

Ciclo de vida das organizações, empreendedorismo e liderança administrativa: contribuições e reflexões para os estudos organizacionais

*Organizational life cycle, entrepreneurship and
leadership administrative: reflections and contributions
to organizational studies*

Gustavo Melo Silva¹

Magnus Luiz Emmendoerfer²

Resumo

O objetivo deste artigo teórico-reflexivo é discutir a metáfora do “Ciclo de Vida” das organizações como perspectiva teórica e de construção do conhecimento interdisciplinar envolvendo os estudos sobre organizações. Para tanto, o tema foi debatido por meio dos estágios do modelo de ciclo de vida das organizações. Dentre vários trabalhos relacionados à teoria do ciclo de vida das organizações optou-se pelo modelo clássico de Adizes (2001) que é constituído por estágios (dez) e por ser uma abordagem comumente utilizada para a avaliação do ciclo de vida das organizações. Este possibilitou estabelecer interlocuções com temas sobre estratégia e organizações e apontar três considerações: a) existe necessidade de se revistar e proporcionar mais discussões teóricas e empíricas sobre as aplicações em estudos organizacionais e estratégico dos modelos de ciclo de vida das organizações; b) a compreensão dos estágios de ciclo de vida das organizações torna-se mais profícua e aprofundada para a análise organizacional ao considerar as etapas de cada estágio; c) o uso de referenciais teóricos de outras áreas de conhecimento como sociologia das organizações, bem como da economia neoclássica permitem uma

¹ Professor do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Av. Visconde do Rio Preto, Colônia do Bengo, Campus Ctan, s/n, CEP: 36300-000, São João del-Rei (MG). Telefone: (032) 3379-2355, e-mail: gustavomelosilva@yahoo.com.br

² Professor do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Av. Henry Peter Rolfs, s/n, Campus Universitário, CEP: 36570-000, Viçosa (MG). Telefone: (031) 3899-2886, e-mail: magnus@ufv.br

compreensão mais abrangente da aplicação das estratégias em cada estágio de vida das organizações.

Palavras-chave: Ciclo de Vida das Organizações. Empreendedorismo. Liderança Administrativa. Estratégias.

Abstract

The objective of this article is to discuss the reflexive metaphor of "life cycle" of organizations such as the theoretical perspective of building knowledge and interdisciplinary studies involving organizations. For this, the issue was debated through the stages of the life cycle model of organizations. Among several works related to life cycle theory of organizations was chosen by the classical model of Adizes (2001) which consists of stages (ten) and it is a widely used approach for evaluating the life cycle of organizations. This allowed establishing dialogues with issues of strategy and organizations and point three considerations: a) there need to inspect and provide more theoretical discussions and empirical studies on investments in strategic and organizational models of the life cycle of organizations, b) understanding stages of the life cycle of organizations become more successful and thorough organizational analysis to consider the steps of each stage, c) the use of theoretical knowledge from other areas such as sociology of organizations, as well as the economy neoclassical allow a more comprehensive understanding of the implementation of strategies at each stage of organizational life.

Keywords: Organizational Life Cycle. Entrepreneurship. Leadership Administrative. Strategies.

1 Introdução

O objetivo deste artigo teórico é discutir a metáfora do "Ciclo de Vida" das organizações como perspectiva teórica e de construção do conhecimento interdisciplinar envolvendo os estudos organizacionais. Pretende-se expor sua noção, seus objetivos, suas aplicações e suas potenciais limitações para estudos sobre estratégias e organizações. Procurar-se-á também estabelecer possíveis interlocuções com temas organizacionais importantes como estrutura, estratégia e cultura nas organizações.

Trabalhos sobre o tema Ciclo de Vida das Organizações, a ser denominado a partir deste momento como CVO, revelam esforços para

possibilitar profícuos debates sobre este tema. Machado da Silva et al. (1992a, 1992b, 1998) propõem um modelo de CVO com ênfase em diferentes tipos de controle organizacional e nas variações tecnológicas em cada estágio do ciclo de vida, possuindo como variantes questões ligadas à estrutura e a estratégia. Tröger e Oliveira (1999) mostram um modelo de CVO com estratégias específicas para vida de organizações virtuais. Freitas, Costa e Barroso (2002) aplicam o modelo de ciclo de vida discutido por Machado da Silva et al. (1998) em empresas do setor supermercadista e apontam a sua utilidade como forma de aperfeiçoar a atividade gerencial no que concerne ao processo de escolha de estratégias mais apropriadas a cada estágio de vida organizacional. Magalhães Neto e Freitas (2003) discutem empiricamente a relação do conceito de Ciclo de Vida no contexto de organizações familiares por meio do modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997) que enfoca particularidades relativas à administração de conflitos, ao planejamento sucessório e à promoção de profissionalização na gestão de uma empresa familiar do ramo de cerâmica. Mauad e Martinelli (2005) a partir do estado da arte sobre CVO propõem um modelo de ciclo de vida setorial (de análise de organizações de um mesmo setor de atividade) para auxiliar a elaboração de políticas públicas orientado por quatro estruturas principais: competitiva, tecnológica, produtiva e social.

