

Proposta de intervenção empresarial com base no ciclo de vida organizacional proposto por Greiner: o caso da Scherer Indústria de Implementos Agrícolas

Proposed of business intervention based on the cycle of organizational life proposed by Greiner: the case of Scherer Industry of Agricultural Implements

Belquis Oliveira Meireles¹
Solange Maria Debastiani²
Claudio Antonio Rojo³

Resumo

O presente relato técnico teve por objetivo identificar, à luz do modelo Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas se encontrava. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com finalidade descritiva, por meio de um estudo de caso único, utilizando-se como métodos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com um dos diretores da organização e pesquisa documental. Para a análise dos dados coletados, empregou-se a análise de conteúdo temática. Quanto à caracterização, a empresa é de caráter familiar e, verificou-se que sua gestão está sob o comando de membros da família, em que houve um processo de sucessão ligado ao fator hereditário e há influência de aspectos familiares nas tomadas de decisões. Quanto à caracterização do período evolutivo, de acordo com o modelo, verificaram-se algumas situações que enquadraram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho. Quanto à caracterização de crises vivenciadas, identificaram-se padrões recorrentes que também apontaram para esse segundo estágio, como: centralização dos processos decisórios nos

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Especialista em Gestão das Organizações pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas, Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Oeste do Paraná-UNIOESTE, Brasil. Contato: belquis.meireles@ifpr.edu.br

² Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná-UNIOESTE, MBA em Gestão Estratégica, Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração, e Administradora de Negócios na Cia Beal de Alimentos, Brasil. Contato: sdebastiani@hotmail.com

³ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, MBA pela Universidade Estadual de Maringá – UEM, Mestrado pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA / USP, Brasil. Contato: rojo_1970@hotmail.com

diretores, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários. Esta pesquisa, ao atender o objetivo proposto, além de contribuir para a melhoria nos processos de gestão da empresa pesquisada, que passou a conhecer a fase do CVO na qual e encontra, permite o aprofundamento de trabalhos futuros acerca da temática.

Palavras-chave: Ciclo de Vida das Organizações; Consultoria; Empresa Familiar.

Abstract

This technical report aimed to identify, in the light of the Cycle of Organizational Life model (CVO) of Greiner (1972; 1998), in which development organizational stage the company Scherer Industry of Agricultural Implements was. For this purpose, a qualitative research was conducted with descriptive purpose, through a single case study, using as data collection methods, semi-structured interviews with a director of the organization and documentary research. For the analysis of the collected data, it was used the thematic content analysis. Regarding to the characterization, the company is family character, and it was found that its management is under the command of family members, where there was a succession process linked to heredity and there is influence of familiar aspects in decision-making. Regarding to the characterization of the evolutionary period, according to the model, there were some situations that framed the organization in the second phase, called “survival”, such as: search for leadership, operational structure deployment, creation of incentive programs and adoption of standards of work. Regarding to the characterization of experienced crises, it were identified recurring patterns that also pointed to this second stage, such as: centralization of decision-making in directors, lack of autonomy and employees’s demotivation. This research, to meet the proposed objective, in addition to contribute to the improvement in the company's management processes researched, which passed to know the stage of the CVO in which it is, allows the deepening of future work on the theme.

Keywords: Cycle of Organizational Life; Consultancy; Family Business.

1. Introdução

O uso de metáforas, embora constitua uma abordagem limitada, é comum quando se pretende entender e explicar como as organizações funcionam. Entre as mais conhecidas, está a metáfora orgânica, que relaciona similitudes entre as organizações e os organismos biológicos (MORGAN, 1996; KATZ; KAHN, 1987).

Tratando-se de metáforas orgânicas, o termo “ciclo de vida” 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. Dessa forma, identificam uma lógica evolutiva e relacionam mudanças e atributos específicos que caracterizam determinada unidade de análise em um determinado momento (FREITAS; COSTA; BARROSO, 2002).

