

O ciclo de vida organizacional: Estudo de caso em uma imobiliária do interior do Rio Grande do Sul.

JULIANO NUNES ALVES

Universidade de Cruz Alta
admjuliano@yahoo.com.br

ARCIÉL DILLY

Universidade de Cruz Alta
arci.rs@live.com

RICARDO MACHADO LÉO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
ricardomachado_3@hotmail.com

VIVIANE FLAVIANO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
vivianeflaviano@gmail.com

FELIPE DA SILVA RAVANELLO

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
feliperavas@gmail.com

O ciclo de vida organizacional: Estudo de caso em uma imobiliária do interior do Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o tema ciclo de vida das organizações. Para Adizes (1998), o conceito de ciclo de vida pode ser aplicado tanto em organismos vivos como também nas organizações. Estas, da mesma maneira que os organismos vivos, afrontam dificuldades e problemas de transição que estão relacionados ao estágio no ciclo de vida em que se encontram. O processo de evolução pelo qual uma organização passa engloba determinadas etapas que devem ser superadas desde sua criação até a devida consolidação da empresa no ambiente em que esta faz parte (LEZANA, 1996). A teoria do ciclo de vida organizacional estuda fenômenos ligados a mudanças de características ao longo do desenvolvimento da organização, bem como sua habilidade de adaptação ao ambiente (GUPTA; CHIN, 1994).

Conforme sustenta Kauffmann (1990), o processo evolutivo de uma organização também pode ser denominado de estágio de desenvolvimento. O desenvolvimento das organizações está associado ao seu perfil dominando no processo gerencial, que inclui a estrutura da organização, seu estilo de liderança, níveis burocráticos, modelo de delegação e autoridade.

É muito importante para os gestores possuir elementos que possam identificar por qual estágio de desenvolvimento a organização passa, de forma a fornecer-lhes melhores condições para desempenhar mudanças importantes, e posicionar a organização de forma mais fiel e condizente com seus objetivos (LESTER; PARNELL; CARRAHER, 2003). Ampara ainda Adizes (1998), que identificando o estágio de desenvolvimento em que as organizações se encontram, é possível para a gerência adotar medidas preventivas para futuros problemas, preparando esta para suportar novos cenários e desenvolver estratégias que levem a organização a atingir um nível almejado de competitividade.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar o ciclo de vida organizacional de uma empresa do setor imobiliário, identificando o estágio em que se encontra, conforme as premissas do modelo de análise selecionado. Para tanto, o trabalho buscou na literatura modelos de análise de ciclo de vida das organizações para relacionar ao modelo escolhido e por meio de práticas de gestão e dimensões organizacionais relacionar os dados encontrados com o modelo selecionado.

2 CICLO DE VIDA E MODELOS PROPOSTOS PELA LITERATURA

O conceito de ciclo de vida ou então ciclo vital, origina-se evidentemente da Biologia, porém, passou a ser também utilizado e adaptado para sistemas não biológicos (MARTINELLI, 1995). A abordagem para explicar o desenvolvimento das organizações sustentadas na teoria do ciclo de vida organizacional, parte do princípio de que as organizações têm um comportamento similar ao ciclo biológico dos seres vivos: nascem, desenvolvem e podem chegar ao fim, com o desaparecimento, ou seja, a “morte” (ADIZES, 1998).

Segundo o estudo de Greiner (1972) as organizações passam por cinco fases distintas desde sua criação até a consolidação. O autor coloca que as fases do crescimento organizacional se desenvolvem em ciclos de evolução e revolução, onde os ciclos de evolução são períodos com crescimento e estabilidade, ao passo que os ciclos revolucionários são caracterizados principalmente por crises na gestão. Esses ciclos alternam-se e os períodos de crises favorecendo a ocorrência de mudanças que são principalmente influenciadas pelos eventos ocorridos anteriormente. Conforme o autor o estudo possibilita aos administradores

uma maior compreensão do ciclo organizacional, permitindo a prevenção em relação a crises futuras que certamente acontecerão.

As práticas gerenciais utilizadas pelas organizações, para Greiner (1972), não continuam as mesmas durante o tempo de sua existência. O autor defende que a organização evolui por meio de fases de desenvolvimento e cada um dos períodos evolutivos cria sua própria revolução, sendo que a natureza do modelo de gerência utilizado, para cada ciclo revolucionário, determina se a organização passará para o próximo estágio de crescimento evolutivo.

Miller e Friesen (1984) buscaram na literatura abordagens sobre o ciclo de vida das organizações, resultando em três constatações principais: A primeira é a de que existe uma natureza de configuração condizente com os estágios de ciclo de vida, sendo que os aspectos da organização, bem como o seu ambiente, poderiam ser previstos conforme proposto pela literatura. A segunda é de que os períodos de desenvolvimento, de uma forma abrangente, são diferentes uns dos outros, e que cada fase pode ser, muitas vezes, original. Isso leva a execução de uma ampla gama de variáveis situacionais, estruturais, estratégicas, e de tomada de decisão. A terceira constatação é a de que os estágios são internamente coerentes e ao mesmo tempo muito distintos uns dos outros. Sendo que as fases de desenvolvimento não são determinadas e irreversíveis.

