

**Área temática: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

**O ENTENDIMENTO DOS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES:  
UMA CONSTRUÇÃO TEÓRICA SOBRE MODELOS EXISTENTES**

**AUTORES**

**ARCIÉL DILLY**

Universidade de Cruz Alta  
arci.rs@live.com

**ANIELI EBLING BULÉ**

Universidade de Cruz Alta  
anieli.bule@hotmail.com

**LEANDER LUIZ KLEIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
kleander88@gmail.com

**ANDRIELI DINIZ VIZZOTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
avizzoto@gmail.com

**RESUMO:**

Os ciclos de vida das organizações, previsto nas teorias de administração já a algumas décadas, vem sendo abordado procurando observar e compreender as diferentes características, etapas e processos pelos quais as organizações passam ao longo de sua existência. Entretanto, de acordo com Junqueira *et al.* (2008), as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas quanto ao modelo utilizado. Diante disso, este trabalho tem como objetivo investigar e evidenciar as principais características e especificidades de alguns dos modelos propostos pelos autores na literatura, propondo uma síntese destes diferentes modelos quanto etapas de desenvolvimento das empresas. Busca-se um maior entendimento de como se dá o desenvolvimento da organização ao longo de seu ciclo de vida. Para o desenvolvimento do trabalho realizou-se uma pesquisa teórica sobre os ciclos de vida das organizações. Para o entendimento e aprofundamento do assunto, tomou-se como foco os modelos de Greiner (1972); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); e Adizes (1990). Verificou-se que, embora sejam propostos muitos modelos do ciclo de vida das organizações, a estrutura geral destes modelos é similar: o ponto inicial é o esforço pela autonomia na criação e desenvolvimento de uma organização viável e duradoura, seguido da expansão e estabilidade.

**PALAVRAS – CHAVE:**

Ciclos de vida das organizações, Construção teórica dos ciclos e Etapas do desenvolvimento das empresas.

**ABSTRACT:**

The life cycles of organizations, referred to in management theories have a few decades, has been approached seeking to observe and understand the different features, steps and processes by which organizations pass along their existence. However, according to Junqueira *et al.* (2008), research on life cycle are not yet conclusive as to the model used.

Thus, this study aims to investigate and highlight the main features and characteristics of some of the models proposed by the authors in the literature, proposing a synthesis of these different models and stages of business development. We seek a greater understanding of how development takes place in the organization throughout its life cycle. For the development work was carried out theoretical research on the life cycles of organizations. To deepen the understanding OF the subject we focused models Greiner (1972); Quiin and Cameron (1983), Miller and Friesen (1984), and Adizes (1990). It was found that, although many models are proposed life cycle of organizations, the general structure of these models is similar: the starting point is the struggle for autonomy in creating and developing a lasting and viable organization, followed by expansion and stability.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema ciclo de vida organizacional. Desde os anos 60 este tema vem sendo abordado e aplicado através de diversos estudos e modelos. Esses estudos procuram observar e compreender as diferentes características, etapas e processos pelos quais as organizações passam ao longo de sua existência.

O conceito de ciclo de vida pode ser aplicado tanto em organismos vivos como também em organizações. As organizações, da mesma maneira que os organismos vivos enfrentam dificuldades e problemas de transição, que são inerentes ao estágio no ciclo de vida em que se encontram (ADIZES, 1990). O processo evolutivo de uma organização engloba determinados estágios que devem ser superados desde sua criação até a efetiva consolidação da empresa no ambiente do qual faz parte (LEZANA, 1996).

A teoria do ciclo de vida das organizações estuda fenômenos relacionados a mudanças de suas características ao longo de seu desenvolvimento, bem como sua capacidade de adaptação ao ambiente (GUPTA; CHIN, 1994; O'RAND; KRECHER, 1990). O conhecimento do meio que envolve as organizações e seus obstáculos afrontados nas várias etapas do ciclo de vida é necessário para entender o processo de desenvolvimento destas organizações e os tipos de auxílios necessários para a sobrevivência e crescimento das mesmas (MOORES; YUEN, 2001).