Bridges (1998) cita que as organizações, assim como os organismos vivos, a partir da sua criação, apresentam determinado período de vida ou de duração. Esse período se denomina Ciclo de Vida Organizacional (CVO), sendo que começa com sua concepção e termina na velhice com a sua morte. O CVO, dessa maneira, pode ser caracterizado como um processo evolutivo de uma organização, desde sua criação até se tornar efetivamente consolidada, porém com uma série de etapas que devem ser superadas (LEZANA; GRAPEGIA, 2006; LIMA, 2001).

Segundo Lima (2001), embora essa comparação permita conceber modelos teóricos consistentes, deve-se ressaltar uma limitação fundamental: os seres vivos estão permanentemente presos a características básicas herdadas geneticamente e, por mais hábeis que sejam, não podem alterá-las. Por outro lado, as organizações não estão presas a essas características herdadas, podendo mudar indefinidamente.

De acordo com Borinelli (1998), um motivo para se estudar o CVO é a questão da transição da organização de uma fase para outra. Para se desenvolver, a organização tende a passar para outra fase e, com sabedoria, nessa transição não enfrentará uma crise. Assim sendo, é possível que entre em um novo estágio de vida fortalecida e amadurecida, caso contrário poderá iniciar esse novo estágio com problemas de gestão e continuidade.

Estudos empíricos têm, ainda, revelado que as empresas são submetidas a um processo contínuo de adaptação ao ambiente, que pode ser representado por fases de desenvolvimento. Para cada um desses estágios são recomendadas estratégias diferenciadas, o que tem tornado as análises de ciclo de vida bastante úteis, haja vista que tais etapas devem ser superadas até a empresa se transformar em uma instituição efetivamente consolidada (LEZANA, 1996).

A literatura aponta pra vários modelos de CVO. O modelo seminal foi proposto por Greiner (1972) no qual o autor utiliza elementos como, por exemplo, foco gerencial, estrutura organizacional, formalização, estilo da alta administração e sistemas de controle e de recompensas para enquadrar as empresas em cinco fases de desenvolvimento organizacional: 1) início; 2) sobrevivência; 3) sucesso/decolagem; 4) expansão; e 5) maturidade. Seguindo essa lógica, vários outros autores desenvolveram modelos de CVO (ADIZES, 1999; BOBO, 1997; CHURCHILL; LEWIS, 1983; DOWNS, 1967; FLAMHOLTZ; RANDLE, 2000; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1972; 1998; KAZANJIAN, 1988; KATZ; KAHN, 1987; KIMBERLY, 1987; LIPPITT; SCHMIDT, 1967; LYDEN, 1975; MILLER; FRIESEN, 1984; QUINN; CAMERON, 1983), tendo em comum nesses modelos os estágios da organização distribuídos por fases do seu nascimento à maturidade e as crises relacionadas a cada uma dessas fases.

No que se refere às empresas familiares, estas, ao longo da sua existência, se institucionalizam a partir de uma soma de eventos que constituem o seu ciclo de vida organizacional (TRES et al., 2014).

As empresas familiares, segundo Gersick (1997), são fundamentais à economia e influenciam os aspectos sociais do país por serem predominante em todo o mundo.

Diante do apresentado, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Em que fase do CVO do modelo de Greiner (1972; 1998) se encontra a organização Scherer Indústria de Implementos Agrícolas?** Neste intento, teve-se por objetivo identificar, à luz do modelo de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a referida empresa se encontra. Acredita-se que isso poderá auxiliar seus gestores sobre o desenvolvimento da organização em seu estágio atual, contribuindo para o aperfeiçoamento de sua gestão, aumentando sua longevidade.

A escolha dessa empresa se justifica por ela apresentar elementos que a caracterizam como empresa familiar como: ter sido iniciada por membros da família e estes participarem da propriedade ou direção; controle da propriedade pertencer a um mesmo indivíduo ou membros de uma mesma família; há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada a essa família (LEONE, 1992).

