

AULA Nº 5

ADMINISTRAÇÃO II

Ciclo de Vida das Organizações

Profª. Dra. Andreia Maria Pedro

Ciclo de vida das Organizações

Alguns desses principais modelos foram desenvolvidos por :

- Greiner (1972; 1998),
- Quinn e Cameron (1983),
- Churchill e Lewis (1983),
- Miller e Friesen (1984),
- Scott e Bruce (1987),
- Kaufmann (1990),
- Adizes (1990),
- Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (1997) e
- Tröger e Oliveira (1999).

Ciclo de vida das Organizações

MODELO DE ADIZES (1998)

- Adizes (1998) define quatro papéis gerenciais que procuram explicar o porquê, quando e como se desenvolvem as culturas organizacionais e os estilos de gestão.



Papel	Função	Estilo	Perguntas
(P)roduzir	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	O QUE fazer?
(A)dministrar	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, rotinizar, programar atividades.	COMO fazê-lo?
(E)mpreender	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	QUANDO fazer?
(I)ntegrar	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência	QUEM deve fazê- lo?



Namoro (paEi): fase do pensar

- É a ideia e as possibilidades. “Paixão pela ideia do negócio”.
- (E)mpreender - a capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos.
- (A)dministrar, (P)roduzir e (I)ntegrar não são tão marcantes.
- **Caso** - Quando a ideia não é testada ou ainda quando obstáculos surgem. Marcado somente pelo extremo do papel (E)mpreendedor.

Infância (Paei): fase do fazer

- O foco nas vendas e os produtos.
- (P)roduzir - bastante evidente, com os outros papéis servindo de suporte.
- A organização é centralizada.
- O aprendizado acontece com a prática diária.
- Pode-se comparar a organização a uma criança que vai aprendendo a ter domínio e conhecimento sobre si e os outros criando uma maior autonomia.
- O sucesso precisa do compromisso do fundador.
- “**Mortalidade Infantil**”, - o papel do (P)rodutor torna-se único.

Toca-Toca (PaEi): fase da reação

- A empresa adquire uma certa.
- O sucesso surge e também a arrogância. Pode-se comparar este período ao de uma criança que começa a utilizar suas habilidades motoras para observar e explorar o mundo ao seu redor e as suas possibilidades.
- (P)rodutor e (E)mpreendedor são importantes.
- Oportunidades - O foco no momento é o mercado, a ênfase está nas vendas e nas questões mercadológicas.
- A empresa começa a crescer de modo desorganizado e não planejado, a empresa está estruturada em torno das pessoas e não das tarefas.

Toca-Toca (PaEi): fase da reação

- A empresa reage ao ambiente, não planeja suas operações.
- É necessário iniciar o processo de delegação e descentralização.
- **Cilada do Fundador ou Familiar** - empreendimento entra no processo de transição, onde um sucessor assume a administração. A crise pode surgir - deficiência no desenvolvimento das características (E)mpreendedoras e (P)rodutoras ou na ausência dos papéis de (I)ntegração e (A)dministração.

Adolescência (pAEi): fase da administração

- Esta fase é marcada pela busca da independência, sem a perda do controle.
- (A)dministrador.
- A delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição das metas são questões difíceis de serem tratadas.
- A empresa tem que se tornar mais profissional, a contratação de um profissional qualificado se faz necessária.
- O empreendedor torna-se um dos maiores obstáculos diante das regras

Adolescência (pAEi): fase da administração

- Divórcio:

1. A patologia acontece nessa fase quando existe a perda da confiança e do respeito mútuo entre as pessoas que trabalham na organização e principalmente nas que detêm o controle formal e informal, causando uma alta rotatividade - **Empreendedor Não-Realizado**.

2. A empresa perde a flexibilidade - crise do **Envelhecimento Precoce da organização**

Plenitude (PAEi): fase do equilíbrio

- Autocontrole e flexibilidade.
- É a, marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)dministrador e (E)mpreendedor.
- Sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; realização e execução dos planejamentos; superação de expectativas de desempenho; manutenção do crescimento das vendas com aumento da lucratividade; e ainda, geração de novas organizações.

