

Teoria do Ciclo de Vida das Organizações

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Larry E. Greiner

ORIGINALMENTE

GREINER, Larry E.

Evolution and revolution as organizations grow

Harvard Business Review V 50, n 4, July-Aug 1972. p. 37-46.

Reimpresso em 1998.

NO BRASIL

GREINER, Larry E.

Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações

Coleção Harvard de Administração 1986 p. 95-120

Dimensões do modelo

1) Idade da organização:

- Os problemas e princípios de administração estão enraizados no tempo (eixo horizontal), e também a institucionalização das atitudes gerenciais;

2) Tamanho da organização:

- Os problemas e soluções de uma empresa tendem a mudar com o número de empregados e o volume de vendas (eixo vertical);

3) Estágios de evolução:

- Em razão do envelhecimento e do crescimento das organizações, ocorrem períodos prolongados de crescimento (evolucionários - linhas contínuas);

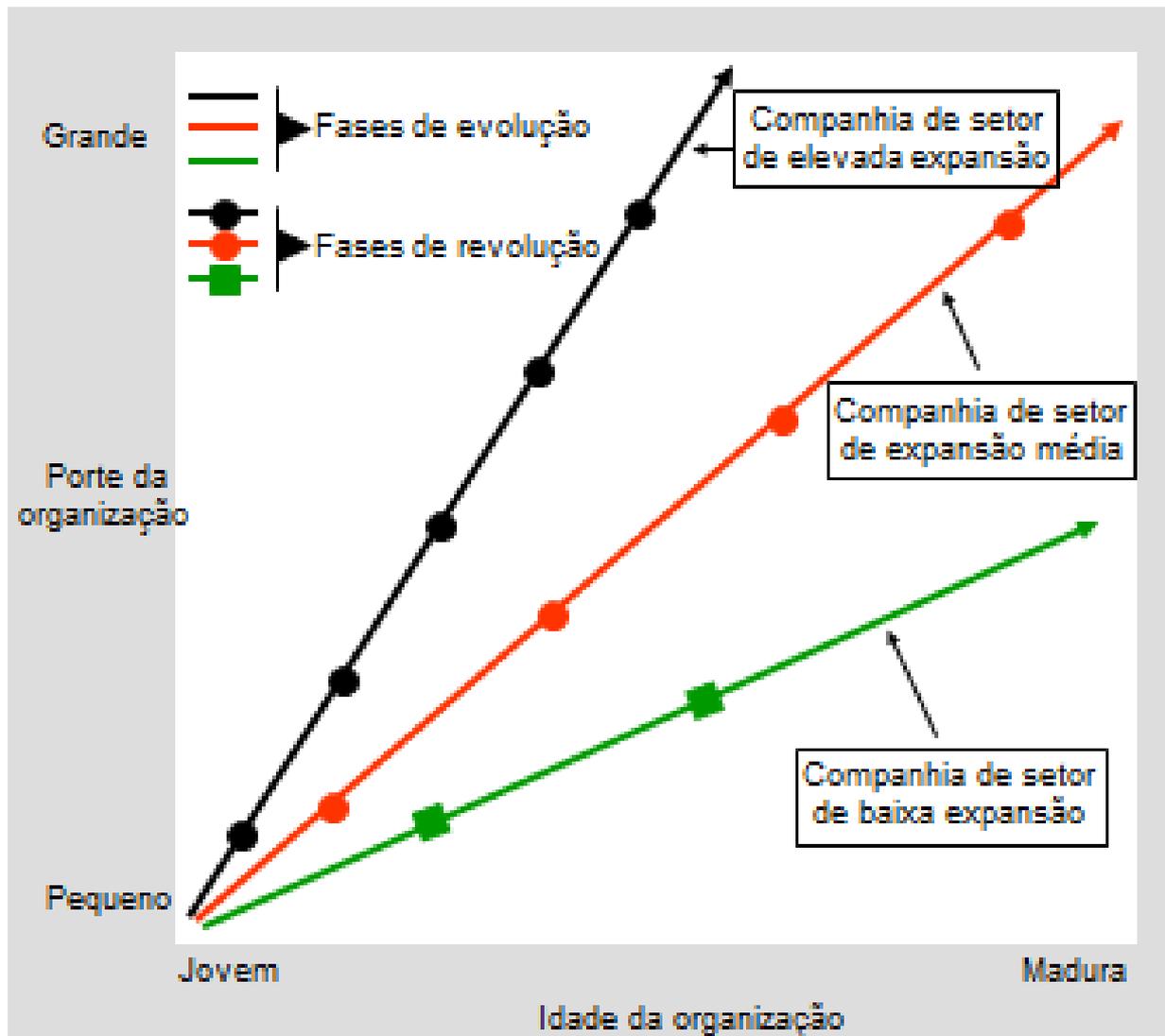
4) Estágios de revolução:

