

Ciclo de Vida das Organizações: sinais de longevidade e mortalidade

O Ciclo de Vida nas Organizações contribui para o entendimento do nível de maturidade da empresa. Este trabalho tem por objetivo identificar quais os Ciclos de Vida Organizacionais, segundo o método de Ichak Adizes, pelos quais a referida empresa passou e se encontra atualmente. O foco está no entendimento de qual o nível do Ciclo de Vida Organizacional se encontra a empresa estudada. Tratou-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo e bibliográfico. A coleta de dados foi feita através de entrevista semiestruturada e observações assistemáticas. O estudo foi feito em uma entidade socioeducativa, de cunho religioso, localizada na cidade do Crato (CE). A empresa foi analisada desde a implantação até os dias de hoje. O estudo aponta quais as fases do Ciclo de Vida e em qual período a empresa passou por determinado estágio.

Palavras-chave: Ciclo de Vida Organizacional; Estágios do Ciclo de Vida Organizacional.

Organizational Life Cycle: signs of longevity and mortality

The Organizational Life Cycle contributes to the understanding of the company's maturity level. This paper aims to identify which Organizational Life Cycles, according to the method of Ichak Adizes, which this company has gone through and is currently. The focus is on understanding which level of the Organizational Life Cycle the company is studied. It was an exploratory research of qualitative and bibliographic character. Data collection was done through semi-structured interviews and unsystematic observations. The study was conducted in a religious educational entity, located in the city of Crato (CE). The company was analyzed from deployment to the present day. The study points out which phases of the life cycle and in which period the company went through a certain stage.

Keywords: Organizational Life Cycle; Organizational Life Cycle Stages.


Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **02/06/2019**

Approved: **01/09/2019**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Julia Rachel Carvalho Alves Pontes Matias
Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/126983977718942>
juliapmrachel@gmail.com

Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar 
Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5214712222311784>
<http://orcid.org/0000-0003-4242-9318>
tharsis@leaosampaio.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2019.002.0001

Referencing this:

MATIAS, J. R. C. A. P.; ALENCAR, T. C. S. B. D.. Ciclo de Vida das Organizações: sinais de longevidade e mortalidade. **Management Journal**, v.1, n.2, p.1-20, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2019.001.0001>

INTRODUÇÃO

Todas as organizações passam por uma série de etapas e processos de desenvolvimento ao longo da sua existência, também conhecida como Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Em termos gerais, nessa abordagem, salienta-se uma preocupação com a maneira pela qual as empresas conduzem suas atividades ao longo do tempo e o modo como surgem padrões conceituais na literatura. Estudos empíricos têm revelado que as empresas são submetidas a um processo contínuo de adaptação ao ambiente, que pode ser representado por fases de desenvolvimento. Para cada uma dessas fases são recomendadas estratégias diferenciadas, o que tem tornado as análises de ciclo de vida bastante úteis, haja vista que tais etapas devem ser superadas até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada.

A identificação das necessidades da empresa de acordo com seu estágio de vida pode ser a diferença entre o sucesso e fracasso do empreendedor no comando da sua firma. Com a resolução dos problemas organizacionais identificados através de seu ciclo de vida, haverá a perduração e a melhora da saúde da empresa com um todo. Ao se estudar Ciclo de Vida Organizacional percebe-se que as empresas passam por diversas fases que vão do nascimento ao envelhecimento e nesse período são classificadas em estágios de vida, onde um grande desafio do administrador, retroceder e captar o espírito empreendedor de outrora. A organização tem que identificar qual é o seu negócio e qual o seu valor para os clientes.

Este trabalho tem como objetivo identificar quais os ciclos de vida organizacionais, segundo Ichak Adizes, pelos quais a referida empresa passou e se encontra atualmente. Diante da iminência de uma crise tornou-se relevante entender como se dá o nascimento e desenvolvimento das empresas, bem como o seu declínio. O estudo sobre 'Ciclo de Vida Organizacional: Sinais de Longevidade e Mortalidade em uma empresa da cidade de Crato (CE)' nasceu da inquietação do pesquisador em saber o que pensam os pequenos e grandes empresários a respeito da questão acima identificada, o qual servirá como base para escolher a direção a ser seguida na administração de uma empresa.

O trabalho também se preocupa em contribuir para aumentar o entendimento entre empresários e clientes, norteando as ações a serem realizadas e minimizando as insatisfações geradas pela falta de conhecimento sobre as fases de nascimento de uma empresa e seus estágios. A presente pesquisa servirá também como embasamento para se desenvolver novos estudos acadêmicos relacionados à administração da qualidade do Ciclo de Vida Organizacional, por diversas vezes julgados desconhecidos, mas que possuem grande importância para a vida das organizações.

Na Introdução, são apresentados o tema e o objetivo, assim como, são definidos o problema, a justificativa e relevância do estudo. No segundo capítulo, que constitui o Referencial Teórico, é dissertado sobre o Ciclo de Vida Organizacional, segundo Ichak Adizes. Outras abordagens sobre o assunto, como os Estágios do Ciclo de Vida Organizacional e a definição de Longevidade e Mortalidade. No terceiro capítulo foi realizado um Estudo de Caso. Inicialmente, apresenta-se a descrição da metodologia de pesquisa. E em seguida, o Estudo de Caso propriamente dito. O capítulo quarto refere-se às Considerações Finais onde é apresentada uma síntese dos resultados obtidos a partir dos objetivos que se pretendia alcançar. Por fim,

apresentam-se as referências utilizadas no presente trabalho, isto é, aquelas que foram citadas ao longo do texto.

REVISÃO TEÓRICA

Ciclo de Vida das Organizações

Desde meados do século XX, vêm se introduzindo no pensamento administrativo teorias organizacionais que passaram a dar suporte às interações da empresa com o seu ambiente. A partir dessa concepção, o mundo acadêmico tem despertado para questões relativas ao surgimento, desenvolvimento e declínio das organizações. Um ponto de destaque são os modelos de Ciclo de Vida, que partem da necessidade de observar a forma pela qual as organizações se desenvolvem ao longo do tempo.

A partir dos estudos encontrados na literatura, foi possível perceber que o tema vem sendo tratado de várias maneiras, o que significa que não há um consenso quanto aos seus resultados empíricos. Desse modo, inicialmente verificou-se que a evolução de uma organização depende de seu processo histórico. Nesse caso, um administrador teria melhores condições de prever problemas futuros conhecendo o histórico organizacional, concomitantemente com a percepção de cada fase do CVO (Ciclo de Vida Organizacional).

Alguns pesquisadores têm procurado entender melhor como uma organização nasce, cresce, se desenvolve e morre. De acordo com Adizes (2004), as organizações apresentam padrões previsíveis de comportamento em seu desenvolvimento e crescimento assim como os seres vivos. Marques (2002) acrescenta que “a vida das organizações apresenta um razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem”.

Desta ansiedade, emergiram uma variedade de modelos que procuram representar ou explicar o crescimento e desenvolvimento das organizações. Os modelos normalmente se enquadram em três grupos: modelos de ciclo de vida, modelos de crescimento econômico e modelos de desenvolvimento organizacional. Estes modelos comumente dividem a vida de uma empresa em etapas, fases ou ciclos, sendo que cada fase tem uma demanda e requer recursos diferentes (MARQUES, 2002).

Além disso, cada fase é marcada pela distinção nas características as quais demandam por uma combinação específica de atividades empreendedoras e gerenciais. Sendo assim, “à medida que a organização altera suas características, pode-se afirmar que está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, em seu ciclo de vida” (BORINELLI, 2003).