Além disso, a direção da empresa solicitou, junto aos autores, uma consultoria empresarial, visto que pretende separar os interesses da empresa dos interesses familiares e tornar a gestão mais independente.

Justifica-se sua importância científica com o aprofundamento da temática “ciclo de vida organizacional na gestão familiar”. Contribui também vinculando teoria e prática, pois,

ao utilizar o modelo pioneiro de Greiner (1972; 1998), coopera para consolidá-lo ainda como o mais completo para o estudo da evolução da gestão de empresa familiar.

Como justificativa empírica, esta pesquisa, que utiliza como parâmetro o ciclo de vida organizacional, colabora com informações úteis para que os gestores direcionem os rumos de sua organização.

Este relato técnico está estruturado em cinco partes: a primeira introduz o leitor ao objeto de pesquisa; a segunda apresenta o contexto da realidade investigada e o método da pesquisa; a terceira descreve o diagnóstico e a análise da situação-problema; a quarta se faz a proposta de intervenção; e, por fim, a quinta compõe-se das considerações finais e contribuição tecnológica e social.

2. Contexto da realidade investigada e método da pesquisa

Nesta seção, são apresentados o contexto da realidade investigada, o enquadramento metodológico e os procedimentos da pesquisa utilizados para o alcance dos resultados.

2.1 Contexto da realidade investigada

Caracterização da organização:

- a) Razão Social: Scherer Indústria de Implementos Agrícolas Ltda;
- b) Natureza: Sociedade Ltda;
- c) Propriedade do capital: Nacional;
- d) Setor de atividade e descrição sumária: Industrial. Atua na fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, peças e acessórios;
- e) Porte: 23 colaboradores, detendo 65% do mercado nacional de discos, condutores e mangotes. Sua produção é distribuída para todo o território nacional e para países do Mercosul;
- f) Localização: Rua Mauro Gonçalves, 01, Núcleo de Produção 03, Cascavel, Paraná;
- g) Breve histórico da organização: A Scherer Indústria foi fundada em 1987, por Élio Scherer e Cristina Scherer, que iniciaram o negócio com reforma de colheitadeiras e venda de peças agrícolas. Posteriormente, os proprietários ingressaram no ramo de injeção de plásticos e fabricação de peças para plantadeiras, sendo pioneiros no desenvolvimento de diversas tecnologias adequadas ao plantio de culturas em todo o Brasil. Posteriormente, a empresa passou por um processo parcial de sucessão, ficando sob o comando de Cristina Scherer e dos filhos, Eduardo Scherer, que é engenheiro mecânico, e Fernando Scherer, formado em Direito, com mestrado em Contabilidade e Marketing;
- h) Principais linhas de produtos: Anéis, caixas propulsoras, condutores, discos de plantio, discos pneumáticos, mangotes, peças colheitadeiras, redutores de peso e rosetas.

2.2 Enquadramento metodológico

Pode-se caracterizar este trabalho como uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para a aplicação prática, na solução de problemas que ocorrem na realidade (MICHEL, 2005).

A presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa, em que se buscou identificar e analisar os elementos de natureza subjetiva previstos no objetivo proposto. Permitiu-se, assim, o aparecimento de elementos implícitos no tocante ao desenvolvimento deste estudo (GODOY, 2005).

No que tange a finalidade da pesquisa, esta se caracteriza como um estudo descritivo, pois tem como intuito descrever fenômenos, levantando as características de uma determinada população, procurando o estabelecimento das relações entre as variáveis (LAKATOS; MARCONI, 2002; GIL, 1999).

