

AS FASES DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO A VISÃO DOS ESCRITORES

Claudia Aparecida Di Maio¹; Prof^a. Dr^a Marilsa Tadeucci, Prof^a. Dr^a Miroslava Hamzagic², Prof. Dr. Jose Luís G. da Silva⁴

Universidade de Taubaté - UNITAU/ Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG, Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté - SP - Brasil - CEP. 12020-040,

claudiaa.dimaio@gmail.com

² marilsatadeucci@hotmail.com

³ mira.unitau@gmail.com

⁴ gomesdasilvaster@gmail.com

Resumo: Este trabalho tem por objetivo conhecer os ciclos de vidas das organizações no Brasil, os estágios de desenvolvimento, por elas percorridos. De acordo com Quinn e Cameron (1983, p.33) “vários escritores tem sugerido que o delineamento, o comportamento e desenvolvimento das organizações procuram seguir um padrão previsível que pode ser denominado estágios de desenvolvimento”. As organizações nascem e no decorrer de sua existência passam por vários processos e desenvolvimento conhecidos como ciclos de vida das organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica onde se verifica que as organizações passam por esses ciclos de vida que são processos de adaptação e podem ser representados por diversas fases no decorrer de sua evolução. Para cada fase existem diferentes estratégias que são recomendadas o que torna a análise dos ciclos de vidas bastante úteis. Cada etapa deve ser vencida até que a organização supere as dificuldades e passe a ser uma empresa efetivamente consolidada.

Palavras Chave: Ciclo de Vida; Fases; Organização.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais e Aplicadas: Administração

1 – Introdução

No Brasil há um índice muito grande de mortalidade das microempresas e pequenas empresas, muitas acabam encerrando suas atividades com um pouco mais de um ano de exercício, o que acaba afetando diretamente a economia brasileira. Na visão de Adizes (1990) durante o ciclo de vida as organizações vão passando por transformações e acabam mostrando os padrões de comportamentos que podem ser previsíveis. A cada estágio os padrões comportamentais se assemelham a um tipo de luta, ou seja, o sistema precisa vencer e superar os problemas.

Quando uma organização se inicia os empresários muitas vezes se preocupam mais com os problemas externos em vez dos internos e deixam de se preocupar com a maturidade e a estrutura da organização assim passam a ter dificuldades em trabalhar com os problemas (LESTER, PARNELL e CARRAHER, 2003).

Tanto os problemas como as soluções de uma organização costumam mudar de forma considerável de acordo com o aumento de volume

de vendas e empregados. Então o tempo não é o único fator que determina a estrutura empresarial. As empresas que permanecem pequenas, que não crescem em tamanho podem conservar seus métodos empresariais e aspectos por um longo período. Conforme crescem as proporções, crescem também os problemas que podem ser de comunicação interna, externa, processos internos e coordenação. Surgem novas funções, os níveis de hierarquia administrativa se multiplicam e os cargos passam a ser interligados intimamente. (GREINER, 1986)

O objetivo deste artigo é conhecer as várias fases do ciclo de vida que as empresas atravessam até que estejam totalmente consolidadas e os problemas que cada fase apresenta de acordo com a maturidade que a organização vai atingindo.

O estudo das fases do ciclo de vida das organizações fornece dados para explicar as mudanças e as transições pelas quais uma organização pode atravessar no decorrer do seu desenvolvimento e ou crescimento.

2 – Revisão da Literatura

2.1 – Análise do Ciclo de Vida segundo Greiner: 5 fases

Analisar os modelos de ciclos de vida das organizações é de grande importância para entender as mudanças dos estágios de desenvolvimento. A abrangência dos modelos argumentados por Greiner (1998) mostra que cada fase da organização se inicia com um período de evolução, que possui constante crescimento e estabilidade e se finaliza com uma etapa tumultuada, a revolução. Assim pressupondo que as organizações são compostas por indivíduos que procuram atingir objetivos pré-determinados pode-se ter um paralelo entre o ciclo de vida e as necessidades das organizações.