- Ocorrem os períodos de turbulência, de crise (revolução - linha interrompida);
- Aqueles que não abandonarem práticas antigas estarão sujeitos à falência;
- A tarefa crítica da administração é achar um novo conjunto de práticas;

5) Crescimento da indústria:

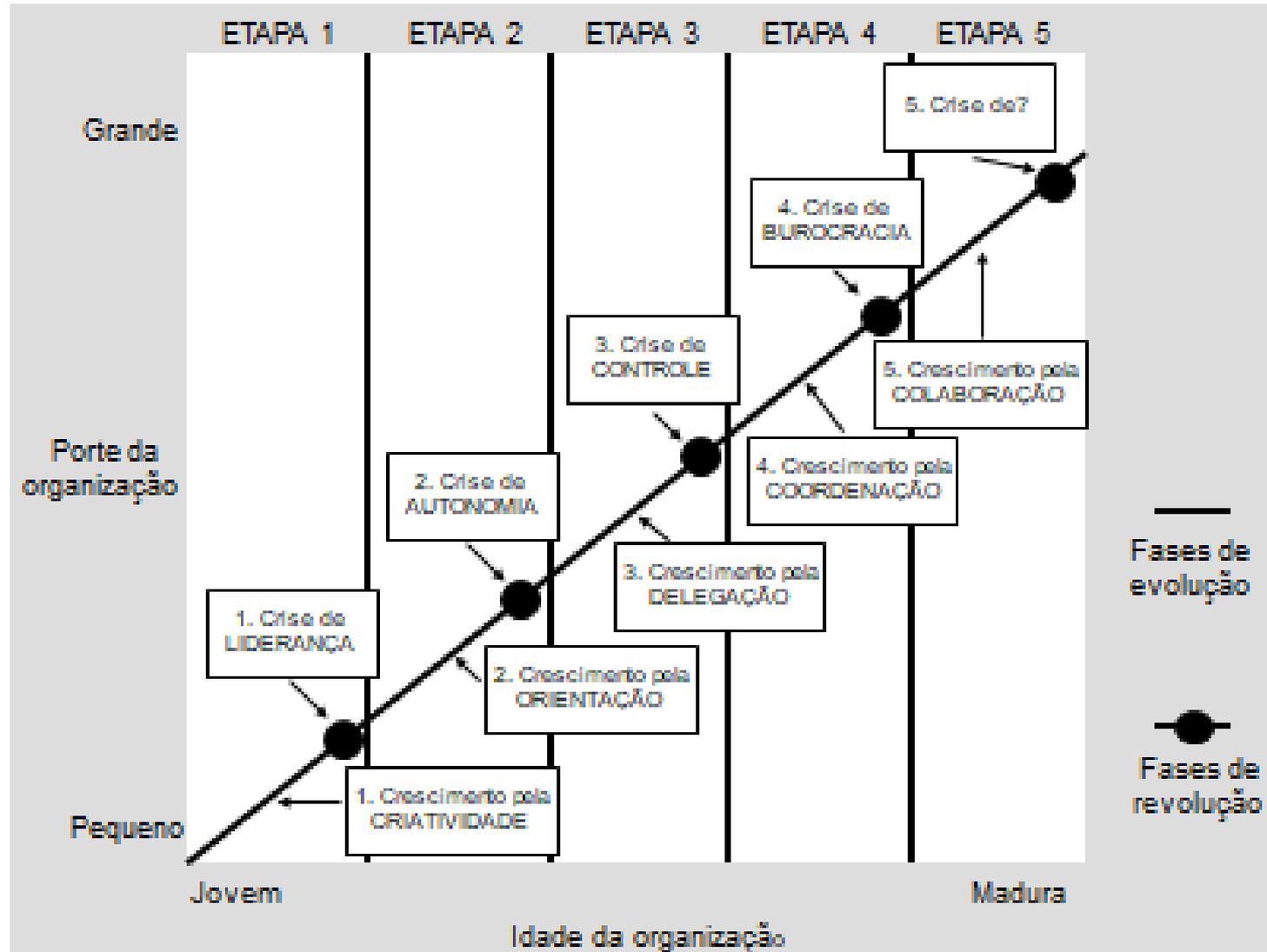
- A velocidade com que a empresa experimenta períodos de evolução ou revolução está relacionada ao ambiente da indústria.