Os procedimentos adotados baseiam-se em um estudo de caso único, na empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

2.3 Procedimentos de pesquisa

Para a coleta de dados primários, realizaram-se entrevistas em profundidade com um dos sócios-proprietários da empresa foco desta pesquisa. Como instrumento para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado. De acordo com Godoi e Mattos (2006), as entrevistas baseadas nessa técnica permitem uma flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante sua ocorrência. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas datas de 18/08/2014 e 22/09/2014, precedidas da apresentação de um atestado de capacidade técnica dos autores, no qual o diretor firmou o consentimento para a realização e divulgação da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, das quais, posteriormente, se fez a transcrição literal. Elas somaram 03 horas e 20 minutos de gravação, o que resultou em 55 páginas de transcrição. Também se utilizou de dados secundários, analisando documentos e informações disponibilizadas no site da empresa. A utilização de mais de uma fonte viabilizou a triangulação dos dados. A triangulação, segundo Flick (2009), por manipular diferentes formas de coleta de dados e/ou abordagens teóricas, contribui para a maximização da confiabilidade do processo.

Para a análise dos dados coletados, empregou-se, com base em Bardin (2010), a análise de conteúdo temática. Como ferramenta de auxílio à análise de conteúdo, utilizou-se o software Atlas.ti. versão 6, no qual os dados foram organizados e codificados.

Como categorias de análise, empregaram-se a) caracterização da organização como empresa familiar; b) caracterização do período evolutivo, de acordo com CVO proposto por Greiner (1972; 1998); e c) caracterização de crises vivenciadas de acordo com o CVO no qual a empresa se encontra.

3. Diagnóstico e análise da situação problema

Na construção do seu modelo (Greiner, 1972) e em sua revisão (Greiner, 1998), o autor identificou, em seus estudos sobre o processo de crescimento organizacional, que as organizações progridem evoluindo por cinco fases distintas de desenvolvimento, sendo que cada uma dessas contém um período relativamente estável de crescimento que termina com uma crise de gestão, conforme consta na Figura 1. Cada fase é, portanto, fortemente influenciada pelas anteriores, o que pode permitir a exploração dos ensinamentos da história da organização para antecipar e preparar o enfrentamento da próxima crise de gestão que seguramente ocorrerá.

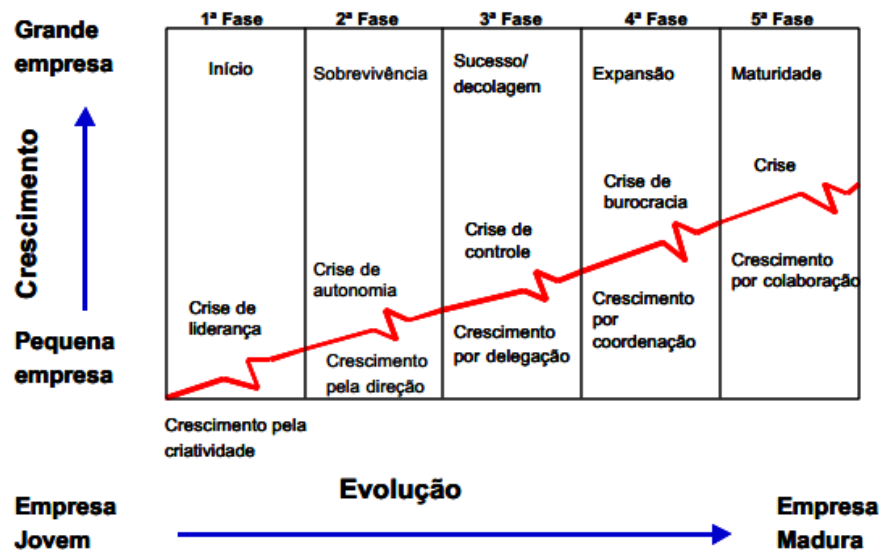


Figura 1: Modelo de Ciclo de vida das organizações de Greiner

Fonte: Greiner (1998)

Em cada passagem do modelo em relação ao amadurecimento das organizações Oliveira et al. (2007) discorrem sobre as inter-relações entre os momentos específicos de crise, evolução e revolução nas cinco fases do ciclo de vida proposto de Greiner.