Para ele a organização passa por cinco fases conforme Figura 1.



Figura 1: Ciclo de Vida segundo Greiner (1998)
Fonte: Adaptado de Greiner (1998)

Fase 1 – Criatividade

Nesse estágio inicial a empresa está com a atenção voltada para o desenvolvimento de um produto e do mercado consumidor.

À medida que a empresa cresce, os produtos fabricados exigem mais conhecimentos para que possam ter maior eficiência no método de fabricação. Para resolver as dificuldades administrativas e tirar a empresa dessa confusão é necessário um administrador que tenha um pulso forte, habilidade para introduzir novas técnicas comerciais e conhecimentos. Normalmente os fundadores não gostam de ficar de lado, portanto é necessário encontrar um administrador que tenha um pulso forte seja aceito pelos donos e que possam fortalecer novamente a empresa.

Fase 2 – Direção

A empresa que chegou à segunda fase é porque contratou um competente diretor comercial, geralmente entram numa fase de expansão tendo abaixo uma direção objetiva e há uma separação da atividade industrial e comercial criando-se uma estrutura empresarial, onde os cargos se tornam mais especializados.

Para os dirigentes de cargo mais alto é difícil delegar responsabilidade, pois tiveram sucesso com a política severa, sem contar que os administradores de nível baixo não estão familiarizados em tomar decisões por conta própria. Muitas empresas durante esse período revolucionário entram em crise e acabam por tomar a decisão de não delegar as decisões aos administradores de nível baixo.

Fase 3 - Delegação

A estrutura empresarial descentralizada surge da aplicação da nova era de desenvolvimento e uma das características é quando a alta direção realiza reuniões com pouca frequência onde normalmente é feita por telefone ou através de visitas rápidas aos escritórios dos representantes ou às filiais.

A revolução da fase 3 se dá quando a alta direção busca ter novamente o controle total da empresa e às vezes fracassa devido à amplitude das operações. As empresas que crescem, descobrem uma nova solução com a utilização de técnicas especiais de coordenação de esforços.

Fase 4 – Coordenação

O período evolutivo dessa fase se caracteriza pela utilização de sistemas formais para conseguir uma maior coordenação. Os altos executivos assumem responsabilidades pela criação e administração destes novos sistemas e uma das características é a frequência de revisão dos processos formais de planejamento e os investimentos distribuídos por toda a organização são avaliados cuidadosamente.

Com o aumento de programas administrativos e sistemas começam a ultrapassar a sua utilidade, inicia-se assim uma crise burocrática. A empresa se torna muito grande e complexa para ser administrada por programas e sistemas rígidos. A revolução dessa fase está a caminho.

Fase 5 – Colaboração

Observa-se nessa fase uma grande colaboração pessoal para tentar superar a crise burocrática. A ação administrativa é mais espontânea através de equipes e há habilidades na confrontação das diferenças.

A revolução nessa fase acontece em torno da "saturação psicológica" dos empregados que acabam ficando tanto emocionalmente como fisicamente cansados devido à intensidade do trabalho em equipe e grande pressão que lhe são impostos a fim de encontrarem novas soluções para os problemas.

2.2 – Análise do Ciclo de Vida segundo Adizes – 9 fases

Na visão de Adizes (1990) a evolução da empresa se dá em nove estágios, são elas: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estável, aristocracia, burocracia e morte, que serão descritas a seguir:

1 – Namoro

Nessa fase o compromisso se firma e acaba tendo a necessidade do nascimento da organização e o papel do empreendedor é muito importante. É ele que determina o comportamento proativo é ele que analisa e encontra no presente as futuras necessidades e corre riscos para que as necessidades sejam atendidas. Através do compromisso firmado ele expressa a idéia por meio de paixão ou empolgação. Na concepção de uma empresa devem-se haver ingredientes nos quatro papéis da organização: “(P)roduzir, (A)dmínistrar e (I)ntegrar que servem para testar a realidade do papel (E)mpreendedor durante o namoro”. (pag.197)

2 – Infância

Na infância o papel de produzir torna-se mais importante e o papel de integrar e administrar passam a ser secundários. Nessa fase a organização precisa desempenhar a sua função a qual foi desenhada. Se não cumprir com o que prometeu acabará logo morrendo. Todo o risco assumido na infância precisa estar coberto pela ação e bastante trabalho que confirmem o risco assumido. A organização precisa de dinheiro e liquidez para continuar sobrevivendo, por isso precisa produzir e produzir e isso é normal nessa fase.