Dimensões do modelo



Modelo de crescimento

Larry E. Greiner. Evolution and revolution as organization grow. Harvard Business Review, (1972, 1998).



FASE 1 - CRIATIVIDADE

Ênfase na criação de um produto e um mercado

Características:

- os fundadores com orientação técnica ou empreendedora;
- desprezam as atividades administrativas;
- suas energias estão em fazer e vender um novo produto;
- comunicação informal;
- longas horas de trabalho são recompensadas por modestos salários;
- decisões e motivação são altamente sensíveis às respostas do mercado;
- maior produção requer eficiência de manufatura;
- aumento no número de funcionário requer uma comunicação mais formal;
- administram como faziam no passado;
- conflito entre líderes.

Crescimento por empreendedorismo

Crise de liderança

FASE 2 - DIREÇÃO

Ênfase em contratar um gerente competente

Características:

- estrutura funcional;
- sistema contábil de inventário e compras;
- incentivos, orçamentos e trabalhos padronizados;
- comunicação mais formal e impessoal;
- hierarquia de títulos e posições;
- os novos administradores estabelecem a direção;
- supervisores perdem autonomia de decisão;
- bons resultados imobilizam a delegação;
- supervisores não estão preparados em tomar decisão;
- supervisores deixam a empresa.

Crescimento por maior eficiência

Crise de autonomia

FASE 3 - DELEGAÇÃO

Ênfase em uma estrutura organizacional descentralizada

Características:

- maior responsabilidade aos gerentes de plantas;
- centros de lucro para motivar os empregados;
- altos executivos administram por exceção;
- aquisição de outras empresas;
- comunicação do alto não é frequente;
- os altos administradores
- sentem que estão perdendo o controle das operações;
- os administradores de níveis inferiores assumem uma atitude paroquial.

Crescimento por motivação dos administradores de níveis inferiores

Crise de controle

FASE 4 - COORDENAÇÃO

Ênfase em sistemas formais e de
responsabilidade da alta administração

Características:

- estrutura por grupos de produtos;
- procedimentos de planejamento formal;
- *staff* para programas de controle de toda a empresa;
- investimentos cuidadosamente avaliados;
- cada grupo de produto é tratado como um centro de investimento;
- processamento de dados é centralizado na direção;
- distribuição de lucros para encorajar a identificação com a empresa;
- gerente de linha resente-se com administradores do alto que não conhecem os problemas locais;
- *staff* reclama da não colaboração dos gerentes.

Crescimento por sistemas formais

Crise de burocracia

FASE 5 - COLABORAÇÃO

Ênfase na espontaneidade administrativa
por meio das equipes

Características:

- controle social e autocontrole;
- maior flexibilidade e abordagem comportamental da administração;
- resolver problemas rapidamente através de equipes;
- equipes são formadas transfuncionais;
- *staff* na direção é reduzido;
- estrutura tipo matricial;
- sistemas formais são simplificados;
- programas educacionais para gerentes;
- sistemas de informação em tempo real;
- experimentação de novas práticas organizacionais;
- organização olha para fora visando parceiros e oportunidades.

Crescimento por trabalho em equipes

Crise de ?

Observações de Greiner

- 1) Na verdade poucas empresas passam por todos esses estágios, a maioria irá falir no primeiro e outras deixarão de existir;
- 2) A transição de um estágio para outro:
 - não é límpida; há sempre um período de sobreposição,
 - inicialmente de predomínio do antigo sobre o novo;
 - posteriormente, de predomínio do novo sobre o antigo;
- 3) A descrição dos cinco estágios admite pensar na existência de minifases dentro de cada estágio;
- 4) O modelo é:
 - um simples esboço das dificuldades enfrentadas pela administração ao lidar com o crescimento.
 - não é uma solução do tipo receita de bolo nem uma panaceia para todos os males das empresas.