Para o autor Adizes (1998) o ciclo de vida abordado pela biologia, também pode ser aplicado e estudado nas organizações para entender seu desenvolvimento. Essas, ao longo do tempo, passam por etapas e processos semelhantes desde o seu surgimento a até a sua morte. As organizações também enfrentam as dificuldades e desafios existentes, em cada etapa do ciclo de vida, que precisam ser resolvidos para que a ela continue se desenvolvendo. Conforme Adizes (1998) o tempo e tamanho não é necessariamente um indicador de uma empresa madura ou velha, ou então de uma jovem, podendo ter empresas com muito tempo de existência que não são velhas, e empresas com pouco tempo de existência que não são necessariamente jovens. No que se refere à gestão, a organização é considerada jovem quando ela consegue mudar com relativa facilidade, porém possui pouco controle, ao passo que, uma organização considerada velha é pouco flexível, mas tem um elevado nível de controle. Para o autor, o ideal é quando a organização consegue manter os níveis de controle e flexibilidade em equilíbrio, possuindo assim as vantagens da juventude e maturidade, caracterizando o estágio de plenitude. A metodologia utilizada pelo autor vem sendo aplicada em organizações de diversos países com eficácia e eficiência, sustentando a teoria e métodos defendidos por este.

A autora Frohlich (2005), a partir da análise dos modelos dos autores Adizes (1998); Marques (1997); Moreira (1999); Greiner (1998); Churchill e Lewis (1983); Vasconcelos e Hemsley (1986); Macedo (1994); Kaufmann (1990) e Gersick (1997); Propõe um modelo de quatro estágios: Estágio Inicial, Estágio de Crescimento, Estágio de Maturidade e Estágio de Renovação, sendo este modelo aplicado no estudo de caso da empresa Dudalina.

O estágio inicial onde se dá a formação do negócio, nascendo de uma oportunidade percebida, que por sua vez passa a ser um sonho do empreendedor que será concebido como um negócio. Conforme a autora, as principais características encontradas nesta fase são: a) organização social em torno de uma ideia; b) análise de experiências similares; c) aprendizagem das regras do jogo; d) comprometimento social muito forte; e) ausência de passado ou experiência anterior; f) recursos escassos para construção do negócio; g) ação voltada e impulsionada pelas oportunidades; h) desempenho inconsciente; i) espírito empreendedor dominante; j) estilo de atuação predominantemente centrado nos donos; k) prioridades concentradas em produzir e vender para sobreviver; l) comunicação simplificada e informal, direta e aberta; m) ausência de normas e diretrizes; n) estrutura bastante pequena e informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções; o) grau de

burocratização praticamente inexistente, o suficiente para fazer a organização operar (FROHLICH, 2005).

No estágio de crescimento a organização deixa de pensar apenas em sua sobrevivência para também dedicar seus esforços a um crescimento mais acelerado. Esta fase é marcada por uma rápida expansão com ênfase na criatividade e inovação. Segundo a autora as principais características encontradas neste estágio são: a) diferenciam suas estruturas; b) o número de empregados cresce e há necessidade de novas especializações funcionais; c) os clientes são dispersos; d) começa a fase da profissionalização e outras lideranças; e) início de planejamento estratégico; f) conflitos organizacionais; g) separação das funções de liderança estratégica e operacional; h) o estilo de gestão ainda é centralizar; i) pouca autonomia nas atividades funcionais; j) os problemas ainda são resolvidos de maneira muito direta; k) os valores e costumes são sedimentados; l) os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências; m) as tarefas são mais complexas; n) há necessidade de um sistema de informações; o) o processo de comunicação já não é tão simples e informal, criando-se a necessidade de estruturas funcionais dotadas com mais responsabilidades e autoridades; o) o empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da organização (FROHLICH, 2005).

No estágio de maturidade a organização passa a ter a capacidade de solucionar problemas maiores e mais complexos. Neste estágio, ocorre uma desaceleração de crescimento, passando-se a dar ênfase à previsibilidade para coordenação das ações. Conforme a autora, as principais características encontradas no estágio de maturidade são: a) estrutura organizacional e administrativa com forma e hierarquia mais definidas; b) tentativa de profissionalização; c) cultura voltada para o binômio: cooperação e resultados; d) implantação de unidades, divisões ou unidades de negócio; e) cargos, responsabilidades e autoridades formalizados; f) responsabilidades individualizadas; g) processo de comunicação altamente formal; h) sistema de informações, planejamento e controle mais estruturado e formal; i) decisões mais lentas, burocracia alta e tendência à perda de foco, direção e identidade; j) aumento de lutas pelo poder; k) insatisfação crescente nessa fase e risco desestimulado. l) dificuldade da alta administração para gerenciar o processo de crescimento e pensar no futuro da organização; m) grande intensidade tecnológica; n) falta de instrumentos de decisão e delegação ainda limitada; o) cultura da organização tendendo a se diluir; p) nível elevado de confiança e respeito mútuos; q) perda do foco ou da identidade da organização (FROHLICH, 2005).