Nota-se que as discussões sobre CVO remetem uma analogia ao ciclo de vida dos seres vivos, das pessoas em sociedade, inspirados na Teoria dos Sistemas e na abordagem contingencial tratados na Teoria Geral da Administração (TGA). Esta analogia “organização semelhante ao ser humano” implicaria conceber estágios da vida (aqui o termo estágio é entendido também como sinônimo de níveis e fases) marcantes e importantes para a sua evolução, contemplando estágios de nascimento, crescimento e envelhecimento; juventude e maturidade organizacional. Entretanto, não podemos perder de vistas que as organizações não estão presas a características herdadas. As organizações, teoricamente são possuidoras de todo o conhecimento e sabedoria que são capazes de mobilizar, elas podem mudar a si próprias, estrutural e comportamentalmente, de forma tão ágil quanto

as mudanças ambientais requererem, e podem continuar mudando indefinidamente. Assim, o elemento cronológico não é preponderante para situar as organizações em algum dos estágios predefinidos, embora muitos modelos considerem essa dimensão. Portanto, não ocorre necessariamente um paralelo organizacional com o ciclo de desenvolvimento biológico, no qual estruturas simples transformam-se em estruturas complexas apenas pela ação do tempo (KIMBERLY e QUINN, 1980).

O entendimento dos estágios do ciclo de vida das organizações tem como um dos seus objetivos propiciar aos empreendedores, empresários e administradores um maior conhecimento sobre o momento que suas organizações estão vivendo e que podem vivenciar no futuro próximo, bem como sobre potenciais soluções frente aos problemas ou dificuldades que podem enfrentar em cada momento de sua existência. Do ponto de vista gerencial, um aspecto importante no conceito de CVO é que ele permite, entre outros aspectos, aprender um meta-padrão típico de gerência e de ocorrência de dificuldade em cada fase da existência organizacional. Isto torna-se possível porque, de maneira geral, as fases descritas nos diversos modelos de CVO encontrados na literatura apresentam, cada um a seu modo e com ênfases diferentes, uma configuração única entre elementos dos subsistemas contextual e estrutural das organizações. Portanto, cada fase consiste em uma configuração diferente entre alguns elementos como, por exemplo, idade, tamanho, taxa de crescimento, atividades críticas, desafios, estrutura organizacional, formalização, centralização e diferenciação vertical.

Entretanto, a abordagem do CVO possui um aspecto significativo para os estudos organizacionais que é buscar, a partir do conhecimento e das dificuldades (fatores críticos) em cada estágio, elementos e formas de compatibilizar a tensão existente entre flexibilidade e controlabilidade na esfera organizacional e como essas variáveis influenciam suas estratégias. Essa tentativa é justificada pela busca de compatibilização e de garantia de previsibilidade para atuação contínua em seu ambiente de atuação.

Para tanto, acredita-se neste artigo, que as discussões sobre CVO possuam pré-requisitos como noções sobre “o que é uma organização?”, “como ela pode ser estruturada?” e “como as decisões são tomadas nas organizações?”. Tais noções que não serão objeto detalhado deste artigo envolvem temas como estrutura organizacional e processo decisório, necessários para um aproveitamento adequado da discussão de CVO, especialmente, dos estágios de vida da organização para os estudos sobre organizações e estratégias.

Assim, neste artigo as organizações podem ser entendidas como unidades sociais conscientemente coordenadas que funcionam como uma base estrutural relativamente contínua com objetivos comuns (HATCH, 1997). Esta noção presente nos estudos sobre organizações permite conceber, devido ao termo “relativamente contínua”, a possibilidade de alterações e/ou transformações organizacionais ao longo de seu crescimento e evolução no ambiente externo. Essas transformações podem representar o fim e o início de uma nova fase ou estágio organizacional como contemplam os estudos sobre CVO, que apresentam uma vertente funcionalista que envolve modelos para prover e prescrever soluções para os problemas organizacionais. Os principais modelos relacionados e próximos a esta vertente, a título de ilustração são os modelos de: Kimberley e Miles (1980); Churchill e Lewis (1983); Quinn e Cameron (1983); Mintzberg (1984); Smith et al., (1985); Olson (1987); Scott e Bruce (1987); Kazanjian (1988); Kazanjian e Drazin (1989); Greiner (1998); e Adizes (2001).