3 - Toca-Toca

Quando a organização começa a se estabilizar, ou seja, os fornecedores passam a ser os mesmos e os clientes começam a repetir os pedidos e o fluxo de caixa fica mais assegurado indica que o produzir está desenvolvido.

Nessa fase tanto o papel de produzir, como a do empreendedor precisam se estabilizar e estarem juntos em um nível elevado.

A organização no toca-toca cresce rapidamente em várias direções diferentes, normalmente de maneira intuitiva e altamente flexível permitindo que seja assumido excesso de compromissos em um período de tempo muito curto.

Nessa fase não são as pessoas que se adaptam à organização e sim a organização que se adaptam as pessoas. É necessário que a administração se desenvolva para que a organização funcione como um sistema, e tenha diretrizes e regras ou valores estabelecidos firmemente.

4 – Adolescência

A passagem do toca-toca para a adolescência se dá quando o papel do administrativo passa a ser desenvolvido. Isso ocorre com sacrifícios e com impactos sobre o espírito empreendedor e sobre o produzir.

Nessa fase é preciso passar mais tempo organizando-se do que vendendo. O fundador da organização contrata um vice-presidente administrativo ou um diretor financeiro para administrar e colocar as coisas em ordem.

5 – Plenitude

Após a administração organizar a empresa e colocar os sistemas em seus devidos lugares, a organização se volta à produção para atender os seus clientes, ou seja, preocupar-se mais com o produzir e ter ao mesmo tempo o aumento das vendas e lucro. Nessa fase a empresa sabe o que não se deve fazer e o que deve ser feito. Chegar à plenitude é difícil e permanecer também.

No ciclo da vida pode-se observar que a plenitude não está no topo, isso porque ainda não existe o espírito empreendedor, existindo assim uma fonte de flexibilidade. A plenitude é um processo.

6 – Estável

Na fase estável a integração é maior e como a organização não precisa lutar pela sobrevivência ela se volta para dentro, dando mais atenção às interdependências entre as pessoas e aos valores que regem o comportamento do ser humano.

7 - Aristocracia

Na fase da aristocracia o modo como as pessoas se vestem, se relacionam, falam e obedecem aos rituais organizacionais e os valores nele contidos são mais importantes do que os resultados que produzem. “Ela está basicamente capitalizando os sucessos do passado e repousando sobre seus lauréis”. As organizações aristocráticas têm a característica de assumir menos riscos, está voltada para as cifras e os números e pensam mais na segurança do que em uma organização plena.

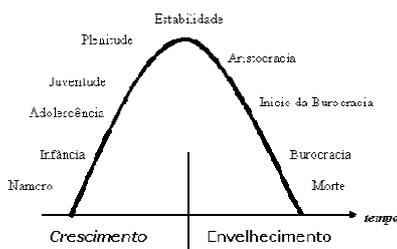
8 - Burocracia Incipiente e Burocracia

Nessa fase muitos clientes deixam de procurar a empresa, pois suas necessidades passam a ser outra. Sem contar que o preço da aristocracia foi sempre aumentando, o produto só não está obsoleto em termos competitivos como também caros. Isso afeta o volume de vendas que afeta a participação no mercado e o fluxo de caixa. Para a organização reduzir os gastos de repente pode significar cortar gastos.