O estágio de renovação é marcado por um retorno as bases onde o empreendedorismo é empregado. Neste estágio a organização passa a se adaptar melhor as mudanças do ambiente. Conforme a autora as principais características deste estágio são: a) resposta antecipada à mudança ambiental; b) busca pelo desconhecido; c) mudanças estratégicas agressivas; d) tecnologias renovadas de planejamento; e) modelos de integração com clientes, fornecedores, governo e meio ambiente; f) processo de planejamento e controle e sistemas estruturados e controles mais adequados; g) desenvolvimento de ações mais objetivas ao negócio; h) pessoas vislumbram carreiras e expectativa de crescimento profissional dentro da organização; i) burocracia merece cuidado para evitar peso, que tende a adquirir; j) unidades de negócios possuem muita autonomia operacional e, em contrapartida, devem ter seus resultados avaliados com base no retorno sobre o investimento e geração de caixa; k) funções de apoio são fortemente centralizadas e suas relações e as relações entre as diversas unidades são formais e difíceis; l) excessos de sistemas, de informações, de controles e de pessoas; m) busca de um modelo mais aberto de operação; n) colaboração interpessoal sobressaindo-se à comunicação formal; o) responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal; p) segurança da organização para flexibilização, mudança de rumos, espaço para a criatividade e para a inovação; q) mudança de cultura com vistas à redução de estruturas e

funções a fim de se terem decisões mais ágeis; r) organização com sistema indutivo de aprendizagem (FROHLICH, 2005).

O modelo da autora Frohlich (2005), prova-se de grande valia para análise do ciclo de vida de uma organização, pois busca mesclar características presentes em diversos estudos anteriores e possui um elevado nível de detalhamento se comparado com os demais. O modelo possui um total de quatro estágios principais, com dezesseis dimensões organizacionais que podem ser avaliadas, proporcionando um maior aprofundamento na análise das organizações.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista da abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, empregando a metodologia de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), já que esta técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (YIN, 2005).

O estudo de caso pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que estuda os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidências, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, considerando toda a sua complexidade (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando questões relacionadas à “como?” ou “por quê?” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle. Dessa forma, este artigo caracteriza-se como um estudo de caso único, pois o caso escolhido é decisivo ao se aplicar a teoria, e holístico com apenas uma unidade de análise - a empresa -, conforme os projetos de estudo de caso estabelecidos por Yin (2005).

A empresa selecionada para realização deste trabalho é a uma empresa de Serviços Imobiliários conhecida, localizada no município de Cruz Alta, Rio Grande do Sul. A empresa foi fundada pelos proprietários em julho de 1988, sendo uma empresa tradicional e uma das primeiras a ser constituída no município.

Inicialmente busca-se uma pesquisa bibliográfica para maior aprofundamento e compreensão do assunto abordado. Entendeu-se que uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de um estudo de caso, pode trazer subsídios consistentes para o entendimento do processo de gestão nos diversos estágios de desenvolvimento do ciclo de vida da organização estudadas.

Como fontes de evidências foram utilizadas, entrevistas semiestruturadas, questionários com questões abertas e fechadas, documentos e observação direta. A observação direta se deu através da visitação em local do caso estudado. Os documentos foram fonte de evidências quando avaliados os resultados obtidos nas avaliações de desempenho do caso estudado. Essas duas coletas de evidências serviram para contextualizar as unidades analisadas.

Para condução da entrevista (explicações sobre os objetivos da pesquisa; solicitação para gravação da entrevista explicando o rigor metodológico necessário de tal procedimento), cuidou-se de sua aplicação junto ao sócio-diretor da empresa investigada. A escolha dos entrevistados justifica-se por um ser o fundador e o outro atuar diretamente na gestão da empresa até hoje representando com isso uma experiência profissional ideal para o presente estudo. Esse tipo de trabalho é conhecido como técnica informante-chave (*key informant technique*) ou levantamento de opinião de especialista (*Expert-opinion survey*). E segundo Marshall (1996) essa técnica costuma ser útil quando os informantes não podem ser diretamente observados e os mesmos podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado e o pesquisador tem a vantagem de ter um certo controle sobre o esquema de questionamento.

Antes do início das entrevistas, o entrevistador passou as diretrizes iniciais da busca de informação, tratando da importância do trabalho para identificar as práticas da gestão da empresa durante o período analisado. Cada entrevista foi previamente agendada, tendo em média, a duração de meia hora, sendo devidamente gravada. A partir da coleta de dados feita através das entrevistas devidamente gravadas, todos os dados foram transcritos pelo próprio pesquisador, o que permitiu uma análise preliminar das informações (RICHARDSON *et al.*, 1999).

O modelo escolhido para análise do ciclo de vida organizacional foi o modelo de Frohlich (2005), por ser um modelo mais detalhado e completo, e proporcionando assim um maior nível de aprofundamento no estudo. O roteiro elaborado para entrevista foi desenvolvido de acordo com as dimensões estudadas. Na medida em que a entrevista se desenvolvia, eram questionados tópicos a respeito das práticas relacionadas a dimensão de estudo (GIL, 2002). Posteriormente, os dados coletados serviram para identificar o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra em cada uma das 16 dimensões organizacionais presentes no modelo. Após a referida coleta de dados, estes foram cruzados com a teoria proposta pelo modelo de análise.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise será disposta separadamente em cada uma das dimensões e características organizacionais consideradas pelo modelo, alinhando estas características pesquisadas em um dos estágios de desenvolvimento propostos pelo modelo.

