora foi a campo, levando os questionários impressos;
- i) As visitas não tiveram sucesso, no primeiro dia, em 12 empresas visitadas, apenas uma respondeu ao questionário, na maior parte;
- j) Diante do insucesso com as empresas do CINCO, que, a princípio, pareciam suficientes, resolveu-se expandir a área de abrangência da pesquisa considerando as mesmas características para fazer parte da amostra;
- k) Ainda com base no cadastro da FIEMG 2011, foi enviado o *link* a outras empresas localizadas na RMBH.
- l) Depois de 4 meses tentando obter respostas, deu-se por encerrada a coleta de dados, fechando com 33 empresas respondentes.

Ao responder as questões contidas no questionário, respostas eram direcionadas para uma tabela no *Excel*, o que facilitou em grande parte a análise dos dados.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados foram tabulados em Excel, sendo que, ao preencher o questionário *online*, o próprio *Google Docs* (programa em que estava inserido o questionário) gerava uma planilha em Excel.

No primeiro momento, para descrever os dados utilizados neste estudo, foi realizada uma análise descritiva, que será apresentada por meio de tabelas de frequência, buscando uma fácil visualização dos dados;

- a) A avaliação dos itens relacionados ao CVO foi feita através da nota média obtida em cada item e seu respectivo intervalo, com 95% de confiança. Para as respostas abaixo de 3 (Concorda parcialmente), considera-se que o entrevistado discordava do item e, para as respostas iguais ou superiores a 3, o entrevistado concorda com o item. As médias e intervalos de confiança foram apresentados para os grupos de itens que representam cada fase do ciclo;
- b) Em seguida, iniciou-se o processo de classificação das empresas nos respectivos estágios do CVO em que se encontram, de acordo com as respostas dos gestores. O método utilizado para se chegar a essa classificação foi o do sistema classificador genético difuso do ciclo de vida das organizações, sistema baseado na metaheurística dos algoritmos de Holland (1975) e na matemática difusa de Zadeh (1965), correlacionados aos estágios do ciclo de vida das organizações de Greiner (1986), para possibilitar determinar qual o ponto de localização no ciclo de vida organizacional de cada uma das empresas contidas nessa amostra (SILVA, 2008);
- c) A partir da classificação da fase do ciclo de vida organizacional das empresas participantes da amostra, algumas comparações foram realizadas. O objetivo dessas comparações foi verificar se, para algumas características das empresas, existe diferença significativa entre as fases. Para essas análises, foram feitos testes não paramétricos. Esses testes são utilizados quando as

suposições para a utilização de testes paramétricos não são atendidas. As hipóteses dos testes, os critérios de análise e as justificativas de utilização são mostrados a seguir. O nível de significância utilizado em todas as análises é de 5% e o programa utilizado foi o MINITAB 14;

e) O teste aqui utilizado foi o de *Kruskall Wallis* que é aplicado quando se deseja comparar várias amostras independentes para verificar se provêm de populações com médias iguais. Esse teste é utilizado quando a suposição de normalidade necessária para a utilização da análise de variância não é satisfeita. Em relação a este estudo, o teste foi utilizado para comparar as fases do CVO segundo características das empresas. As hipóteses do teste são:

- H0: Estágios do CVO possuem mesma distribuição para item estudado;
- HA: Distribuição diferente para pelo menos dois estágios do CVO para item estudado.

A hipótese nula, de igualdade de distribuições, é rejeitada quando o p-valor é inferior ao nível de significância, ou seja, $p\text{-valor} < 0,05$.

O teste é realizado comparando todas as fases. Quando o p-valor for inferior a 0,05 (nível de significância), a hipótese de igualdade entre as fases é rejeitada. Neste caso, foram realizados testes de comparação dois a dois para verificar entre quais fases a diferença ocorre.

3.7 Limitações da Pesquisa

De acordo com Vergara (1997, p. 59), “todo método tem possibilidades e limitações”. Por esse motivo, faz-se necessário apresentar aos leitores as limitações pelas quais passou esta pesquisa, mas que, mesmo existindo, não impossibilitaram a sua realização. Tais limitações residem nos seguintes aspectos:

a) Fonte de Dados

Foi grande a dificuldade de acesso a essas empresas, em se tratando de empresas de médio e grande porte. A princípio, estava sendo usado o cadastro da FIEMG de 2004, isso no início de Março/2011, quando se deu início à coleta dos dados. Por ser de sete anos atrás, os dados já estavam bem desatualizados. Os e-mails eram enviados e muitos retornavam, uma vez que os endereços eletrônicos não eram mais aqueles. Os contatos telefônicos, que eram feitos visando reforçar ao respondente a necessidade de resposta à pesquisa, não aconteciam uma vez que os telefones já não eram os mesmos. Em maio do mesmo ano, saiu um novo cadastro e a pesquisa deu continuidade a partir de tal cadastro. Mas o retorno dos e-mails era insignificante perto dos números de questionários distribuídos.

No primeiro momento, o questionário também apresentava uma questão, a qual os respondentes apresentavam resistência em responder, que estava relacionada ao “faturamento da empresa”. Em função de tal resistência, essa questão foi alterada para porte, ou seja, as empresas respondiam se estavam enquadradas como: micros, pequenas, médias ou grandes.

Tendo em vista as dificuldades, partiu-se para a pesquisa de campo, a pesquisadora foi direto às empresas, e o insucesso continuou em mais de 90% das empresas visitadas. Foram mais ou menos quatro meses de insistência constante, sendo por e-mail, telefone e até mesmo contato pessoal junto às empresas. No final foram obtidas 33 respostas, com as quais foram gerados os dados para esta pesquisa.

b) Metodologia

O método utilizado nesta pesquisa - *survey*, via web - dificultou a coleta dos dados, uma vez que, principalmente nos dias atuais, em que são vários os spams que ocorrem no mundo virtual, indivíduos e empresas são um pouco temerosos a responder a e-mails ou links de pessoas desconhecidas. Além disso, ressalta-se a falta de tempo que os profissionais das organizações enfrentam no dia a dia no trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Considerações sobre a amostra e o questionário

Responderam ao questionário 33 empresas, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte. O questionário continha questões referentes aos cinco estágios propostos por Greiner (1998), além de questões referentes a características da empresa.

Os representantes das 33 empresas entrevistadas responderam a uma lista de 30 itens. Esses itens eram divididos em 5 grupos referentes aos estágios do ciclo de vida – criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração – tendo cada grupo 6 itens. Cada um deles fazia uma afirmação relacionada a características que poderiam indicar se a empresa se enquadra no estágio.

Para cada afirmação feita, os entrevistados deveriam atribuir a opção de resposta que, segundo eles, mais se adequava à realidade da empresa. A cada item, eles apontavam se discordam totalmente, discordam, concordam parcialmente, concordam ou concordam totalmente.

As categorias foram transformadas em uma escala que variava de 1 a 5, onde 1 significa que o entrevistado discordava totalmente com o item apresentado e 5 se ele concordava totalmente.

Para que o objetivo do trabalho fosse atendido, foram feitas as seguintes análises:

- 1) Caracterização das empresas participantes da pesquisa;
- 2) Avaliação das respostas obtidas para as questões referentes ao CVO;
- 3) Classificação das empresas segundo estágio do CVO;
- 4) Testes para avaliar possível relação do estágio em que a empresa se encontra com a idade da organização, seu porte e número de funcionários.

4.2 Caracterização das empresas

A descrição das características das empresas foi realizada por meio da análise univariada das informações que estavam contidas no questionário. São informações importantes para determinar do perfil geral dessas organizações que compõem essa amostra.

A análise descritiva apresenta tabelas de frequência em que as variáveis são categorizadas para fácil visualização.

Tabela 1 – Tempo de fundação da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
0 a 5 anos	4	12,1	12,1
6 a 10 anos	2	6,1	18,2
11 a 15 anos	7	21,2	39,4
16 a 20 anos	3	9,1	48,5
21 a 25 anos	4	12,1	60,6
26 anos ou mais	13	39,4	100,0
Total	33	100,0	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 1 mostra a distribuição das empresas entrevistadas quanto ao tempo de fundação. Apenas 12,1% possuem tempo de fundação menor ou igual a 5 anos e grande parte (51,5%) já está no mercado há mais de 20 anos.

A TAB. 2 relaciona a classificação das empresas em relação ao número de funcionários. A maioria das empresas (60,6%) possui mais de 100 funcionários contratados.

Tabela 2 – Número de funcionários da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 50	6	18,2	18,2
51 a 100	7	21,2	39,4
101 a 200	6	18,2	57,6
200 a 500	6	18,2	75,8
Mais de 500	8	24,2	100,0
Total	33	100,0	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A seguir, a TAB. 3 apresenta o porte das empresas, apontado por seus representantes na pesquisa.