Contudo, o processo de desenvolvimento da organização não é algo estático. É um processo dinâmico que depende e é sustentado fundamentalmente pelo modelo de gestão utilizado. O que ocorre muitas vezes é que, a flexibilidade característica da organização dá lugar a um sistema de controle criado, tornando lentas as ações organizacionais, que por sua vez acabam atravancando o desenvolvimento da organização (ADIZES, 1990).

É de grande importância para os gestores possuir elementos para identificar em que estágio de desenvolvimento encontra-se sua organização, de forma a prover-lhes melhores condições para desempenhar mudanças necessárias, e posicionar a organização de forma mais fiel e condizente com seus objetivos (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003)

Sustenta ainda Adizes (1990), que com a identificação do estágio de desenvolvimento em que a organização se encontra, é possível para a gerência elaborar medidas preventivas para problemas futuros, preparando esta para enfrentar novos cenários e desenvolver estratégias que levem a organização a atingir o nível almejado de competitividade. Compreende-se que a análise do ciclo de vida das organizações pode ser uma ferramenta de grande valia, auxiliando a administração a antecipar, compreender e superar problemas organizacionais, levando esta a sobreviver e desenvolver-se em um mercado desafiador e competitivo.

Contudo Junqueira, et. al (2008) colocam que as pesquisas sobre ciclo de vida ainda não são conclusivas, quanto ao modelo utilizado. Assim, é importante investigar os modelos propostos e aplicados pelos diversos autores em estudos sobre ciclo de vida organizacional, como forma de objetivar a utilização de um modelo mais adequado ou até mesmo como referencial para a elaboração de modelos mais robustos.

Parte-se do pressuposto que os autores da teoria de ciclos de vida organizacional careçam de concordância e clareza conceitual quanto a seus modelos propostos. Diante disso, este trabalho tem como objetivo investigar e evidenciar as principais características e especificidades de alguns dos modelos propostos pelos autores na literatura, propondo uma síntese destes diferentes modelos quanto a suas etapas de desenvolvimento e características principais ao longo delas. Busca-se um maior entendimento de como se dá o desenvolvimento da organização ao longo de seu ciclo de vida. Para o desenvolvimento do trabalho realizou-se uma pesquisa teórica sobre os ciclos de vida das organizações. Foram analisadas as

publicações, nacionais e internacionais, que se referem ao tema, sejam livros, periódicos, anais de congressos, relatórios de pesquisa e dissertações. Com base em tal investigação, foi elaborado o presente ensaio de caráter analítico e descritivo.

## 2. CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta etapa é almejada maior clareza conceitual do ciclo de vida das organizações, expondo desta maneira os estudos propostos pelos autores: Greiner (1972); Quinn e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); e Adizes (1990).

**a) Greiner (1972):** O modelo de desenvolvimento deste autor é composto por cinco fases genéricas: Criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração.

A fase de criatividade caracteriza o início da organização. A gerência está focada na criação de um produto, na conquista do respectivo mercado e na alocação de recursos financeiros necessários. Os sistemas de gerenciamento são primários e simples, sendo esses não formalizados. A comunicação entre os colaboradores é freqüente e informal. Atividades individualistas e criativas são necessárias. Porém, com o crescimento da organização, esta começa a ficar mais complexa, exigindo práticas de gestão mais eficientes. Os gestores tendem a utilizar suas praticas antigas, sendo que estas já não são mais eficientes no gerenciamento da organização. Neste ponto ocorre a primeira crise: A de liderança. Cabe a organização se utilizar de um forte gestor que introduza novas técnicas de gestão a organização (GREINER, 1972).

Na fase direção, novas praticas de gestão são adotadas em uma organização mais complexa, tendo por finalidade manter esta no caminho do crescimento, através de gestores e supervisores qualificados. Neste estágio, as técnicas de gestão utilizadas começam a tornar-se inapropriadas para o novo tamanho e complexidade da organização. Os colaboradores de nível inferior na hierarquia passam a ter mais conhecimento dos processos da organização, através de sua execução e vivencia, levando estes a querer uma maior autonomia para decisões e até mesmo a questionar os gestores não tão presentes em suas tarefas. Estas características dão início a segunda crise: A de autonomia (GREINER, 1972).