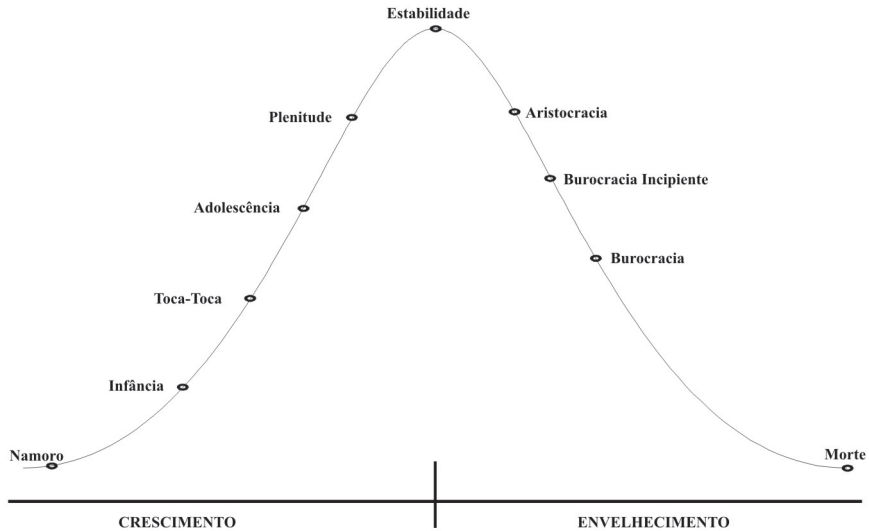
Esses modelos sobre CVO podem, com algumas diferenças em relação aos seus estágios e fases, contribuir com estudos organizacionais, principalmente, sobre: (1) mudanças (causas, processos e conseqüências); (2) cultura (preservação, incorporação e legitimação de mitos, símbolos, costumes, linguagens, eventos e ritos nas organizações); (3) estratégia (formulação e implementação); e (4) relações de poder (composição de grupos formais e informais, táticas para o exercício do poder por meio da autoridade e responsabilidade, incluindo o papel da liderança). Portanto, nota-se um grande potencial

interdisciplinar entre o CVO e temas fundamentais dos estudos sobre organizações e estratégia.

Assim, para expor as possíveis interlocuções entre CVO e os estudos sobre organizações escolheu-se o modelo de Adizes (2001) e os aspectos estruturais presentes nas discussões de Mintzberg (1995), Selznick (1972) sobre liderança administrativa e uma análise socioeconômica do ambiente e das estratégias organizacionais a partir de Ramos (1981), Schumpeter (1982), Durkheim (1999), Penrose (1962), Thompson (1976), Williamson e Winter (1996) e Weber (2002). Este trabalho está estruturado para alcançar seu objetivo em três seções posteriores. A primeira seção descreve e discute os estágios de CVO de Adizes (2001). A seção posterior, a partir dos estágios do ciclo de vida, configurados como nascimento, crescimento e envelhecimento organizacional, abordamos o papel estratégico da liderança do empreendedor e do quadro gerencial. Finalmente na última seção são realizadas considerações finais sobre as possíveis interlocuções teóricas objeto deste trabalho.

2 Estágios dos ciclos de vida organizacional

Para Adizes (2001) o CVO é composto por dez estágios, que contemplam desde o nascimento até o envelhecimento ou falência das organizações, para este autor as organizações têm um ciclo de vida composto de fases similares às dos seres humanos. Portanto, as organizações passam por problemas, conflitos e dificuldades que podem ser considerados normais e são característicos em cada fase do ciclo de vida organizacional. Entretanto, esta realidade organizacional ocorre a partir de problemas transitivos de mudança, principalmente para Adizes (2001) entre as fases de desenvolvimento, que estão apresentadas na FIG. 01. As organizações aprendem a lidar com estes problemas em seu ciclo de vida, ou então contraem “doenças anormais” que podem constituir barreiras aos padrões normais de crescimento e que, de modo geral, apresentam entraves internos que devem ser solucionados.



Fonte: Adizes (2001, p.16)

Figura 1 – O CVO na perspectiva de Adizes.

