

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA TRANSIÇÃO ENTRE AS FASES DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE TRANSITION BETWEEN PHASES OF THE SMES' LIFE CYCLE

Valmir Alves Ventura

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Doutorando em administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Endereço: Rua Vergueiro, 235 Liberdade 01504-000 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 3385 9000

ventura.valmir@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1871977290842177>

Edmilson Lima

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Ph.D. em Administração pela HEC Montreal, Canadá.

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 Água Branca 05001-100 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 3665 9300 Fax: (11) 36659301

E-mail: edmilsonolima@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2700716884947412>

Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

pós-doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, Água Branca 05001-100 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 3665 9300 Ramal: 9342

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4524013741486821>

Data de submissão: 29 Jul. 2011. **Data de aprovação:** 25 Nov. 2011. **Data da publicação:** 30 Dez. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

O estudo apresentado por este artigo objetivou gerar conhecimentos sobre como ocorre a mudança organizacional na transição entre as fases do ciclo de vida organizacional de pequenas e médias empresas (PMEs). A análise foi realizada com base em uma síntese feita por Demers (2007), que descreve como ocorre a mudança organizacional e quais mecanismos, entre ideologia, estratégia e estrutura, direcionam tal mudança na transição entre as fases do ciclo de vida organizacional. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo com o estudo de quatro casos de PME em fases distintas do ciclo de vida. A coleta de dados foi feita utilizando-se entrevistas semiestruturadas com informantes-chave das organizações estudadas e com análise documental. Os resultados obtidos reforçam proposições do modelo de ciclo de vida organizacional, segundo as quais as organizações, em seu processo de crescimento ou evolução, atravessam alguns estágios comuns de desenvolvimento. Cada um desses estágios tem características próprias e ocorre a partir de mudanças em várias dimensões dessas organizações, mesmo que as mudanças nem sempre sejam planejadas ou controladas.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Ciclo de vida das organizações; Pequenas e médias empresas (PMEs).

Abstract

The objective of the study presented here was to generate knowledge about how the change in the transition between phases of SMEs' life cycle occurs. Our analysis was done with inspiration in the synthesis done by Demers (2007), which describes how organizational change occurs and what mechanisms, among ideology, strategy and structure, determines it in the transition between phases of organizational life cycle. The research method was qualitative in a multiple case study of four SMEs in distinct phases of their life cycle. Data collection was done using semi-structured interviews with key informants within organizations and documental analysis. Results reinforce the organizational life cycle model, which advocates that organizations, in their evolution or growth process, have some development phases in common; each phase has its own characteristics and occurs in association with changes in different organizational dimensions, even though changes are not always planned or controlled.

Keywords: Fiscal transparency, public budget, budget process, public accounting, Open Budget Initiative.

1. Introdução

Dentre as diversas exigências para lidar com as rápidas mudanças de contexto das últimas décadas, a capacidade de flexibilidade e o imperativo do crescimento (COCHIA E MACHADO-DA-SILVA, 2004) vêm se tornando cada vez mais requeridos nas organizações para torná-las e/ou mantê-las competitivas, dado que possibilitam contínuas readaptações de recursos, processos e estruturas organizacionais ao longo do ciclo de vida organizacional.

Essas exigências também têm se aplicado ao universo das pequenas e médias empresas (PMEs) que, em função da sua falta de recursos e de profissionalismo na gestão (LIMA, 2001b), têm encontrado dificuldades para sobreviver em seu ambiente dinâmico. O alto índice de mortalidade de pequenos negócios é indicativo disso.

As PMEs são muito mais numerosas do que as grandes empresas no Brasil e são responsáveis pelo emprego de uma grande parcela da sociedade no país. Contudo ainda têm sido muito pouco estudadas quanto a diferentes temas de muita relevância já tratados em profundidade no caso das grandes organizações. É indispensável que sejam também estudadas a suas mudanças e forma de se desenvolver sob olhares guiados por contribuições da teoria das organizações, como os estudos sobre a mudança organizacional e o ciclo de vida organizacional.

Starbuck (1971), há 40 anos, já evidenciava a necessidade de estudos aprofundados sobre uma "teoria geral do crescimento organizacional" e, dada a complexidade do tema e suas variáveis, ainda não se tem muito de conclusivo sobre o tema no âmbito acadêmico, menos ainda quando se trata das PMEs.

Tomando como base essas necessidades de pesquisa, a pergunta de pesquisa que baliza este trabalho é definida da seguinte maneira: como ocorrem as mudanças organizacionais que realizam a transição entre as fases do ciclo de vida organizacional nas PMEs?

Assim, o objetivo geral do estudo aqui apresentado foi gerar conhecimentos sobre como ocorre a mudança organizacional na transição entre as fases do ciclo de vida organizacional de (PMEs). Para que ele fosse atendido, foi dada atenção principalmente aos seguintes objetivos específicos:

- identificar a fase do ciclo de vida organizacional na qual se encontra a empresa, à luz dos modelos de Zheng *et al.* (2009) e Frohlich *et al.* (2007) e Adizes (2004);
- descrever como ocorreram as mudanças organizacionais em mudanças de fase, segundo a definição desse conceito vinda de Lima e Bressan (2003);
- identificar qual mecanismo, entre ideologia, estratégia e estrutura (DEMERS, 2007), direcionou tais mudanças;
- verificar se a transição entre as fases do ciclo de vida organizacional ocorreu de maneira suave e incremental ou abrupta e radical, segundo a perspectiva de Demers (2007).