A dimensão aprendizagem é definida, conforme o modelo de Frohlich (2005), em quatro estágios, sendo o primeiro a aprendizagem das regras do jogo, onde a organização basicamente aprende fazendo, sem deter maiores conhecimentos. No estágio de crescimento ela passa a ser diversificada e agregar diversas formas de aprendizado. No estágio de maturidade, com sua estabilidade, a organização passa a ser focada na aprendizagem operacional. No estágio de renovação esta passa a desenvolver sistemas indutivos de aprendizagem através de modelos e análise de dados. A dimensão de aprendizagem da organização no momento atual pode ser associada ao estágio de crescimento, e esta, conforme o modelo proposto é diversificado, tendo no caso em questão, diversas fontes. Conforme o relato do Entrevistado 1:

[...] existe a regulamentação do CRECI que estabelece critérios e condições para que se venha a exercer esta atividade, esta é a parte credencial e de legalidade do serviço, procuramos sempre estarmos atentos e atualizados em relação às mudanças que possam ocorrer e trazer estas mudanças para nossa atividade [...]

O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] a imobiliária no momento conta com funcionários que tem algum conhecimento em várias áreas como administração, ciências contábeis e informática, e em vários casos esse conhecimento acaba sendo aproveitado aqui nas atividades da imobiliária[...]

Conforme pode ser observado nos comentários, a empresa no momento possui diversas formas de agregar aprendizagem como auxílio de órgãos de regulamentação e contratação de pessoal com conhecimentos específicos que possam trazer conhecimento para as atividades da empresa, caracterizando assim o estágio de crescimento conforme o modelo de Frohlich (2005), onde o aprendizado é diversificado.

A dimensão de clientes no modelo Frohlich (2005), no seu estágio inicial é caracterizada por uma organização que procura apenas atender uma demanda mínima que possa sustentar suas atividades para um posterior crescimento. No estágio de crescimento a organização passa a ter clientes dispersos e diversas redes de contatos. No estágio de maturidade ela entra em um período de estabilização de clientes e pouco crescimento. Já no estágio de renovação, busca-se um novo período de crescimento de clientes, com metas de desempenho e respostas a serviço do cliente. A dimensão de clientes da organização pode ser associada ao estágio de maturidade do modelo e conforme este, a organização passa por um período onde existe uma significativa estabilidade dos clientes. Conforme coloca o entrevistado 1:

[...] o nosso primeiro freguês, que tem nosso primeiro recibo, é nosso cliente ainda hoje e administramos todos os imóveis dele a mais de 20 anos, exatamente o mantivemos, porque a confiança foi recíproca e sempre procuramos atender todas as expectativas [...]

O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] nós atuamos somente aqui no município, existe uma pretensão de expandirmos isso, mas não por enquanto [...]

O Entrevistado 1 comenta sobre a estabilidade em que mantém com seus clientes. O Entrevistado 2, também acrescenta que a empresa no momento não está se inserindo em novos mercados, o que leva a caracterizar o estágio de crescimento conforme o modelo de Frohlich (2005), onde existe perda de foco e estabilização dos clientes.

Conforme o modelo de Frohlich (2005), a dimensão de comunicação no primeiro estágio, é basicamente informal, devido à pequena estrutura da organização, no estágio de crescimento esta passa por uma transição, surgindo estruturas funcionais. No estágio de maturidade, a comunicação passa a ser bem formalizada e estruturada. No estágio de renovação está continua com sua comunicação formal, porém ocorre um excesso de informações. A comunicação da organização pesquisada pode ser associada ao estágio inicial do modelo proposto, pois sua comunicação é totalmente informal e direta dentro da organização. Conforme o Entrevistado 1:

[...] não temos a necessidade de ter comunicações formalizadas, pois nossa estrutura é pequena e permite conversação direta [...]

O entrevistado 2 sustenta:

[...] ela é transmitida de um para o outro diretamente, não temos nenhum sistema ou quadro de avisos para isso [...]

Ambos os entrevistados colocam que a comunicação da empresa é realizada de maneira informal, sendo realizada diretamente entre os colaboradores. Isso leva a caracterizar o estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde a comunicação é formal e direta.

A dimensão de crescimento da organização, conforme Frohlich (2005) é inconsistente no estágio inicial, passando a ser elevado no período de crescimento, e em seu estágio de maturidade passa por um período de estabilidade, voltando a crescer novamente no estágio de renovação. O crescimento da organização pesquisada pode ser relacionado ao estágio de

crescimento do modelo onde a organização passa por um índice elevado de crescimento do negócio. Conforme o entrevistado 1:

[...] possuímos uma das três maiores carteiras de imóveis aqui na cidade [...]

O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] um dos últimos incentivos que vem ocorrendo é através dos financiamentos da caixa econômica federal, tendo um grande aumento nas vendas aqui da imobiliária pela questão de facilitar os financiamentos de imóveis [...]

O Entrevistado 1 cita a participação da empresa no mercado e o Entrevistado 2 expõe que a empresa passa por um período de crescimento elevado, em virtude dos incentivos para o financiamento de imóveis. Estas colocações contribuem para situar a empresa no estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde o crescimento é elevado.