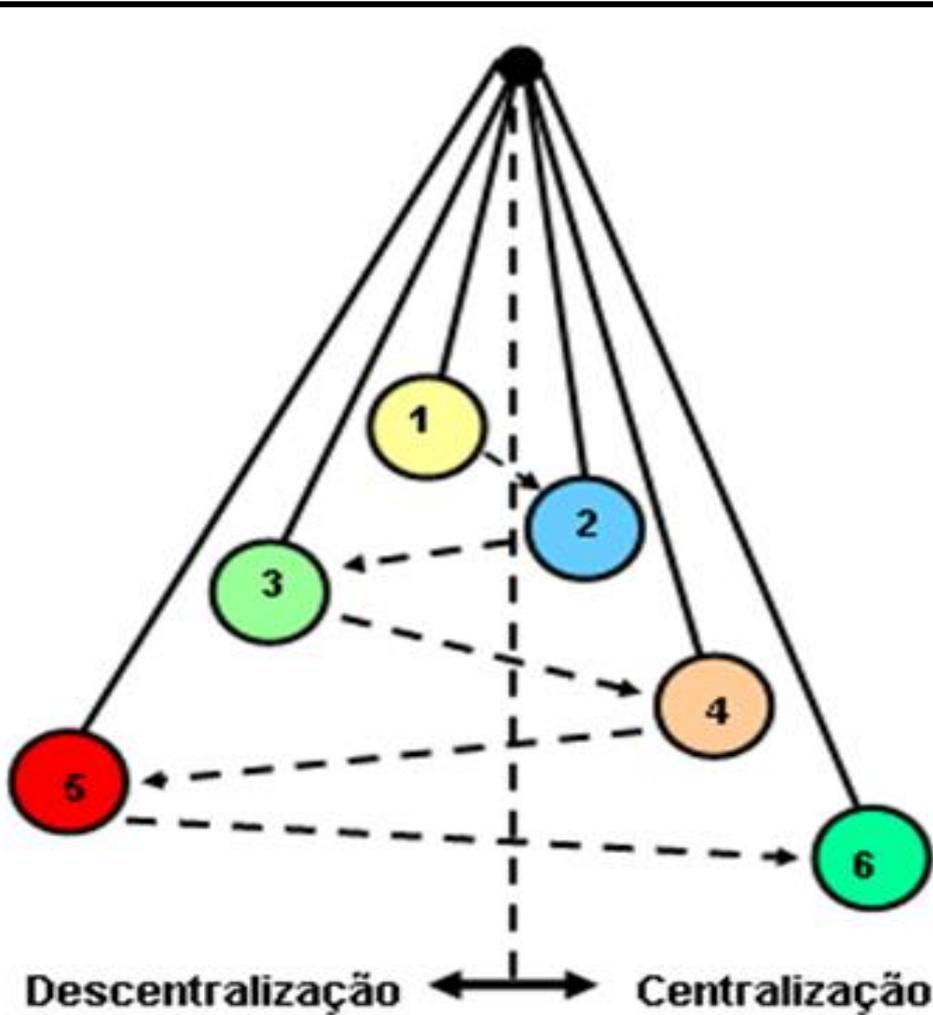
Comentários do professor

- 1) A empresa é uma “locomotiva”, uma vez em movimento não para.
- 2) Cada estágio percorrido deixa a locomotiva mais velha e maior:
 - a viagem terá, obrigatoriamente, momentos tranquilos (evolução);
 - e momentos de dificuldade (revolução).
- 1) Cada **solução** de dificuldade corresponde a um **novo padrão administrativo** adotado.
- 2) O **período evolucionário** corresponde ao **estilo administrativo** que predomina naquele estágio.
- 3) O **período revolucionário** corresponde ao **problema administrativo**, que precisa ser resolvido se a empresa quer crescer.

Comentários

- 1) Greiner chama de “Lógica do paradoxo”; a ironia para esses administradores é ver
 - a principal solução administrativa de um período,
 - na qual se empenharam pessoalmente,
 - tornar-se o maior problema no período seguinte”.
- 2) O paradoxo enfatiza que a partir de um maior aprendizado da história (passado), pode-se fazer um trabalho melhor no futuro”.
- 3) Há certo determinismo no modelo, pois ações empreendidas no passado estabelecem, com baixo grau de autonomia na escolha pelos administradores, o que irá acontecer no futuro.
- 4) Basta seguir os trilhos; o administrador não dirige um automóvel, ele opera uma locomotiva em cima de trilhos.

Um pêndulo entre estágios



Pode-se visualizar uma proposta pendular entre centralização e descentralização.

Os estágios ímpares estariam descrevendo soluções de descentralização.

Os estágios pares estariam descrevendo soluções de centralização.

Ichak Adizes

ORIGINALMENTE

ADIZES, Ichak
Corporate lifecycle
1a edição 1988
Reimpresso em 2004.