Tabela 3 – Porte da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Pequena	7	21,2	21,2
Média	19	57,6	78,8
Grande	7	21,2	100,0
Total	33	100,0	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Como pode ser observado, a maioria das empresas se classificam como de médio porte, tendo uma média superior a 50% da amostra.

A TAB. 4 descreve o ramo de atividade das empresas. Como pode ser visto, o ramo automobilístico teve uma predominância, apresentando um percentual de 18,2%. O que se pode entender por este resultado é a presença de uma montadora de veículos automobilísticos na RMBH, o que faz com que a demanda por empresas neste ramo (fornecedoras de peças automobilísticas) seja grande na região. Outro ramo que merece destaque é o de construção, apresentando um percentual de 9,1%. Vale ressaltar que é um ramo que vem apresentando grande demanda de serviço e perspectiva de crescimento na região.

Tabela 4 – Ramo de atividade da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Automobilístico/ Peças automotivas	6	18,2	18,2
Metalúrgico	2	6,1	24,2
Construção	3	9,1	33,3
Transporte	2	6,1	39,4
Financeiro	2	6,1	45,5
Informática/Internet	2	6,1	51,5
Produtos químicos/Químico têxtil	2	6,1	57,6
Siderurgia e fundição	2	6,1	63,6
Extração de metais preciosos/Mineração	2	6,1	69,7
Móveis	1	3,0	72,7
Elétrico	1	3,0	75,8
Gráfica	1	3,0	78,8
Gestão empresarial	1	3,0	81,8
Call Center	1	3,0	84,8
Consultoria e engenharia	1	3,0	87,9
Forjaria	1	3,0	90,9
Fabricação de máquinas para mineração/ fundição	1	3,0	93,9
Tubos de aço	1	3,0	97,0
Artefatos de cimento	1	3,0	100,0
Total	33	100,0	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa

4.3 Avaliação do ciclo de vida das organizações

A avaliação dos itens relacionados ao CVO foi feita através da nota média obtida em cada item e seu respectivo intervalo, com 95% de confiança. Para as respostas abaixo de 3, (concorda parcialmente), considera-se que o entrevistado discordava do item e, para as respostas iguais ou superiores a 3, o entrevistado concorda com o item. As médias e intervalos de confiança foram apresentados para os grupos de itens que representam cada fase do ciclo.

Tabela 5 – Média e IC (95%) para itens da fase Criatividade do CVO

Itens	Média	IC (95%)	
Q1	3,76	3,23	4,28
Q2	4,12	3,79	4,45
Q3	3,52	3,14	3,89
Q4	3,91	3,53	4,29
Q5	3,33	2,97	3,70
Q6	3,76	3,36	4,15

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 5 apresenta a avaliação média para cada um dos 6 itens que representam a fase referente à Criatividade do CVO. Para os itens Q1 (A empresa dispõe no mercado um produto principal que corresponde a 70% do processo produtivo), Q2 (Quando ocorrem problemas na empresa, a direção se envolve diretamente na solução), Q3 (As decisões tomadas na empresa são realizadas somente pela alta direção), Q4 (Os diretores têm domínio sobre a técnica contábil) e Q6 (A liderança na organização está centralizada na alta direção da empresa), a média e os extremos do intervalo são maiores que 3, demonstrando que os entrevistados concordam com os itens apresentados.

Para o item Q5 (A comunicação entre as pessoas na empresa é realizada verbalmente), a nota média está pouco acima de 3, mas com o mínimo do intervalo menor que 3.

Todas essas questões abordadas neste tópico foram desenvolvidas de acordo com as características apresentadas por Greiner (1998) em seu modelo. As avaliações

em relação às questões (características) em sua maioria foram ao encontro do que foi proposto pelo autor, apresentando apenas uma incongruência em relação à informalidade na comunicação.

Em relação a este quesito (comunicação informal), na fase de “criatividade”, primeira fase do modelo, é uma característica marcante segundo Greiner (1998). Corroborando Greiner (1998), Kaufmann (1990), em sua primeira fase, denominada “namoro”, apresenta que, neste início, quando começa o processo de criação da empresa, os processos se encontram na informalidade, incluindo a comunicação. Contrariamente à ideia dos autores, esta é uma questão que os gestores das empresas que fazem parte desta amostra não acreditam que haja nesta fase. Talvez isso tenha ocorrido por se tratar de empresas que, mesmo se classificando nesta primeira fase do CVO, já aprimoraram esses processos.

Tabela 6 – Média e IC (95%) para itens da fase Direção do CVO

Itens	Média	IC (95%)	
Q7	3,88	3,53	4,23
Q8	4,00	3,60	4,40
Q9	2,67	2,29	3,04
Q10	4,00	3,64	4,35
Q11	3,67	3,36	3,70
Q12	4,18	3,82	4,54

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 6 apresenta a avaliação média de cada um dos 6 itens que representam a fase referente à Orientação do CVO. Para os itens Q7 (As funções e responsabilidades da direção e de seus colaboradores estão claramente definidas), Q8 (A empresa utiliza profissionais específicos para exercer funções na organização), Q10 (A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente os custos do serviço prestado), Q11 (A empresa apresenta uma estrutura de comunicação simplificada e formalizada) e Q12 (A empresa conta com diretores e gerentes no seu quadro funcional), a média e os extremos do IC estão acima de 3, indicando concordância.

Porém, para o item Q9 (Os funcionários dispõem de autonomia para tomada de decisão sobre mudanças nos processos), a nota média está abaixo de 3, o que

indica discordância e demonstra que, na média, os funcionários das empresas não dispõem da autonomia mencionada.

Da mesma forma como foi dito anteriormente, as questões avaliadas vão ao encontro das considerações de Greiner (1998). Nesta fase, o gerente e os supervisores tomam a maior parte das responsabilidades pela direção da instituição, enquanto supervisores de níveis inferiores são tratados mais como especialistas funcionais do que como gerentes autônomos com tomada de decisão. É neste momento que ocorre a revolução na fase, também denominada de “autonomia”, ou seja, é hora de começar a colocar em prática a descentralização dos processos. Mais uma vez Kaufmann (1990) concorda com o que foi proposto por Greiner (1998), na segunda fase da sua classificação, chamada “crescimento”, ele aponta que é hora de descentralizar os processos e conceder autonomia maior aos funcionários de acordo com o nível hierárquico. Para Adizes (1990), esse processo de descentralização acontece na fase de número cinco, chamada de “Adolescência”, quando o fundador contrata um gestor/gerente. O que foi apresentado na avaliação dos gestores condiz com a teoria, uma vez que, na questão, é perguntado ao gestor se os funcionários dispõem de autonomia e eles afirmam que não, discordando do item.

Tabela 7 – Média e IC (95%) para itens da fase Delegação do CVO

Itens	Média	IC (95%)	
Q13	4,21	3,87	4,55
Q14	3,88	3,57	4,18
Q15	3,58	3,13	4,02
Q16	3,24	2,73	3,76
Q17	3,73	3,23	4,22
Q18	3,70	3,27	4,13

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 7 apresenta a avaliação média para cada um dos 6 itens que representam a fase referente à Delegação do CVO. Para os itens Q13 (Os diretores da empresa possuem mais autonomia para tomar decisões), Q14 (A delegação de tarefa ocorre entre os níveis da direção, gerência e produção sendo executadas e monitoradas com sucesso), Q15 (A comunicação pela direção da empresa ocorre com frequência e, quando necessária, é realizada formalmente por escrito), Q17 (A empresa utiliza

manuais e instruções operacionais das atividades a serem executadas) e Q18 (São realizados treinamentos operacionais para os funcionários), há concordância entre os entrevistados, com médias e intervalos acima de 3.

Para o item Q16 (As metas de despesas e investimentos são conhecidas pelos funcionários), a nota média está pouco acima de 3, mas o valor mínimo do intervalo é menor que 3, o que mostra que a concordância com o item pode não predominar.

Justificando a incongruência neste tópico, na fase de “delegação”, segundo o modelo proposto por Greiner (1998), as metas de despesas e investimentos são conhecidas pelos funcionários, até mesmo porque, segundo o autor, nesta fase, os funcionários começam a receber benefícios por produtividade como uma forma de motivar e estimular o empregado. Mais uma vez, contradizendo o proposto pelo modelo, os gestores avaliam, em sua maioria, que esse não é um processo comum dentro de suas empresas.

Tabela 8 – Média e IC (95%) para itens da fase Coordenação do CVO

Itens	Média	IC (95%)	
Q19	3,76	3,29	4,23
Q20	3,85	3,46	4,24
Q21	3,33	2,83	3,84
Q22	3,27	2,87	3,67
Q23	3,52	3,13	3,90
Q24	3,42	2,87	3,98

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 8 apresenta a avaliação média de cada um dos 6 itens que representam a fase referente à Coordenação do CVO. Para os itens Q19 (A missão da empresa foi definida e disseminada para todos os funcionários), Q20 (O planejamento estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo) e Q23 (A empresa dispõe de tecnologias de gestão para processos de Marketing e Vendas, Finanças e Contabilidade, Produção, etc.), os intervalos são acima de 3, o que demonstra concordância entre os entrevistados.