(1) Fase pioneira – caracterizada por uma evolução impulsionada pela criatividade e uma conseqüente crise de liderança; (2) Fase de expansão – caracterizada por uma evolução impulsionada por um esforço de direção e uma conseqüente crise de autonomia; (3) Fase de regulamentação – caracterizada por uma evolução impulsionada pela descentralização e uma conseqüente crise de controle; (4) Fase de burocratização – caracterizada por uma evolução impulsionada pela coordenação de atividades e conseqüente crise burocrática; (5) Fase de colaboração – caracterizada por uma evolução impulsionada pela colaboração consciente e uma conseqüente crise não identificável previamente (OLIVEIRA et al., 2007, p. 3).

Com base no entendimento de Greiner (1972; 1998), faz-se agora o diagnóstico e análise da situação problema.

A Scherer iniciou suas atividades em 1987, tendo como fundadores Élio Scherer e Cristina Scherer. Atualmente a empresa está sob o comando de Cristina Scherer, que exerce a função de diretora financeira e pelos dois filhos, Fernando Scherer, que é o diretor comercial e de recursos humanos, e Eduardo Scherer, que é o diretor de produção e de expedição.

Essa característica corrobora com o entendimento de Lodi (1998), no qual a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário. Dessa forma, o conceito de empresa familiar nasce, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, como ocorreu no caso da empresa em estudo.

Sobre a autonomia que os diretores têm para a tomada de decisão, o entrevistado explica:

“...cada um tem a liberdade, mas a gente se consulta em absolutamente tudo. São poucas as decisões tomadas por um ou por outro e pela minha mãe que a gente não se conversa...”

Segundo Robbins (2005), os modelos de gestão ainda são mais frágeis em empresas familiares, dado a influência de aspectos familiares no processo de tomada de decisão, conforme a situação anteriormente narrada.

Quanto à caracterização da empresa no período evolutivo, de acordo com o CVO proposto por Greiner (1972; 1998), verificou-se algumas situações que a enquadram na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, que tem como característica o crescimento pela direção, conforme demonstradas a seguir:

Fernando Scherer, diretor comercial e de recursos humanos, formado em Direito e com mestrado em Contabilidade e Marketing, busca frequentemente por cursos de aperfeiçoamento para desempenhar suas funções.

Esta é uma das características da referida fase na qual a empresa lança mão de um gerente de negócios para embarcar em um período de crescimento sustentado sob a liderança capaz e diretiva.

A companhia possui uma estrutura funcional estruturada, com um total de 23 funcionários, sendo 07 do setor administrativo (01 funcionária no setor de Recursos Humanos, 01 funcionário no compras, 01 supervisora de vendas, 03 vendedores e 01 recepcionista), 14 do setor de produção (01 técnico de Pesquisa & Desenvolvimento, 01 projetista, 02 encarregados de produção, 02 operadores de máquina, 05 auxiliares de produção, 01 matriseiro, 01 encarregado de expedição, 01 auxiliar de expedição), 01 zeladora e 01 porteiro.

A empresa possui organograma e descrição dos cargos. Férias, carteira assinada, décimo terceiro, enfim, todos os direitos dos funcionários são respeitados e o pagamento é efetuado rigorosamente em dia. No que tange a quesito, ressalta-se que já esta sendo estudado um plano de cargos e salários, o que elimina a questão de favorecimento para alguns trabalhadores. O depoimento do entrevistado expressa essa situação:

“...uma situação que eu acho importante é que meu irmão está elaborando junto com o nosso contador um plano de cargos e salários para o pessoal da produção e é claro que quando você estabelece um plano de cargos e salários você tem que adequar a empresa inteira...”

Essas são características da mencionada fase na qual há a introdução de estrutura funcional para separar as atividades entre os setores como, por exemplo, fabricação e marketing, definindo, assim, as atribuições de trabalho as quais se tornam mais especializadas.

Em relação ao incentivo da busca por qualificação, o diretor comenta que a empresa incentiva os funcionários a buscarem por conhecimento, e que a corporação, inclusive, se propõe a financiar parte dos cursos e treinamentos.