O primeiro estágio seria o “namoro”. Neste estágio a organização ainda não existe materialmente, somente na mente do empreendedor, podendo ela ser algo passageiro, um caso momentâneo. Porém, a idéia de empresa ao ser colocada em prática, normalmente segue mais a intuição do empreendedor do que um planejamento deliberado por ele.

No segundo estágio a organização começa a vivenciar o momento da “infância”, em que começa a focar seus esforços nos meios de garantir sua sobrevivência realizando trocas mercantis em busca de um resultado imediato. O dirigente age de forma centralizada, com baixa formalização e delegação de tarefas. Segundo Adizes (2001), essas ações no estágio de “infância” podem conduzir a organização a uma “mortalidade infantil” ocasionada pela falta de controle dos procedimentos administrativos. No estágio “toca-toca” o dirigente minimiza os problemas de controle de fluxo de caixa e crê que toda oportunidade pode ser tocada. Conforme Adizes (2001), no terceiro estágio é frequente o problema de foco empresarial e dispersão de energia, tempo e capital.

O quarto estágio seria a “adolescência” organizacional que seria marcada pela delegação das atividades empresarias do dirigente a profissionais para que este seja liberado para liderar possíveis transformações na organização e institucionalizar normas e regras. Para Adizes (2001), a dificuldade do dirigente neste estágio está na descentralização do seu poder de mando para administradores agirem com suas competências profissionais. A plenitude organizacional é o quinto estágio, que é considerado por Adizes (2001) como “ideal”, pois compatibiliza a necessidade de flexibilidade e controlabilidade organizacional. Neste estágio, a liderança exercida pelo dirigente é fundamental para a permanência e continuidade, pois o papel da liderança consiste para o autor em maximizar a previsibilidade sobre os problemas, no ponto de torná-los cada vez mais rotineiros, bem como minimizar os problemas oriundos de situações complexas e incertas, consideradas críticas para a organização. O exercício do papel de liderança do dirigente seria realizado por meio da integração de conhecimentos, habilidades e atitudes, que para Adizes (2001) estão relacionadas a três aspectos: 1) aos processos e operações voltados à produção do dia-a dia; 2) ao controle dos processos administrativos como as rotinas de escritório e financeira; 3) ação de comportamentos empreendedores como a criatividade e inovação para manutenção do negócio e surgimento de novos produtos.

O estágio da plenitude é marcado, segundo Clegg (1990), pela exigência e tendência das organizações exigirem um perfil gerencial com características, cada vez mais, multifuncionais, envolvendo conjuntamente aspectos como “diferenciação” e “integração” já preconizadas por Lawrence e Lorsch (1973), que requer ao mesmo tempo, uma postura generalista como forma de “diferenciação” no ambiente organizacional. Esta interseção entre a postura generalista e especialista voltadas para os gerentes fazem parte de um fenômeno moderno, chamado por Clegg (1990) de “desdiferenciação”, que em outras palavras pode ser entendido como a multifuncionalidade gerencial requerida para alcançar e se manter no estágio da plenitude que é proposto por Adizes (2001).

Após alcançar a plenitude, fatores críticos podem ser observados para a manutenção das organizações mais maduras ou consolidadas no mercado que atuam. Este é o sexto estágio, chamado da “estabilidade”, momento em que a organização começa a não se preocupar tanto com o mercado, pensando menos estrategicamente para a inovação. Para Adizes (2001) este estágio pode ser compreendido como uma acomodação ou inércia organizacional que projetam sinais de declínio ou envelhecimento, em que as lideranças não se atentaram para o posicionamento estratégico no ambiente de forma criativa.

O estágio da “aristocracia” representa o momento em que a organização começa a ser alvo de interesses de investidores externos e agentes políticos, o que requer investimentos em controles mais apurados e sofisticados de suas operações. A burocracia é estruturada para explicitar efetivamente a lucratividade em detrimento das relações interpessoais, que foram tão valorizadas no estágio de estabilidade da organização. A partir da aristocracia, os estágios oito, nove e dez destacam como um momento de avanços na burocratização da organização e, conforme Merton (1970) e Perrow (1976), de suas disfunções como, por exemplo, o excesso de rigor e formalismo, o baixo inter-relacionamento humano e o excesso de autoridade e abuso de poder.

Com referência no modelo de Adizes (2001) é possível perceber que os primeiros estágios na fase de crescimento organizacional possuem semelhanças com alguns aspectos delineadores da estrutura organizacional, tratados por Mintzberg (1995). Portanto, nesses estágios (namoro, infância e toca-toca) características estruturais como a alta centralização, baixa especialização e formalização, baixo planejamento e controle empresarial, estão presentes em organizações denominadas, conforme Mintzberg (1995), como “empresariais ou empreendedoras”.