A organização evolui por meio de fases de desenvolvimento, e cada período evolutivo cria a sua própria revolução, como por exemplo, pode ocorrer que práticas centralizadas, eventualmente, podem levar a pedidos de descentralização (GREINER, 1972). Neste caso, a natureza do modelo de gestão para cada período revolucionário determina se uma empresa vai avançar em sua próxima fase de crescimento evolutivo. Ainda Greiner (1972) considera que cinco dimensões fundamentais emergem como essenciais para a construção de um modelo de desenvolvimento da organização. Propõe-se, nessa perspectiva, o quadro 1.

Quadro 1: Dimensões Fundamentais para um Modelo de Desenvolvimento da Organização.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Idade da Organização:	A dimensão mais evidente e indispensável para qualquer modelo de desenvolvimento é a vida de uma organização.
Tamanho da organização:	Com o crescimento e com o passar do tempo os problemas de uma organização e as suas soluções tendem a mudar significativamente.
Estágios de evolução:	Períodos de crescimento prolongando e contínuo, sem grandes sobressaltos e sem grandes problemas internos ou revés econômicos.
Estágios de revolução:	Como o crescimento organizacional não é linear, períodos turbulentos podem acontecer gerando graves problemas na gestão da empresa, caracterizado por períodos de crises. As práticas de gestão tradicionais utilizadas em determinado contexto deixam de ter o mesmo desempenho de antes.
Taxa de crescimento do ramo de negócio:	Segundo Greiner (1972), os períodos de evolução e revolução estão relacionados ao ramo de negócio. Os períodos evolutivos tendem a ser mais curtos em ramos de negócios de crescimento rápido e os períodos evolutivos tendem a ser mais longos em empresas de ramo de negócio de crescimento lento.

Fonte: Greiner (1972).

As empresas também têm os seus ciclos de vida, enfrentando os choques e as dificuldades usuais atinentes a cada Ciclo de Vida Organizacional, e, os problemas característicos de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento. Adizes (2004) defende que o conceito do Ciclo de Vida aplicado aos organismos vivos também pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, Adizes (2004) observa que as organizações, ao longo do tempo, passam por processos semelhantes, apresentando características do nascimento, passando pelo crescimento, indo até o declínio, o que poderia causar a extinção ou a morte da organização. De forma que, Adizes (2004) afirma que as organizações enfrentam as dificuldades e os desafios existentes em cada etapa do ciclo de vida, principalmente, quando ocorrem as mudanças de estágios ingressando em uma nova dimensão de desenvolvimento.

Estágios do Ciclo de Vida Organizacional

A ênfase na investigação e na elaboração deste estudo é dada ao modelo de Ciclo de Vida Organizacional apresentado por Adizes. As etapas que o compõem, já utilizadas em pesquisas anteriores, são denominadas de “Estágios de Crescimento” (ADIZES, 2004). A classificação do ciclo de vida organizacional proposta por Adizes (2004) é constituída por dez estágios, sendo agrupados em três níveis e com características peculiares. O primeiro nível é denominado de estágios de crescimento, sendo composto pelas etapas do namoro, da infância e do toca-toca. O segundo nível é denominado de segundo nascimento ou maioridade, compreendendo as etapas da adolescência e da plenitude. Já o último nível denominado de envelhecimento, abrange as etapas da estabilidade, da aristocracia, da burocracia incipiente, da burocracia e da morte, conforme ilustrado na figura 1.

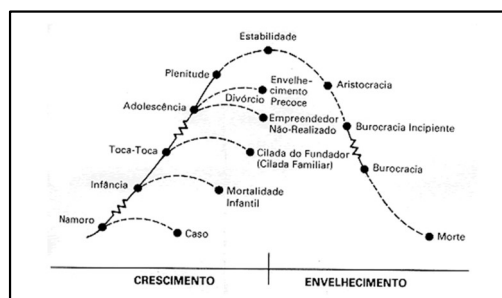


Figura 1: Crescimento vs. Envelhecimento. Fonte: ADIZES (2004).

Todo empreendimento, independentemente do tipo de negócio, possui características diferenciadas no decorrer do tempo de vida. A essas fases denominam-se de estágios evolutivos distintos e diferenciados, os quais devem ser identificados para que se possa fazer um diagnóstico preciso e uma prevenção de problemas, caso seja necessário. Cada estágio possui suas características particulares. Na hipótese de algo não ir bem, podem-se tomar as medidas cabíveis, para solucionar possíveis desvios, com base em proposições, diversas técnicas e situações de ajuste encontradas no mercado de pequenas e médias empresas (ADIZES, 2004).

Como os estágios de ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo.

Na literatura, verificam-se percepções distintas sobre as fases ou estágios do ciclo de vida organizacional. Diversos modelos de ciclo de vida organizacional são encontrados, que divergem quanto às denominações das fases, suas características e quantidade de estágios. No quadro 2, apresentam-se alguns modelos de ciclo de vida organizacional e seus estágios, abordados por pesquisadores como Borinelli (2003); Oliveira et al. (2009); e Frezatti et al. (2010). Cada um dos modelos listados no quadro 2 tem características e abordagens específicas. Dentre os modelos de ciclo de vida encontrados na literatura, optou-se pelo modelo de Adizes (2004) para a realização desta pesquisa, por apresentar características que mais se aproximam do objetivo deste estudo.

Quadro 2: Modelos de Ciclo de Vida Organizacional.

MODELOS/AUTORES	ANO	NÚMERO DE ESTÁGIOS	ESTÁGIOS/FASES
Churchill e Lewis	1999	5	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade.
Quinn e Cameron	1993	4	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura.
Miller e Friesen	1994	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.
Scott e Bruce	1997	5	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade.
Kaufmann	1990	4	Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, Renovação.
Adizes	2004	9	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e morte.
Macedo	1993	5	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Cooperação.
Mount, Zinger e Forsyth	1993	5	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional.
Marques	2000	9	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo.
Reynolds, Storey e Westhead	1994	3	Concepção, Geração e nascimento, Infância e crescimento.
Frezatti <i>et al.</i>	2010	3	Inicial, Expansão/Formalização, Maturidade.
Greiner	1998	5	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Cooperação.
Lucena e Vieira	2000	3	Empreendimento, Formalização, Flexibilização.
Moreira	1999	6	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização.
Lester, Parnell e Carraher	2003	5	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio.

Denomina-se o primeiro estágio no desenvolvimento de uma empresa como Namoro. É quando a empresa somente existe no plano das ideias, prognósticos e conceitos (ADIZES, 2004). É o período onde nada acontece de fato, mas que se cria um compromisso com a ideia de sucesso da organização. Ainda se torna

necessário o empreendedor apaixonar-se pela ideia do negócio que está criando, pois, mais tarde, ao ter a empresa recém-nascida, será esse amor que manterá a motivação nos momentos difíceis da Infância. Segundo Adizes (2004), uma empresa somente nasce quando o risco é assumido, ou seja, quando o compromisso é colocado à prova e sai vitorioso.

Para isso, ao fundar uma organização que se deseja ser bem-sucedida, é necessário um líder, um gestor que esteja disposto a não dormir à noite assim que a empresa nascer. Este requisito é mais importante do que dispor de boas ideias, um mercado e dinheiro para financiá-la, em razão de que se a doação não for proporcional ao nível de dificuldades que estão por vir, o fundador não aguentará e gerará uma organização natimorto. Portanto, pactuar um compromisso forte e inabalável é o segredo do sucesso da empresa nascitura, pois a existência ou ausência dele é que manterá viva ou matará a organização (ADIZES, 2004). A motivação verdadeira em muitos atos da vida torna-se componente essencial para o sucesso.