Para os itens Q21 (A empresa utiliza e ou aplica pesquisas para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes), Q22 (A empresa possui sistemática para

coleta, seleção e atualização de informações para tomada de decisão e melhor desempenho) e Q24 (A empresa possui filiais ou terceiriza parte do processo produtivo a outras empresas), a nota média está acima de 3, mas o valor mínimo do intervalo é menor, o que demonstra que o valor médio pode demonstrar concordância parcial com esses itens.

Nesta fase, as discordâncias foram maiores, apresentaram-se três tópicos com discordância. Para Greiner (1998), durante esta fase, o período evolutivo é caracterizado pela ascensão dos sistemas formais por atingirem excelente coordenação e pelos altos executivos se responsabilizarem pela iniciação e administração desses novos sistemas. Planejamento formal e procedimentos são estabelecidos e revisados intensivamente.

Segundo a pesquisa, alguns tópicos que estão ligados a esse processo de evolução dos procedimentos ainda não se encontram presentes nas organizações, o que acabou por levar a uma discordância maior por parte dos gestores.

Tabela 9 – Média e IC (95%) para itens da fase Colaboração do CVO

Itens	Média	IC (95%)	
Q25	3,30	2,87	3,73
Q26	3,67	3,32	4,02
Q27	3,60	3,21	4,00
Q28	3,88	3,46	4,30
Q29	3,82	3,43	4,21
Q30	3,67	3,21	4,12

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 9 apresenta a avaliação média dos últimos 6 itens que representam a fase Colaboração do CVO. Para os itens Q26 (A empresa estimula os funcionários a adotarem novos métodos ou procedimentos organizacionais e produtivos), Q27 (São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários), Q28 (A empresa possui um posicionamento mercadológico claro, definido e reconhecido pelo mercado), Q29 (A empresa possui sistemas administrativos ajustados as suas necessidades e que provêm a empresa com as informações necessárias para a tomada de decisão) e Q30 (A empresa realiza o acompanhamento formal de desempenho de todas as

áreas organizacionais utilizando controles próprios adaptados para as especificidades), as médias e extremidades dos intervalos são valores maiores que 3, indicando concordância.

Porém, para o item Q25 (O conhecimento tecnológico adquirido é multiplicado a todos os envolvidos), a nota média está pouco acima de 3, com valor mínimo do intervalo menor que esse valor, o que demonstra que pode haver uma concordância parcial com o item que representa a multiplicação do conhecimento tecnológico na empresa.

Esta fase, denominada de “*colaboração*”, Greiner (1998) afirma que se forma ao redor de uma abordagem mais flexível e comportamental para o gerenciamento e é quando a organização se encontra em um patamar maior de evolução, como pode ser visto através das próprias questões levantadas acima, havendo uma discordância pequena, apenas na Q25, em que os respondentes julgam que a multiplicação do conhecimento tecnológico na empresa não é um ponto difundido para todos dentro da organização.

4.4 Classificação das empresas na Fase do Ciclo de Vida das Organizações segundo Greiner (1998)

Os estágios do CVO, segundo o modelo de Greiner (1998), demonstram que as empresas podem ser classificadas em cinco fases de evolução, onde uma se diferencia da outra por características específicas. O autor ainda propõe, em seu modelo, que a estrutura pode desempenhar um papel crítico influenciando a estratégia corporativa da organização e é essa ênfase no reverso sobre como a estrutura da organização afeta o futuro crescimento que é destacada no modelo proposto.

Para a classificação das empresas segundo a fase do ciclo de vida organizacional, será utilizado o método de *fuzzificação* dos dados. A categorização inicial, com notas de 1 a 5, foi alterada para uma escala de 0 a 4, em que 0 indica discorda

totalmente, 1 discorda, 2 concorda parcialmente, 3 concorda e 4 concorda totalmente.

A análise será demonstrada em todos os seus passos. Para exemplificação, serão apresentados os dados da empresa de número 1 da amostra.

O QUADRO 5 apresenta as respostas dos 30 itens referentes ao CVO, da empresa de número 1 da amostra. As respostas apresentadas já estão codificadas, entre 0 e 4, como serão utilizadas nas análises.

(Continua)

Estágio do CVO	Questão	Item	Resposta				
			0	1	2	3	4
Criatividade	1	A empresa dispõe no mercado um produto principal que corresponde a 70% do processo produtivo					x
	2	Quando ocorrem problemas na empresa, a direção se envolve diretamente na solução		x			
	3	As decisões tomadas na empresa são realizadas somente pela alta direção				x	
	4	Os diretores têm domínio sobre a técnica contábil				x	
	5	A comunicação entre as pessoas na empresa é realizada verbalmente		x			
	6	A liderança na organização está centralizada na alta direção da empresa				x	
Direção	7	As funções e responsabilidades da direção e de seus colaboradores estão claramente definidas				x	
	8	A empresa utiliza profissionais específicos para exercer funções na organização	x				
	9	Os funcionários dispõem de autonomia para tomada de decisão sobre mudanças nos processos					x
	10	A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente os custos do serviço prestado	x				
	11	A empresa apresenta uma estrutura de comunicação simplificada e formalizada					x
	12	A empresa conta com diretores e gerentes no seu quadro funcional				x	
Delegação	13	Os diretores da empresa possuem mais autonomia para tomar decisões		x			
	14	A delegação de tarefa ocorre entre os níveis da direção, gerência e produção sendo executadas e monitoradas com sucesso					x
	15	A comunicação pela direção da empresa ocorre com frequência e, quando necessária, é realizada formalmente por escrito					x
	16	As metas de despesas e investimentos são conhecidas pelos funcionários					x
	17	A empresa utiliza manuais e instruções operacionais das atividades a serem executadas					x
	18	São realizados treinamentos operacionais para os funcionários		x			

					(Conclusão)
Estágio do CVO	Questão	Item	Resposta		
Coordenação	19	A missão da empresa foi definida e disseminada para todos os funcionários			x
	20	O planejamento estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo			x
	21	A empresa utiliza e ou aplica pesquisas para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes			x
	22	A empresa possui sistemática para coleta, seleção e atualização de informações para tomada de decisão e melhor desempenho			x
	23	A empresa dispõe de tecnologias de gestão para processos de Marketing e Vendas, Finanças e Contabilidade, Produção, etc.			x
	24	A empresa possui filiais ou terceiriza parte do processo produtivo a outras empresas			x
Colaboração	25	O conhecimento tecnológico adquirido é multiplicado a todos os envolvidos			x
	26	A empresa estimula os funcionários a adotarem novos métodos ou procedimentos organizacionais e produtivos			x
	27	São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários			x
	28	A empresa possui um posicionamento mercadológico claro, definido e reconhecido pelo mercado			x
	29	A empresa possui sistemas administrativos ajustados as suas necessidades e que provêm a empresa com as informações necessárias para a tomada de decisão			x
	30	A empresa realiza o acompanhamento formal de desempenho de todas as áreas organizacionais utilizando controles próprios adaptados para as especificidades			x

Quadro 5 – Itens do questionário respondido pela empresa 1 referentes ao CVO de Greiner
 Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora

Após a codificação das respostas das 33 empresas, foi utilizado o modelo de Greiner (1998), que estratifica o ciclo de vida organizacional nas cinco fases. Para conhecer a fase do CVO em que as organizações desta amostra se encontram, foi utilizada a análise do sistema classificador genético difuso do ciclo de vida das organizações (BEUREN; HEIN, 2007) e foram seguidos os seguintes passos a saber: fuzzificação das respostas, pontuação máxima por fase, cálculo das distâncias e classificação das empresas e interpretação dos resultados *fuzzificados* do ciclo de vida organizacional, segundo o Modelo de Greiner.

4.4.1 Fuzzificação das respostas

O sistema classificador genético difuso será utilizado para a classificação das empresas na fase do CVO em que cada empresa mais se aproximar. O método considera a expansão da resposta apontada pelo entrevistado para as respostas próximas. Por exemplo, se o entrevistado aponta concordar parcialmente, o sistema considera que ele possa estar em uma situação difusa, incerta, onde ele pode apresentar tendência a discordar ou concordar.

Beuren e Hein¹ (2007) citado por Silva (2008) mencionam que:

As características comuns entre qualquer tipo de sistema classificador são: a) uma população inicial; b) lista de características a serem verificadas e avaliadas; c) regras de classificação (*inputs*); e d) classificação propriamente dita (*outputs*). Os sistemas classificadores genéticos são fruto da teoria dos algoritmos genéticos desenvolvida originalmente por John Holland, apresentado no trabalho *Adaptation in Natural and Artificial Systems* (1975).