A dimensão de cultura da organização, conforme Frohlich (2005) é voltada para a sobrevivência no estágio inicial. No estágio de crescimento, a organização começa a definir uma identidade própria. No estágio de maturidade a cultura pode tornar-se fragmentada, devido lutas de poder e divisão do negócio. No estágio de renovação, a cultura passa a ser institucionalizada. Na empresa pesquisada, a cultura pode ser relacionada ao estágio de renovação do modelo, onde esta possui uma cultura institucionalizada, conhecida e praticada por todos os colaboradores. Conforme o relato do Entrevistado 1:

[...] sempre procuro transmitir para a formação dos funcionários as coisas da maneira que estou habituado a fazer e a empresa age, sendo que se possa dar uma resposta sem ter que estar toda hora controlando. Na medida em que eu forme a pessoa e estabeleça para ela mecanismos de deliberação e de exercício, ela sabe o que a empresa quer e eu sei que ela vai corresponder dentro de minha expectativa [...]

O Entrevistado 2 diz que:

[...] o jeito de fazer as coisas aqui na empresa é conhecido por todos e aplicado por todos os funcionários [...]

O Entrevistado 1 comenta a importância que dá ao jeito de ser da empresa, e como isso é passado a todos. O Entrevistado 2 comenta a característica marcante que a empresa possui. Através destas colocações a empresa pode ser situada no estágio de renovação do modelo de Frohlich (2005), onde a cultura é institucionalizada.

A dimensão de ênfase da gestão, conforme Frohlich (2005) possui uma filosofia de fazer e vender. No estágio de crescimento, está voltada para a eficiência de seus processos e a expansão da organização no mercado. No estágio de maturidade, a organização passa por um período de estabilidade, onde a gestão encontra dificuldades em visualizar o futuro, o que leva ela a, no estágio de renovação, procurar formas de resolução de problemas e inovação. A organização pesquisada pode ser relacionada ao estágio de crescimento do modelo onde esta possui preocupação em relação à eficiência dos processos e crescimento do mercado. Conforme a colocação do Entrevistado 1:

[...] temos um índice muito pequeno de ações de despejo por exemplo. Até poderia afirmar que temos o menor índice de problemas com a justiça aqui na cidade [...] embora tendo uma carteira grande, nós em 24 anos de atividade não chegamos a 30 ações de despejo, o que é realmente a demonstração de que a gente tem procurado sempre ser cauteloso, e essa cautela tem sido importante para atrair novos proprietários [...]

O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] a empresa tem várias preocupações internas, desde a preparação da equipe de trabalho, como também qualidade na prestação do serviço [...]

Ambos os entrevistados argumentam a ênfase em que a gestão da aos processos internos da organização e o crescimento da empresa são importantes, sendo possível situar a empresa no estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde a ênfase da gestão é na eficiência das operações e expansão de mercado.

A dimensão de estilo de gestão, conforme modelo de Frohlich (2005), é individual e empreendedora basicamente, centralizada na figura do fundador. No estágio de crescimento, perde-se a referencia devido ao crescimento elevado da organização. No estágio de maturidade, a gestão vai além do dono, que pode passar a ser considerado um vigilante. No estágio de renovação, a gestão é profissionalizada, com planejamento e controle, e metas organizacionais. O estilo da gestão da organização pesquisada pode ser relacionado ao estágio de maturidade do modelo, Conforme o Entrevistado 1:

[...] quando surge alguma duvida e quando o corretor não está presente, alguém tem que prestar uma definição, ou deliberação que é exigida. Então temos além do corretor uma pessoa que é o diretor administrativo e outro que é auxiliar de gerência, que responde quando não presentes os dois [...]

O Entrevistado 1 argumenta que a empresa possui uma forma de gerenciar que vai além da figura centralizada do proprietário, sendo suportada também por outras pessoas, sendo possível situar a empresa no estágio de maturidade do modelo de Frohlich (2005), onde o estilo da gestão da gestão é centralizado e transcende a figura do dono.

A dimensão estrutura organizacional, segundo Frohlich (2005), no estágio inicial é basicamente informal e formada pelos donos. Com o estágio de crescimento, esta passa a ser centralizadora e funcional. No estágio de maturidade, geralmente a organização é identificada com hierarquizada, com descentralização da unidade de negócio, e ainda uma possível saída dos fundadores da organização. A organização pesquisada pode ser relacionada ao estágio de crescimento do modelo. Conforme o Entrevistado 1:

[...] as atividades são distribuídas para os funcionários, temos um funcionário que cuida do recebimento e repasses de aluguéis, cumprindo toda sua jornada internamente, sendo ele responsabilizado por cuidar da parte financeira. Temos outro funcionário que cuida da parte de contratos e demonstração de imóvel, tanto na hora de oferecer quanto de retomar imóveis, cuidando também da parte da exposição deles. E outro dedicado exclusivamente as vendas [...]

O Entrevistado 1 diz que a empresa possui uma estrutura centralizada e funcional, com atividades definidas e distribuídas entre os colaboradores, sendo possível situar a empresa no estágio de maturidade do modelo de Frohlich (2005), onde a estrutura organizacional é centralizada e funcional.

A dimensão experiência, conforme Frohlich (2005), em seu estágio inicial é inexistente, passando a ser diversificada no estágio de crescimento através de diversas fontes e aprimoramento do negócio. No estágio de maturidade a empresa passa por uma repetição de aprendizado, procurando muitas vezes utilizar-se da experiência anteriormente adquirida para gerenciamento do negócio. No estágio de inovação, a organização busca novas experiências, tornando-se assim uma busca pelo desconhecido. A experiência da organização pesquisada pode ser relacionada ao estágio de crescimento do modelo. Na visão o Entrevistado 1:

[...] estamos com uma história desde 1988, todos aqui tem conhecimento do conjunto de atos a ser desenvolvido, podem perfeitamente, desempenhar qualquer questionamento a respeito [...]