A FIG. 1 dá mais precisão dos elementos e conceitos envolvidos na pesquisa para que sejam atendidos esses objetivos.



FIGURA 1: Modelo delimitador do estudo

Fonte: desenvolvida pelos autores do presente artigo

Não há consenso para a definição de PME. No critério europeu, por exemplo, as empresas são definidas em função dos efetivos de que dispõem e do seu volume de negócios ou do seu balanço total anual. Uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não exceda 50 milhões de Euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de Euros (UNIÃO EUROPÉIA, 2009). No Brasil, atualmente, um dos critérios mais utilizados é a classificação das empresas por porte, segundo os critérios IBGE/SEBRAE, de acordo com os quais as PMEs na indústria têm de 20 a 499 empregados e, no comércio e/ou serviços, de 10 a 99 (LIMA, 2001a). A definição adotada neste artigo associa esses critérios IBGE/SEBRAE com os seguintes, de caráter qualitativo, em uma combinação proposta por Lima (2001a): independência da propriedade e da administração dos negócios, administração personalizada pela figura do ou dos proprietários-dirigentes e pequena parcela de mercado.

2. Mudança

McKinlay e Starkey (1988) mencionam que os anos 1980 constituíram um período de transição do fim do Fordismo e da Administração Científica como paradigmas dominantes na Administração para o paradigma da especialização flexível, marketing integrado,

investimento, estratégia de produto e customização, sendo a inovação decorrente da administração como um processo contínuo e evolutivo.

Nessa nova situação, a importância de aspectos não racionais de comportamento organizacional é percebida pelos gestores, que entendem que é essencial mobilizar as forças sociais intangíveis, desarticulando a inércia, o que propicia a obtenção da vantagem competitiva em uma condição para além do paradigma estrutura-estratégia, vigente até a década de 1980 (McKINLAY e STARKEY, 1988).

As mudanças nas organizações precisam ser mais frequentes do que naquela década, mais rápidas e, grande parte das vezes, mais profundas, conforme relata Wood Jr. (2009) ao afirmar que a mudança não é, hoje, uma opção e as empresas têm gradativamente abandonado uma postura reativa para assumir uma postura proativa frente às mudanças.

A mudança, segundo Lima e Bressan (2003:25), pode ser definida como

(...) qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais — pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura — ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Segundo Lima e Bressan (2003), as mudanças que mais transformam a organização como um todo são as mudanças radicais, aquelas que ocorrem a partir do questionamento e da modificação da missão, da natureza e do objetivo da organização e envolvem certa ruptura de padrões de ação e pensamento, levando a um redirecionamento orientado pela busca de coerência com as contingências vigentes do contexto organizacional. Os autores veem a mudança radical como algo a ser evitado por causar impactos indesejáveis e incontroláveis na organização, como desmotivação, desperdício de energia, riscos desnecessários, altos custos de implementação, entre outros.

A mudança radical é precedida pela mudança incremental, como sustenta Donaldson (1996) ao questionar: como uma organização pode chegar a ser grande se não tiver sido capaz de crescer de forma incremental da estrutura pequena e simples inicialmente para o médio e grande porte?

Neste estudo, conforme apresentam os autores Lima e Bressan (2003) e Demers (2007), consideram-se não apenas a classificação de mudança radical *versus* incremental, mas também as abordagens que procuram classificar as mudanças como transformacionais ou incrementais.

2.1 Mudança incremental

Segundo Lima e Bressan (2003), mudanças incrementais são as que alteram apenas alguns aspectos da organização, geram o aumento da eficiência e do uso dos recursos. Demers (2007), em seu livro *Organizational Change Theories*, apresenta uma síntese das teorias organizacionais sobre mudança e destaca que há diferentes perspectivas em relação à mudança organizacional incremental, como as perspectivas da adaptação racional, da adaptação orgânica e do ciclo de vida organizacional.

A perspectiva da adaptação racional fundamenta-se no pressuposto de que a mudança é racionalmente organizada. Ela compreende contribuições da teoria da contingência, da abordagem da dependência de recursos e da abordagem da escolha estratégica, conforme explicita o QUADRO 1.

QUADRO 1 - Perspectiva da adaptação racional

Abordagem	MODO DE MUDAR
	Desalinhamento → Adaptação → Alinhamento Mudança ambiental ajuste organizacional retorno à estabilidade Foco: Critério dos gestores na realização da adaptação. Antecedente: Sociologia.
Teoria da contingência	Organização: racional; ferramentas flexíveis; sistema estruturado. Processo de mudança: reativo; deliberado e fragmentado; mudança gradual da estratégia e / ou estrutura para atingir o equilíbrio funcional em reação à mudança nas contingências (por exemplo, meio ambiente, tecnologia, tamanho).
Abordagem da dependência de recursos	Organização: racional; ferramentas flexíveis; “caixa-preta” Processo de mudança: respostas planejadas para preservar a autonomia em face da restrições ambientais, que vão desde a prevenção, à conformidade e manipulação.
Abordagem da escolha estratégica	Organização: racional; ferramentas flexíveis; sistema estruturado. Processo de mudança: proativo; deliberado; alteração gradual com vista à consecução do ajuste estratégico, escolhendo ou influenciando o ambiente.