Na fase delegação, a organização evoluiu com a presença de uma estrutura organizacional mais descentralizada, para corrigir problemas de complexidade e autonomia na etapa anterior. A maior descentralização atendeu a demanda de gestores de níveis inferiores por uma maior autonomia, aumentando inclusive sua eficiência e motivação, permitindo um maior período de desenvolvimento e expansão. Eventualmente, novos problemas ocorrem, onde a alta gerência sente estar perdendo o controle da organização devido a sua crescente descentralização. Os gestores, algumas vezes, tentam novamente implantar uma gestão centralizada, porém, acabam falhando por causa da grande diversidade de operações, caracterizando a terceira crise: A de controle (GREINER 1972).

Na fase coordenação, surgem novos sistemas formais com a finalidade de auxiliar a alta gerência na coordenação e decisões em atividades realizadas pelos níveis inferiores da organização. Esses sistemas tornam-se essenciais e permitem uma eficiente alocação de recursos, que são limitados, em toda a organização. Nesta fase, a disseminação destes sistemas passa a exceder sua real utilidade, gerando excessiva burocracia e falta de confiança entre os diversos níveis hierárquicos. A organização passa a ser muito grande e complexa para ser gerenciada através de sistemas de controle rígidos e com grande formalização, levando esta a quarta crise: A de burocracia (GREINER 1972).

E, finalmente, na fase de colaboração, a organização passa a destravar os sistemas gerenciais, através de uma maior colaboração interpessoal, ocorrendo maior iniciativa na

solução de problemas através de times de ação, dando ênfase também no trabalho em equipe com bonificações coletivas, e não individuais como formas de incentivo. Neste estágio as crises que podem ocorrer são incertas, mas os problemas tendem a ser de ordem física e psicológica, onde os colaboradores são exauridos pela intensidade do trabalho em equipe, e a constante pressão por soluções inovadoras (GREINER, 1972).

O Quadro 1 demonstra um resumo do modelo de Greiner (1972) quanto às práticas organizacionais nas cinco etapas de desenvolvimento, identificando práticas específicas em cada uma delas.

<b>Categoria</b>	<b>Fase 01</b>	<b>Fase 02</b>	<b>Fase 03</b>	<b>Fase 04</b>	<b>Fase 05</b>
<b>Foco Gerencial</b>	Fazer e vender	Eficiência operacional	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
<b>Estrutura da Organização</b>	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linha, Staff e grupos de produtos	Matriz de equipes
<b>Estilo da alta Gerência</b>	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	Cão de guarda	Participativo
<b>Sistema de Controle</b>	Resultado do mercado	Padrões e de centros de custos	Relatórios e centros de lucro	Planos e centros de investimento	Objetivos mútuos
<b>Bonificações Gerenciais</b>	Propriedade	Aumento de salários e méritos	Bônus individuais	Participação nos lucros e opções em ações	Bônus para a equipe

**Quadro 1 – Práticas organizacionais nas cinco fases de desenvolvimento.**

Fonte: Adaptado de Greiner, 1972.

**b) Quinn e Cameron (1983):** Os autores realizaram pesquisas relacionando o estágio de desenvolvimento em ciclos de vida organizacional e a eficácia da organização. Para tanto realizaram uma revisão em nove modelos de ciclo de vida organizacional propostos previamente na literatura, sendo que, cada um destes modelos identifica e classifica as organizações em diferentes estágios de desenvolvimento.

De acordo com Quinn e Cameron (1983), o estágio empreendedor é principalmente caracterizado pela inovação, criatividade e a mobilização dos recursos. Já o estágio coletividade está associado ao modelo de relações humanas: comunicação e estrutura informais, cooperativismo entre os membros e liderança personalizada. No estágio formalização e controle são a estabilidade organizacional, a eficiência da produção, as regras e procedimentos e as tendências conservadoras. Enfim, o estágio elaboração da estrutura é caracterizado pelo monitoramento do ambiente externo, a fim de renovar ou expandir o seu domínio.

Com base na análise dos nove modelos de ciclo de vida organizacional, os autores Quinn e Cameron (1983) elaboraram um quadro com a finalidade de integrar as perspectivas que caracterizam as fases do ciclo de vida, conforme demonstrado no Quadro 2.