Estabilidade (PAel): fase da estagnação

- **A empresa começa a declinar - perdendo a criatividade, a inovação e o incentivo às mudanças que pautaram o crescimento até essa fase.**
- **Diminuição do papel (E)mpreendedor.**
- **São características dessa etapa: expectativas menores de crescimento, de conquistar novos mercados e tecnologias; concentração nas realizações passadas ao invés de perspectivas futuras; desconfianças nas mudanças; maior interesse nas relações interpessoais do que em assumir riscos.**

Aristocracia (pAel): fase do silêncio

- Ênfase no como as coisas são feitas e não no quê e por quê, há formalidade e tradição tanto no vestir quanto no falar, o baixo nível de inovação persiste, o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações.
- As pessoas procuram não mostrar os problemas, o que importa são os aspectos (A)dministrativos e (I)ntegradores.

Burocracia Incipiente (pA-i): fase da “paranóia gerencial”

- Os conflitos são muito frequentes, as pessoas ficam buscando culpados para as crises, não as resolvendo.
- A ênfase no papel do (A)ministrador e a ausência do (E)mpreendedor, faz com que haja um acúmulo de regras e diretrizes, não existindo uma preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e com os resultados.

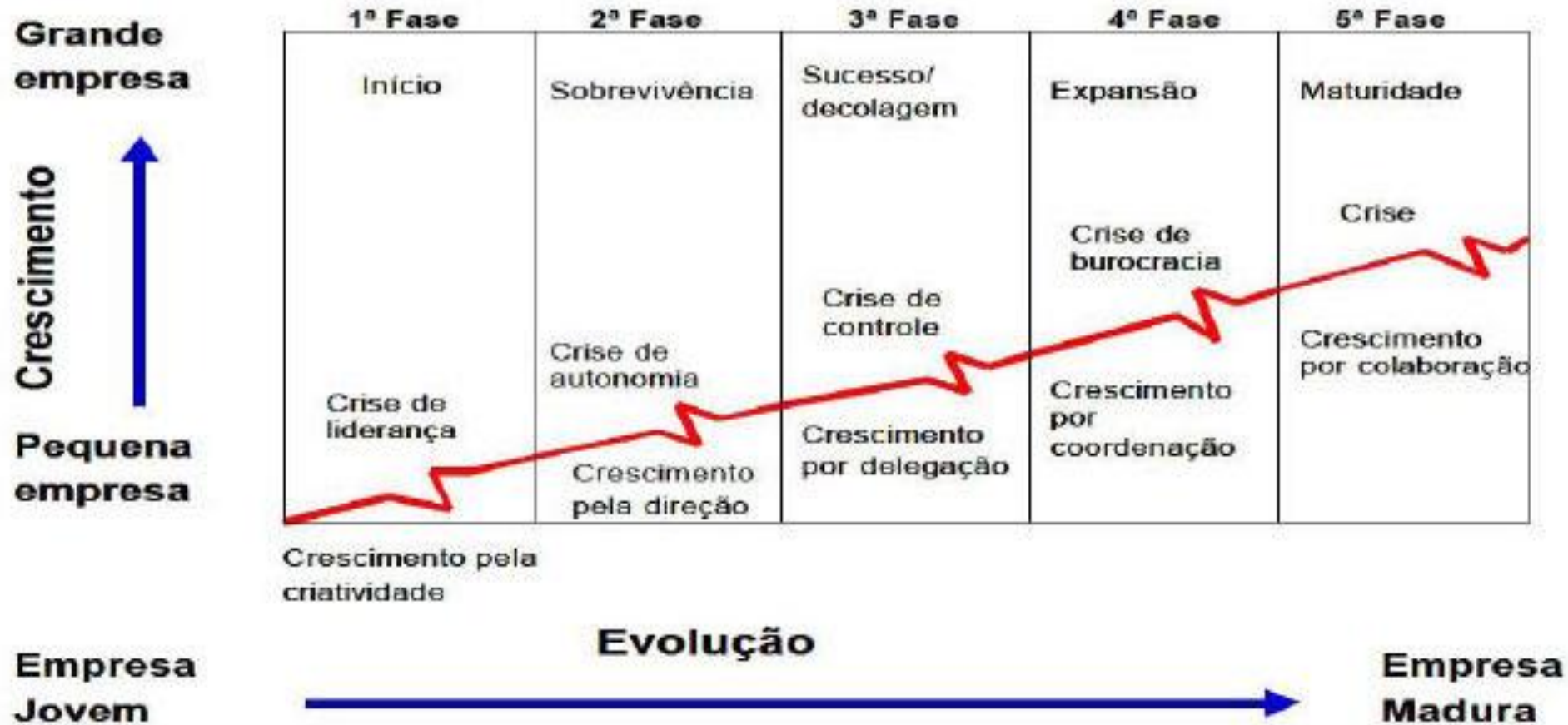
Burocracia (-A--) e Morte (---):