O segundo estágio de crescimento da empresa é denominado Infância. Nessa fase, a organização já existe e necessita de resultados financeiros que a sustentem e a permita vencer os riscos que existem desde que ela “nasceu”. Não há mais lugar para as ideias ou idealismos e sim para resultados ou vendas. Entretanto, essa passagem é árdua e desafiadora. Nesse estágio o que conta é o que a pessoa faz e não o que ela pensa. “Não há tempo para se planejar ou pensar porque todos estão ocupados fazendo coisas” (ADIZES, 2004).

E o empreendedor que somente sonha tem sérios problemas nessa fase se não houver a adaptação para a nova realidade. Nesta fase o fundador não deverá ser sonhador e deve se comprometer com os resultados da empresa. Administrativamente a nova organização contém pouca ou nenhuma regra, norma ou diretriz baseada na experiência anterior, já que ela não existe. Há um centralismo muito grande no empreendedor e este não se preocupa em conhecer melhor a empresa em seus pontos fortes ou fracos ou padronizar alguma operação. Em relação ao ambiente, todos se conhecem e se tornam íntimos e os novos empregados, que são contratados pessoalmente e segundo os critérios pessoais do fundador.

Uma empresa deixa de ser criança e segue para o próximo estágio do Ciclo de Vida Organizacional, chamado Toca-Toca, quando há uma estabilização financeira e operacional. Os clientes começam a se tornar fiéis, os fornecedores se padronizam, os problemas produtivos deixam de ocorrer com frequência e o fluxo de caixa melhora sensivelmente.

Finalmente, o empreendedor tem tempo para respirar. Nessa fase, a empresa já está funcionando plenamente, está em crescimento e não está mais engatinhando, ou seja, aparentemente autossuficiente e com um sucesso rápido. Entretanto, essas características podem tornar o fundador e a empresa arrogantes fazendo-os esquecer das dificuldades e problemas passados na infância e não vendo os problemas, só oportunidades. Com isso, há uma tendência de envolvimento em um sem-número de atividades e de priorizar inúmeros itens, o que acaba sendo o mesmo que não ter prioridades, descuidando dos investimentos e esperando ingenuamente que os resultados apareçam. Adizes (2004) afirma que

As tribulações da subcapitalização durante a Infância podem ser evitadas se, durante o Namoro, o fundador examinar a fundo o que será feito, como isso será feito e quem irá fazê-lo - tanto a curto como a longo prazo. Para que a Infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente.

O enfoque contábil deve ser no fluxo de caixa. [...] Monitorar o giro das contas a receber e do estoque também é essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização Criança.

A transição para a Adolescência é fruto de uma grande crise. Fatores como um erro estratégico de negócio, um processo judicial, ousadia descabida, “a arrogância, o crescimento rápido e descontrolado, a falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, a falta de estrutura, o processo centralizado de decisão” (ADIZES, 2004), entre outros, levam a essa crise que, se ultrapassada, fará com que a arrogância se evada e os erros tenham que ser corrigidos, estabelecendo os princípios da Adolescência. Fala-se que na Adolescência quarto estágio ocorre o renascimento da organização.

Comenta-se que o quinto estágio da Plenitude “é o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade” (ADIZES, 2004). Nessa fase, as organizações são orientadas para o cliente, tem sistemas e estruturas funcionais, são criativas e têm visão estratégica, têm planejamento e disciplina para segui-lo, continuamente superam as metas de desempenho, são capazes de manter o crescimento dos resultados e da participação do mercado e geram novas organizações Criança. A empresa tem um orçamento voraz, sendo que a diferença entre o previsto e o realizado é aceitável. “Uma organização Plena possui a visão e a agressividade de uma Toca-Toca, mas mantém o controle e a previsibilidade da implementação adquiridos durante a Adolescência” (ADIZES, 2004).

Conceitua o estágio Estável como a primeira fase de envelhecimento do Ciclo de Vida das organizações, sendo caracterizado pelo princípio da perda da flexibilidade, da criatividade e da capacidade de inovar da empresa. O conservadorismo começa a tomar forma, há um arrefecimento nos conflitos e discussões e os métodos e regramentos começam a prevalecer em detrimento da criatividade e da urgência sob a justificativa de se manter as glórias do passado.

Agora, a organização adquire uma falsa sensação de tranquilidade, evitando maiores atenções com o público externo e o mercado. A empresa se volta para dentro reduzindo gastos com novos produtos, pesquisas de marketing e desenvolvimento gerencial, focando apenas a lucratividade a curto prazo. Outra mudança que caracteriza a maior objetividade da empresa é a maior valorização do pessoal de finanças em prejuízo dos outros setores voltados ao ambiente externo (ADIZES, 2004).

O estágio da Aristocracia tem uma série de características padrões. A empresa começa a aplicar recursos em sistemas de controle, incentivos e instalações físicas, a deixar de enfatizar no o que é ou por que é feito para priorizar como as coisas são feitas, a criar um código de conduta de vestimentas dando um caráter mais formal, as pessoas se preocupam com a vitalidade da empresa individualmente, mas quando em grupo não mexem no status quo fazendo como sempre fizeram, os funcionários pouco inovam e há recursos em abundância, potencializando manobras políticas para controle acionário. É mais importante a forma do que o conteúdo. A inflexibilidade começa a diminuir os resultados e sua passividade em relação às oportunidades de longo prazo começa a afetar as necessidades de curto prazo do mercado. A empresa ainda produz resultados, graças ao curto prazo, mas se torna medíocre.

No estágio da Burocracia Incipiente, caracteriza como uma verdadeira guerra civil, uma caça às bruxas. Nesse momento, destaca-se quem causou o problema, e não o que fazer para resolvê-lo, há muito

conflito interno, todos ficam paralisados e escondendo o jogo e o importante se torna as guerras internas sendo que o cliente externo passa a ser um estorvo. Nesse estágio, “a demanda perde sua elasticidade; a elevação dos preços reduz a receita total; e as receitas e a participação no mercado não param de diminuir” (ADIZES, 2004).

Nessa realidade, ao invés de mudar o que deve ser mudado, as primeiras pessoas a serem mandadas embora são os diretores envolvidos na criação e criatividade, tais como o de Marketing e de Engenharia. Esses gerentes não se sentem culpados pela situação da empresa, declarando que seria a direção que deveria ser mudada. E, ainda, quem tenta mudar a organização de dentro para fora geralmente acaba derrotado, saindo da empresa ou arrefecendo-se.

No estágio de envelhecimento Burocracia e Morte, a empresa não tem recursos para a sua subsistência, ficando viva apenas por meio de sistemas artificiais. Na organização burocrática pouco ou nada acontece, os sistemas são numerosos e não-funcionais, há uma dissociação do ambiente ocasionando a introspecção, o controle inexistente e os clientes têm que fazer um esforço enorme para obterem o resultado que a empresa deveria oferecer adequadamente. Nesse tipo de organização há uma desorganização crônica, os resultados não aparecem, a mudança não existe e não há trabalho em equipe.

Há, também, uma idolatria pela palavra escrita, onde tudo deve ser encaminhado por escrito, por ofício, carimbado e arquivado. Sempre será necessário mais um documento à medida que o pedido do cliente avança internamente. Cada setor da empresa somente sabe da sua realidade e desconhece a realidade do outro. “Todos possuem uma pequena parcela da informação necessária, mas cabe ao cliente juntar todos os pedaços” (ADIZES, 2004) e com isso o cliente nunca sabe para quem se dirigir para ter seu problema bem resolvido.