Entretanto, nos estágios da adolescência, plenitude e estabilidade as organizações são caracterizadas por parâmetros pautados pela especialização, padronização das habilidades com a presença de administradores com ênfase nos resultados com a formalização, planejamento e caráter de controle sistemático. Estas

características organizacionais, segundo Mintzberg (1995), ocorrem em empreendimentos que buscam diversificar em seus mercados com a inovação organizacional e a criação de novos produtos.

Por fim, nota-se que os principais elementos enfatizados nas fases do CVO de Adizes (2001) são: idade; tamanho; problemas normais; problemas situacionais; estrutura organizacional; formalização de políticas e procedimentos; tipos de liderança; profundidade gerencial; diversidade e; complexidade.

3 Ciclos de vida das organizações, empreendedorismo e liderança administrativa

Para Adizes (2001), as organizações são organismos vivos que nascem, crescem e envelhecem. Existem dois fatores centrais e determinantes que permitem compreender estes ciclos de vida das organizações, que são a flexibilidade e a controlabilidade. Portanto, para este autor quanto mais jovem é a organização mais esta é flexível e menos é controlada. Com o processo de crescimento ela se torna menos flexível e mais controlável. O método Adizes (2001) de análise e intervenção organizacional aborda três grandes níveis do ciclo de vida organizacional, que são os seguintes: nascimento, crescimento e envelhecimento. As empresas jovens por serem mais flexíveis têm uma maior capacidade de mudança, já as empresas em estágio de envelhecimento, por serem mais controláveis, podem ter seus comportamentos mais previsíveis e por sua vez possuem menor capacidade de mudança.

Toda a estruturação do método de análise do CVO de Adizes (2001) leva em consideração a relação de duas variáveis, que são o compromisso com a organização e a capacidade de assumir riscos. É importante ressaltar que para o autor a variável “capacidade de assumir riscos” é dependente do compromisso da liderança organizacional. Este fato é fundamental já que a liderança é a responsável pelo gerenciamento das transições das organizações em seus ciclos de vida. Ciclos que são caracterizados pelo crescimento, que demanda da

liderança a capacidade da resolução de problemas cada vez maiores e mais complexos.

Conforme Selznick (1972), a liderança administrativa refere-se ao compromisso como um valor infundido na organização pela sua liderança. A discussão Selznickiana é importante para compreender Adizes (2001), já que este não trata somente de organizações, mas da institucionalização organizacional, principalmente nos estágios de nascimento e crescimento, quando este ressalta os objetivos em longo prazo a partir de uma racionalidade substantiva como a proposta por Ramos (1981).

O compromisso com a organização nasce com a idéia de seu fundador, no primeiro estágio do ciclo de vida, conforme Adizes (2001), este é um profeta que não faz o uso de uma forma unívoca de racionalidade instrumentalista, que considera o ponto concêntrico das organizações o mercado que pode ser racionalizado e explicitado, por meio do cálculo de forma única, para por meio de taxas de retorno de investimento ou de outros instrumentos econômicos-financeiros alcançar o resultado financeiro de lucratividade. A intensidade e robustez do compromisso que, por sua vez, definirá a capacidade de assumir riscos são influenciadas pelo valor social e individual que o fundador tem de sua idéia. O nascimento da organização com a expressão de uma idéia não é o resultado de uma análise racional instrumentalista. O empreendedor materializa sua idéia a partir das necessidades existentes no mercado e na sociedade. Mas não simplesmente no sentido de satisfação de necessidades existentes, mas também, conforme Schumpeter (1982), como aquele que é capaz de abstrair do contexto social um fenômeno econômico.

O empreendedor é o responsável pela organização, de forma centralizada, por suas ações gerenciais desde seu nascimento, como o proponente da idéia da organização para a satisfação de alguma necessidade socioeconômica de consumo de um produto, mas também pelo estágio em que esta idéia é colocada em prática com as respectivas expectativas de resultados, aqui entendido, conforme Adizes (2001),

como vendas. O empreendedor tem a função como líder organizacional de infundir o valor organizacional que é concretizado na mercadoria desta organização, perante inclusive seus colaboradores, que neste estágio de vida são poucos, mas que resolvem os problemas mais diversos de forma centralizada e sem uma definição clara de responsabilidade. A intensidade do compromisso dos recursos humanos da organização, seja o empreendedor ou os trabalhadores, faz com que esta esteja aberta a riscos para alcançar os seus resultados em vendas, mesmo que esta realidade gere problemas como, por exemplo, falta de capacidade de pagamento de fornecedores, vários focos de atuação e problemas de falta de capacidade de caixa.