Hein (1995) apresenta que a teoria dos conjuntos difusos, ou lógica difusa, se distingue por trabalhar com raciocínios aproximados, a fim de se obter inferências, para permitir que a mesma se ajuste melhor à linguagem natural, recapturando o significado de termos vagos, ambíguos ou imprecisos, vistos na teoria clássica como predicados difusos.

O primeiro passo para a fuzzificação é a transformação das respostas dos entrevistados em níveis de plodia 5. Para tal, cada opção de resposta foi transformada em 5 alelos, sendo fuzzificadas, como é apresentado no QUADRO 6.

Nota inicial	Nota Fuzzificada				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0
2	0	1	2	1	0
3	0	1	2	3	2
4	0	1	2	3	4

Quadro 6 – Notas fuzzificadas

Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora

¹ BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. **Sistema classificador difuso do ciclo de vida das organizações**. Blumenau: Furb, 2007.

As respostas dos entrevistados foram transformadas inicialmente em um esquema genético de cinco pontos, onde $C_1=0$, $C_2=1$, $C_3=2$, $C_4=3$ e $C_5=4$. No QUADRO 7 é apresentada a codificação inicial da empresa 1 da amostra como exemplificação.

Nº questão	Nota em escala de cinco pontos				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	0	0	0	4
2	0	1	0	0	0
3	0	0	0	3	0
4	0	0	0	3	0
5	0	1	0	0	0
6	0	0	0	3	0
7	0	0	0	3	0
8	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	4
10	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	4
12	0	0	0	3	0
13	0	1	0	0	0
14	0	0	0	0	4
15	0	0	0	0	4
16	0	0	0	0	4
17	0	0	0	0	4
18	0	1	0	0	0
19	0	0	0	0	4
20	0	0	0	3	0
21	0	0	0	3	0
22	0	0	0	0	4
23	0	0	0	0	4
24	0	0	0	0	4
25	0	0	0	0	4
26	0	0	0	0	4
27	0	0	0	0	4
28	0	0	0	0	4
29	0	0	0	0	4
30	0	0	0	0	4

Quadro 7 – Respostas da empresa 1 codificadas em uma escala de cinco pontos
Fonte SILVA, 2008, adaptado pela autora.

Após a transformação das respostas em escalas de cinco pontos para todos os entrevistados, a fuzzificação é então iniciada, utilizando a codificação apresentada no QUADRO 6.

Os dados da empresa 1, fuzzificados, são apresentados no QUADRO 8.

Nº questão	Notas fuzzificadas				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	1	2	3	4
2	0	1	0	0	0
3	0	1	2	3	2
4	0	1	2	3	2
5	0	1	0	0	0
6	0	1	2	3	2
7	0	1	2	3	2
8	0	0	0	0	0
9	0	1	2	3	4
10	0	0	0	0	0
11	0	1	2	3	4
12	0	1	2	3	2
13	0	1	0	0	0
14	0	1	2	3	4
15	0	1	2	3	4
16	0	1	2	3	4
17	0	1	2	3	4
18	0	1	0	0	0
19	0	1	2	3	4
20	0	1	2	3	2
21	0	1	2	3	2
22	0	1	2	3	4
23	0	1	2	3	4
24	0	1	2	3	4
25	0	1	2	3	4
26	0	1	2	3	4
27	0	1	2	3	4
28	0	1	2	3	4
29	0	1	2	3	4
30	0	1	2	3	4

Quadro 8 – Respostas da empresa 1 fuzzificadas
 Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora.

4.4.2 Pontuação Máxima por Fase

Após a fuzzificação das respostas para cada uma das empresas da amostra, é necessário desenvolver para cada um dos grupos de questões (que indicam as cinco fases) o esquema do sistema genético através da pontuação máxima para cada uma das fases. A pontuação máxima para cada fase do CVO é apresentada nos QUADROS 9, 10, 11, 12 e 13.

Nº questão	Pontuação máxima				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	1	2	3	4
2	0	1	2	3	4
3	0	1	2	3	4
4	0	1	2	3	4
5	0	1	2	3	4
6	0	1	2	3	4
7	0	1	2	3	2
8	0	1	2	3	2
9	0	1	2	3	2
10	0	1	2	3	2
11	0	1	2	3	2
12	0	1	2	3	2
13	0	1	2	1	0
14	0	1	2	1	0
15	0	1	2	1	0
16	0	1	2	1	0
17	0	1	2	1	0
18	0	1	2	1	0
19	0	1	0	0	0
20	0	1	0	0	0
21	0	1	0	0	0
22	0	1	0	0	0
23	0	1	0	0	0
24	0	1	0	0	0
25	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0

Quadro 9 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Criatividade
Fonte: Adaptado de Silva, 2008.

Nº questão	Pontuação máxima				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	1	2	3	2
2	0	1	2	3	2
3	0	1	2	3	2
4	0	1	2	3	2
5	0	1	2	3	2
6	0	1	2	3	2
7	0	1	2	3	4
8	0	1	2	3	4
9	0	1	2	3	4
10	0	1	2	3	4
11	0	1	2	3	4
12	0	1	2	3	4
13	0	1	2	3	2
14	0	1	2	3	2
15	0	1	2	3	2
16	0	1	2	3	2
17	0	1	2	3	2
18	0	1	2	3	2
19	0	1	2	1	0
20	0	1	2	1	0
21	0	1	2	1	0
22	0	1	2	1	0
23	0	1	2	1	0
24	0	1	2	1	0
25	0	1	0	0	0
26	0	1	0	0	0
27	0	1	0	0	0
28	0	1	0	0	0
29	0	1	0	0	0
30	0	1	0	0	0

Quadro 10 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Direção
 Fonte: Adaptado de Silva, 2008.

Nº questão	Pontuação máxima				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	1	2	1	0
2	0	1	2	1	0
3	0	1	2	1	0
4	0	1	2	1	0
5	0	1	2	1	0
6	0	1	2	1	0
7	0	1	2	3	2
8	0	1	2	3	2
9	0	1	2	3	2
10	0	1	2	3	2
11	0	1	2	3	2
12	0	1	2	3	2
13	0	1	2	3	4
14	0	1	2	3	4
15	0	1	2	3	4
16	0	1	2	3	4
17	0	1	2	3	4
18	0	1	2	3	4
19	0	1	2	3	2
20	0	1	2	3	2
21	0	1	2	3	2
22	0	1	2	3	2
23	0	1	2	3	2
24	0	1	2	3	2
25	0	1	2	1	0
26	0	1	2	1	0
27	0	1	2	1	0
28	0	1	2	1	0
29	0	1	2	1	0
30	0	1	2	1	0

Quadro 11 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Delegação
 Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora.

Nº questão	Pontuação máxima				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	1	0	0	0
2	0	1	0	0	0
3	0	1	0	0	0
4	0	1	0	0	0
5	0	1	0	0	0
6	0	1	0	0	0
7	0	1	2	1	0
8	0	1	2	1	0
9	0	1	2	1	0
10	0	1	2	1	0
11	0	1	2	1	0
12	0	1	2	1	0
13	0	1	2	3	2
14	0	1	2	3	2
15	0	1	2	3	2
16	0	1	2	3	2
17	0	1	2	3	2
18	0	1	2	3	2
19	0	1	2	3	4
20	0	1	2	3	4
21	0	1	2	3	4
22	0	1	2	3	4
23	0	1	2	3	4
24	0	1	2	3	4
25	0	1	2	3	2
26	0	1	2	3	2
27	0	1	2	3	2
28	0	1	2	3	2
29	0	1	2	3	2
30	0	1	2	3	2

Quadro 12 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Coordenação
 Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora

Nº questão	Pontuação máxima				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	0	1	0	0	0
8	0	1	0	0	0
9	0	1	0	0	0
10	0	1	0	0	0
11	0	1	0	0	0
12	0	1	0	0	0
13	0	1	2	1	0
14	0	1	2	1	0
15	0	1	2	1	0
16	0	1	2	1	0
17	0	1	2	1	0
18	0	1	2	1	0
19	0	1	2	3	2
20	0	1	2	3	2
21	0	1	2	3	2
22	0	1	2	3	2
23	0	1	2	3	2
24	0	1	2	3	2
25	0	1	2	3	4
26	0	1	2	3	4
27	0	1	2	3	4
28	0	1	2	3	4
29	0	1	2	3	4
30	0	1	2	3	4

Quadro 13 – Pontuação máxima do sistema fuzzificado para a fase de Colaboração
 Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora.