“Fica evidenciado que, o ciclo de vida da organização e o seu tempo de sobrevivência estão intimamente ligados à sua capacidade de renovação a cada estágio e a cada instante” (BERNARDI, 2003). Com a resolução dos problemas organizacionais identificados através do seu ciclo, haverá a perduração e a melhora da saúde da empresa como um todo, permitindo que a próxima geração da família venha a assumir uma empresa inserida no contexto de mercado e gerando valor real para os consumidores e acionistas. Assim, a viabilidade de implantação das mudanças necessárias é balizada na sua facilidade de tornar operacional e pelo fato de o próprio gestor acompanhar esse processo agindo quando necessário.

Longevidade e Mortalidade

Duas das principais indagações presentes na literatura dizem respeito à possibilidade, ou não, de medir a longevidade organizacional e de definir algumas características comuns entre as organizações consideradas longevas. Longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade, ou uma expectativa de duração da vida, geralmente influenciada pelos fatores do ambiente. Existe uma relação entre a longevidade e o alto desempenho organizacional. Convém salientar que empresas consideradas longevas geralmente já passaram por contratempos em alguma fase de sua vida, mas apresentam uma incrível capacidade de recuperação, atribuída ao desempenho extraordinário de longo prazo.

Em um estudo realizado pelo SEBRAE (2010) foi identificada a taxa de mortalidade das organizações com até três anos, assim como os fatores condicionantes da mortalidade. Dentre os principais indicativos de longevidade, o porte da empresa parece uma variável importante, a dedicação do empresário em regime integral no primeiro ano de vida é um fator de longevidade, opinião também de Adizes (2004); e, finalmente, o conhecimento de técnicas gerenciais é fator relevante para o sucesso das organizações.

O empresário tem que estar preparado para implementar mudanças sempre que a circunstância assim requisitar. Tem que ser flexível, rápido e eficaz o suficiente para desenvolver sistemas de adaptação a novos contextos, novas situações, tendo a criatividade, espírito inovador, habilidade para se sair bem, preparado para aprender sempre e acima de tudo ser capaz de conduzir a organização ao crescimento e a consequente Plenitude, estágio em que toda organização almeja atingir e se manter (ADIZES, 2004).

Para Geus (2005) uma empresa deve existir para durar, mesmo se seu fundador não tem disponibilidade para gerenciar ou até mesmo se seu produto ficou obsoleto. Geus (2005) e Adizes (2004) identificaram em vinte e sete empresas com mais de cem anos de vida, quatro características comuns: conservadorismo nas finanças; sensibilidade ao mundo a seu redor; coesão e identidade corporativa; corpo gerencial tolerante.

Ferreira (2001) verificou que o estilo de gestão é um fator importante para se determinar empresas longevas das não longevas. Geus (2005) aponta que as empresas longevas são sensíveis ao seu ambiente, coesas e dotadas de um forte senso de identidade e antecipação da mudança, além de conservadoras nas finanças. Rego et al (2003) consideram como causas de declínio das organizações: falta de adaptação a seu meio, avaliação distorcida de cenários futuros, baixa diversificação e deficiência gerencial nas áreas gerenciais.

Existem problemas que a empresa pode naturalmente solucionar com a sua dinâmica ou energia interna, denominados de problemas normais. Caso esses problemas forem previstos para o momento do Ciclo de Vida da empresa, eles se caracterizam sensações. Entretanto, sendo problemas inesperados são denominados como transicionais, pois eles não existirão depois de completada a transição para o próximo estágio do Ciclo de Vida. Ainda existem outros problemas denominados anormais que exigem uma ação profissional de fora da organização. São problemas mais sérios, pois se repetem deixando a organização estagnada e a sua solução pela gerência produz apenas efeitos colaterais indesejados. Chama-se de complexidades os problemas anormais comumente encontrados em uma determinada posição do Ciclo de Vida Organizacional. Caso o problema anormal for raro, chama-se de patologia. Estes problemas, sejam eles normais ou anormais, assolam a organização e se não forem bem resolvidos, podem levá-la a morte ou inviabilizar objetivos traçados pela alta gerência para o futuro.

METODOLOGIA

De acordo com a natureza da pesquisa tratou-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo utilizando-se como bases de dados, livros e artigos científicos e sites da internet. Segundo Cervo et al. (2008),

a metodologia em questão trata das relações existentes entre causas e efeitos de um fenômeno analisado, no qual o pesquisador se propõe a obter uma resposta verdadeira acerca do assunto em pauta.

[...] Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

O trabalho foi baseado na metodologia de Adizes (2004). Por fim, constitui-se um trabalho de atualização sobre tema específico, através da leitura e interpretação de textos, abordando o tema escolhido de forma sistematizada e em seguida, para ilustrar um estudo de caso, apresentando como funcionam os serviços atualmente. O cenário da pesquisa foi a Fundação Padre Ibiapina em Crato (CE). Essa entidade socioeducacional da Diocese do Crato (CE), foi fundada em 1968 sob o nome de Casa de Caridade do Crato, constituída em 04 de abril de 1966 com a atual denominação.

A opção pela empresa se deu devido ao fato de representar uma organização duradoura, há cinquenta anos no mercado, e a qual neste período evoluiu, e principalmente se firmou e cresceu em um mercado onde a concorrência inicialmente era pequena e quase inexistente, e hoje muito forte e acirrada. Os sujeitos da pesquisa foram os membros dos conselhos que administram a empresa destacada. Composta por três conselhos: um Curador, um Administrativo e por fim o Fiscal.

A coleta de dados foi feita através de entrevista semiestruturada e observação assistemática, não participante (RICHARDSON, 2000). A entrevista semiestruturada, aplicada em coleta de dados, ocorreu através de conversa com os membros dos conselhos, com a utilização de perguntas objetivas e questões abertas. Houve a elaboração de um roteiro de entrevista, e à medida que se tornava necessária à complementação das perguntas, essas eram realizadas sistematicamente no decorrer do processo. O conteúdo de um texto pode ser importante e útil a partir do momento em que contribui na resolução dos problemas objetivados pelo pesquisador, considerando-se pertinentes e úteis aqueles subsídios que se prestaram para confirmar, retificar ou negar os objetivos do estudo (AMBONI, 2002).

A utilização da técnica de observação é relevante na medida em que possibilita ao pesquisador uma verificação da verdadeira realidade, uma obtenção de dados e informações que representam o que efetivamente ocorre dentro da organização. Com o propósito de alcançar o objetivo desta investigação utilizou-se o modelo teórico desenvolvido por Lester et al. (2003) para identificar e classificar os estágios do ciclo de vida organizacional das empresas.

Desse modo, a denominação dos estágios do ciclo de vida ficou assim referenciada: estágio um: nascimento; estágio dois: crescimento; estágio três: maturidade; estágio quatro: renovação; e estágio cinco: declínio. Por outro lado, justifica-se a utilização do modelo Lester et al. (2003) para identificar e classificar os estágios do Ciclo de Vida Organizacional pelo fato de que: apresenta uma escala estatisticamente validada; é um modelo abrangente e que pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, independente do porte ou tamanho; incorpora as melhores características dos principais modelos; e reconhece a fase declínio, como um estágio independente dos demais. Observa-se ainda que, o referido modelo tem sido aplicado em recentes pesquisas, conforme Correia (2010).

O instrumento de coleta de dados foi o questionário elaborado por Lester et al (2003) e adaptados à realidade brasileira pelo Professor Dr. Fábio Frezatti, que colocou à disposição para realização desta investigação. Na aplicação do questionário optou-se por utilizar a sequência original da escala com vinte itens e sem a identificação dos estágios. Para analisar os dados da pesquisa e identificar os estágios do ciclo de vida organizacional da empresa, o questionário foi segregado em cinco escalas que foram constituídas por quatro variáveis cada uma, as quais formam os constructos para identificar os estágios, como proposto por Lester et al. (2003) e visualizadas nos quadros 3 a 7.