A partir dos primeiros resultados de venda, as organizações já no estágio de adolescência não se detém em seus problemas operacionais, mas nas possibilidades existentes de novas oportunidades, ou seja, o valor ou compromisso infundido pelo empreendedor é robusto e não permite a organização observar os riscos existentes no seu processo de crescimento. Mesmo que, conforme Ramos (1981), a organização não tenha como única orientação a racionalidade instrumentalista esta tem seu papel no ciclo de vida das organizações por demonstrar sua ineficiência ou eficiência. A organização no estágio de nascimento à adolescência é flexível e pouco controlada, se move a partir dos compromissos assumidos e infundidos por seu líder. Este processo de crescimento gera aumento expressivo de vendas, diversificação de negócios e muitas vezes desconformidades como, por exemplo, produtos com preços de vendas que não cobrem os custos operacionais.

A partir desta realidade a organização pode estar com um ambiente propício para uma transição para o estágio de crescimento. Conforme Adizes (2001), este estágio é marcado pelo distanciamento do fundador da organização das atividades administrativas e da conseqüente profissionalização da gerência organizacional. Portanto, nesta etapa ocorre uma descentralização e profissionalização dos quadros organizacionais e a organização alcança, para Adizes (2001), o seu ápice com uma capacidade simétrica de flexibilidade e controle.

O compromisso neste estágio é infundido pelo gerente, que passa a liderar a organização com a viabilização de metas organizacionais. Para o empreendedor fundador a meta era trabalhar mais, já para o executivo a meta é trabalhar melhor. Neste sentido o gerente líder cria as condições para o desenvolvimento organizacional. O fundador no estágio inicial era movido pela realização de um sonho e pela execução de atividades rotineiras. Nesta etapa do CVO, o objetivo é a otimização dos processos organizacionais e gerenciamento de atividades críticas. Conforme Selznick (1992), as organizações se diferem das instituições a partir de atividades rotineiras e críticas. As atividades rotineiras ocorrem no dia-a-dia da organização e podem ser resolvidas pelos procedimentos existentes. As atividades críticas dizem respeito ao futuro da organização e podem inclusive reorientar seus objetivos e sua atuação.

Ao se deparar com atividades críticas a organização está, conforme Adizes (2001), no momento de sua definição, amadurecimento e com possibilidades de prospectar seu futuro, com a profissionalização da gerência e com o distanciamento do fundador. Neste processo ocorre a descentralização e definição de responsabilidade dos atores organizacionais. Fato que pode ser compreendido pelo processo de divisão e especialização do trabalho (DURKHEIM: 1999) e com o conseqüente processo de burocratização (WEBER: 2002), que propiciam a definição de programas, sistemas e hierarquias organizacionais. Mesmo que com a profissionalização a organização aumente e venha a refinar seus processos de controle, o estágio ainda é marcado por mudanças não somente no interior organizacional, mas também na relação existente da organização com o seu ambiente. A plenitude organizacional estaria, por um lado, na conciliação da flexibilidade perante as demandas de seu ambiente e, por outro lado, nas estruturas de organização, controle, direção e planejamento que buscam racionalizar seus processos decisórios.

É bom lembrar que em estágios anteriores do CVO, conforme Adizes (2001), a organização é caracterizada por trabalhadores que fazem tudo sem a definição de responsabilidades. Com a realidade de crescimento organizacional e de profissionalização via o processo de

divisão e especialização do trabalho a gerência assume as decisões estratégicas de longo prazo com a concretização nas organizações, conforme Penrose (1962), de serviços produtivos que podem ser caracterizados como *inputs* dos processos de transformação para a produção de suas mercadorias. Com o crescimento os conflitos são uma realidade mais constante, já que os saberes específicos dos especialistas lutam pelo poder organizacional e pela definição de seu papel nas organizações. Conforme Thompson (1976) ocorre a formação de grupos dominantes que formam novas elites organizacionais a partir de suas características tecnológicas e de seus serviços produtivos.