Outro incentivo oferecido pela empresa é o pagamento de 50% do plano de saúde, segundo narra o diretor:

“...a empresa implementou o plano de saúde...a empresa paga 50% do valor da mensalidade...”

Há também o incentivo de uma bonificação, que tem seus critérios definidos e respeitados por todos, ou seja, aquele que não cumpriu os critérios, não recebe o privilégio.

“É assim, o funcionário tem direito à bonificação tanto que não falte, não atrase e não possua nenhuma advertência sob nenhuma hipótese...”

As situações descritas são exemplos que também se enquadram na fase de sobrevivência na qual a organização passa a oferecer incentivos aos funcionários.

Há sistemas de controle de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, prospecção de clientes, vendas, pós-vendas, produção, qualidade, entre outros, corroborando também com o enquadramento na fase citada, na qual padrões de trabalho são adotados.

Quanto à caracterização de crises vivenciadas, identificou-se padrões recorrentes que apontam que a organização situa-se na fase de sobrevivência do CVO de Greiner (1972; 1998), que tem como característica a crise de autonomia, conforme demonstrado a seguir:

A empresa, apesar de ter estrutura funcional definida, centraliza nos diretores os processos decisórios, conforme depõe o entrevistado:

“Custa para mim, para o meu irmão e para minha mãe, é muito cansativo a gente centralizar e a gente percebe que centraliza. Toda hora tem gente batendo na minha porta e do meu irmão também, toda hora, sempre precisando do nosso respaldo, a gente gostaria de delegar mais, e é um problema porque a gente não sabe delegar...eu queria como gestor ficar aqui e somente pensar (ter ideias), mas eu não consigo, a gente está toda hora apagando incêndio...”

Diante do exposto, fica evidente a ocorrência de centralização na organização e que esta se tornou um problema para os diretores que gostariam de se dedicarem mais a assuntos estratégicos. A centralização é uma das características que configuram a crise de autonomia, da fase de sobrevivência. Vale ressaltar que já existiram tentativas de descentralização, no entanto, algumas foram frustradas porque os diretores não souberam conduzir o processo. Essa situação é evidenciada na fala a seguir:

“...todas as entrevistas são sempre feitas por mim, pelo meu irmão, exceto nos cargos de auxiliar de produção...mas já teve época da empresa que não foi centralizada, tinha uma funcionária que fazia todo o processo e passava as recomendações, mas conforme foi mudando as pessoas a gente voltou a centralizar...”

O problema nesse contexto é quando a empresa passa por essa desordem sem a sua resolução e volta a centralizar o poder.

“...dei toda a liberdade a eles e o consenso que a gente chegou que eles não conseguem tomar decisões, então devolveram o poder de decisão para mim, mas eles conseguiram expor a situação de cada um, o que estava deixando eles insatisfeitos...”

O depoimento do diretor adere à crise de autonomia, pelo fato de que os empregados sentem-se divididos entre seguir os procedimentos e tomar iniciativas. Essa situação tem desmotivado os funcionários.

Outra dificuldade exposta pelo entrevistado é que algumas atribuições das funções não estão bem definidas e, por consequência, causam alguns problemas: alguns funcionários não fazem as atividades que se espera deles. A esse fato soma-se a ocorrência de sobreposição de atividades entre os setores.

Com base no diagnóstico da situação-problema, verificou-se que a empresa Scherer se encontra na segunda fase do ciclo de vida do modelo de Greiner (1972; 1998), denominada fase de sobrevivência e caracterizada pelo período de crescimento e crise de autonomia.

Esse período se configura por liderança hábil e diretiva e, no caso em questão, apresentou as seguintes características: iniciou-se uma estrutura de organização funcional para separar as atividades por área, adotaram-se novas normas de trabalho e programas de incentivo.

A crise da segunda fase é de autonomia. À medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade, as técnicas administrativas adotadas inicialmente se tornam inadequadas. As pessoas começam, então, a desejar que as tarefas e as responsabilidades sejam mais bem definidas e a reclamar por mais autonomia na tomada de decisões. Isso obriga o empreendedor, que, até então, era o responsável por todas as decisões importantes da

empresa, a iniciar um processo de descentralização de tarefas. Ao conceder autonomia, o empreendedor permite que as pessoas aperfeiçoem suas habilidades.