No quadro 3, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio nascimento do Ciclo de Vida Organizacional da empresa que compõe as afirmativas do questionário de pesquisa. No quadro 4, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio crescimento do Ciclo de Vida Organizacional da empresa que compõe as afirmativas do questionário de pesquisa. No quadro 5, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio maturidade do Ciclo de Vida Organizacional da empresa que compõe as afirmativas do questionário de pesquisa.

No quadro 6, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio renovação do Ciclo de Vida Organizacional da empresa que compõe as afirmativas do questionário de pesquisa. No Quadro 7, estão relacionadas as quatro variáveis que caracterizam o constructo para identificar o estágio declínio do Ciclo de Vida Organizacional da empresa que compõe as afirmativas do questionário de pesquisa.

Quadro 3: Constructo para identificar o estágio nascimento.

Nº AFIRMATIVAS	VARIÁVEIS	ESTÁGIOS
A-02	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nascimento
A-05	O poder decisório da organização está nas mãos dos fundadores da empresa.	Nascimento
A-02	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Nascimento
A-01	O processamento de informações da empresa pode ser descrito como simples, no estilo "boca a boca".	Nascimento

Fonte: Lester et al. (2003).

Quadro 4: Constructo para identificar o estágio crescimento.

Nº AFIRMATIVAS	VARIÁVEIS	ESTÁGIOS
B-05	O poder decisório da organização é dividido entre os conselhos.	Crescimento
B-01	Na organização temos várias especializações (contadores etc.) e, com isso nos tornamos diferenciados.	Crescimento
B-02	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Crescimento
B-03	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupo de gestores que se utilizam de alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Crescimento

Fonte: Lester et al. (2003).

Quadro 5: Constructo para identificar o estágio maturidade.

Nº AFIRMATIVAS	VARIÁVEIS	ESTÁGIOS
C-05	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Maturidade
C-05	O poder decisório da organização está nas mãos dos conselheiros.	Maturidade
C-05	A estrutura organizacional da empresa está baseada nos departamentos e na abordagem funcional.	Maturidade

C-03	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Maturidade
------	--	------------

Fonte: Lester et al. (2003).

Quadro 6: Constructo para identificar o estágio renovação.

Nº AFIRMATIVAS	VARIÁVEIS	ESTÁGIOS
D-03	Somos uma organização com diretores respondendo para acionistas.	Renovação
D-03	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Renovação
D-03	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Renovação
D-05	A maioria das decisões da empresa é tomadas por grupos de gestores, forças de trabalho e times de projetos que tentam facilitar o crescimento através da participação.	Renovação

Fonte: Lester et al. (2003).

Quadro 7: Constructo para identificar o estágio declínio.

Nº AFIRMATIVAS	VARIÁVEIS	ESTÁGIOS
E-03	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
E-03	O processamento de informações não é muito sofisticado e é mal utilizado.	Declínio
E-03	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Declínio
E-05	A maioria das decisões da empresa é tomada por poucos gestores que adotam abordagens conservadoras.	Declínio

Fonte: Lester et al. (2003).

Nesta pesquisa, a identificação dos estágios do Ciclo de Vida Organizacional foi realizada por meio das escalas que foram constituídas por quatro variáveis cada uma, as quais formam os constructos para identificação dos estágios e contemplam os fatores: tamanho da empresa, a estrutura da organização, o processamento de informações e o processo decisório.

A análise dos dados obtidos na entrevista passou por uma análise interpretativa. Quanto à análise documental foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos de primeira mão, sobre determinado tema. Já a bibliografia é o conjunto das produções escritas para esclarecer a fonte, divulgá-las, analisá-las, refutá-las ou para estabelecê-las, é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto (LIMA, 2000).

Os resultados obtidos a partir da técnica de coleta de dados, para que tenham validade científica precisam reunir algumas condições, segundo Trivinos (2000), onde de um lado temos os aspectos internos de verdade como a coerência, a consistência, a originalidade e a objetividade e do outro, aspectos de intersubjetividade, devendo o critério externo estar presente no trabalho do investigador que deseja apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

O presente estudo está de acordo com a resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde que normatiza as pesquisas com seres humanos. Todos os sujeitos assinarão o termo de consentimento livre esclarecido. É claro que, em se tratando de um Estudo de Caso, foi observado um exemplo específico, não vindo a contemplar de forma genérica a experiência de outras organizações.

É necessário que se estude, se pesquise, outras organizações, respeitando as características e particularidades de cada negócio, do mesmo ramo de atividade, ou dos mais variados setores da economia brasileira e mundial, para que se possa estabelecer conexões apropriadas, e quem sabe, se encontrar

algumas conclusões que propiciem o desenvolvimento do conhecimento e o aprimoramento das organizações.

Estudo de caso: Histórico

A organização estudada foi buscar seus princípios de ação nas ideias inovadoras referentes ao terceiro setor e intuições pastorais já existentes do seu fundador, um grande missionário do Nordeste, cuja missão transformou costumes e conceitos, assinalando definitivamente a vida dos povos nordestinos na segunda metade do século XIX. Sua passagem pela cidade do Crato (CE) foi assinalada pela criação da Casa de Caridade em 1868, obra entre muitas que deixou em terras do Cariri. A entidade de caráter filantrópico, registrada no Conselho Nacional de Assistência Social CNAS, a Fundação tem sede na cidade do Crato, desenvolvendo, atualmente, trabalho assistencial em 34 municípios da fértil região do Vale do Cariri.

Evolução Organizacional

O Ciclo de Vida das Organizações está dividido em Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia Incipiente, Burocracia e Morte. O primeiro estágio de desenvolvimento de uma organização é o Namoro. Nesta fase a empresa ainda não nasceu, existindo apenas como ideia e possibilidades que o futuro oferece.

A Fase do Namoro deu-se através da aplicação dos princípios cristãos, garantir para a mulher de classe humilde, um futuro moralmente digno, uma educação que lhe possibilitasse autonomia profissional através do estudo de letras, música, trabalhos manuais, etc.. Uma vez assumido o risco, é necessário agir. Neste estágio, não é o que a pessoa pensa que conta, mas sim o que ela faz.

A segunda Fase é a da Infância, onde quanto maiores forem os riscos que a empresa enfrenta, mais firme terá que ser o compromisso para que ela seja bem-sucedida. Dá-se a criação da Casa de Caridade em 1868. Nesta Fase a ideia já está em pleno vapor. A empresa começa a aparecer e despontar. Seu foco não é mais tanto o produto, mas sim o mercado.

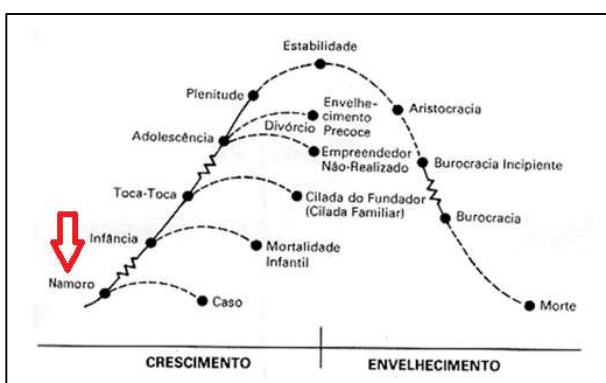


Figura 2: Indicação do Estágio de Namoro no Ciclo de Vida das Organizações. **Fonte:** Adizes (2004).