4.4.3 Cálculo das distâncias e classificação das empresas

Após a fuzzificação das respostas e das fases, foi calculada a distância entre as respostas fuzzificadas atribuídas para cada empresa e os valores máximos fuzzificados encontrados para cada fase. Como o código representado por C_1 é representado por zero em todas as fases, ele não será utilizado para o cálculo das distâncias.

Conforme Beuren e Hein (2007), para calcular as distâncias cromossômicas, é empregada à métrica expressa na equação:

$$d(e_i, e_j) = [Max_{n=1, \dots, 4}(eig((e_i - e_j) * (e_i - e_j)^t))]^{1/2}$$

Onde e_i = matriz com as respostas fuzzificadas para a empresa i ;

e_j = matriz com pontuação máxima, fuzzificada, da fase j ;

eig = autovalores encontrados utilizando a matriz do resultado da multiplicação entre a diferença dos vetores e_i e e_j .

As respostas, para cada empresa, são representadas por uma matriz 4x30. A multiplicação dessa matriz por sua transposta gera uma matriz 4x4, homogênea. Utilizando essa matriz homogênea, são calculados os 4 autovalores e é então utilizado o maior autovalor encontrado. O resultado da distância é a raiz quadrada do maior autovalor encontrado.

Essa distância é calculada para cada empresa, para cada uma das fases. Elas indicam que cada empresa possui características de todas as fases, mas a menor distância indicará em qual das fases a empresa se encontra.

O QUADRO 14 apresenta as distâncias das 33 empresas, para cada uma das fases e a classificação de cada uma dessas empresas em uma das fases do CVO segundo o modelo de Greiner (1998).

Empresa	Distância encontrada para cada fase do CVO					Classificação através da fuzzificação
	Criatividade	Orientação	Delegação	Coordenação	Colaboração	
1	22,2252	19,7784	16,0044	11,3274	15,6280	Coordenação
2	13,6715	16,5070	18,2538	18,1291	17,5166	Criatividade
3	13,0241	14,5867	14,5096	11,5012	13,0241	Coordenação
4	14,1862	14,7526	15,9458	16,2112	18,2055	Criatividade
5	20,2708	17,0022	16,0781	13,0557	20,1240	Coordenação
6	14,2369	13,6665	15,4441	14,1868	18,3674	Direção
7	18,2419	16,3286	15,5244	12,0248	17,1557	Coordenação
8	21,3256	17,2419	15,1867	11,7635	19,7941	Coordenação
9	12,9415	13,0287	14,9099	15,3686	19,4495	Criatividade
10	16,2073	14,5872	15,0200	15,2176	19,6062	Direção
11	13,8365	15,1859	16,8818	17,2747	18,8071	Criatividade
12	20,8732	17,1159	12,6184	11,3802	16,3985	Coordenação
13	14,6467	11,4755	10,2458	11,7226	15,6064	Delegação
14	12,2871	12,5094	15,5837	17,3977	21,0018	Criatividade
15	12,0437	10,9749	14,3421	17,1520	20,8469	Direção
16	12,0644	14,4985	18,2933	18,2594	18,6941	Criatividade
17	15,3444	13,7012	14,3207	14,7622	19,0338	Direção
18	19,5163	15,8367	11,4204	10,8544	15,3563	Coordenação
19	18,0707	15,6601	15,2520	12,1568	18,8464	Coordenação
20	15,1973	13,4294	13,2873	13,7399	17,0649	Delegação
21	19,7425	17,6061	14,1604	12,1119	15,5383	Coordenação
22	19,9310	16,0238	14,1681	12,7807	18,0816	Coordenação
23	18,4287	18,0025	18,6096	13,8930	18,2224	Coordenação
24	18,1927	15,4982	11,9949	10,6078	13,8564	Coordenação
25	16,7721	13,5861	11,4091	11,8950	17,2716	Delegação
26	19,9884	15,8040	13,1272	12,1220	18,0313	Coordenação
27	15,9813	15,1097	14,3331	13,4194	15,3877	Coordenação
28	17,5777	13,8178	9,1754	10,0328	13,9715	Delegação
29	16,3031	14,6402	13,5776	11,2030	14,5487	Coordenação
30	12,9415	13,0287	14,9099	15,3686	19,4495	Criatividade
31	16,3031	14,6402	13,5776	11,2030	14,5644	Coordenação
32	19,2057	15,6846	14,2945	12,2611	18,5641	Coordenação
33	22,7040	18,4751	13,0869	10,6340	16,2422	Coordenação

Quadro 14 – Distâncias e classificação da fase em que a empresa se enquadra

Fonte: SILVA, 2008, adaptado pela autora.

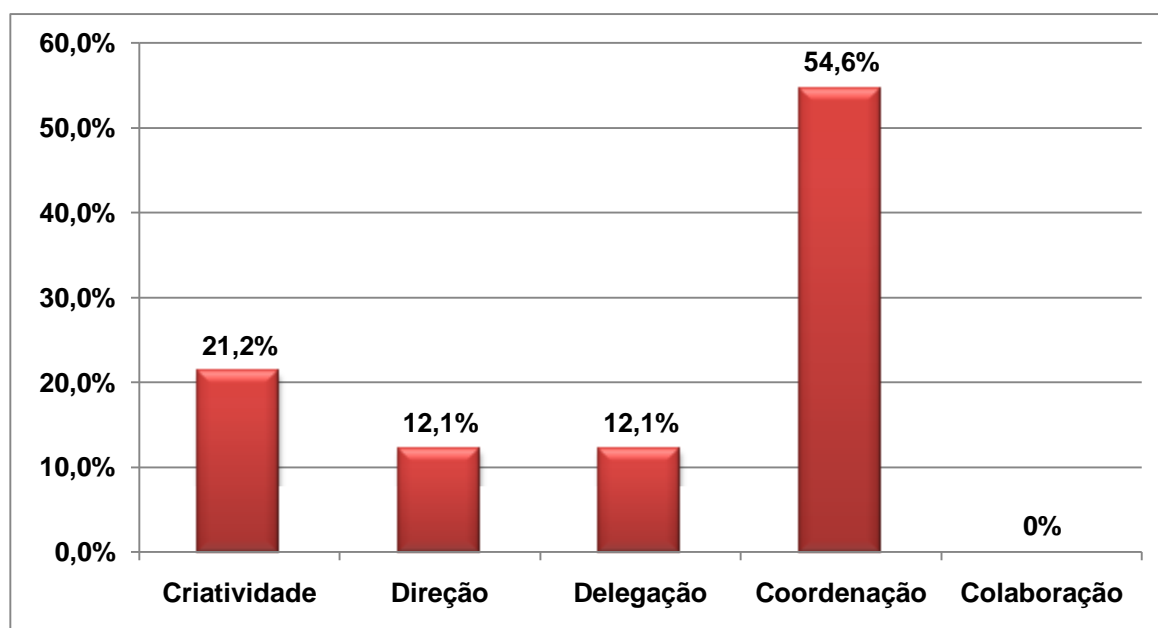
A frequência das empresas segundo sua fase no CVO é apresentada na TAB. 10 e no GRAF. 1. Observa-se que a maioria das empresas foi classificada na fase de coordenação, seguida pela fase de criatividade. Importante ressaltar que nenhuma das empresas foi classificada na fase de colaboração.

Tabela 10 – Classificação da fase do ciclo de vida organizacional

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Coordenação	18	54,55	54,55
Criatividade	7	21,21	75,76
Delegação	4	12,12	87,88
Direção	4	12,12	100,0
Total	33	100,0	-

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Essa classificação pode ser também visualizada no GRÁF. 1:



6Gráfico 1 – Classificação da fase do ciclo de vida organizacional

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na TAB. 11, apresenta-se a classificação das empresas por ramo de atividade.

Tabela 11 – Ramo de atividade por fase do CVO

		Criatividade	Direção	Delegação	Coordenação
Automobilístico/ automotivas	Peças	1	1		4
Metalúrgico		1			1
Construção					3
Transporte			1		1
Financeiro				1	1
Informática/Internet					2
Produtos químicos/Químico têxtil				1	1
Siderurgia e fundição		1			1
Extração de metais preciosos/ Mineração					2
Móveis					1
Elétrico		1			
Gráfica			1		
Gestão empresarial		1			
Call Center		1			
Consultoria e engenharia			1		
Forjaria				1	
Fabricação de máquinas para mineração/ fundição				1	
Tubos de aço					1
Artefatos de cimento		1			
Total		7	4	4	18

Fonte: Dados coletados na pesquisa

O que pode ser visto nessa tabela é que há uma diversificação em relação aos ramos de atividades e a classificação dos mesmos dentro do CVO. O setor automobilístico, que é o setor com maior representatividade nesta amostra, mostra-se presente em três fases: direção, coordenação e criatividade, seguido pelos setores de transporte, financeiro, indústria química, siderurgia que apresentaram classificações e duas fases distintas. Os demais setores, que podem ser visualizados na tabela apresentaram representatividade em apenas uma fase do CVO.