Fonte: Adaptada de Demers (2007) – tradução livre.

Já a perspectiva da adaptação orgânica (QUADRO 2) tem foco na dinâmica organizacional interna e, embora tenha sido ofuscada pelo surgimento da teoria da contingência, contribui com as abordagens das teorias comportamental, institucional e da organização, que divergem em muitos aspectos, salvo pela visão pluralista da organização.

QUADRO 2 - Perspectiva da adaptação orgânica

ABORDAGEM	MODO DE MUDAR
	Adaptação / Sentido: funcional ou disfuncional, mudança gradual e emergente. Foco: não-racional concepção de organização e mudança. Antecedente: Sociologia, Ciência Política, Psicologia Social, Behaviorismo.
Teoria comportamental da empresa - incrementalismo desarticulado	Organização: arena política. Processo de mudança: passo a passo do processo gradual de negociação que conduz a resultados emergentes.
"Velho institucionalismo"	Organização: sistema político e simbólico. Processo de mudança: processo de institucionalização de valores ou de tração (ou seja, natural, mudança emergente decorrentes de compromisso e conflitos).
Teoria da organização	Organização: sistema social construído e acoplado fragilmente. Processo de mudança: o sentido coletivo leva à mudança emergente e contínua.

Fonte: Adaptada de Demers (2007) – tradução livre.

A seguir, o QUADRO 3 apresenta uma síntese da perspectiva do ciclo de vida organizacional.

QUADRO 3 - Perspectiva do ciclo de vida organizacional

ABORDAGEM	MODO DE USAR
Ciclo de vida organizacional	Organização: organismo vivo. Processo de mudança: progressivo, evolução natural através de uma série de transições fundamentais (nascimento, adolescência, maturidade).

Fonte: Adaptada de Demers (2007) – tradução livre.

Na perspectiva do ciclo de vida organizacional, entende-se que a mudança ocorre em diferentes estágios de desenvolvimento da organização, que é vista como um organismo que evolui naturalmente através de uma série de transições fundamentais, desde o nascimento, passando pela adolescência (fase de especialização) até a maturidade (descentralização).

2.2 Mudança Radical versus Adaptação Configuracional

Na perspectiva da adaptação configuracional, há um consenso entre os autores com visão funcionalista e com visão interpretativista, segundo o qual, a mudança progride da condição incremental para a transformação radical. As organizações têm tendência a repetir comportamentos que aprenderam e a se tornar presas a regras e procedimentos que nelas são desenvolvidos. Devido a essa tendência à inércia, elas resistem à mudança, não se adaptam gradualmente à evolução do ambiente e, eventualmente, é necessário que nelas ocorra a mudança radical (DEMERS, 2007).

Estudos feitos por Miller e Friesen (1984) sugerem que a mudança radical, em oposição à mudança incremental, está associada a um melhor desempenho. Eles definem a mudança radical como mudança concentrada e dramática, que se operacionaliza com alta correlação entre grande número de alterações de muitas variáveis organizacionais (concentrada), sendo grande parte dessas alterações uma mudança extrema (dramática) ocorrida em um curto período de tempo (de até cinco anos).

QUADRO 4 - Perspectiva da adaptação configuracional

ABORDAGEM	MODO DE MUDAR
	Convergência - Reorientação Mudança incremental Transformação radical Foco: definir mudança radical e compreender sua dinâmica. Antecedentes: adaptação racional escolha estratégica; teoria da contingência; ciclo de vida; ecologia populacional.
Momentum e revolução - Visão funcionalista	Organização: sistema de elementos estruturais fortemente acoplados; visão unificada. Processo de mudança: equilíbrio pontuado por longos períodos de convergente mudança interrompidos por curtos períodos abruptos de mudança divergente.
Arquétipos - Visão interpretativista	Organização: agrupamentos de estruturas, sistemas e esquemas interpretativos; visão unificada. Processo de mudança: sequências de dissociação e reconexão interpretativa, seguindo diferentes faixas (por exemplo, inércia, linearidade e oscilação).

Fonte: Adaptada de Demers (2007) – tradução livre.

Demers (2007) aponta que a maioria dos autores da perspectiva do ciclo de vida organizacional enxerga o padrão de mudança como metamórfico e suave – e enfatizam a descontinuidade entre as fases do ciclo de vida organizacional. Para os autores estudados por Demers (2007), essa interpretação da natureza descontínua da mudança diz respeito ao conteúdo da mudança, ao alcance e à magnitude das diferenças entre as fases e não deriva de um estudo sistemático do processo de mudança em si.

O QUADRO 5 resume as diferentes perspectivas da mudança apresentadas, os tipos de mudança que ocorrem e as bases consensuais de origem de cada perspectiva.