<b>1. Estágio Empreendedor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Triagem dos recursos<ul style="list-style-type: none"><li>• Muitas idéias</li></ul></li><li>• Atividades Empreendedoras</li><li>• Pouco planejamento e coordenação.</li><li>• Formação de um “nicho”</li><li>• “Pioneiro” tem poder</li></ul>	<b>2. Estágio Coletividade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A comunicação e estrutura informais<ul style="list-style-type: none"><li>• Senso de coletividade</li></ul></li><li>• Dedicação de muitas horas<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentido de missão</li><li>• Contínua inovação</li></ul></li><li>• Alto comprometimento</li></ul>
<b>3. Estágio Formalização e Controle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formalização de regras<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura estável</li></ul></li><li>• Ênfase na eficiência e manutenção<ul style="list-style-type: none"><li>• Conservadorismo</li></ul></li><li>• Institucionalização de procedimentos</li></ul>	<b>4. Estágio Elaboração da Estrutura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração da estrutura<ul style="list-style-type: none"><li>• Descentralização</li></ul></li><li>• Expansão de Domínio<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptação</li><li>• Renovação</li></ul></li></ul>

**Quadro 2 - Integração de modelos.**

Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron, 1983.

c) **Miller e Friesen (1984):** O modelo de ciclo de vida organizacional desenvolvido pelos autores Miller e Friesen (1984), a partir de testes empíricos utilizando uma abordagem longitudinal, tornou-se um dos modelos mais conhecidos e utilizados pelos pesquisadores, também sendo utilizado para parâmetros de novas pesquisas.

Após a elaboração de pesquisa na literatura Miller e Friesen (1984) propõem e caracterizam cinco estágios de desenvolvimento: (1) a fase nascimento mostra a organização de pequeno porte, jovem, caracterizada pela informalidade, com próprio dono gerenciando e tentando estabelecer um nicho para si através da inovação de produtos, também assumindo grandes riscos; (2) a fase crescimento é caracterizada por organizações maiores, em rápido crescimento, passando a ter mais acionistas, tentam expandir o seu nicho no mercado e evoluir para uma estrutura organizacional mais formalizada; (3) na fase maturidade, as organizações passam a ter um crescimento mais acentuado, têm estabilidade e eficiência como meta, cai o nível de inovação e uma estrutura mais burocrática é implantada; (4) a fase renovação é caracterizada por alta diversificação de mercados e dos produtos, possui altos níveis de inovação e o uso de controles formais melhor elaborados; e (4) a fase declínio mostra que as organizações estão começando a estagnar, passando a não querer novos riscos e possuindo um elevado conservadorismo, tendo como características a redução na participação nos mercados, e as linhas de produtos começam a tornarem-se obsoletas. O Quadro 3 abaixo

apresenta a classificação dos estágios apontados por Miller e Friesen (1984), bem como suas principais características.

Estágios	Critérios
<b>Nascimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inferior a 10 anos de idade;</li> <li>➤ Estrutura informal;</li> <li>➤ Dominada pelo proprietário-gerente.</li> </ul>
<b>Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescimento de vendas superior a 15%;</li> <li>➤ Estrutura funcionalmente organizada.</li> </ul>
<b>Maturidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescimento de vendas inferior a 15%;</li> <li>➤ Organização com maior nível de burocratização.</li> </ul>
<b>Renovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescimento de vendas superior a 15%;</li> <li>➤ Diversificação na linha de produtos;</li> <li>➤ Maior divisão;</li> <li>➤ Sistemas de controle e planejamento sofisticados.</li> </ul>
<b>Declínio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sem crescimento (Estagnada);</li> <li>➤ Baixa taxa de inovação de produtos;</li> <li>➤ Queda de rentabilidade.</li> </ul>

**Quadro 3 – Atributos para classificar os estágios do ciclo de vida.**

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen, 1984.

**d) Adizes (1990):** A classificação do ciclo de vida organizacional sugerida por Adizes (1990) é formada por dez estágios, sendo agrupados em três níveis, conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1 – Ciclo de vida organizacional.**

Fonte: Adaptado de Adizes 1990.



O namoro é o primeiro estágio do clipe de vida de Adizes (1990). Embora a organização ainda não exista, a possibilidade anima o fundador, podendo assim ter o nascimento da empresa. Se o nascimento da organização não ocorrer, o autor considera que tudo foi apenas um caso.