4.4.4 Interpretação dos resultados *fuzzificados* do ciclo de vida organizacional diante do Modelo de Greiner

Esta análise tem como objetivo principal apresentar os resultados da aplicação de um instrumento de diagnóstico de CVO, baseado no modelo de Greiner (1989). A partir dessa análise que utiliza como parâmetro o estilo de gestão, tem-se uma valiosa informação para que o empreendedor/gestor possa direcionar os rumos da sua organização.

Sobre a importância em se conhecer o estágio em que se encontra a organização Greiner (1986, p. 98) afirma que:

as empresas costumam deixar de reconhecer que muitas indicações valiosas para seu êxito futuro encontram-se dentro de suas próprias organizações e em seus diversos estágios de desenvolvimento. Além do mais, a incapacidade da direção da firma de compreender seus problemas de desenvolvimento empresarial pode redundar numa estagnação da empresa em seu estágio atual de evolução ou, finalmente, em sua falência, independente das perspectivas oferecidas pelas condições do mercado.

Greiner (1998) ainda contribui com algumas diretrizes para os gerentes de organizações em crescimento, uma vez que o modelo abrange em especial o papel do gestor, pois cada fase do modelo é marcada por características de gerenciamento. Abaixo, registram-se as contribuições aos gerentes, sendo elas:

a) *Saber onde você está numa sequência de desenvolvimento;*

Para o autor, toda organização e as partes que a compõem estão em diferentes estados de desenvolvimento. A tarefa do alto gerenciamento é ter consciência desses estágios; caso contrário, não se pode identificar o momento de mudar de fase, ou se pode agir de forma errônea. Altos líderes deveriam estar mais prontos para trabalhar com “o fluxo da maré” do que contra ela; contudo, eles devem ser cautelosos, visto que se está tentando pular fases com impaciência. Cada fase resulta em certas forças e experiências aprendidas na organização que serão essenciais para o sucesso em fases subsequentes.

b) Reconhecer a série limitada de soluções;

Em cada momento de dificuldade se torna evidente que este estágio pode ser finalizado somente a partir de soluções específicas. Frequentemente, tenta-se escolher soluções que já foram experimentadas anteriormente, o que as tornam impossíveis para uma nova fase de crescimento se desenvolver.

O gerenciamento deve estar preparado para desmontar estruturas atuais antes que o estágio revolucionário se torne turbulento demais. Altos gerentes, percebendo que seus próprios estilos administrativos não são mais apropriados, podem mesmo ter que se retirar das posições de liderança. Um bom gerente da fase 2, enfrentando a Fase 3, deve ser sábio para encontrar outra organização na Fase 2 que melhor se ajuste aos seus talentos, ou fora da empresa. Segundo Greiner (1998),

Um gerenciamento que está consciente dos problemas à frente poderia decidir bem em não crescer. Altos gerentes podem, por exemplo, preferir manter práticas informais de uma pequena empresa, sabendo que este modo de vida é inerente à organização de tamanho limitado, não em suas personalidades congeniais. Se eles escolhem crescer, eles podem ficar desempregados, mas com uma maneira de viver que eles apreciam.

Finalmente, a evolução de uma fase para a outra não é uma ocorrência automática; é uma competição pela sobrevivência. Para ir adiante, as empresas devem introduzir conscientemente a estrutura planejada que não apenas são soluções para uma presente crise, mas também estão ajustadas à próxima fase de crescimento. Isso requer autoconsciência da parte do alto gerenciamento, assim como grande habilidade interpessoal em persuadir outros gerentes de que a mudança é necessária.

c) Compreender que soluções criam novos problemas.

Os gerentes, frequentemente, falham na compreensão de que soluções organizacionais criam problemas para o futuro (por exemplo, uma decisão para eventualmente delegar causa um problema de controle). Ações históricas são muito determinantes para o que acontece com a empresa mais tarde.

Uma consciência desse efeito deve ajudar os gerentes a avaliarem os problemas da empresa com o entendimento histórico mais amplo ao invés de pôr a culpa num desenvolvimento atual. Melhor ainda, os gerentes devem estar numa posição de prever problemas futuros e, por meio disso, preparar soluções e enfrentar estratégias antes de uma revolução sair do controle.

Diante dessas considerações, pode-se afirmar que as empresas que conhecem a sua realidade podem antecipar os possíveis problemas, aproveitam suas experiências e desenvolvem soluções para as necessidades. Greiner (1998) ainda complementa que a forma de administrar uma empresa pode estar relacionada ao seu tempo de existência, sendo demonstrada pela maneira de gestão que, em alguns casos, tende a ser mesma por um longo período de tempo. Ainda, ao conhecer o seu ciclo de vida, a organização tende a conseguir avaliar a forma como conduz a gestão.

Greiner (1998) também salienta que os problemas e as soluções de uma empresa tendem a mudar notavelmente quando o número de funcionários e o volume de vendas aumentam. Ressalta-se também que a passagem do tempo também contribui para a institucionalização das atitudes administrativas. Como resultado, o comportamento do empregado se torna não apenas mais previsível, mas também mais difícil de mudar quando suas atitudes estiverem obsoletas.

Ao classificar as 33 empresas pertencentes à RMBH, nos estágios do modelo do ciclo de vida organizacional de Greiner (1998), percebeu-se que sete empresas se encontram no estágio de *criatividade*, quatro no estágio de *direção*, quatro no estágio de *delegação* e dezoito no estágio de *coordenação*, sendo que nenhuma empresa da amostra se classificou no quinto e último estágio, o de *colaboração*.

Pode-se ver que foi considerável o número de empresas classificadas no quarto estágio, o de *coordenação*, representando 54,55% da amostra, sendo 22,2% desse percentual empresas do setor automobilístico.

É importante salientar que as empresas neste estágio se apresentam com um planejamento formal, em que os procedimentos são estabelecidos e revisados constantemente. A empresa encontra-se preparada para investir no mercado de capitais e os investimentos passam por um vasto processo de avaliação, sendo avaliada também a lucratividade da organização. A empresa se apresenta com processos mais eficientes, e a estrutura de *staff* está bem definida.

Na sequência, apresenta-se o estágio de *criatividade* com 21,21% de representatividade na amostra. Neste estágio, não se destacou nenhum setor com grande representatividade. Nesta classificação, apresentam-se empresas de siderurgia, metalurgia, artefatos de cimento, indústria moveleira, entre outras.

Neste estágio de nascimento da organização, a ênfase está na criação tanto de um produto quanto de um mercado. Nesse momento, a organização tende a se preocupar apenas com o seu crescimento. A comunicação na empresa ainda ocorre de maneira informal, ainda não faz uso de procedimentos administrativos e o controle das atividades ocorre diariamente. A atividade de gerenciamento acontece pelos fundadores ou donos da organização.

Os estágios de *direção e delegação* apresentaram 12,12%, compondo-se de quatro empresas cada um deles. No estágio de *direção*, têm-se empresas do ramo de transporte, *call center*, automobilismo e consultoria. Já no estágio de *delegação*, empresas do ramo financeiro, produtos químicos, forjaria e fabricação de máquinas para mineração.

As empresas no estágio de *direção* caracterizam-se pela criação de sistemas de hierarquia com a divisão de funções e tarefas. A comunicação dentro da empresa se torna formalizada, além de serem desenvolvidos e implantados processos administrativos visando controlar o sistema de compras e vendas.

Já as empresas no estágio de *delegação* se encontram um pouco mais evoluídas. Nesse estágio, as empresas têm uma comunicação que flui com maior eficiência. A empresa mostra-se mais ágil frente ao mercado e as ferramentas administrativas

controlam melhor os processos. Maiores responsabilidades são atribuídas aos gerentes e os funcionários passam a receber participação nos lucros da empresa.

Nesta amostra, nenhuma empresa se classificou no estágio de colaboração, que é último estágio proposto no modelo de Greiner (1998). Aqui, as empresas se mostram com uma administração mais flexível, há presença de equipes multidisciplinares trabalhando na empresa. Enfatiza-se maior espontaneidade em ação de gerenciamento através de equipes e a confrontação habilidosa de diferenças. O controle social e a autodisciplina tomam conta do controle formal. Essa transição é difícil, especialmente para aqueles especialistas que criaram os velhos sistemas bem como para aqueles gerentes de linha que confiam em métodos formais para respostas.

4.5 Análise comparativa entre as fases do ciclo de vida organizacional

A partir da classificação da fase do ciclo de vida organizacional das empresas participantes da amostra, algumas comparações foram realizadas. O objetivo dessas comparações é verificar se, para algumas características das empresas, existe diferença significativa entre as fases.

Essas comparações foram feitas pelo teste de *Kruskal Wallis* que tem suas especificações registradas na metodologia.