O envelhecimento de uma organização ocorre porque há uma diminuição no espírito empreendedor. O empreendedorismo é que dá a vida para a organização e se desaparecer a empresa poderá morrer

9 – Morte

A morte virtual de uma empresa pode ser considerada quando deixa de ser eficaz a um curto ou longo prazo, ela perde sua funcionalidade. O administrador não tem responsabilidade nem autoridade, não existe mudança. Para o administrador o grande desafio é mudar o sistema organizacional, mas fazer mudanças na liderança não levará à cura. Buscar reativar o empreendedorismo e o comprometimento das pessoas imprescindível e é quando a organização precisa demonstrar que é funcional à sua existência. Quando há uma dedicação uma organização pode renascer das cinzas.

**2.3 – Análise do Ciclo de Vida segundo Miller e Friesen**

Os autores Miller e Friesen (1984) afirmam que são cinco as fases pelas quais uma organização passa: nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio, conforme descritos a seguir:

Nascimento (Birth)

A organização possui uma característica simples e centralizada. Não há muito controle formal e há pouco sistema de informação. O

fundador é quem controla a organização, concentrando as decisões, prescindindo de um staff especializado. Há a predominância do estilo intuitivo em lugar de um modelo analítico. Os projetos não são detalhados e não consideram as alternativas. Na tomada de decisão as opiniões não são consideradas.

Crescimento (Growth)

Os mercados são abordados de forma fragmentada e a linha de produtos são ampliadas. A influência do proprietário diminui e a estrutura passa a ser mais estruturada. Há uma redução na ousadia das tomadas de decisões, mas ainda está presente, pois há mais gerentes envolvidos diminuindo o apetite a pró-atividade e riscos. As decisões passam a ser mais centralizadas nas discussões entre os gerentes e se tornam menos dependente do palpite do proprietário.

Maturidade (Maturity)

Diminui o grau de inovação, a meta passa a ser a melhoria da eficiência e a lucratividade das operações e para manter a estabilidade do ambiente buscam arranjos políticos. A estrutura passa a ser mais profissionalizada e o proprietário fundador provavelmente já tenha se retirado. A formalidade dos controles, orçamentos e indicadores de desempenho são trabalhados com mais ênfase. As decisões têm um estilo mais conservador, menos inclinado a inovações e em assumir riscos. O nível de análise é parecido com a fase anterior.

Rejuvenescimento (Revival)

Há variedades de produtos, as inovações são bem maiores do que em qualquer outro período do ciclo de vida. Para ter maior orientação nas tomadas de decisões estratégicas a direção da empresa usa sofisticados controles para monitorar o desempenho dos departamentos. No entanto a ousadia renovada é mais equilibrada por uma abordagem analítica e participativa de decisão. Para orientar o curso futuro da organização há uma tentativa consciente de formular uma estratégia.

Declínio (Decline)

As organizações procuram reagir se tornando estagnadas, onde o foco é interno. Existe uma ausência de sistemas externos e internos. A comunicação é deficiente entre as áreas e níveis hierárquicos, contribuindo para a diminuição da capacidade de reação aos desafios. A tomada de

decisão se caracteriza pela extrema centralização e conservadorismo. Administrar as crises deixa pouco tempo para a direção dedicar à análise. A organização acaba regredindo para resolver os graves problemas que enfrenta com soluções simples.

Vários autores constataram que a sequência das fases ou estágios pelos quais as organizações passam não seguem exatamente os modelos encontrados na literatura. Não há uma sequência que se possa considerar irreversível, única e definitiva, portanto o progresso nas fases ou estágios do ciclo de vida das organizações não seria determinística.