QUADRO 5 - As perspectivas da mudança organizacional

Perspectiva	Tipo de mudança	Bases consensuais e antecedentes
Racional	Incremental	Teoria da contingência; abordagem da dependência de recursos; escolha estratégica.
Orgânica	Incremental	Teoria da organização; institucionalismo; teoria comportamental;.
Ciclo de vida organizacional	Incremental	Teoria da organização; teoria comportamental; ciclo de vida; ecologia das populações.
Configuracional	De incremental para radical	Escolha estratégica; teoria da contingência; ciclo de vida; ecologia populacional.

Fonte: desenvolvida pelos autores do presente artigo.

2.3 Mecanismo que direciona a mudança

Para compreender e avaliar a capacidade de mudança das organizações, Demers e Hafsi (1987), em seu trabalho *The Dynamics of Radical Change in Complex Organizations*, propõem uma tipologia para identificar que mecanismo, dentre ideologia, estratégia e estrutura, direciona a mudança radical. Segundo eles, uma mudança ideológica descontínua envolve novas crenças, ou seja, novos pressupostos inconsistentes com os existentes. Isso leva a uma mudança nas crenças sobre o ambiente, sobre o comportamento das pessoas, sobre o conhecimento e a compreensão presente do mundo. Uma mudança ideológica descontínua envolve também os valores, ou seja, orientações afetivas, tais como o significado das ações, normas de comportamento, preferências de produto e a idealização da experiência coletiva. Na mudança com base na estratégia, o domínio de atuação da organização é estendido ou a posição da organização dentro do domínio é redefinida, como, por exemplo, em uma mudança de liderança de custos para diferenciação. A mudança é descontínua, se a cadeia de valor for reconfigurada.

A FIG. 2 a seguir ilustra a influência do consenso da equipe em relação ao mecanismo que direciona a mudança.

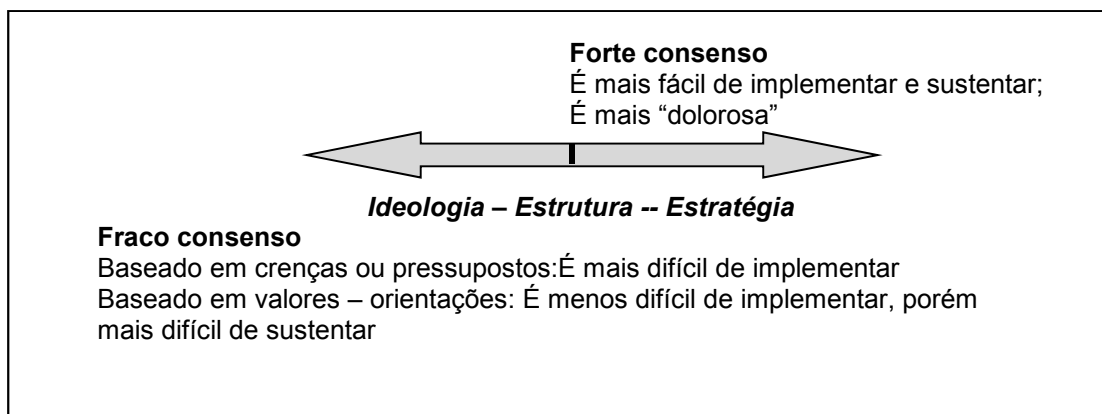


FIGURA 2: Consenso da equipe em relação ao mecanismo que direciona a mudança Fonte: adaptada a partir de Hafsi e Demers (1987)

Três importantes configurações são possíveis: mudança baseada na produção, enfatizando a qualidade ou baixo custo de entrega; mudança baseada no desenvolvimento, com ênfase na pesquisa e desenvolvimento ou marketing; e mudança baseada no processo gerencial, com ênfase na administração geral ou controle financeiro.

Já, na adequação entre objetivos e estrutura, podem ocorrer: a mudança na estrutura do processo de alocação de recursos, que pode ser formal ou informalmente definida; a mudança na estrutura do espaço de decisão e controle, que define o grau de liberdade disponível para os membros-chave da organização quanto ao controle e à autonomia sobre as especializações, as responsabilidades, os limites de controle, o número de níveis hierárquicos, entre outros; e a mudança no controle e sistemas de recompensa, que define se o sistema de recompensa é vago ou preciso e se as medidas e frequências de controle são altas ou baixas quanto à remuneração, à participação nas decisões, à promoção/status, ao acesso a recursos, entre outros.

3. Ciclo de vida organizacional

Em relação à abordagem do ciclo de vida organizacional, Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) descreveram a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Assim, em diferentes estágios de vida, as organizações apresentam atributos específicos e o comportamento organizacional tende a ser distinto.

Dodge e Robbins (1992), em seu estudo sobre o modelo do ciclo de vida organizacional aplicado às PMEs, definem quatro estágios denominados estágio empreendedor, estágio de expansão ou de crescimento, estágio de proteção de domínio/expansão e estágio de estabilização. De acordo com Mintzberg (1995), o ciclo de vida ganha contornos diferentes de acordo com as particularidades de cada organização. Desse modo, as organizações podem, por exemplo, ter desempenho diferente dentro dos mesmos estágios do ciclo de vida.