O Entrevistado 2 argumenta que:

[...] a imobiliária já caminha com as suas próprias pernas, não precisa mais adquirir uma experiência básica, já tendo mais de 20 anos no mercado e com seu nome já fixado nele [...] os proprietários procuram buscar colaboradores com alguma formação e experiência direcionada as suas funções, para colocar em prática aquilo que trazem da sala de aula, e contribuir o possível para a atividade [...]

Através do relato dos Entrevistados 1 e 2 que a experiência é diversificada em função da evolução do negócio, com contratação de pessoas com experiência em determinadas áreas. Assim sendo, é possível situar a empresa no estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde a experiência é diversificada.

A dimensão de informação, conforme Frohlich (2005) é inexistente ou muito limitada no estágio inicial, passando a surgir os primeiros sistemas formais de informação apenas no estágio de crescimento. No estágio de maturidade, passa a ser formalizada e burocrática, e no estágio de renovação passa finalmente a ser integrada. A dimensão informação da organização pesquisada pode ser associada ao estágio de crescimento do modelo de análise, onde ocorre a incidência de sistemas formais de informação, porém não acessiva e burocrática. Conforme o Entrevistado 1:

[...] o CRECI tem um site onde tem informações sobre novidades, temos também um programa de gerenciamento de informações que é devidamente abastecido, permitindo um acesso mais prático a informações [...]

O Entrevistado 2 acrescenta:

[...] temos um sistema de arquivos onde são guardadas todas as documentações dos clientes e imóveis, também relatórios de pagamentos, contratos. Também temos um sistema eletrônico fornecido por uma empresa terceirizada que nos permite ter um banco de dados

com cadastro e situação de todos os inquilinos, proprietários, imóveis, contratos [...]

Através do relato dos Entrevistados 1 e 2 é possível identificar a incidência de sistemas formais de informação, contudo, não tornam a informação excessiva e burocratizada. Assim sendo, é possível situar a empresa no estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde surgem os primeiros sistemas formais de informação.

A dimensão de modelo gerencial, conforme o modelo de Frohlich (2005) é definido no estágio inicial como operada pelo proprietário, e passa por uma transição para a administração no estágio de crescimento. No estágio de maturidade esta passa novamente a administração do proprietário, e no estágio de renovação é administrada por profissionais da área. O modelo gerencial da organização pode ser associado ao estágio de crescimento do modelo de análise. Conforme o Entrevistado 1:

[...] temos um dos funcionários que é corresponsável, e o contratamos na condição de auxiliar de gerência, deixando a gerência nas mãos dele quando estou ausente [...]

Através do relato do Entrevistado 1 existe uma transferência da gerência para outro administrador, não sendo mais gerida somente pelo proprietário. Desta maneira é possível associar a empresa ao estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde existe transição para a administração pelo proprietário.

A dimensão de poder, conforme Frohlich (2005) é totalmente centralizada no dono no estágio inicial. No estágio de crescimento, começam a surgir delegações, e que levam, no estágio de maturidade, a lutas internas pelo poder. No estágio de renovação, passa a existir uma ideia de responsabilidade coletiva. A dimensão poder da organização pesquisada pode ser associado ao estágio de crescimento do modelo de análise. Conforme o Entrevistado 1:

[...] quem delibera e corresponde pelas decisões principais é o corretor de imóveis que no caso sou eu, e sempre de uma forma ou outra terei alguma responsabilidade em virtude da força que opera em nosso sistema de obrigações imobiliárias. Mas também em partes alguma autoridade é passada para o meu auxiliar, principalmente na minha ausência [...]

Através do relato do Entrevistado 1, é possível observar que o poder apesar de centralizado no dono, já passa a ser delegado adiante, dando a estes alguma autoridade. Desta maneira é possível associar a empresa ao estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde ocorrem delegações.

A dimensão de produtos, conforme Frohlich (2005) possui apenas um tipo de produto no estágio inicial. No estágio de crescimento a organização é levada a uma diversificação de seus produtos. No estágio de maturidade, a organização possui uma linha de produtos definida e limitada. E no estágio de renovação passa a buscar nichos de mercado. A dimensão produtos da organização pode ser associada ao estágio de maturidade do modelo de análise. Conforme o Entrevistado 2:

[...] trabalhamos com compra, venda e locação de imóveis rurais e urbanos [...] no momento não pensamos em expandir isso, apenas aperfeiçoar as ofertas de serviço que já temos [...]

Através do relato do Entrevistado 2, a empresa possui uma linha de produtos limitada, sem uma expectativa prévia busca de novas ofertas. Desta maneira é possível associar a empresa ao estágio de maturidade do modelo de Frohlich (2005), onde existem linhas de produtos limitadas.