4.5.1 Comparação de fases segundo número de funcionários da empresa

Após a classificação das empresas, uma comparação das fases é realizada em relação ao número de funcionários. A TAB. 12 apresenta a média e o desvio padrão do número de funcionários das empresas, segundo a fase em que a empresa se encontra.

Tabela 12 – Média e desvio padrão do número de funcionários das empresas segundo fase do CVO

	Média	Desvio padrão
Criatividade	250	218,9
Orientação	276	416
Delegação	91	107,8
Coordenação	6.916	23.434

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 12 aponta que a média do número de funcionários é diferente para as fases do CVO, mas a variabilidade também é alta. A fase de coordenação apresenta maior número médio de funcionários e maior variabilidade.

A TAB. 13 apresenta o teste de comparação das fases segundo número de funcionários das empresas.

Tabela 13 – Comparação das fases do CVO segundo número de funcionários

Estatística de teste	4,86
P-valor	0,182

Fonte: Dados coletados na pesquisa

O p-valor do teste, 0,182, é maior que o nível de significância (0,05). Isso indica que a hipótese nula, de igualdade das fases, não é rejeitada. Assim, não há indícios de que haja diferença entre as fases no que se refere ao número de funcionários.

4.5.2 Comparação de fases segundo tempo de fundação da empresa

A TAB. 14 apresenta a média e o desvio padrão do tempo de fundação das empresas segundo a fase em que a empresa se encontra.

Tabela 14 – Média e desvio padrão do tempo de fundação das empresas segundo fase do CVO

	Média	Desvio padrão
Criatividade	20,71	15,99
Orientação	22,8	20,3
Delegação	21,75	16,68
Coordenação	38,6	42,6

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 15 aponta que a média do tempo de fundação das empresas é similar para as fases do CVO. Apenas a fase de coordenação apresenta maior média. Atenção novamente para a alta variabilidade dos dados, com altos desvios padrão.

Tabela 15 – Comparação das fases do CVO segundo tempo de fundação da empresa

Estatística de teste	1,59
P-valor	0,662

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 15 apresenta o teste de comparação das fases segundo tempo de fundação das empresas. O p-valor do teste, 0,662, é maior que o nível de significância (0,05). Isso indica que a hipótese nula, de igualdade das fases, não é rejeitada. Assim, não há indícios de que haja diferença entre as fases no que se refere ao tempo de fundação das empresas.

4.5.3 Comparação de fases segundo porte da empresa

A TAB. 16 apresenta a frequência das empresas em relação ao porte e fase do CVO em que foi classificada.

Tabela 16 – Frequência das empresas segundo porte e fase do CVO

	Grande	Média	Pequena	Total
Coordenação	27,8%	55,6%	16,7%	100,0%
Criatividade	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
Delegação		75,0%	25,0%	100,0%
Orientação	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 16 aponta que, para as fases de coordenação, criatividade e delegação do ciclo de vida, o porte da empresa é, na maioria, médio. Apenas para a fase de orientação, predominam as pequenas empresas, mas a amostra para esta fase é de apenas 4 empresas.

Tabela 17 – Comparação das fases do CVO segundo porte da empresa

Estatística de teste	1,65
P-valor	0,648

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A TAB. 17 apresenta o teste de comparação das fases segundo porte das empresas. O p-valor do teste, 0,648, é maior que o nível de significância (0,05). Isso indica que a hipótese nula, de igualdade das fases, não é rejeitada. Assim, não há indícios de que haja diferença entre as fases no que se refere ao seu porte.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões do estudo em relação ao ciclo de vida das organizações na indústria pertencente à RMBH. 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.

5.1 Conclusões

Para a realização dessa dissertação foi necessária uma revisão bibliográfica acerca dos seguintes temas: conhecer os modelos de classificação do CVO na visão de diferentes autores. Conhecer a importância de classificação das empresas mediante as fases do CVO. Também foi feita uma revisão na literatura a fim de conhecer outros trabalhos que abordaram o modelo de CVO segundo Greiner.

Buscou-se selecionar na literatura um conceito que justificasse o desenvolvimento desta pesquisa. Assim sendo, podemos dizer que o CVO, nada mais é que a fase ou o estágio em que a organização se encontra em um determinado momento da sua vida.

As organizações muitas vezes se deparam com questionamentos como: *Onde nossa organização estava? Onde ela está agora? E para onde estamos indo?*

As empresas não vêem 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 que se torne “congelada” em seu presente estágio de evolução ou, basicamente, em fracasso, mesmo tendo oportunidades de mercado.

Após essa revisão na teoria, realizou-se uma pesquisa empírica de levantamento de informações tendo com base para a realização da investigação, 33 empresas pertencentes à RMBH, sendo empresas de segmentos distintos da economia. A investigação foi realizada por meio de um *survey*. Para conduzir o *survey* foi aplicado um questionário (APÊNDICE A) adaptado de Silva (2008), que continha 30 perguntas relativas às fases do CVO de Greiner (1998). Este questionário foi direcionado aos gestores de diversas empresas. Os dados foram coletados, tabulados e analisados por meio de estatística descritiva. Foi utilizada também a análise do sistema classificador genético difuso do ciclo de vida das organizações e para finalizar foi aplicado o Teste de Kruskal Wallis. Todos estes procedimentos podem ser visto no capítulo de Metodologia.

A escolha do método, o sistema classificador genético difuso, foi uma recomendação de Silva (2008), que fez uso também do Modelo de Greiner (1986), porém sua pesquisa se concentrou em indústrias do polo moveleiro de São Bento do Sul/SC. Além disso, o sistema dá condição de posicionar as empresa entremeios aos estágios, possibilitando uma relação próxima á realidade, e trazendo maior confiabilidade ao método.

Na busca pela resposta à questão de pesquisa que norteou esta dissertação – Em qual estágio do Ciclo de Vida Organizacional se encontram as indústrias na RMBH segundo a abordagem de Greiner (1998)? – foi estabelecido como objetivo geral: analisar de acordo com o Modelo de Greiner (1998), o estágio do ciclo de vida organizacional em que se encontram indústrias pertencentes à RMBH.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos: a) caracterizar as indústrias presentes na amostra em relação ao segmento, porte e tempo de existência; b) classificar a estrutura das empresas quanto ao ciclo de vida das organizações; c) verificar se existe relação entre a fase do CVO, em que a empresa se encontra, seu porte e tempo de existência.

O primeiro objetivo específico é respondido na seção 4.2, caracterização das empresas. Em relação ao tempo de existência, 39,4 % da amostra (13 empresas) são empresas com mais de 26 anos, seguida de um percentual de 21,2% (7

empresas) com idade entre 11 a 15 anos. A menor frequência apresentada compreende idade entre 6 a 10 anos, com representatividade de 6,1% (2 empresas). Quanto ao porte, os gestores classificaram suas empresas sendo 21,2 % empresas de pequeno porte (7 empresas), 57,6 % empresas de médio porte (19 empresas) e 21,2 % empresas de grande porte (7 empresas). Em relação ao segmento, o destaque foi para as empresas de peças automobilísticas com 18,2% da amostra, seguida de 9,1 % empresas de construção. Também foram apresentadas empresas de artefato de cimento, gráfica, mineradora com extração de metais preciosos, indústria moveleira, siderurgia e matérias de fundição, entre outros.

O segundo objetivo específico foi abordado na seção 4.3, onde as empresas foram classificadas nas fases do CVO utilizando a distância entre os dados das empresas fuzzificados e ao máximo de cada fase, também fuzzificados. A maioria das empresas entrevistadas se encontra na fase de coordenação (54,55%), seguido da fase de criatividade (21,21%). As fases de delegação e orientação representam 12,12% cada e nesta amostra, nenhuma empresa foi classificada na fase de colaboração.

O terceiro objetivo específico encontra-se na seção 4.4, onde foi realizado o teste de *Kruskal Wallis* para verificar se as características das empresas (porte, número de funcionários e tempo desde a fundação) possuem relação com a fase em que elas se encontram. Estes testes não apresentaram relação significativa. Assim, as empresas se encontram em fases iniciais ou mais avançadas independente de seu porte, número de funcionários e tempo de funcionamento.

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 de fundação da empresa, o que dificulta a verificação de possíveis diferenças entre as fases.

O alcance dos objetivos específicos propiciou o atendimento do objetivo geral, permitindo analisar em qual fase do CVO, segundo Greiner (1998), que se encontram as indústrias pertencentes à RMBH. Esta análise pode ser verificada na seção 4.3.4, onde os dados foram Interpretados. Após a classificação das empresas nas fases do CVO, foi feita uma discussão acerca das características presentes nas empresas de acordo com a fase em que ela se encontra.