Na infância, a organização tem um sistema administrativo simples, com poucos orçamentos, procedimentos e diretrizes, o ambiente é informal e com características familiares, o gerenciamento da organização é realizado de maneira bastante centralizada pelo fundador. Caso o fundador não sentir mais motivação em relação a organização, perder o controle dela, ou ainda, essa perder de maneira irreversível sua liquidez, a organização terá uma morte prematura (ADIZES, 1990).

Chegando ao estágio Toca-Toca a organização passa por um período de significativo crescimento, onde o fluxo de caixa deixa de ser uma preocupação constante, e a importância passa do produto para as vendas. O sucesso repentino da organização também pode gerar arrogância por parte da gerência, onde a empresa passa a ver oportunidade em todo tipo de negócio, expandindo suas atividades para os mais diversos ramos de atividades correlatos ou não, expondo-se novamente a significativos riscos e, além disso, perdendo o foco em suas atividades. Nesse estágio, conforme o autor, também pode acontecer a “cilada do fundador”, onde o esse pode deixar a organização, morrer, ou então perder o interesse pela atividade principal, passando a se preocupar com políticas e demais assuntos, descentralizando a organização sem um sistema de controle existente. Com esses aspectos a organização pode estar fadada a morrer, se a arrogância gerada não for corrigida e as crises superadas (ADIZES, 1990).

No estágio de adolescência de Adizes (1990), a organização renasce uma segunda vez, longe de seu fundador. Esse renascimento é considerado mais longo e difícil que o primeiro por diversos motivos como: embates entre jovem e velha guarda, inconsistência de metas organizacionais, sistemas de remuneração e incentivos falhos, problemas com delegação, e dificuldades na transição da liderança.

Quando a organização atinge a plenitude, conforme Adizes (1990), ela chega ao seu ápice administrativo e organizacional. A organização chega a um ponto ótimo de equilíbrio entre flexibilidade e controle. Ela sabe o que está fazendo, planejando e seguindo seus planos, com visão e criatividade institucionalizadas. A organização harmoniza a visão e agressividade de uma empresa iniciante com a previsibilidade da implementação de uma mais experiente, passando a acrescentar valor em tudo que produz, superando as expectativas, e conciliando o aumento da lucratividade com o aumento das vendas (ADIZES, 1990).

A estabilidade é considerada por Adizes (1990), como o primeiro dos estágios de declínio. A organização ainda é forte, mas começa a perder flexibilidade e criatividade. Ela ainda está voltada para resultados, mas com uma posição já estável no mercado, cria-se uma falsa sensação de segurança. A organização passa a buscar e investir menos em pesquisas, e foca seus recursos apenas em aperfeiçoamento de seus produtos já existentes. As mudanças são poucas, e a falta de criação começa a afetar a capacidade de a organização satisfazer seus clientes.

Atingindo o estágio da aristocracia, o declínio de sua flexibilidade iniciado na plenitude começa a afetar a capacidade da organização em produzir resultados. A organização passa a ter atitudes passivas diante de oportunidades de longo prazo, passando a focar apenas no curto prazo. Passa-se a fazer mais investimentos em sistemas de controle, benefícios e instalações, enfatizando-se a maneira de fazer as coisas e não o motivo. A organização dispõe de dinheiro em abundância, não existindo preocupação com custos, e a falta de inovação e criatividade é compensada pela aquisição de novas empresas, tendo como finalidade obter novos produtos e conquistar mercado (ADIZES, 1990).



Quando a organização declina ao estágio de burocracia incipiente, conforme Adizes (1990), os tempos de camaradagem do estágio da aristocracia acabaram. As pessoas passam a buscar quem foi o culpado por determinado problema, deixando a resolução do mesmo em segundo plano. Iniciam-se guerras territoriais internas, que passam a ter mais atenção direcionada do que os clientes externos. Muitos conflitos e brigas, a paranóia instalada entorpece a organização.

No estágio final do ciclo de vida da organização, burocracia seguida pela morte, esta já não possui mais vinculação com o ambiente, concentrando-se apenas em si mesma. Sistemas são numerosos, mas carecendo de funcionalidade. A organização conhece as regras do jogo, mas não consegue mais justificar sua existência. A morte pode levar anos, em um momento em que ninguém mais possui compromisso para com a organização, sendo que essa se mantém apenas por alguma questão política qualquer, e seus clientes já desertaram há tempos Adizes (1990).