- Na burocracia os sistemas são muitos, a empresa está voltada para os aspectos funcionais, centradas em si mesmas.
- O papel do (A)ministrador chega ao seu extremo, tornando-se burocrata. O excesso de normas, diretrizes, sistemas, procedimentos tornam a empresa sem senso de controle e desorganizada; vivendo de rituais e não de razão.
- Na fase burocrática as mudanças e os esforços exigidos são muitas vezes fatais para o empreendimento. A empresa pode levar anos até morrer, isso ocorre quando não há mais nenhum tipo de comprometimento com a empresa.

Greiner

- Para Greiner (1998) cada nova fase começa com um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, finalizando com uma etapa mais turbulenta, apresentando uma crise de gestão, que este autor denomina de revolução.

Figura 1 - Modelo de CVO de Greiner (1998)



CATEGORIA	FASE 1 CRIATIVIDADE	FASE 2 DIREÇÃO	FASE 3 DELEGAÇÃO	FASE 4 COORDENAÇÃO	FASE 5 COLABORAÇÃO
Foco Administrativo	Fazer e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas e inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizado e geográfico	Linhas de staff e grupos de produtos	Matrizes de equipes
Estilo da Alta Gerência	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegação	Vigilância	Participativo
Sistema de Controle	Resultado das vendas	Padrões e centro de custos	Relatórios e centros de lucros	Planos e centros de investimentos	Estabelecer objetivos mútuos
Política de Recompensa	Propriedade	Salário e aumento por mérito	Bônus individual	Divisão dos lucros e opções de ações	Bônus para equipes

Modelo sumário de ciclo de vida

- **Quinn e Cameron (1983) realizaram uma compilação de nove modelos de ciclo de vida existentes até o final da década de 70 e geraram uma tipologia própria.**
- **Vale ressaltar que o modelo não leva em consideração fases de declínio das organizações, pois poucos estudos a respeito tinham sido desenvolvidos até então.**

ESTÁGIO EMPREENDEDOR	ESTÁGIO DE COLETIVIDADE	ESTÁGIO DE FORMALIZAÇÃO E CONTROLE	ESTÁGIO DE FORMAÇÃO DE ESTRUTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Organização de recursos • Muitas ideias • Atividades empreendedoras • Pouco planejamento e coordenação • Formação de nicho • Importância de ser o primeiro a chegar ao mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e estruturas informais • Senso de coletividade • Muitas horas trabalhadas • Senso de missão • Inovação contínua • Alto comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização das regras • Estrutura estável • Foco na eficiência • Conservadorismo • Instituição de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da estrutura • Descentralização • Expansão do domínio • Adaptação • Renovação

Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (1983, p. 34-40).

Referências

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

**CARVALHO, Karine Lima de; SARAIVA JUNIOR, Abraão Freires; FREZATTI, Fábio and COSTA, Reinaldo Pacheco da. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)* [online]. 2010, vol.11, n.4 [cited 2016-12-13], pp.98-130. Available from:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000400005&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1678-6971. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000400005>.**