Durante as entrevistas, vale destacar, ficou evidente a consciência do diretor no sentido de que existe uma centralização de funções e de decisões de tarefas do dia-a-dia na diretoria, bem como sobre o fato de que muitos funcionários não cumprem algumas de suas funções em razão dessa centralização.

Essa convergência e envolvimento em tarefas operacionais limita a atuação dos diretores em atividades mais estratégicas.

Na segunda fase, na qual a empresa Scherer se encontra, os empreendedores precisam definir se desejam manter o empreendimento familiar ou se irão optar pelo crescimento da estrutura organizacional, pois, à medida que a empresa cresce, a gestão centralizada torna-se mais inadequada.

No caso da empresa em questão, ao ser indagado, o diretor entrevistado demonstrou o desejo de trabalhar pelo crescimento da estrutura organizacional, por esta razão, apresenta-se uma proposta de intervenção na seção a seguir.

4. Proposta de intervenção

Greiner (1972; 1982) preconiza que para resolver o problema de centralização, deve-se aumentar a delegação de poderes, entretanto, essa situação interfere diretamente na direção da empresa, devido à dificuldade dos dirigentes de abrir mão de parte do seu poder.

O autor estende suas considerações ao destacar outra questão importante a ser observada, que é avaliar se os subordinados estão preparados para tomar decisões.

Com base nas recomendações do autor, sugere-se a adoção do seguinte plano de ação:

- 1) Definir quais são os cargos e as pessoas estratégicas dentro da empresa para prepará-las para o processo de delegação;
- 2) Redefinir as atribuições dos cargos estratégicos e convocar os ocupantes destes cargos individualmente, a fim de discutir seus novos papéis, responsabilidades e autonomias;
- 3) Qualificar e orientar os funcionários;
- 4) Desenvolver sistemas de monitoramento e controles internos; e
- 5) Acompanhar os resultados, dando mais autonomia às pessoas estratégicas que não necessitarão mais interromper tanto os diretores para resolver pequenos problemas. Pode-se solicitar que apresentem relatórios para que os gestores acompanhem os trabalhos e os indicadores.

A presente proposta de intervenção foi sugerida de acordo com as peculiaridades da organização em estudo, não tendo a pretensão de ser adotada para a fase de sobrevivência e resolução de problemas na crise de autonomia em outras organizações. Isto porque, segundo Greiner (1972; 1982), as organizações encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento, podendo manter, particularmente, resquícios das fases anteriores ou já ter entrado, com relação a alguns fatores, nas fases seguintes.

5. Considerações finais e contribuição tecnológica/social

O presente relato técnico teve por objetivo identificar, à luz do modelo de Greiner (1972; 1998), em qual estágio de desenvolvimento organizacional a empresa Scherer Indústria de Implementos Agrícolas se encontra. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com finalidade descritiva, por meio de um estudo de caso único, utilizando-se como métodos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com um dos diretores da organização e pesquisa documental.

Para a análise dos dados coletados, empregou-se a análise de conteúdo temática, de acordo com as seguintes categorias: a) caracterização da organização como empresa familiar; b) caracterização do período evolutivo, de acordo com o CVO proposto por Greiner (1972; 1998); e c) caracterização de crises vivenciadas de acordo com o CVO no qual a empresa se encontra.

Quanto à caracterização da organização como empresa familiar, verificou-se que sua direção está sob o comando de membros da família e que houve um processo de sucessão ligado ao fator hereditário. Apurou-se também que dada a influência de aspectos familiares no processo de tomada de decisão, os modelos de gestão são frágeis, pois há dependência entre os proprietários nas tomadas de decisões.