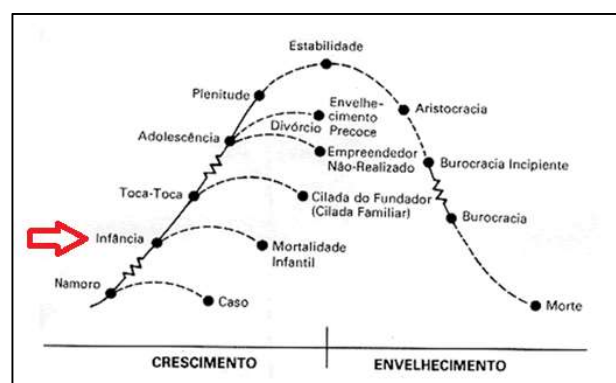


Figura 3: Indicação do Estágio de Infância no Ciclo de Vida das Organizações **Fonte:** Adizes (2004).

Num documento de 16 de setembro de 1872, dirigido aos irmãos Beatos e as irmãs das Casas de Caridade do Cariri Novo (Missão Velha, Barbalha e Milagre), comunicou o Padre Ibiapina que a direção das

referidas casas passaria ao Bispo do Ceará, Dom Luiz Antônio dos Santos. A Casa de Caridade tendo filiais em outras cidades da Região do Cariri demonstra que a ideia está em pleno vapor. A organização migra então para a Fase da Adolescência do Ciclo de Vida a empresa renasce, ou seja, na Infância ela nasce pela primeira vez, é o nascimento físico. Na Adolescência, a organização renasce longe do seu fundador.

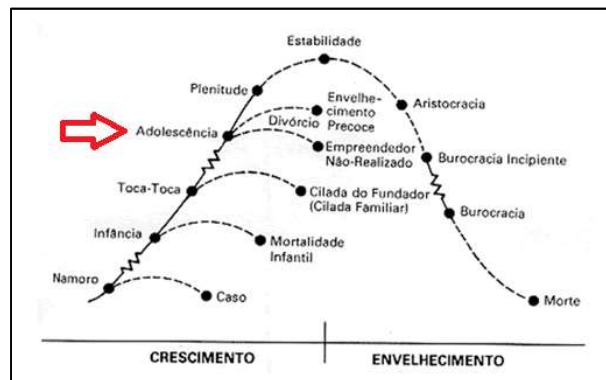


Figura 4: Indicação do Estágio de Adolescência no Ciclo de Vida das Organizações. **Fonte:** Adizes (2004).

Com a Diocese, como detentora da obra no âmbito local, conservou dentro de certos limites, a estrutura e objetivos da obra inicial, até a década de 1950, quando começou um trabalho de atualização e diversificação das finalidades da Casa de Caridade-única ainda existente no Ceará. Foi assim que surgiram vários setores de trabalho, atendendo aos objetivos da Fundação Padre Ibiapina do Crato: Serviço Social Diocesano; Caritas Diocesana; Organização Diocesana de Escolas Radiofônicas-ODER; Rádio Educadora do Cariri; Pioneiras Sociais; Organização Diocesana de Escolas Profissionais-ODEP; Ginásio e Escola Normal Madre Ana Couto; Escola de Líderes Rurais-ELIRUR; Centro de Treinamento Educacional do Crato; Empresas Gráficas Ltda; CORDA (Coordenação de Órgãos Regionais Dedicados à Assistência); Dispensária da Criança Pobre; Pensionato da Moça Pobre.

Já a Fase da Plenitude representa o auge organizacional na curva do Ciclo de Vida, quando a empresa atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. Onde a organização passa por uma mudança no seu corpo administrativo, tendo também a criação de novos setores. Em 20 de outubro de 1914, houve a criação da Diocese do Crato. As Casas de Caridade do Cariri Novo passam à responsabilidade da Diocese do Crato.

Após 1965, novos setores vieram enriquecer a ação social da Fundação Padre Ibiapina: Departamento Diocesano de Cinema - DDC; Setor de Ativação Comunitária; Movimento de Alfabetização de Adultos - MOBREAL/MEC; Centro de Estudos do Menor e Integração na Comunidade - CEMIC; Centro de Documentação, Estudos e Pesquisas - CENDEP; Movimento de Ativação Comunitária (fusão do Setor de Ativação Comunitária e Serviço Social Diocesano) - MODAC; Centro Para Assuntos da Saúde - CENASA; Escola do Pequeno Príncipe; Centro de Expansão Educacional; Mini- Postos de Saúde; Instituto Diocesano de Opinião Pública; Pastoral da Criança.

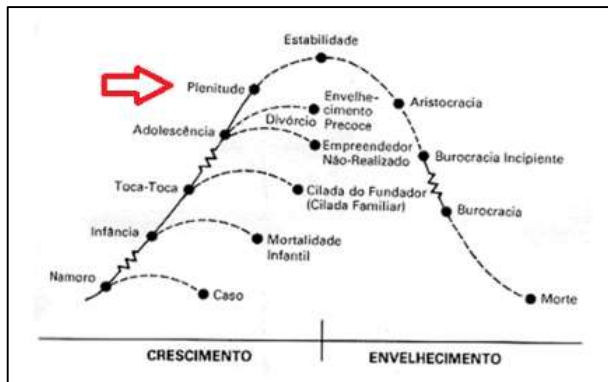


Figura 5: Indicação do Estágio de Plenitude no Ciclo de Vida das Organizações. **Fonte:** Adizes (2004).

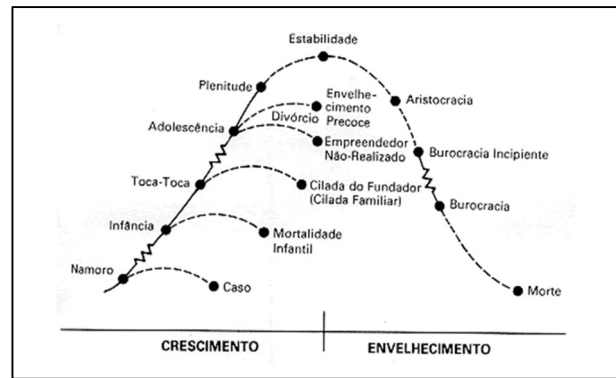


Figura 6: Indicação do Estágio de Burocracia Incipiente no Ciclo de Vida das Organizações. **Fonte:** Adizes (2004).

Em 1977, a Fundação Padre Ibiapina recebeu o Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos, concedido pelo Conselho Nacional de Serviço Social, hoje, Conselho Nacional de Assistência Social, o que lhe permitiu ampliar suas ações e benefícios funcionais a aproximadamente 400 pessoas regularmente contratados. Chega a Fase de Burocracia Incipiente a organização possui a seguinte característica de comportamento: destaca-se quem causou um problema, e não o que fazer a respeito (isto é, imagina-se que se descobrindo quem, resolve-se o que), onde, neste estágio fica evidenciado como um momento de dificuldade para continuação de suas obras e também sofrendo alterações nos estatutos.

Essas obras sociais diocesanas eram, financeiramente, sustentadas por convênios realizados entre a Fundação Padre Ibiapina e Entidades Governamentais, quer do âmbito federal ou estadual. A diversidade de objetivos, porém, e a frequente divergência na época de renovação desses convênios começou a criar sérias dificuldades para a continuidade deles. Foi então que a autoridade diocesana resolveu criar um órgão maior, único, que enquadrasse todos os setores da ação social da Diocese e fosse solução para os problemas. Assim, nasceu a Instituição Socioeducativa, em 1965.