Estudos realizados por Frohlich *et al.* (2007), Zheng *et al.* (2009) e Adizes (2004) concluem que, embora haja várias definições, há consenso pela compreensão dos estágios do ciclo de vida das organizações como sendo os estágios de início do empreendimento, de crescimento da organização, de maturidade ou estabilidade e, por fim, de recuperação ou declínio.

No estágio inicial, a organização tem foco em enfrentar as turbulências externas. Nessa fase, a estrutura e a formalidade são secundárias e os membros mobilizam-se, trabalhando

junto para vencer as adversidades. A influência do fundador é muito forte na cultura da organização e ela geralmente provoca a proatividade dos membros.

Para Adizes (2004), nessa fase, há geralmente um elevado grau de dependência em relação à energia e à visão do fundador. As organizações são criadas, frequentemente, a partir de uma nova ideia ou de uma nova abordagem a respeito de produtos e/ou mercado, muitas vezes iniciada a partir da prática ou da repetição de um modelo de negócio bem-sucedido. Dessa forma, poucas organizações iniciam sua trajetória com um sistema já construído de monitoramento do contexto. Como nessa fase as organizações passam por diversas crises e seu foco é geralmente na estabilização dos processos internos, pode ocorrer que elas sejam surpreendidas por mudanças abruptas do contexto. Dependendo da amplitude dessas mudanças, a própria sobrevivência da organização pode ser ameaçada.

Na fase de crescimento (ZHENG *et al.*, 2009) ou adolescência (ADIZES, 2004), a organização pode enfrentar diferentes problemas relativos a necessidades como estabilizar a produção, obter credibilidade para seus produtos, atender a demanda crescente, fazer a difícil manutenção do fluxo de caixa e desenvolver a formalização. O foco nessa fase é expandir oportunidades e está associado a mudanças de estratégia, de interesse em *stakeholders* e de prioridade na administração. E, para sustentar o crescimento, a organização tende a desenvolver estruturas burocráticas, delegar responsabilidades para gerentes e formalizar processos (ADIZES, 2004).

Já na fase de maturidade, a organização obtém receita de modo mais estável, mas com níveis de crescimento e inovação mais lentos (ZHENG *et al.*, 2009). Quando a organização atinge essa fase, já melhor posicionada competitivamente, com seus processos consolidados e com um bom desempenho de vendas, ela pode desenvolver um elevado padrão de confiança nas formas de agir e fazer por ela já empregadas. Essa sensação de segurança proporcionada pela estabilidade, pelo afastamento do senso constante de urgência e pela excessiva confiança nos dados factuais e mensuráveis pode levar a organização a reduzir seu nível de atenção em relação ao ambiente que a cerca (ADIZES, 2004) e, no decorrer do tempo, pode começar a apresentar sinais de declínio. Para enfrentar a fase de declínio e buscar a recuperação, é fundamental explorar a experiência da organização para obter equilíbrio e reestruturar-se, gerando novos patamares de crescimento (ZHENG *et al.*, 2009).

O QUADRO 6 apresenta a síntese de cada uma das dimensões e principais práticas apontadas por Frohlich *et al.* (2007) para identificar em qual fase do ciclo de vida as organizações encontram-se.

QUADRO 6 - Dimensões e práticas dos estágios do ciclo de vida organizacional

Dimensões	ESTÁGIOS			
	Estágio inicial	Estágio do crescimento	Estágio da maturidade	Estágio da renovação
Crescimento	Inconsistente	Elevado	Crescimento lento	Positivo e elevado
Cultura	Sobrevivência	Moldagem da cultura da empresa	Fragmentada	Institucionalizada
Ênfase da gestão	Fazer e Vender	Eficiência das operações; expansão de mercado	Consolidação da organização; dificuldade de gerir o processo e pensar no futuro	Resolução de problemas e inovação
Estrutura da organização	Formada pelos donos e informal	Centralizada e funcional	Saída dos donos; hierarquia descentralizada em unidades de negócios	Redução de níveis; ganho de agilidade; unidades de negócios geridas por resultado
Informação	Inexistente ou poucas políticas	Começam a emergir os primeiros sistemas formais	Formal e burocrática	Integração
Modelo gerencial	Operado pelo proprietário	Transição para a gestão pelo proprietário	Administrado pelo proprietário	Administração profissional
Produtos	Um tipo de produto	Diversificação	Linhas de produtos limitadas	Definição de foco de produto; orientado para nichos
Sistemas de controle	Resultado do mercado	Centro de Custos	Controle rígido	Estabelecimento de metas em conjunto
Tecnologia	Pouca	Restrita	Intensa, sem expectativas de novas conquistas	Renovação; inovação
Tomada de Decisão	Oportunista	Centralizada	Lenta, estruturada em planejamento	Mudanças estratégicas agressivas

Fonte: Adaptada de Frohlich *et al.* (2007).