3- Método

O método aplicado neste estudo foi de caráter bibliográfico. Utilizou-se de pesquisa em livros, artigos e meio eletrônico, onde foi possível obter informações de vários autores a respeito dos ciclos de vida pelos quais uma organização pode passar no decorrer da sua existência até ser considerada como uma organização efetivamente consolidada. As fases do ciclo de vida ou estágios pelos quais as organizações passam no decorrer do seu desenvolvimento são discutidas por autor ao longo do estudo.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações bem como os seres vivos possuem semelhanças, vivem em constante mudança e percorrem um ciclo de vida. As mudanças ocorrem em diversas etapas da vida e podem ser denominadas de fases ou estágio. A teoria do Ciclo de Vida Organizacional tem o objetivo de explicar os estágios pelos quais as organizações passam no decorrer de seu desenvolvimento. Observa-se que as fases recebem influências tanto do ambiente externo como do ambiente interno e que cada uma possui sua característica. A organização para avançar para a fase seguinte necessita fazer mudanças e precisa realizar práticas de gestão que são compatíveis com as exigências propostas para cada fase. O diagnóstico pode fornecer informações valiosas ao empreendedor, seja para analisar em que fase a organização se encontra, seja para vencer as crises anteriores ou atuais. O empreendedor pode se preparar para as futuras fases que ele e sua organização terão que enfrentar.

De acordo com o modelo apresentado por Greiner (1998) as organizações passam por cinco fases desde o seu crescimento até a sua maturidade. O autor verificou que as fases do ciclo de vida da organização passam por ciclos de

evolução e revolução. O ciclo de evolução é utilizado para descrever o período em que a empresa cresce sem nenhuma turbulência grande ocorridas nas práticas da organização, já o ciclo de revolução é caracterizado pelas turbulências significativas enfrentadas. Conforme se desenvolvem é possível verificar vestígios de outras fases/estágios (anteriores ou posteriores à atual fase da organização). Vencer as dificuldades encontradas na evolução das organizações depende da atenção dada pelo empreendedor aos instrumentos que o meio oferece e da conscientização das deficiências. O ciclo de vida da organização depende fundamentalmente das características profissionais e pessoais do seu proprietário.

Enquanto Greiner (1998) descreve o ciclo de vida em cinco fases, o modelo do ciclo de vida apresentado por Adizes (1990) mostra que as organizações podem passar por nove fases, pois assim como os seres vivos nascem, crescem e envelhecem. As organizações em cada fase enfrentam problemas, cada dificuldade é um desafio que deve ser vencido e quando ocorrem a mudança de estágio a organização ingressa em uma nova dimensão do desenvolvimento.

Já o modelo apresentado por Miller e Friesen (1984) são cinco os estágios do ciclo de vida organizacional onde a empresa nasce, cresce, atinge a maturidade, renova e atinge o declínio. Ao nascer a empresa é gerenciada pelo próprio dono que busca inovar seus produtos para poder crescer, passa pelas fases seguintes e ao chegar na fase de declínio mostra que a organização começa a estagnar, há uma centralização nas tomadas de decisões e os produtos tornam-se obsoletos.

O estudo apresenta diferentes visões de vários autores sobre o assunto em questão, fornecendo dados sobre as características das fases que uma empresa percorre. A organização ao crescer passará por mudanças e irá se debater com problemas bem mais complexos e maiores. Gerenciar as dificuldades e os problemas não é uma tarefa fácil, por isso a importância da busca pelo conhecimento do ciclo de vidas das organizações. Ao identificar em que fase a organização se encontra será possível buscar o entendimento sobre as dificuldades e as mudanças pelo qual a organização está passando permitindo a busca por recursos e ferramentas necessárias, visando impedir que entre na fase do declínio ou que ocorra a morte prematura.

Referências

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações.** São Paulo: Pioneira 1990.

GREINER, L. E. **Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações.** Harvard Business College. 1986, p.95-120.

_____. **Evolution and revolution as organization grow.** Harvard Business Review. May/June. 1998, p.55-67.

LESTER, D.; PARNELL, J.A.; CARRAHER, S. **Organizational life cycle: a five stage empirical scale.** The international Journal of Organizational Analysis, [S.l.], v.11, n.4, p.339-354, Oct-Dec. 2003

MILLER, D. e FRIESEN P.H.A. **Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle.** Management Science, Vol. 30, No. 10, 1161-1183, 1984.

_____. **Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle.** Organization Studies, [S.l.], v.4, n.3, p.339-356, Oct. 1984.

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