Posteriormente, fez-se uma reforma estatutária, com o objetivo de enquadrar outros órgãos da Diocese na estrutura da Fundação Padre Ibiapina Instituto de Ensino Superior do Cariri - IESC, Entidade mantenedora do Ensino Superior na Diocese (Faculdade de Filosofia do Crato - FFC, primeira unidade de ensino superior criada pelo MEC, no interior do Estado do Ceará. Compunha-se de 5 cursos, todos reconhecidos, a saber: Pedagogia, Letras, História, Ciências e Geografia. Com a criação de uma Universidade pública no Crato, a Fundação, considerando que a gratuidade do ensino viria beneficiar os alunos pobres e melhorar a situação do corpo docente, acolheu a proposta de incorporar os cursos da Faculdade de Filosofia do Crato à nova universidade.

Atualmente, trabalha na criação de uma nova Faculdade Católica, cujo princípio inspirador continua voltado para os ideais do fundador. É reconhecida de utilidade pública: em nível federal, pelo Decreto nº 59105/66; em nível estadual, pela Lei de nº 8198/65; em nível municipal, pela Lei de nº 717/65. Por fim, em 2005 fez-se uma reforma estatutária em função de uma atualização de seu organograma funcional criando os Conselhos Curador e Fiscal e a Diretoria Executiva.

Assim a história da Fundação Padre Ibiapina pode ser dividida em três fases. A primeira de 1868 a 1955, tempo da Casa de Caridade, caracterizando-se como berço de artesanato feminino da região, cuja

produção era voltada para as feiras tendo em vista a manutenção da própria Casa de Caridade, juntando-se a isso o ensino de letras, música e catequese. A segunda fase compreende o período de 1955 a 1966, marcado pela atualização das estruturas da instituição. Atualização imposta pela necessidade de modernização de princípios e métodos de ação social e de integração pastoral no ambiente de progresso e de evolução que se esboçava no Cariri àquela época.

Volta-se para a Fase da Adolescência, conforme Figura 4, quando ocorre uma reestruturação da Casa de Caridade. Esse período se inicia com a chegada ao Crato do Bispo Auxiliar Dom Vicente de Paulo Araújo Matos, partindo da reestruturação da Casa de Caridade do Crato. Caracterizaram esta fase a instalação de uma emissora católica de rádio, o trabalho de Sindicalização Rural, as Escolas Radiofônicas e a introdução do sistema de treinamento intensivo.

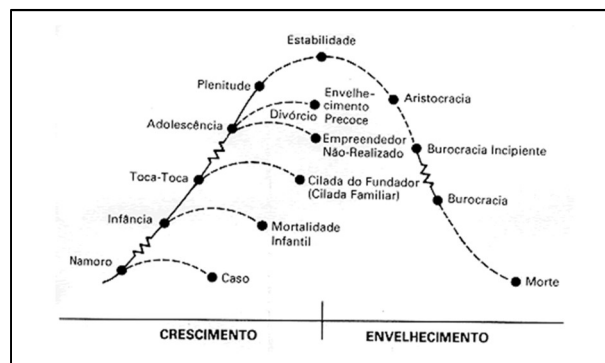


Figura 7: Indicação do Estágio de Toca-toca no Ciclo de Vida das Organizações. **Fonte:** Adizes (2004)

A organização retorna a Fase do Toca-Toca, conforme a figura 7, em 1966 com a aglutinação dos setores de ação socioeducacional da Diocese do Crato em torno de uma única administração, constituindo-se em nova entidade denominada Fundação Padre Ibiapina. Essa estrutura jurídica abriu novas perspectivas de trabalho, proporcionando a realização de convênios, expansão de serviços e estabilidade.

O trabalho da Fundação foi de início algo de modesto que não teria ultrapassado acanhados limites, senão fora o estímulo e o apoio de brasileiros eminentes, tais como o Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco, quando Presidente da República; o Senador Wilson Gonçalves; o Cel. Virgílio Távora, quando Governador do Estado do Ceará; pela primeira vez, o Deputado Paulo Sarasate; e o Sr. Júlio Barata, quando Ministro do Trabalho. Em 1980, após quinze anos de funcionamento da organização, se fez necessárias obras de ampliação, realizadas em decorrência do crescimento ocorrido nos três primeiros anos.

Neste estágio os padrões de comportamentos são os seguintes: aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; as pessoas individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa, mas também, enquanto grupo, o lema operacional é 'não fazer ondas'; negócios como sempre; há um baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu.

Após as implementações realizadas após os quinze anos de funcionamento houve um período de estagnação do negócio. Talvez necessária para que a organização tomasse um fôlego e fizesse uma retrospectiva de tudo aquilo que havia ocorrido neste tempo. Foi a fase de sobrevivência. Esta decisão de

manter tudo como estava, foi agravada nos anos de 1995 e 1996, quando o Brasil passou por uma fase de estagnação econômica, o poder aquisitivo do brasileiro não estimulava. No estágio da Adolescência do Ciclo de Vida a empresa renasce, ou seja, na Infância ela nasce pela primeira vez, é o nascimento físico. Na Adolescência, a organização renasce longe do seu fundador. Assim como houve no ano de 1976.

Em abril de 1976, o organograma da FPI sofreu nova modificação expressando com nitidez a vitalidade, funcionalidade e dimensão orgânica que o seu crescimento vem assumindo. Surgiu o CENASA, Centro para Assuntos da Saúde, em abril de 1976, tendo, porém, sua instalação oficializada em dezembro do mesmo ano. O CENASA surgiu por imperiosa necessidade de organização e integração funcional do trabalho de localização, montagem e acompanhamento de miniambulatorios. A FPI já vinha desde algum tempo dando ênfase ao trabalho de orientação sanitária, consciente da importância da saúde do povo, na prevenção e na terapia, como elemento pedagógico indiscutível para a vida comunitária. O CENASA foi estruturado como unidade de apoio técnico, centralizando todas as atividades da FPI na área de saúde, orientando, assistindo, dinamizando, na forma de coordenação administrativa e assessoria técnica.

Em 07 de outubro de 1977, impõe-se nova alteração no organograma da FPI com a incorporação do Instituto de Ensino Superior do Cariri à Fundação Padre Ibiapina. Esse fato objetivou responder à necessidade de uma organização mais racional da obra diocesana, evitando duplicidade de meios e promovendo a integração do ensino em todas as áreas e níveis.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo as dimensões de análise, buscou-se a Cúria Diocesana em Crato (CE), aplicando-se uma entrevista com o Diretor do Departamento Histórico da Diocese de Crato. Primeiramente, realizou-se o levantamento de dados para caracterização dos estágios de crescimento, depois coletou-se também informações de suas respectivas empresas com relação ao tipo de atividade, número de sócios, setor de atuação e ano de fundação.

Caracterizados os gestores e a empresa, iniciou-se a busca de informações sobre as fases dos Ciclos de Vida enfrentados pela entidade. A Fase Inicial, como não poderia deixar de ser, inicia-se na Fase do Namoro onde pôde-se constatar o destaque dado pelos pretensos componentes às ideias e às possibilidades que o futuro ofereceu.

O desejo e construir algo que pudesse transformar a vida de muitas mulheres humildes e desta forma perpetrar novos anseios, não só à matriarca, como também à sua prole, gerando renda e transformando realidades, conquistando assim um futuro moralmente digno, uma educação que lhe possibilitasse autonomia profissional através do estudo de letras, música, trabalhos manuais, etc.. Esses motivos fizeram com que surgisse a ideia do empreendimento, e isso foi florescendo até fazer com que os responsáveis firmassem o compromisso necessário para sair desse estágio de namoro e fazer com que a empresa ganhasse vida.