Frohlich *et al.* (2007), com base na revisão de literatura de diversos autores, propõem um modelo para identificação da fase em que a organização encontra-se dentro do ciclo de vida organizacional. Para tanto, selecionaram dezesseis dimensões de práticas organizacionais. As dimensões identificadas foram: aprendizagem, clientes, crescimento, comunicação, cultura, ênfase da gestão, estilo de gestão, estrutura organizacional, experiência, informação, modelo gerencial, poder, produto, sistemas de controle, tecnologia e tomada de decisão. O modelo baseia-se no entendimento de que há um entrelaçamento das fases do ciclo de vida e não existe um momento certo para afirmar quando uma fase começa e outra termina em cada organização.

3. Métodos de pesquisa

Realizou-se um estudo qualitativo de casos múltiplos que contou com dados obtidos e triangulados, a partir de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos (VIEIRA,

2004). Os dados foram analisados, principalmente, usando-se a comparação, feitas inclusive com contribuições da literatura disponível.

A adoção do estudo de caso deve-se ao fato desse método ser apropriado para as situações em que a pergunta de pesquisa é uma interrogação do tipo “como?” ou “por que?” (YIN, 2005) e por buscar-se a descrição e a explicação do fenômeno estudado para a compreensão de como ele se desenvolve ou se modifica, considerando suas causas, processos e consequências (FLICK, 2004).

Os casos investigados correspondem a quatro PMEs, as quais se encontram em fases diferentes do ciclo de vida organizacional. As entrevistas foram realizadas nas empresas com os seus dirigentes ou informantes-chave mais antigos, pessoas que vivenciaram, em sua existência, períodos de mudanças e passagens de fase do ciclo de vida organizacional. Para isso, seguiu-se um roteiro semiestruturado para as entrevistas. A análise documental limitou-se aos dados disponíveis no *site* de internet das empresas e cartazes fixados em suas dependências.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido com inspiração no roteiro usado por Lima (2004) – “Base para a entrevista semi-estruturada com os codirigentes e pessoas de sua rede” –, mas adaptado para o tema da mudança organizacional e do ciclo de vida organizacional, enfocando-se os quatro objetivos específicos apresentados na introdução deste artigo.

No estudo multicaso, foi realizada a análise dos dados para cada caso de empresa separadamente (análise intracaso) e a análise comparativa entre as empresas (análise intercaso), segundo recomendações de Miles e Huberman (1994).

As empresas que compõem o estudo estão classificadas como PME, embora apresentem características e condições financeiras diferentes, o que assegura a variedade da amostra e aumenta o potencial de validade externa do estudo (SELLTIZ, 1987), ou seja, de desenvolvimento de conhecimentos úteis para o entendimento também de aspectos relativos a organizações não estudadas na pesquisa aqui descrita.

4. Análise dos Dados e Resultados da Pesquisa

Os dados coletados foram analisados à luz da teoria pertinente sintetizada no referencial teórico. Os dirigentes das empresas preferiram manter seu anonimato e o de suas organizações. Assim, omitiram-se essas informações no texto que segue.

4.1 Análise intracaso

A seguir, serão apresentadas as análises pertinentes a cada empresa estudada.

4.1.1 Primeira empresa

A primeira empresa fabrica e distribui pranchas de surfe. Atua há dois anos no mercado, tem 15 colaboradores diretos e indiretos e fatura R\$ 25.000,00 por mês, em média. Encontra-se na fase de introdução com indicativos de crescimento. A demanda de mercado que deve atender é crescente e ela necessita formalizar sua estrutura e suas atividades. Como fator relevante que gerou uma grande mudança para essa organização, um dos sócios relatou:

Já tínhamos como estratégia, ao contrário da maioria dos concorrentes, trabalhar apenas com lojistas. A princípio com distribuição, mas a mudança se deu principalmente a partir do momento em que conseguimos também fabricar para uma grande marca e isso deu credibilidade à empresa, expandindo os negócios. (SÓCIO DA PRIMEIRA EMPRESA)

Nesse caso, o mecanismo que impulsionou as mudanças foi a ideologia baseada em crenças, o que coincide com as características da fase de introdução. Elas ocorreram de

forma incremental por um período, seguidas de momentos de mudança abrupta. Portanto a melhor perspectiva para explicá-las é a configuracional.

4.1.2 Segunda empresa

É uma locadora de equipamentos elétricos, com 45 funcionários e faturamento médio de R\$ 650.000,00 mensais. Apesar de estar presente há 19 anos no mercado, encontra-se ainda na fase de crescimento com alguns sinais de maturidade. As mudanças estudadas foram racionais e iniciadas pela estrutura e, embora o fator mais determinante para sua ocorrência seja do ambiente externo, como cita o proprietário, houve uma estratégia prévia, já formulada, que as guiaram:

Aproveitamos todas as crises (apagão de energia de 2000 / 2002, crises dos concorrentes; crise econômica). A crise é o momento para investir, buscar recursos externos, crescer, investir os recursos acumulados e aproveitar as oportunidades geradas pelo mercado. (PROPRIETÁRIO DA SEGUNDA EMPRESA)

As mudanças organizacionais, nessas circunstâncias, já contavam com uma estratégia predeterminada para serem realizadas assim que o contexto tornassem-nas convenientes. De modo intenso, nos diferentes momentos de crise apontados pelo proprietário-dirigente, as mudanças foram implementadas visando à ampliação do mercado da empresa – uma característica da fase de crescimento no ciclo de vida organizacional. Nem sempre elas foram bem aceitas ou compreendidas pelos membros da organização (uma semelhança com o conceito de caixa preta citado em nossa apresentação da abordagem da dependência de recursos). Nesse caso, a perspectiva que melhor explica as mudanças é a adaptação racional, pois houve um desalinhamento e um ajuste da organização, de modo reativo, segundo um processo deliberado e gradual (gradual por não ter sido totalmente aceito pelos membros).