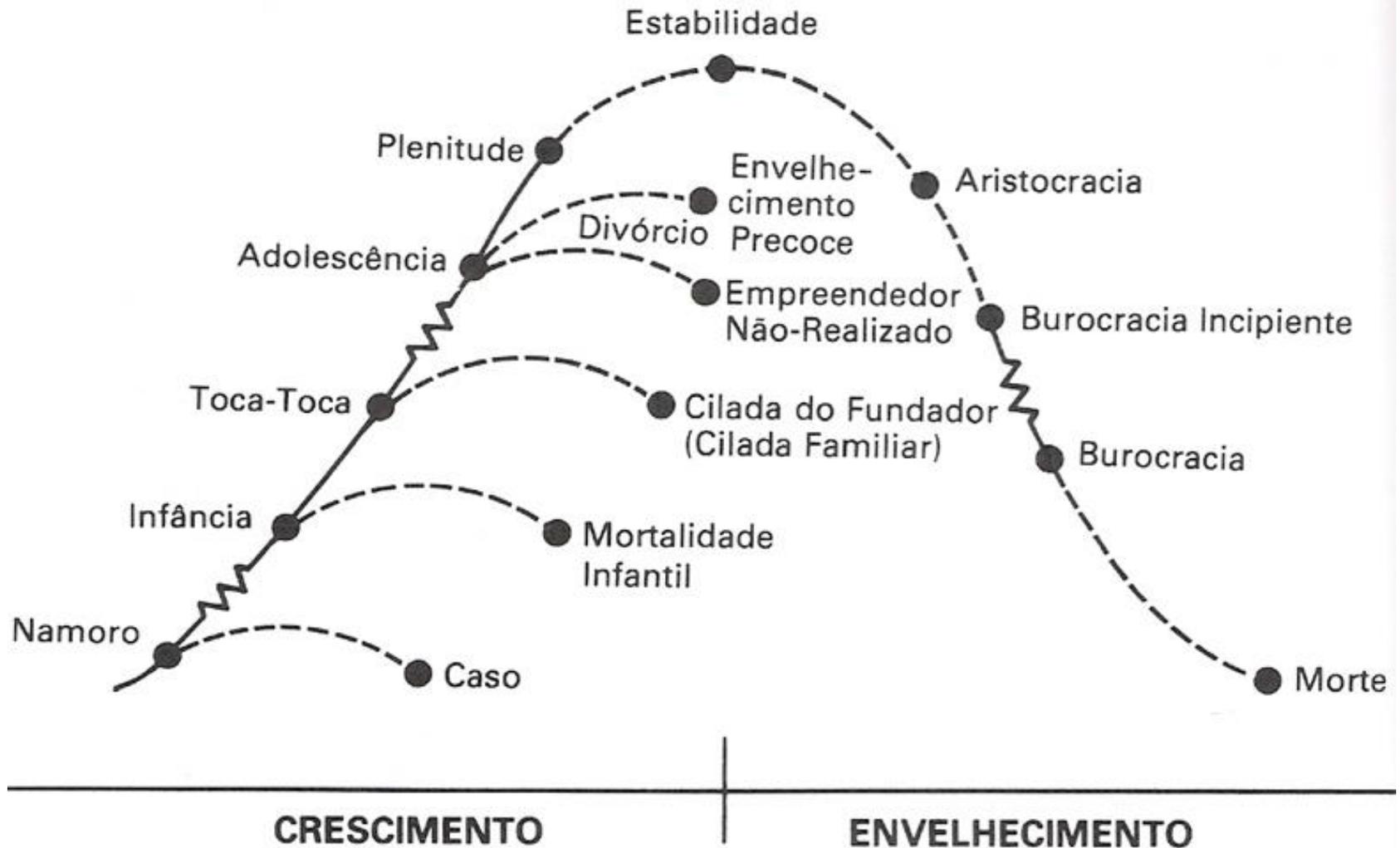
NO BRASIL

ADIZES, Ichak
Os Ciclos de Vida das Organizações
Editora Pioneira, 1990

Propósito da gerência

- 1) Um modelo de forte penetração no meio empresarial, dada sua atividade de consultoria. Também participa do meio acadêmico.
- 2) Sua contribuição trata do “ciclo de vida das **corporações**”.
- 3) Se propõe a desvendar “como e por que as empresas crescem e morrem”.
- 4) Como consultor oferece **prescritivamente** “o que fazer a respeito”.
- 5) Define como “**propósito da gerência**”
 - promover o crescimento equilibrado [na juventude]
 - ou o rejuvenescer [na velhice],
 - Em ambos os casos, levando a organização à plenitude, mantendo-a lá.