Pode-se constatar a passagem da empresa pela Fase da Infância ao observa-se que o enfoque principal deixou de ser as ideias e as possibilidades e passou a ser a produção de resultados. Esses resultados

só poderiam ser alcançados de uma forma: investindo e inovado. Conforme afirmação de Adizes (2004), pode-se constatar com as respostas dadas no quadro 4 que a empresa possuía poucos ou quase nenhum sistema de controle. Segundo Adizes (2004), a empresa deixa de ser criança quando sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar e ainda quando os clientes passam a ser leais ao serviço prestado.

A empresa namorou uma ideia, depois a colocou em prática e agora se chega a Fase de Toca-toca em que a ideia já está em funcionamento, caracterizando-se pela expansão do empreendimento, dessa forma passa a existir filiais da Casa de Caridade em outras cidades da Região do Cariri. Logo a seguir, após maturação do trabalho, encontrou-se uma característica importante da organização na Fase da Adolescência que é o processo de mudanças das finalidades e transformação da Casa de Caridade. É nesse estágio, segundo Adizes (2004) que a empresa deve se libertar do seu Fundador, deve renascer emocionalmente buscando a sua independência.

Nesse cenário há uma diferença de tratamento entre os membros gestores em relação à questão da delegação de autoridade. Ela irá depender de quem está coordenando a atividade. A aferição adequada do perfil gerencial e empreendedor do diretor-geral da empresa é de suma importância para a verificação de sua adequação ao estágio atual do Ciclo de Vida da empresa. Essa tarefa exigiu também uma multiplicidade de técnicas, para obter uma resposta fidedigna. Por fim, em relação ao relacionamento dos gestores com os funcionários e a forma de comunicação e delegação de atividades, observou-se que o diálogo entre gestores e funcionários é direto, sem barreiras, não sendo autoritário.

Ainda, em relação à delegação de atividades, fora o que já foi comentado, foi observado que os gestores são concentradores, pois todos se reportam a eles e solicitam suas opiniões e avais. Portanto, através do que foi exposto verifica-se que não há autoritarismo e a comunicação entre todos, funcionários, diretores e gestores, é livre e direta. Todo esse delineamento de perfil é importante para uma correta adequação ao Ciclo de Vida da Organização, identificando deficiências para fazer as correções necessárias, além de ressaltar e desenvolver qualidades para o bem da empresa e de quem trabalha nela. Portanto, de acordo com a análise feita, verificou-se que o estágio atual da empresa é a Fase da Aristocracia. Essa fase contempla a crise resultante dos problemas patológicos do estágio da Adolescência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de um estudo acurado da situação atual da empresa, pôde-se constatar que o efetivo estágio de desenvolvimento da empresa no seu ciclo de vida é a Aristocracia, a crise patológica do estágio da Adolescência. Essa etapa na empresa se caracteriza pelos conflitos entre os membros gestores e os administradores, entre estes e os funcionários e entre os objetivos e metas da própria organização. Essas informações coletadas servirão de apoio aos Conselhos Gestores para que este possa prescrever e adotar as medidas necessárias para a melhora global da empresa fazendo com que ela saia do período de crise em que se encontra e alcance a Plenitude.

Identificou-se que a Entidade Socioeducativa dentro do estudo de Ciclo de Vida Organizacional não segue todas as fases do crescimento organizacional na sequência proposta por Adizes (2004); pulou-se

algumas das fases de crescimento, tendo vivenciado algumas por um período maior e outras não chegou a experimentar.

Ainda se identificou o perfil gerencial e empreendedor do fundador da Entidade Sócio Educativa. Observou-se que, em resumo, o gestor é concentrador, criativo, obstinado e tem foco no papel Administrar e Produzir. Além disso, levando-se em consideração o meio de relacionamento entre os gestores e os colaboradores, foi averiguada a forma de comunicação direta e sem burocracia, criando um ambiente de liberdade. Essas características identificadas são de vital importância à observância do estágio do Ciclo de Vida, corroborando e complementando as informações relativas ao ciclo e ajudando a definir as ações práticas a serem tomadas em termos do perfil e competências individuais necessárias ao diretor quanto à posição que a organização se encontra.

Portanto, torna-se visível a importância deste trabalho para o real desenvolvimento de todos os seus envolvidos e, sobretudo, para a empresa do setor socioeducacional, que poderá buscar o caminho da prosperidade. Ainda, sugere-se a continuidade desta pesquisa acadêmica objetivando o planejamento operacional da implantação das sugestões referidas, e o consequente aprofundamento na pesquisa nestas orientações citadas anteriormente. Um exemplo de pesquisa pertinente seria a criação de um planejamento tático-operacional para a alçada e permanência da organização no estágio da Plenitude.

Dado o exposto neste artigo, espera-se que este seja uma referência de estudo de caso inicial envolvendo o Ciclo de Vida das Organizações. Como limitação principal, é possível que conclusões complementares possam ser chegadas a partir de outros referenciais teóricos da área do Ciclo de Vida Empresarial e a não generalização deste estudo por ele ser um estudo de caso específico.

A partir do diagnóstico feito é possível sugerir uma lista de ações a serem tomadas com o objetivo de trazer a empresa novamente para o caminho do sucesso e alçando para a Fase da Plenitude. Não se tem o intuito de detalhar as ações, pois cada uma delas poderá ser outra pesquisa de igual tamanho e complexidade que esta. Ficam, então, como propostas de novas pesquisas, sejam elas por parte dos Membros Gestores da Entidade Socioeducativa ou por outros acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I.. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as organizações crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ALBUQUERQUE, A. M.; HASTREITER, S. T.; LIMA, M. R. S.. O ciclo de vida organizacional e a formulação de estratégias: caso IBE's. **Administrare**, Curitiba, v.3, p.35-53, 2004.

AMBONI, N.. **O caso Cecrisa SA**: uma aprendizagem que deu certo. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S.. **Administração**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, L. A.. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BORINELLI, M. L.. **A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

CNS. Conselho Nacional de Saúde. **Dados de pesquisa 2015**. Brasília: CNS, 2015.

CORREIA, R. B.. Análise dos modelos de ciclo de vida organizacional aplicados em pesquisas empíricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17. **Anais**. Belo Horizonte. São Leopoldo: ABC, 2010.

CORREIA, R. B.. **Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: uma investigação nas empresas baianas.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

FERREIRA, C. C.. **Fatores de Administração que interferem na Longevidade de Organizações do Setor de Móveis da Região Metropolitana de Curitiba-PR.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FREZATTI, R. T. R. S.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R.. Análise do perfil de planejamento associado ao ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9. **Anais.** São Paulo: USP, 2009.

GEUS, A.. Curto Prazo x Longevidade. **HSM Management**, v.1, n.48, p.17-19, 2005.

GREINER, L. E.. **Evolution and revolution as organizations grow.** Cambridge: 1972.

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, p.339-354, 2003.

LEZANA, A.. **Ciclo de Vida das Pequenas Empresas.** Florianópolis: UFSC, 1996.

MARQUES, A. C. F.. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional.** São Paulo: Makron Books, 2002.

MINAYO, M. C. S.. **O Desafio do Conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 2000.

OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E.. Ciclo de Vida Organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Gestão Industrial**, v.5, n.1, 2009.

REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; CUNHA, M. P.. **Comportamento organizacional e gestão: Casos portugueses e exercícios.** Lisboa: RH, 2003.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Dados de Pesquisa 2010.** Fortaleza: SEBRAE, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2000.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sapientiae Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.