4.1.3 Terceira empresa

Trata-se de uma bem sucedida distribuidora de equipamentos elétricos para revendas em todo o Brasil. Estabelecida há 25 anos no mercado, tem 70 empregados e gera faturamento médio de R\$ 4 milhões por mês. Encontra-se na fase de maturidade e o fator determinante que levou às mudanças analisadas foi a decisão de transferir a diretoria para um conselho diretor e de ampliar e profissionalizar as unidades de negócio, que deveriam ser geridas, segundo centros de custos apropriados e metas específicas. O mecanismo que direcionou as mudanças foi a estratégia dos dirigentes. A perspectiva que as explica melhor é a configuracional, pois as mudanças ocorreram de modo incremental, gradual e planejado, seguidas de momentos em que foi necessária a mudança abrupta, envolvendo estrutura, estratégia e pessoas.

4.1.4 Quarta empresa

Fabrica e comercializa brinquedos. Já está no mercado há 17 anos, tem 30 funcionários e fatura R\$ 200.000,00 em média por mês. Encontra-se na fase de declínio do ciclo de vida organizacional e o fator determinante das mudanças analisadas foi a crise do setor de brinquedos, reflexo da crise econômica de 2008, acompanhada da troca da gerência administrativa e financeira. Esse conjunto de fatos comprometeu financeiramente a organização, afetando sua capacidade produtiva, desacreditando-a diante de vários clientes e obrigando-a a enxugar sua estrutura, reduzindo o quadro de funcionários e fechando uma loja. O mecanismo identificado que direcionou a mudança foi a ideologia baseada em crenças de uma empresa acomodada em um cenário anteriormente favorável ao seu desenvolvimento. A perspectiva que reflete melhor as mudanças em questão é a configuracional, pois o descontrole na organização é resultado da falta de monitoramento do ambiente e dos recursos internos, que eram usados no limite. Os membros da organização acostumaram-se com os padrões anteriores, ou seja, desenvolveram um sistema interpretativo inapropriado para o novo cenário que se estabeleceu.

4.2 Análise intercaso

Neste estudo com as PMEs, a análise intercaso indica que, nos quatro casos, não ocorreu mudança radical, como definida por Miller e Friesen (1984), e sim mudanças de modo incremental, convergindo para pequenos períodos de mudança abrupta, como descrito na apresentação da perspectiva configuracional. Nesse processo, a transição entre as fases do ciclo de vida organizacional é gradual, necessitando, em determinados momentos, de uma maior velocidade de resposta da organização, o que caracteriza pequenos períodos de mudança abrupta.

Em relação aos mecanismos que direcionam as mudanças, foi observado que, na fase de introdução, o que pôde ser identificado foi a ideologia, baseada em crenças. Já na fase de crescimento, o mecanismo identificado foi a estrutura. Na fase de maturidade, foi a estratégia. E, por fim, na fase de declínio, o mecanismo que direcionou as mudanças foi também a ideologia baseada em crenças. Essa análise corrobora nosso referencial teórico, particularmente em relação ao que dizem Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), que demonstram a variação de características organizacionais no decorrer do tempo e que, para os diferentes estágios do ciclo de vida, sustentam que as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma distinta. Foram verificadas também características específicas em relação aos riscos e estratégias adotadas, para cada empresa, conforme citado no referencial teórico, ligadas a cada fase do ciclo de vida organizacional.

5. Considerações finais

Conforme a perspectiva configuracional (que compreende as abordagens da escolha estratégica, da teoria da contingência, do ciclo de vida e da ecologia populacional), as configurações do ambiente exercem certa pressão sobre as organizações, o que faz com que estas reajam de forma semelhante e previsível a cada fase do ciclo de vida organizacional, embora as organizações desenvolvam atributos específicos em relação às estratégias e riscos adotados.

Os resultados obtidos em relação aos estudos sobre ciclo de vida organizacional demonstram sua validade e importância para auxiliar os gestores de uma forma geral, principalmente na prevenção de problemas característicos de cada fase do ciclo de vida nas PMEs, embora os modelos funcionais não proporcionem uma compreensão total do fenômeno.

O QUADRO 7, a seguir, apresenta uma síntese da análise dos dados coletados.