### 3. ANÁLISE DE DADOS

Os modelos do ciclo de vida das organizações referem que todas as organizações atravessam etapas previsíveis de crescimento e as suas estratégias, estruturas e atividades correspondam com as suas etapas de desenvolvimento (Gray e Ariss, 1985). Para facilitar a identificação e caracterização das etapas do ciclo de vida das organizações, é apresentado um resumo das características chave do modelo de ciclo de vida, seguido na investigação preconizada por Ferreira (2003) que identifica cinco etapas: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Diversificação e Declínio. O Quadro 4 apresenta uma síntese das etapas.

Modelo	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Diversificação	Declínio
<b>Greiner (1972)</b>	1. Criatividade	2. Direção	3. Delegação	4.Coordenação 5.Colaboração	
<b>Quinn e Cameron (1983)</b>	1. Empreendedor	2. Coletividade	3. formalização e controle	4. Elaboração da Estrutura	
<b>Miller e Friesen (1984)</b>	1. Nascimento	2. Crescimento	3. Maturidade	4. Renovação	5. Declínio
<b>Adizes (1990)</b>	1.Namoro 2. Infância	3. Toca-toca 4. Adolescência	5. Plenitude 6.Estabilidade		7. Aristocracia 8. Burocracia Incipiente 9. Burocracia 10. Morte

**Quadro 4: Estágios do ciclo de vida conforme autores.**

Fonte: Elaborado pelo Autor

**Etapas de Nascimento:** A etapa de “nascimento” corresponde ao período em que uma nova organização tenta tornar-se numa entidade viável (Miller e Friesen, 1984). As organizações, que se encontram nesta etapa, são caracterizadas por serem novas dominadas pelos donos e terem estruturas simples e informais (Miller e Friesen, 1984). Esta etapa foi sustentada pela etapa de “criatividade” de Greiner (1972) e pela etapa “empresarial” de Quinn e Cameron (1983). Na etapa “criatividade” proposta por Greiner (1972), a ênfase é colocada sobre a criação de um produto e de um mercado. O problema desta etapa surge à medida que a organização cresce, devido à necessidade de maiores esforços de produção, que requerem o conhecimento de métodos eficientes de fabricação. O aumento do número de empregados

torna difícil a sua gestão somente através de uma comunicação informal. A etapa “empresarial” proposta por Quinn e Cameron (1983) é caracterizada pela presença de inovação, criatividade, atividades empreendedoras e fraco planejamento e coordenação.

**Etapa de Crescimento:** Esta etapa ocorre quando as organizações já estabeleceram as suas competências diferenciadoras e já experimentaram algum sucesso no mercado com alguns produtos (Adizes, 1990). A ênfase nesta etapa reside no crescimento rápido das vendas e na acumulação de recursos numa tentativa de realizar vantagens em grandes escalas. Nesta etapa, as organizações adotam uma estrutura hierárquico-funcional, delegam alguma autoridade aos gestores seniores e os procedimentos são formalizados. Para Adizes (1990), nesta etapa a orientação da empresa está voltada para o mercado, embora apenas numa óptica de vendas, o que pode trazer sérios problemas no crescimento futuro das organizações. A empresa em vez de se preocupar em planejar, organizar ou posicionar-se para as oportunidades futuras que poderá criar, encontra-se organizada em torno das pessoas e não das tarefas e cresce de forma não planeada, reagindo às oportunidades. Sendo assim, as organizações para sobreviverem necessitam de desenvolver os seus sistemas administrativos e institucionalizar a sua liderança (Adizes, 1990).

**Etapa de Maturidade:** As organizações que se encontrem nesta etapa são caracterizadas, por apresentarem um nível de vendas estável, um nível de vendas estável. Os objetivos tornam-se mais fáceis de alcançar e o funcionamento da organização mais eficiente. Esta etapa corresponde à etapa “controle e formalização” de Quinn e Cameron (1983) à etapa de “estabilidade” de Adizes (1990). Na etapa “controle e formalização” de Quinn e Cameron (1983), as organizações são caracterizadas pela estabilidade organizacional, eficiência na produção, regras, procedimentos e o conservadorismo. A eficiência é definida como o principal critério no processo interno.