Estágios do ciclo de vida



Estágios 1 a 4

- **Namoro:** a organização ainda não nasceu, ela existe apenas como ideia. As ações do fundador devem decorrer de ele ter percebido uma necessidade efetiva de mercado.
- **Infância:** a ideia dá lugar aos resultados; a existência do risco exige vendas, pois é preciso dinheiro para pagar as contas.
- **Criança Agitada (toca-toca):** tende a se envolver em muitos negócios, pois toda oportunidade é vista como prioridade, tornando-se dispersa demais e cometendo o erro de entrar em negócio de que nada entende.
- **Adolescência:** a empresa renasce sem a liderança de seu fundador com a contratação de um administrador profissional. Será institucionalizado um conjunto de regras e diretrizes.

Estágios 5 a 9

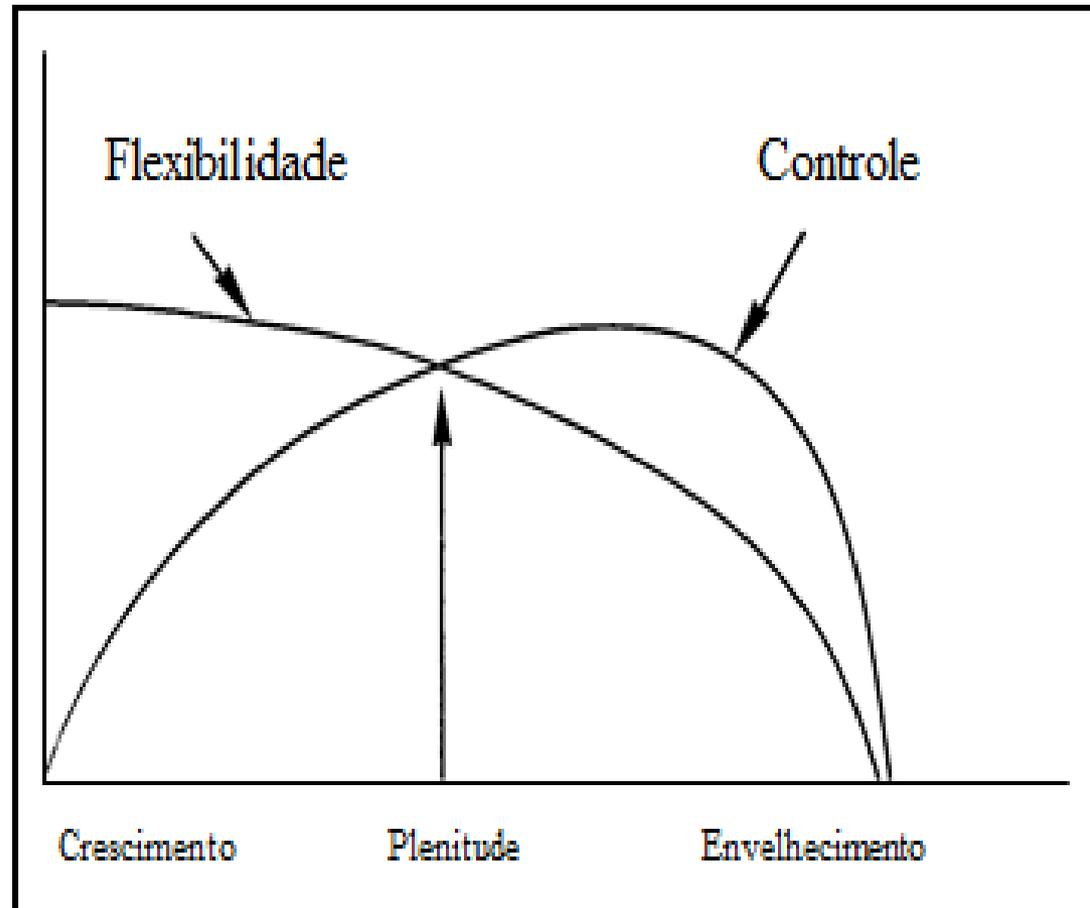
- **Plenitude:** é o estágio mais favorável, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Um pouco antes do ponto máximo da curva, retrata a vitalidade da organização, isto é, sua capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes
- **Estabilidade:** é o primeiro estágio do envelhecimento e principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivos a mudanças que o levou à Plenitude.
- **Aristocracia:** o que conta não é o que alguém fez, mas como o fez. Assim, é estabelecido um código de conduta no vestir, a sala de reuniões tem decoração formal e luxuosa
- **Burocracia Incipiente:** tem início a caça às bruxas, pessoas são postas na rua como se elas fossem as causas dos problemas.
- **Organização Burocrática:** muito pouco do que é efetivamente significativo acaba sendo realizado. Os gerentes não pensam em resultados, não têm a menor propensão para mudanças.