Esta divisão e racionalização da organização com o objetivo de eficiência propicia para seu gestor profissionalizado definir ou mesmo redefinir o foco da organização para que os compromissos com os demais sejam alcançados, entretanto, os riscos já são calculados. A ação gerencial busca, principalmente, definir o foco e o *know-how* da organização a partir dos custos de transação que permitem, conforme Williamson e Winter (1996), uma análise comparativa de eficiência interna da organização com outra organização do mercado. A definição de custos de transação a partir de procedimentos burocráticos possibilitam para a organização novas oportunidades de negócios com transações interorganizacionais.

Apartir do desenvolvimento das organizações e principalmente após seu ápice, os compromissos começam a reduzir e conseqüentemente a capacidade de assumir riscos. Com a cristalização da estrutura burocrática, a redução do nível de satisfação interna dos componentes e com o aumento da importância de fatores externos na tomada de decisão as organizações priorizam os resultados em curto prazo e se perdem em sua aristocracia interna. Portanto, a organização engessa. A racionalização burocrática passa a ser o cerne organizacional e o controle sobrepõe a flexibilidade. As organizações tem dificuldade de se adaptar as mudanças ou gerar mudanças que possam diferencia - lá competitivamente no mercado.

No estágio de envelhecimento a burocracia para a organização não passa de um conjunto de sistemas, regras, normas, programas,

ou seja, estruturas organizacionais que reduzem sua capacidade de assumir riscos, portanto, não existe um compromisso que agregue neste ambiente os atores com objetivos de longo prazo. Não existe uma liderança que possa promover e gerenciar mudanças que propiciem a continuidade. A organização não é mais flexível como era na sua juventude, sua capacidade de inovação e adaptação está engessada por procedimentos burocráticos e aristocracias internas e externas que se legitimam por rituais. Em muitos casos suas ações para crescimento se restringem a investimentos em outras organizações, não como atores efetivos, mas como investidores de risco que querem no curto prazo a remuneração do seu capital investido (ADIZES, 2001). A organização envelhecida tem falta de capacidade de reação com compromissos perante os riscos existentes em uma nova caminhada.

Após a exposição dos estágios do modelo de Adizes (2001) sobre o CVO e de suas interlocuções com empreendedorismo, gestão e liderança administrativa temos algumas considerações sobre a discussão realizada:

- (1) O estudo conjunto entre CVO e estrutura organizacional pode permitir aos administradores, especialmente, aos ligados à área de gestão de pessoas, identificar o perfil de funcionários com suas devidas competência necessárias para o exercício das funções organizacionais em cada momento ou estágio de seu ciclo de vida organizacional, aprimorando assim o processo de recrutamento e seleção;
- (2) As discussões sobre CVO destacam o papel da liderança nas organizações em cada estágio de sua vida. Contudo, vale ressaltar que a discussão sobre liderança já era um tema discutido por autores clássicos, que aparentam ter influenciado os estudos de CVO, como Selznick (1992), entretanto esta abordagem não faz parte das referências da teoria do CVO.
- (3) O modelo de Adizes escolhido para ilustrar este debate revela, não diferente dos demais modelos citados anteriormente sobre CVO, aproximações com

os estudos de Schein (1992) sobre cultura como uma variável dependente na organização, como é o caso da cultura corporativa que tende a ser homogênea pelo seu senso pregado pelos líderes nas organizações. Este terceiro aspecto permite apontar as possíveis limitações dos estudos sobre CVO apresentados neste artigo que tendem tratar a cultura não contemplando possíveis transformações com a presença de subgrupos diferenciados nas diversas áreas organizacionais, bem como situações ambíguas e fragmentadas, percebidas pelos indivíduos nas organizações. Tal aspecto tem sua importância ao gerar a possibilidade de definir estratégias específicas para lidar com as mudanças e suas consequências não previstas que podem, conforme Merton (1970), ocorrer em cada estágio do ciclo de vida da organização.

4 Considerações Finais

Este trabalho trouxe reflexões para os estudos organizacionais sobre as contribuições e potenciais limitações dos estudos e aspectos tratados sobre Ciclo de Vida das Organizações. Notou-se que a compreensão dos estágios de ciclo de vida das organizações torna-se mais profícua e aprofundada para a análise organizacional ao considerar as etapas de cada estágio e sua relação com a estratégia, estrutura e cultura da organização.