Quanto à caracterização do período evolutivo, de acordo com o CVO proposto por Greiner (1972; 1998), verificou-se algumas situações que enquadram a organização na segunda fase, denominada de “sobrevivência”, como: busca por liderança, implantação de estrutura funcional, criação de programas de incentivos e adoção de padrões de trabalho.

Quanto à caracterização de crises vivenciadas, identificou-se padrões recorrentes que apontam que a organização situa-se na também fase de “sobrevivência” do CVO de Greiner (1972; 1998), denominada de “crise de autonomia”, como: centralização nos diretores dos processos decisórios, falta de autonomia e desmotivação dos funcionários.

Na concepção de Greiner, na segunda fase, na qual a empresa Scherer se encontra, os empreendedores precisam definir se desejam manter o empreendimento familiar ou se irão optar pelo crescimento da estrutura organizacional, pois, à medida que a empresa cresce, a gestão centralizada torna-se mais inadequada.

Por ser um desejo da empresa em estudo continuar o crescimento de sua estrutura organizacional, apresentou-se como proposta de intervenção um plano de ação com a finalidade de que a empresa supere a crise peculiar desta fase de desenvolvimento e possa continuar evoluindo.

Esta pesquisa, ao atender o objetivo proposto, além de contribuir para a melhoria nos processos de gestão da empresa pesquisada, que passou a conhecer a fase do CVO em que se encontra, permite o aprofundamento de trabalhos futuros acerca da temática.

Destaca-se como principal limitação do presente estudo, o fato de ter sido desenvolvido ancorado a uma metodologia qualitativa e em uma única organização, fatores que impossibilitam a generalização dos resultados encontrados.

Referências

ADIZES, I. **Managing corporate life cycles**. Paramus, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BOBO, J. The business life cycle. *National Underwriter / Life & Health Financial Services*, v. 101, n. 19, p. 23, 1997.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Florianópolis, SC. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1998.

BRIDGES, W. **As empresas também precisam de terapia**: como usar os tipos junguianos para o desenvolvimento organizacional. São Paulo, Editora Gente, 1998.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.

DOWNS, A. The life cycle of bureaus. In: Downs, A. Inside bureaucracy. San Francisco, California: Little, **Brown and Company and Rand Corporation**. p. 296-309, 1967.

FLAMHOLTZ; RANDLE; Y. **Growing Pains**: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey- Bass Inc., 2000.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, A. F. F; COSTA, F. J.; BARROSO, H. C. M. P. 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, Salvador, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-12, 2002.

GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, n. 3, p. 70 -79, 1982.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares, Harvard Business School Press, Negócio Editora, 1997.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 2005.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. May./June., p. 55-67, 1998.

_____. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, n. 50, p. 37-46, 1972.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações** . São Paulo: Atlas, 1987.

KAZANJIAN, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. **Academ y of Management Journal**, n. 31, p. 257- 279, 1988.

KIMBERLY, J. R. **The organizational life cicle**: issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, 1992.

LEZANA, A. G. R. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

_____; GRAPEGIA, M. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina, **Revista Produção On-line**, v. 10, n. 10, 2006.

LIMA, Afonso. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP. Tese. Florianópolis, 2001.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crisis in a developing organization. **Harvard Business Review**. v. 45, p. 102-112, 1967.

LODI, João. B. **A empresa familiar**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LYDEN, F. J. Using Parsons: functional analysis in the study os public organizations. **Administrative Science Quarterly** , v. 20, p. 59 -70, 1975.

MICHEL, M. H. **Metodologia de pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina de elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILLER, D.; FRIESEN, P. A longitudinal study of corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1.161 -1.183, 1984.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Marcos M. et al. O modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner e a norma NBR ISO 9001:2000 – uma perspectiva de alinhamento. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27º, Foz do Iguaçu, **Anais... ENGEPE**, 2007.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRES, D. L.; SERRA, F. R.; PINTO, R.; PEREIRA, M. F.; MAGALHÃES, M. D. R. A. Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Anais... Semead**, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman. 2001.