A dimensão de sistemas de controle, segundo Frohlich (2005), é no estágio inicial guiada apenas pelos resultados de mercado. No estágio de crescimento começam a surgir sistemas de custo e noções de rentabilidade. No estágio de maturidade a organização passa a ter controles rígidos, levando ao estágio de renovação, com definição de metas em conjunto. Esta dimensão na organização pesquisada pode ser associada ao estágio de maturidade do modelo de análise. Conforme o Entrevistado expõe 1:

[...] temos uma escrituração diária de livro caixa onde ficam registradas todas as movimentações financeiras diárias, tendo também um mini balancete onde se pode examinar perfeitamente a nossa situação financeira atual. Toda a movimentação financeira em termos de receitas, repasse, adiantamentos, despesa, reparos e manutenção de imóveis, tudo é devidamente contabilizado e controlado [...]

Através do relato dos Entrevistados 1, a empresa possui um rígido controle de sua situação, através de diversas formas de controle rigorosos. Desta maneira é possível associar a empresa ao estágio de maturidade do modelo de Frohlich (2005), onde existem sistemas de controle rígidos.

A dimensão de tecnologia, conforme Frohlich (2005) é pouca limitada no estágio inicial, passando a aumentar no estágio de crescimento. No estágio de maturidade, a tecnologia é intensa na organização e existem poucas expectativas de novas conquistas. No estágio de renovação busca-se pela renovação e inovação destas tecnologias. A tecnologia da organização pode ser relacionada ao estágio de crescimento do modelo de análise. Conforme o Entrevistado expõe 2:

[...] No momento a gente tá utilizando até computadores um pouco mais ultrapassados, não tão novos. Mas na parte de sistemas e programas que auxiliam as atividades, são todos bem atualizados, tanto que a empresa que é contratada para esse serviço busca sempre atualizar o sistema procurando trazer inovações, fornecendo mais facilidade e agilidade na relação da imobiliária com os seus clientes através deste sistema [...]

Conforme relato do Entrevistado 2, a empresa possui certa tecnologia, mas que apesar de presente, ainda não é sofisticada e ideal. Assim, é possível associar a empresa ao estágio de crescimento do modelo de Frohlich (2005), onde ela existe, mas ainda é restrita.

A dimensão de tomada de decisão, conforme Frohlich (2005), a dada conforme o surgimento de oportunidades no estágio inicial. No estágio de crescimento é centralizada, e no estágio de maturidade passa a ser lenta estruturada e planejada. No estágio de renovação a organização passa a ter mudança de estratégias agressivas. A dimensão de tomada de decisão da organização pode ser associada ao estágio de maturidade do modelo de análise. Conforme o Entrevistado 1:

[...] nessa atividade temos que fazer uma boa análise dos casos, por que o administrativo e o aluguel são bem complexos, a gente procura ter muita cautela na hora de fazer a contratação por exemplo. Em

todos esses anos a gente já conseguiu ter bem nítido em quais as situações vamos ter problema, e podemos daí tomar uma decisão mais segura [...] então se a gente seguir determinados critérios que a estamos praticando, dificilmente o contrato vai dar maiores problemas [...]

O Entrevistado 2 sustenta:

[...] as decisões que tomamos sempre são com mais paciência e planejamento [...]

Através do relato dos Entrevistados 1 e 2, é possível identificar que as decisões a serem tomadas são mais lentas e planejadas. Desta maneira, é possível associar a empresa ao estágio de maturidade do modelo de Frohlich (2005), onde a tomada de decisão é lenta e planejada.

Conforme a análise acima elaborada, o Quadro abaixo fora elaborado demonstrando o estágio de desenvolvimento no qual a empresa se encontra, considerando as dimensões organizacionais, e conforme a coleta e análise de dados.

Quadro 1 – Ciclo de vida do caso estudado

Estágios Dimensões	Estágio Inicial	Estágio de crescimento	Estágio de maturidade	Estágio de renovação
Aprendizagem	Regras do jogo	Diversificada *Auxílio de órgão regulamentador *Colaboradores agregando conhecimento	Focada no operacional	Criatividade e sistema indutivo de aprendizagem
Clientes	Vender para sobreviver	Diversas redes de contatos, metas restritivas de produção	Perda de foco, estabilização dos clientes *Clientes estabilizados a nível municipal	Metas de desempenho, integração e respostas a serviço do cliente
Comunicação	Informal, direta * Realizada pessoalmente entre os funcionários	Inter funcional, estruturas funcionais	Formal e estruturada	Comunicação formal e excesso de informações
Crescimento	Inconsistente	Elevado *Elevado crescimento através de vendas por financiamento	Crescimento Lento	Positivo e elevado
Cultura	Sobrevivência	Moldagem da cultura da empresa	Fragmentada	Institucionalizada *A “forma de fazer” da empresa é conhecida e aplicada por todos
Ênfase da Gestão	Fazer e vender	Eficiência das operações, expansão de mercado *Foco na qualidade e eficiência dos serviços	Consolidação, dificuldade de gerir o processo e pensar no futuro	Resolução de problemas e inovação