Tempo e tamanho versus Flexibilidade e controle

Adizes não concorda em estabelecer um ciclo de vida fundado nas categorias **tempo e tamanho**, pois estas não são causas de crescimento e envelhecimento.

“**Jovem**” significa que a organização é capaz de mudar com relativa facilidade.

“**Velha**” significa que o comportamento da organização é controlável, mas ela é inflexível, com pouca propensão à mudança.



Churchill e Lewis

Artigo com maior citação

Google Scholar

Sobre **Life Cycle e **Small Business****

CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, 1983.

Críticas aos modelos de ciclo de vida

Os autores criticam os modelos de ciclo de vida das organizações pela inadequação às pequenas empresas.

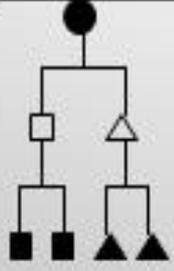
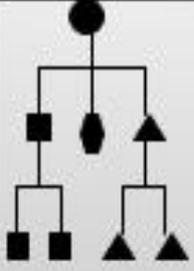
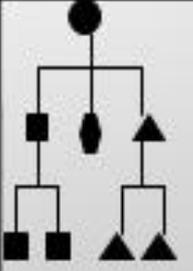
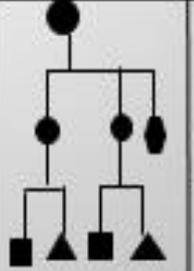
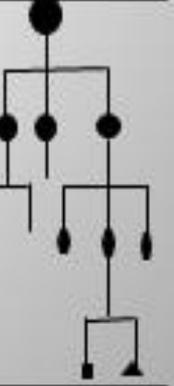
- a) assumem que a empresa deve crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer na tentativa;
- b) falham em capturar a importância dos primeiros estágios na origem e crescimento da empresa;
- c) caracterizam tamanho da empresa em vendas anuais e esquecem outros fatores.

Características da pequena empresa em cada estágio de desenvolvimento

Estágio é **caracterizado** por indicadores de tamanho, diversidade e complexidade.

Estágio é **descrito** por fatores administrativos:

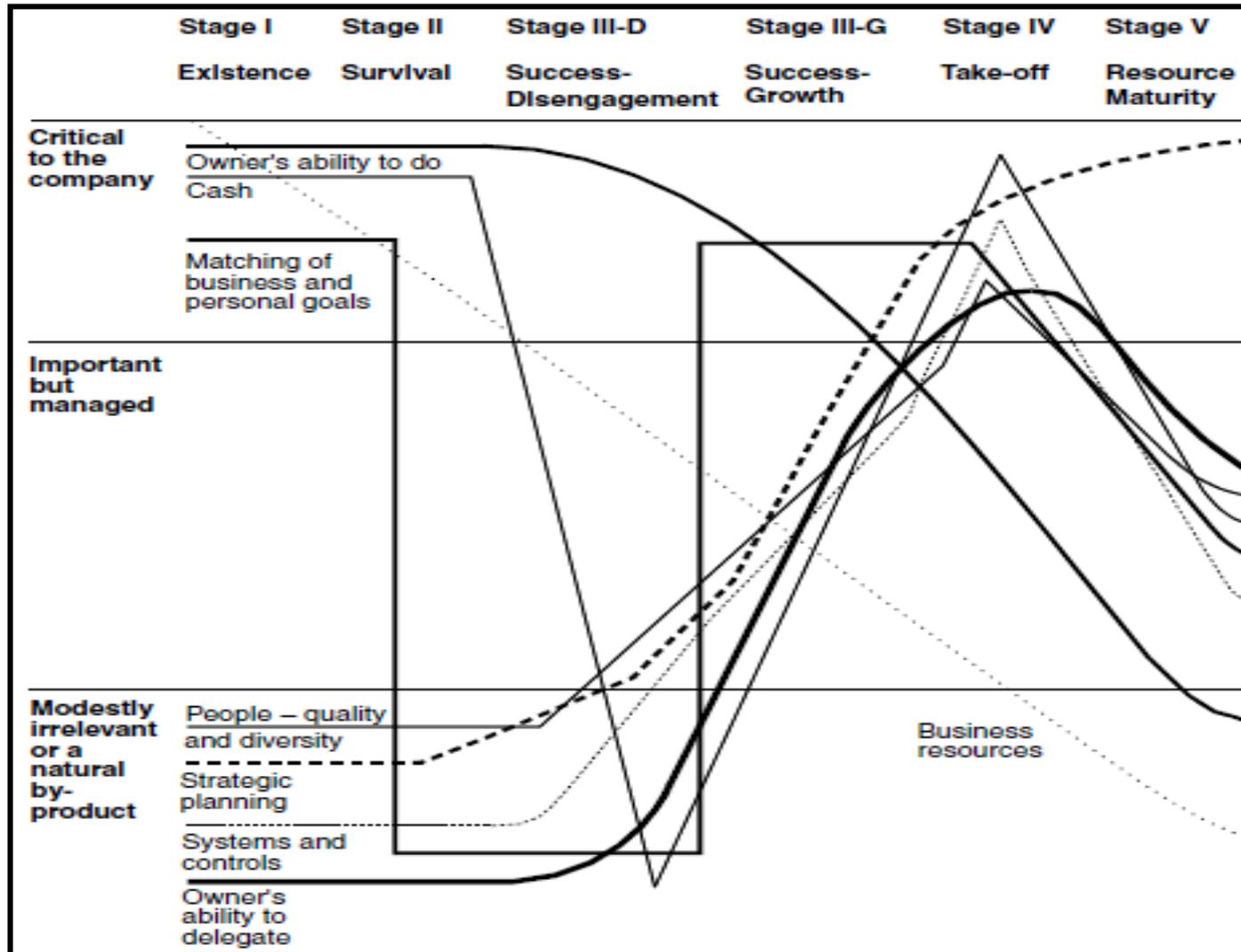
- 1) estilo gerencial,
- 2) estrutura organizacional,
- 3) extensão dos sistemas formais,
- 4) metas estratégicas principais,
- 5) envolvimento do proprietário nos negócios.