Há quinze anos, no XVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992a, p.123) chamaram a atenção da comunidade acadêmica de administração sobre o pequeno número de pesquisas empíricas sobre ciclo de vida organizacional, comentando que “[...] a concepção da trajetória das organizações em termos de estágios do ciclo de vida necessita de pesquisa empírica que possibilite corroborar ou refutar os modelos propostos”. Frente a isso, concorda-se com tal necessidade de pesquisa empírica, mas também ressalta-se a necessidade de pesquisa teórica, pois notou-se com a discussão realizada neste artigo,

a oportunidade de se revisitar e proporcionar mais discussões teóricas (bem como empíricas) da comunidade científica de administração sobre as aplicações na contemporaneidade dos modelos de ciclo de vida nas organizações. Este esforço poderia considerar as transformações socioeconômicas que afetam as organizações e as recentes aplicações dos modelos de CVO virtuais, familiares, públicas e setoriais. Nota-se com o trabalho de Phelps, Adams e Bessant (2007) a tentativa neste sentido ao proporem, a partir de uma revisão dos trabalhos publicados sobre o assunto nos Estados Unidos, Europa e Ásia, um esquema de análise do crescimento das organizações, que considera a habilidade para absorver e utilizar o conhecimento tácito adquirido com a aprendizagem organizacional na redução da incerteza do processo decisório das diferentes setores ou áreas funcionais das organização (RH, Finanças, Operações e Produção, Marketing, etc).

Como seres vivos as organizações necessitam para compreensão de sua realidade, em todos seus estágios de vida (nascimento, crescimento ou envelhecimento) de aportes teóricos de várias áreas das ciências exatas, humanas e sociais. Os parâmetros e conceitos matemáticos, da psicanálise, sociológicos e administrativos podem nos auxiliar a compreender este organismo social vivo que é tanto individual como coletivo. Assim, o uso de referenciais teóricos de áreas de conhecimento como a sociologia das organizações, bem como da economia neoclássica permitiram neste artigo uma compreensão mais abrangente da dinâmica em cada estágio de vida das organizações, prática ainda pouco freqüente nos estudos organizacionais.

Por fim, acredita-se que a exposição realizada neste ensaio teórico possa auxiliar as discussões relativas à Teoria das Organizações, envolvendo estrutura, mudança, cultura e relações de poder nas organizações a partir do CVO. Assuntos estes de fundamental importância para o conhecimento e análise da comunidade acadêmica e empresarial interessada no assunto.

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 Thomson, 2001.
- CHURCHILL, N., LEWIS, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v.10, May/June 1983.
- CLEGG, Stewart. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.
- DURKHEIM, Émile. *Da divisão do trabalho social*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. (Coleção tópicos).
- FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; COSTA, Francisco José da; BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. *Ciclo de vida organizacional: um estudo no setor de supermercados*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD. 2002. CD-ROM.
- GERSICK, Kelin E. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Ed. 1997.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 15, p. 55-67, May/June 1998.
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- KAZANJIAN, R. The relation of dominant problems to stage of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, New York, v. 3, p. 257-279. 1988.
- KAZANJIAN, R.; DRAZIN, R. An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*, Chicago, v. 35, n. 12, p. 1489-1503, 1989.
- KIMBERLEY, John R.; QUINN, Robert E. (Org.). *The organizational life cycle*. São Francisco: Jossey-Bass, 1980.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; DELLAGNELO, Eloise H. L.; VIEIRA, Marcelo M F. Tecnologia e ciclo de vida organizacional: um quadro de análise. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Rio Grande do Sul. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1992a. v. 5, p. 111-125.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo M. F.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo M F.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Rio Grande do Sul. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1992b. v. 5, 126-138.

MAGALHÃES NETO, Adalberto Benevides; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia . *Anais...* Atibaia: ANPAD. 2003. CD-ROM.

MAUAD, Talita Marum; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Ciclo de vida setorial: uma Proposta para Orientar o Desenvolvimento Local e as Políticas Públicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD. 2005. CD-ROM.

MERTON, Robert King. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

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

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, New York, v. 9, p. 207-224, 1984.

OLSON, P. Entrepreneurship and management. *Journal of Small Business Management*, Montreal, v. 25, n. 3, p. 7-13, 1987.

PENROSE, Edith. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Traducción Félix Varela Parache. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962.

PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.

PHELPS, Robert; ADAMS, Richard; BESSANT, John. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning, *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 1-30, Mar. 2007.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, New York, v. 29, p. 33-51, Jan.1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHUMPETER, Joseph A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

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

SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SMITH, K.; MITCHELL, T.; SUMMER, C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, New York, v. 28, p. 799-820, Dec. 1985.

THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRÖGER, Ane; OLIVEIRA, José P. M. Um modelo de ciclo de vida para organizações virtuais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD. 1999. CD-ROM.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (Org.). *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 3-84.

Artigo Recebido em: 22/01/2012

Revisado em: 10/03/2013

Aprovado em: 20/03/2013