QUADRO 7 - Síntese da análise dos dados

PME	Ciclo de vida organizacional	Perspectiva que melhor explica como ocorrem as mudanças	Mecanismo que direciona a mudança	Análise intercaso
1 ^a	Da introdução para crescimento	Configuracional: converge de incremental à abrupta	Ideologia – crenças / influência dos fundadores	Neste estudo, os mecanismos que direcionaram a mudança têm relação direta com as características de cada fase do ciclo de vida organizacional, citadas no referencial teórico, confirmando as proposições dos autores. A mudança, segundo a perspectiva configuracional, ocorre de forma incremental seguida de pequenos períodos de mudança abrupta.
2 ^a	Do crescimento para maturidade	Racional: de forma incremental	Estrutura	
3 ^a	Maturidade	Configuracional: converge de incremental à abrupta	Estratégia	
4 ^a	Declínio	Configuracional: converge de incremental à abrupta	Ideologia – crenças / compartilhadas por todos	

Fonte: desenvolvida pelos autores do presente artigo.

Independentemente do mecanismo que leva às mudanças, estas podem ter reflexos positivos ou negativos para a organização. Observou-se que, para se obter um melhor desempenho organizacional, dois dos fatores principais são o processo de percepção do ambiente por parte dos dirigentes sob influência de seus próprios esquemas interpretativos e a orientação ou padrão cultural desenvolvido na organização.

Como sugestão para futuras pesquisas, podem-se destacar dois encaminhamentos. O primeiro refere-se à verificação da existência ou não de correlação entre os mecanismos que direcionam a mudança e a evolução das fases do ciclo de vida organizacional, conforme os resultados encontrados em nosso estudo. O segundo, tomando-se como base as proposições de Mintzberg (1995) em relação ao seu lembrete de que as organizações podem ter desempenhos diferentes dentro dos mesmos estágios do ciclo de vida, recomenda-se o estudo da questão nas PMEs com o intuito de verificar como as diferentes orientações ou padrões culturais podem impactar no desenvolvimento organizacional. Para tanto, o questionamento de Barney (1986) pode ser útil: “Cultura organizacional: Pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva?”. A necessidade de estudo desse tema é sobremaneira relevante no contexto brasileiro, dado o elevado índice de mortalidade de PMEs e o fato de ser propício à abertura de novos empreendimentos renovadores da economia.

Referências

- ADIZES, Ichak. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. Pearson: Prentice Hall, 2004.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, New York, v.11, n.3, jul. 1986. p. 656-685.
- COCHIA, Camila B. Rodrigues; MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*. v.8, edição especial, 2004. p.11-35.
- DEMERS, Christiane. *Organizational change theories: a synthesis*. Thousand Oaks, California: Sage

Publications, 2007.

HAFSI, Taïeb. DEMERS, Christiane. *The dynamics of radical change in complex organizations*. v. 87, 24 ed. de Rapport de recherche. *Ecole des hautes études commerciales (Montréal, Québec)*, 1987.

DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. A empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, Malden, v.13, n.1, jan. 1992. p.33-49.

Donaldson, Lex. The normal science of structural contingency theory' in *The handbook of organization studies*. S. R. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds), Ch. 1.2. London: Sage, 1996.

FLICK, Uwe. Questões de Pesquisa. In: FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed., p.63-68, Porto Alegre: Bookman. 2004.

FROHLICH, Luzia. ROSSETTO, Carlos Ricardo. SILVA, Anielson Barbosa da. Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Análise*, Porto Alegre, v.18, n.1, jan./jun. 2007, p.139-160. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewfile/363/266>>. Acesso em: 23 setembro 2009.

LIMA, Edmilson. *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME*. Tese (Doutorado em Administração) - Programa conjunto de doutorado em Administração da HEC Montreal, Montreal, Canadá. 2004. Disponível em <<http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/EDMILSON-tese-PhD-HEC-Montreal-2004.html>>. Acesso em: 23 setembro 2009.

LIMA, Edmilson. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de empresas - EGEPE, 2., Londrina,PR, *Anais...* Londrina,PR: TAC Multimídia Ltda, Novembro, 2001. p.421-436

LIMA, Edmilson. *A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro: A Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar?* Texto de base da palestra de mesmo título - evento "Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC" - SEBRAE Nacional - 2001, disponível em: <<http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/index.html>>. Acesso em: 23 setembro 2009.

LIMA, S.M.V. e BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. (Org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 16., 1992, Canela, RS. *Anais...* Canela, RS: ANPAD, 1992.

McKINLAY, Alan. STARKEY, Ken. Competitive strategies and organizational change. *Organization Studies*, v.9, n.4, 1988. p.555-571.

MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael. Focusing and bounding the collection of data. In: MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

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

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

STARBUCK, W. H. Organizational growth and development. In: Starbuck, W. H. (Ed.). *Organizational growth and development: selected readings*. Harmondsworth : Penguin Books, 1971.

UNIÃO EUROPEIA. *Sínteses da legislação da UE - Enquadramento Empresarial*. Disponível em: <http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm>. Acesso em: 11 julho 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. p.13-28, São Paulo: Editora FGV, 2004.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZHENG, Wei; QU, Qing; YANG, Baiyin. Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*, v.8, n.2, p.151-173, 2009. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/2/151>>. Acesso em: 12 agosto 2009.