Estágio	I Existência	II Sobrevivência	III-D Sucesso; Desvincula	III-G Sucesso; Crescimento	IV Decolagem	V Maturidade recurso
Fatores administrat						
Estilo gerencial	Supervisão direta	Supervisão de supervisores	Funcional	Funcional	Divisional	Linha e Staff
Estrutura Organizacional						
Extensão dos sistemas formais	Mínimo ou não existente	Mínimo	Básico	Desenvolvido	Maduro	Extenso
Estratégia principal	Existência	Sobrevivência	Manutenção da lucratividade - status quo -	Obter recursos para o crescimento	Crescimento	Retorno sobre o investimento
O negócio e o proprietário						

Os estágios iniciais

- **Estágio I = Existência** = muitas das empresas nunca ganham suficiente aceitação dos clientes ou alcançam a plena potencialidade do produto para tornar o negócio viável.
- **Estágio II = Sobrevivência** = muitas empresas tem ganhos suficientes para sobreviver, mas ínfimos sobre o tempo e capital investidos, outras crescem em tamanho e lucratividade.
- **Estágio III = Sucesso** = a empresa tem sucesso, é estável e lucrável, com lucros acima da média.
- **Estágio III-D = Disengagement** = O proprietário desvincula-se parcialmente por razão de gozar a vida, um hobby, servir na Igreja.
- **Estágio III-G = Growth** = O proprietário consolida a empresa e mobiliza recursos para o crescimento.

Fatores administrativos e os estágios



Crítico

Importante, mas gerenciável

Não relevante

Fatores administrativos e os estágios

Grande		Estágio I	Estágio II	Estágio III-D	Estágio III-G	Estágio IV	Estágio V
	Tamanho, diversidade, complexidade	Habilidade do proprietário em fazer	Crítico	Crítico	Crítico	Crítico	Importante, mas gerenciável
Caixa		Crítico	Crítico	Importante, mas gerenciável	Importante, mas gerenciável	Importante, mas gerenciável	Não relevante
Recursos do negócio		Crítico	Crítico	Importante, mas gerenciável	Importante, mas gerenciável	Importante, mas gerenciável	Não relevante
Combinar metas do negócio e pessoais		Crítico	Crítico	Não relevante	Crítico	Crítico	Importante, mas gerenciável
Qualidade e diversidade do pessoal		Não relevante	Não relevante	Importante, mas gerenciável	Importante, mas gerenciável	Crítico	Importante, mas gerenciável
Planejamento estratégico		Não relevante	Não relevante	Não relevante	Importante, mas gerenciável	Crítico	Crítico
Sistemas e controles		Não relevante	Não relevante	Não relevante	Importante, mas gerenciável	Crítico	Importante, mas gerenciável
Habilidade do proprietário em delegar		Não relevante	Não relevante	Não relevante	Importante, mas gerenciável	Crítico	Importante, mas gerenciável
Pequena	Jovem	Idade da organização				Maduro	