Estágios Dimensões	Estágio Inicial	Estágio de crescimento	Estágio de maturidade	Estágio de renovação
Estilo de Gestão	Individual, empreendedor e centralizador	Inexistente, crescimento desordenado	Formalizado, transcende a figura do dono *Possui um diretor adm. e aux. de gerência para auxílio na gestão	Planejamento, controle e profissionalização
Estrutura Organizacional	Formada pelos donos, informal	Centralizada e funcional *Divisão e atribuição de funções específicas	Saída dos donos, hierarquizada, descentralização da unidade de negócio	Redução de níveis e mais agilidade, unidades de negócio geridas por resultado
Experiência	Sem experiência	Diversificada *Tradição no mercado *Colaboradores com experiência	Repetição do aprendizado	Busca pelo desconhecido
Informação	Inexistente ou poucas políticas	Começam a emergir os primeiros sistemas formais *Arquivos, banco de dados	Formal e burocrática	Integração
Modelo Gerencial	Operado pelo proprietário	Transição para administração pelo proprietário * Auxiliar encarregado pela gerência	Administrado pelo proprietário	Administração profissional
Poder	Centralizado no dono	Delegações *Aux. de gerência com autonomia	Lutas pelo poder	Responsabilidade coletiva
Produtos	Um tipo de produto	Diversificação	Linhas de produtos limitadas *Serviços definidos	Foco de produto, orientado para nichos
Sistemas de controle	Resultado do mercado	Centro de custos	Controle rígido *Controle financeiro rigoroso *Relatórios gerenciais	Estabelecimento de metas em conjunto
Tecnologia	Pouca	Restrita *Falta de melhora e atualização tecnológica	Intensa, sem expectativa de novas conquistas	Renovação, inovação
Tomada de decisão	Oportunista	Centralizada	Lenta, estruturada em planejamento *Análise buscando identificar riscos	Mudanças estratégicas agressivas

Fonte: Elaborado pelos autores.

* aspectos presentes na empresa estudada e relacionáveis aos estágios de vida

A empresa pesquisada possui apenas uma característica no estágio inicial do modelo proposto, que é a da comunicação. Esta não sofreu nenhuma alteração devido à pequena estrutura física e ambiente da empresa.

Conforme visualizado, a organização possui a maioria de suas dimensões organizacionais situadas no período de crescimento, sendo 9 das 16 analisadas. As demais estão distribuídas entre inicial, maturidade e renovação, porém também apresentando uma tendência maior ao estágio de maturidade. Pode-se concluir que a organização aqui

pesquisada encontra-se predominantemente no estágio de crescimento, e encaminhando-se para o estágio de maturidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se, através deste estudo, testar as evidências do modelo desenvolvido por Frohlich (2005), situando a organização pesquisada dentro de seu ciclo de vida. Mesmo que desenvolvido para análise de uma empresa sob circunstâncias significativamente diferentes, foi possível a utilização do referido modelo para análise de uma pequena empresa, e de um diferente setor.

O modelo pôde, com êxito, situar a empresa em seu ciclo de vida, nas diversas dimensões pesquisadas. A identificação do estágio de vida desta organização permite a ela situar-se dentro de seu ambiente de desenvolvimento, podendo, através das premissas do modelo, compreender melhor o cenário futuro. Tendo isto em vista, é possível para a organização posicionar-se de melhor maneira, antecipar e preparar-se para futuros problemas e dificuldades, mantendo-se sólida e competitiva no mercado. A organização também pode observar com atenção especial às características consideradas atrasadas pelo modelo em relação às demais, procurando alinhar o máximo possível todas às dimensões organizacionais.

Nesse sentido, as dimensões organizacionais estudadas não estão todas alinhadas em um mesmo estágio. Fica evidenciado que o desenvolvimento da organização, não é algo estático, mas sim dinâmico. Conforme os autores Miller e Friesen (1984) argumentam, existe um grande número de caminhos de transição disponíveis para as organizações.

Esta análise pode levar a empresa a fazer vários questionamentos, como o “por que” de algumas de suas características estarem em um estágio inicial de evolução, ou então daquelas que por algum motivo estão em um estágio posterior do ciclo de vida em relação às demais, buscando assim, realizar ajustes necessários. O estudo desenvolvido possibilitou o confrontando da teoria apresentada com a prática da organização.

A pesquisa possui algumas limitações referentes à sua abrangência, de forma que deve ser relevada uma grande quantidade de características e aspectos. Também existe alguma limitação pela carência de consenso conceitual entre os autores, uma vez que existe um grande número de modelos propostos, cada qual com suas próprias características e peculiaridades. Além disso, sugere-se para futuras pesquisas uma possível análise de mais empresas do setor, de forma a visualizar como se deu a evolução não só de uma empresa, mas de todo um setor. Uma possível solução seria a análise do objeto pesquisado e a proposição de um modelo de análise, sendo este ajustado de acordo com as características da empresa ou setor.

REFERÊNCIAS

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, 1998.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Growing Concerns – Topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses. **Harvard Business Review**, Watertown, may-jun., p.30-50, 1983.

DODGE, H.; FULLERTON, S.; ROBBINS, J. **Stage of organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses.** Strategic Management Journal, v. 15, n. 2, p. 121-134, 1994.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FROHLICH, L. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais: o caso Dudalina**, Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Educação Superior de Biguaçu, Santa Catarina, 2005.

GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1990.

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.

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

MACEDO, J. F. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso**. Florianópolis: Dissertação UFS, 1993.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração Organizacional: Como Detectar e resolver problemas de Deterioração e Obsolescência Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994, 195 p.

MARSHAL, M. N. The key informant techniques. **Family Practice**, v13, p. 92-97, 1996.

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

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas: uma análise do comportamento e do desenvolvimento das organizações**. São Paulo: Editora STS, 1999.

RICHARDSON, R. J *et. al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo. Pioneira, 1986.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.