De acordo com Adizes (1990), na etapa de “estabilidade” o espírito empreendedor diminui e a integração aumenta. A organização ainda está forte, mas vai perdendo alguma flexibilidade, criatividade, inovação e faltam incentivos à mudança que ajudaram anteriormente a atingir a plenitude. Nesta etapa, geralmente, as organizações já conquistaram uma posição estável no mercado e já adquiriram uma sensação de segurança, ainda que esta se revele infundada a longo prazo.

**Etapa de Diversificação:** Esta é tipicamente uma etapa de expansão do produto/mercado. Numa primeira fase, as organizações adaptam uma estrutura por divisões com o objetivo de enfrentarem da melhor forma possível, a complexidade e heterogeneidade do mercado (Miller e Friesen, 1984). Pela mesma razão, é dada uma ênfase elevada ao controle sofisticado e aos sistemas de planejamento. Esta etapa foi sustentada pela etapa de “elaboração de estrutura” de Quinn e Cameron (1983), donde as organizações tentam enfrentar o meio envolvente externo de forma a se renovarem e/ou expandirem os seus domínios. A descentralização da estrutura e o balanço entre a diferenciação e a integração são necessários nesta etapa em que as organizações procuram mercados diversificados, novos produtos e oportunidades de crescimento.

**Etapa de Declínio:** Para Miller e Friesen (1984), esta etapa é caracterizada por uma estagnação à medida que os mercados se saturam e as empresas começam a entrar em declínio. Os lucros decrescem por causa dos desafios externos e pela ausência de inovação. As organizações nesta etapa apresentam as seguintes características: estrutura formal e burocrática; diferenciação e centralização moderada, e o sistema de processamento de informação e os métodos de tomada de decisão são poucos sofisticados. O ponto mais característico das organizações na etapa de declínio é a falta ou ausência de desenvolvimento de um bom mecanismo de processamento de informação. A análise para descobrir novas

condições competitivas e/ou as preferências dos consumidores é quase inexistente, existindo ainda uma escassez de controle efetivo.

#### 4. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou uma síntese de algumas das principais características pelas quais passam as organizações ao longo de seu desenvolvimento, tendo como embasamento os modelos de Greiner (1972); Quin e Cameron (1983); Miller e Friesen (1984); e Adizes (1990).

Embora sejam propostos muitos modelos do ciclo de vida das organizações, a estrutura geral destes modelos é similar: o ponto inicial é o esforço pela autonomia na criação e desenvolvimento de uma organização viável e duradoura, seguido da expansão e estabilidade dessa (Dodge e Robbins, 1992).

Nos modelos analisados neste estudo observam-se características muito semelhantes de desenvolvimento das organizações. Inicialmente essas possuem uma alta flexibilidade e informalidade, com muitas características empreendedoras, porém existindo pouco controle. Já nas fases intermediárias a organização cresce exponencialmente, novos métodos e sistemas de controle são criados, e a organização atinge seus melhores patamares de ponto ideal entre controle e flexibilidade. Nos estágios avançados e de declínio da organização, esta já não possui mais níveis de flexibilidade e inovação, o controle e burocracia passam a tomar conta da organização.

Apesar de vários autores terem examinado variáveis e características diferentes na análise do desenvolvimento das organizações, existe o consenso de que a natureza do desenvolvimento destas organizações é inteiramente estruturada (Miller e Friesen, 1984; Ferreira, 2003). De com os autores, as diferenças de uma etapa para outra são explicadas por variáveis de estratégia, estrutura, contexto e tomada de decisão.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, july-aug, 1972

GUPTA, Y. P.; CHIN, D. C. W. Organizational life cycle: a review and proposed directions for research. **The Mid-Athantic Journal of Business**, v. 30, n. 3, p. 269-294, dec, 1994

JUNQUEIRA, Emanuel R. et. al. **Ciclo de Vida das Organizações: análise epistemológica e uma proposta de 5 estágios**. In: ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, july-aug, 1972

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

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

Moore, K., Yuen, S., 2001. Management accounting systems and organizational configuration: a life cycle perspective. *Acc. Organ. Society.*, 26, 351-389.

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

O'RAND, A. M.; KRECKER, M. L. Concepts of the life cycle: their history, meaning, and uses in the social sciences. **Annual Review Social**, v. 16, p. 241-262, 1990.