5.2 Recomendações

O estudo proposto, além de contribuir para a melhoria nos processos de gestão das empresas pesquisadas, uma vez que elas conhecem em qual fase do CVO se encontram, visa motivar o desenvolvimento de pesquisas futuras a cerca do tema Ciclo de Vida das Organizações.

Como recomendações, sugere-se pesquisar um número maior de empresas dentro da RMBH a fim de obter resultados mais satisfatórios. Sugeriu-se também expandir a pesquisa para outras regiões no Estado, ou também no país.

Recomenda-se fazer uso do mesmo modelo, Greiner (1998), como também, da mesma metodologia, aplicando o sistema classificador genético difuso do ciclo de vida organizacional, uma vez que já foi aplicado em outras pesquisas com a mesma finalidade, obtendo resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

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

BERTO, Rosa M. V. S.; NAKANO, David Noboru. *A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisas*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 19, 1999, Rio de Janeiro. Anais... ENEGEP, 1999.

BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. *Sistema classificador difuso do ciclo de vida das organizações*. Blumenau: Furb, 2007.

BORINELLI, M. L. *A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis*. 1998. 230 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

BRIDGES, William. *As Empresas Também Precisam de Terapia: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Gente, 1998.

CAMARGO, Otávio Silva. *A estrutura organizacional e locacional da indústria de autopeças em Minas Gerais*. 1996. 138 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing Concerns: Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. *Harvard Business Review*, Watertown, may/jun., p.30-50, 1983.

CROCCO, Marco; LEMOS, Maurício Borges. *Competitividade e Dinâmica Comparativa das Regiões Metropolitanas*. Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2000.

DINIZ, Clélio Campolina; FIGUEIREDO, Ana Tereza Lanna;. *Distribuição Regional da indústria mineira*. *Nova Economia*, Departamento de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.39-69, dez. 2000.

ESCRIVÃO FILHO, E.; OLIVEIRA, J.. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, v. 5, p. 1-21, 2009.

FAYET, Eduardo Alves. *Marco Teórico para um Modelo de Gestão à Luz do Ciclo de Vida das Organizações*. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG. Indicadores registram queda no nível de atividade. *Sondagem Indústria Minas Gerais*, ano 13, nº 6, 2º trimestre 2010. Disponível em: <<http://www.fiemg.org.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=25558&TabId=5630>>. Acesso em: 12 set. 2010.

FREITAS, Augusta Ferreira de Freitas; COSTA, Francisco José da; BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. *Ciclo de Vida Organizacional: um estudo no setor de supermercados*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 1-12.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Watertown, v. 50, n. 4, p. 37-46, jul./aug., 1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Watertown, v. 76, n. 3, p. 55-68, may/jun. 1998.

HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOLLAND, J. *Adaptation in natural and artificial systems*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1975.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 12 set. 2010.

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

KIMBERLY, J. R.; MILES, R. H. *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.

LAGE, Flávia de Aguiar; NETO, Antônio Carvalho. Reestruturação Produtiva na Cidade Industrial de Contagem: serviços modernos versus sérvios tradicionais. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 6, p. 253-272, maio/ago. 2008.

LEZANA, Álvaro G. Rojas; GRAPEGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. *Revista Produção On Line*, UFSC, vol. X, n. X, 2006.

LIBONI, L.; MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. P.. O enfoque sistêmico e a dinâmica da inovação no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações. *FACEF Pesquisa*, v. 12, p. 181-196, 2009.

LOPES, Ana Lúcia Magri. *Esforço tecnológico e desempenho inovador: análise das empresas do setor de biotecnologia e biociências de Belo Horizonte - MG*. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; DELLAGNELO, Eloise H. L.; VIEIRA, M. M. F. *Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 16., 1998, Canelas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. v. 5, 111-125.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARQUES, A. C. F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MATOS, R.; LIMA, C. F.; BRAGA, F. G. *Dispersão demográfica nas periferias da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. 2003. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/eventos/transdisciplinar/mig_matos.pdf> Acesso em: 02 nov. 2010.

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

MORGAN, G. *Imagens da organização: edição executiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, M. A. *Trabalho e cidadania: as trabalhadoras de Contagem*. Petrópolis: Vozes, 1994.

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) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

PEREIRA, Thais Silva; NOLI, Giordano Bruno. *Crescimento econômico, Produtividade e Ocupação: Minas Gerais, Sudeste e Brasil*. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2010/D10A078.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2010.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. *Journal of MIS*, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

QUINN, R. E.; CAMERON, K.. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 1, p. 33-51, jan. 1983.

RAZZOLINE FILHO, Edelvino. O ciclo de vida do produto e o empreendedorismo: sua influência no ciclo de vida organizacional. *Revista das Faculdades de Linhares*, v. 8, p. 18-27, 2000. Disponível em: <http://www.esic.br/UserFiles/File/cvp_cvo.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2010.

SANTOS, F. B. T. *A Construção Econômica Recente*. In: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. (Org.). Minas Gerais do Século XXI. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002. v. 1, p. 15-56.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, London, v.20, n. 3, p. 45-53, jun. 1987.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2010.

SILVA, L. C.. *Controles de Gestão Utilizados nas Fases do Ciclo de Vida das Indústrias Familiares do Pólo Moveleiro de São Bento do Sul/SC*. 2008. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau. 2008.

TRÖGER, A.; OLIVEIRA, J. P. M. *Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

VASCONCELOS, Alexandre Meira. *Ciclo de vida de empreendimentos sociais*. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZADEH, L.A. Fussy Sets. *Information and Control*, v.8, n.1, p.338-353, 1965.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário	88
---------------------------------	----

APÊNDICE A – Questionário

Preencher os dados cadastrais da empresa:

Nome da Empresa: _____

Empresário responsável pelo preenchimento da pesquisa: _____

E-mail: _____ Telefone: _____

CNPJ: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ idade: _____ CEP: _____

Número de funcionários atuais: _____

Ano de fundação da empresa: _____

Ramo de Atividade: _____

Qual o Faturamento de empresa: _____

Composição do Corpo Diretivo: _____

(Continua)

Quesitos	Escala				
	(-)				(+)
	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	A empresa dispõe no mercado um produto principal que corresponde a 70% do processo produtivo				
2	Quando ocorrem problemas na empresa, a direção se envolve diretamente na solução				
3	As decisões tomadas na empresa são realizadas somente pela alta direção				
4	Os diretores têm domínio sobre a técnica de produção de móveis				

(Continuação)

Quesitos		Escala				
		(-)			(+)	
		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5	A comunicação entre as pessoas na empresa é realizada verbalmente					
6	A liderança na organização está centralizada na alta direção da empresa					
7	As funções e responsabilidades da direção e de seus colaboradores estão claramente definidas					
8	A empresa utiliza profissionais específicos para exercer funções na organização					
9	Os funcionários dispõem de autonomia para tomada de decisão sobre mudanças nos processos					
10	A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente os custos dos produtos					
11	A empresa apresenta uma estrutura de comunicação simplificada e formalizada					
12	A empresa conta com diretores e gerentes no seu quadro funcional					
13	Os diretores da empresa possuem mais autonomia para tomar decisões					
14	A delegação de tarefa ocorre entre os níveis da direção, gerência e produção sendo executadas e monitoradas com sucesso					

(Continuação)

sitios		Escala				Concordo totalmente
		(-) Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	
15	A comunicação pela direção da empresa ocorre com frequência, e quando necessária, é realizada formalmente por escrito					
16	As metas de despesas e investimentos são conhecidas pelos funcionários					
17	A empresa utiliza manuais e instruções operacionais no chão de fábrica					
18	São realizados treinamentos operacionais para o chão de fábrica					
19	A missão da empresa foi definida e disseminada para todos os funcionários					
20	O planejamento estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo					
21	A empresa utiliza e ou aplica pesquisas para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes					
22	A empresa possui sistemática para coleta, seleção e atualização de informações para tomada de decisão e melhor desempenho					
23	A empresa dispõe de tecnologias de gestão para processos de Marketing e Vendas, Finanças e Contabilidade, Produção, etc					
24	A empresa possui filiais ou terceiriza parte do processo produtivo a outras empresas					

(Conclusão)

Quesitos	Escala				
	(-) Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	(+) Concordo totalmente
25	O conhecimento tecnológico adquirido é multiplicado a todos os envolvidos				
26	A empresa estimula os funcionários a adotarem novos métodos ou procedimentos organizacionais e produtivos				
27	São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem estar, satisfação e motivação dos funcionários				
28	A empresa possui um posicionamento mercadológico claro, definido e reconhecido pelo mercado				
29	A empresa possui sistemas administrativos ajustados as suas necessidades e que provêm a empresa com as informações necessárias para a tomada de decisão				
30	A empresa realiza o acompanhamento formal de desempenho de todas as áreas organizacionais utilizando controles próprios adaptados para as especificidades				