

ESTRUTURA E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EMPÍRICO NAS MALHARIAS DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Eduardo de Aquino Lucena*
Marcelo Milano Falcão Vieira**

Introdução

A literatura especializada da área de organizações tem evidenciado que o crescimento é um dos objetivos mais comuns das empresas contemporâneas. Pode-se considerar que essa busca pelo crescimento é algo institucionalizado na ideologia das sociedades ocidentais (Whetten, 1986), governadas pelo espírito de conquista e posse de poder. O aumento de escala e o alargamento das fronteiras organizacionais alteram os processos e as relações internas das organizações. Dessa forma, tanto fatores externos como internos evoluem na trajetória de crescimento das empresas, alterando suas características gerais de funcionamento. A estrutura organizacional modifica-se em seus mecanismos de coordenação e controle, caracterizando diferentes estágios de seu desenvolvimento. Portanto, as organizações experimentam diversas alterações estruturais e processuais ao longo do tempo, caracterizando diferentes estágios de seu ciclo de vida (Miller e Friesen, 1984).

Na literatura de organizações, a abordagem de ciclo de vida organizacional é considerada como sendo útil ao entendimento das mudanças que se processam na estrutura e nos processos organizacionais.

* Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (CMA/UFPE).

** Professor do CMA/UFPE. Doutor em administração pela Universidade de Edimburgo, Escócia.

Os autores agradecem o apoio computacional de Stella Medeiros.

Tomando diferentes variáveis para análise do processo de evolução organizacional, esses e outros autores convergem para a idéia de que o desenvolvimento das organizações ocorre de maneira estruturada. O crescimento organizacional e a maior complexidade do ambiente fazem com que cada estágio de desenvolvimento apresente algumas diferenças significativas ao longo de dimensões organizacionais, como estrutura, estratégia e ambiente (Miller e Friesen, 1984).

Do ponto de vista teórico, vários autores (Adizes, 1993; Quinn e Cameron, 1983; Greiner, 1972, dentre outros) tem contribuído na consolidação da abordagem de ciclo de vida como um referencial analítico para os fenômenos organizacionais. Os modelos propostos procuram explicar, sob diferentes enfoques, o processo de desenvolvimento das organizações. Entretanto, como aponta Miller e Friesen (1984), poucos são os trabalhos construídos a partir de uma base empírica.

Este artigo apresenta um referencial teórico sobre a abordagem desenvolvimentista e tem como objetivo final classificar, com ênfase na dimensão de estrutura organizacional, as malharias pernambucanas nos diferentes estágios no modelo de ciclo de vida organizacional construído por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992). Registre-se, a escassez de trabalhos sobre ciclo de vida aplicados ao meio empresarial brasileiro (ex.: Machado-da-Silva e Fonseca, 1995). Ainda, espera-se oferecer uma visão realista da situação do setor de malharias no Estado de Pernambuco, subsidiando as políticas governamentais e de entidades representativas do setor.

Buscando uma maior consistência em termos de características semelhantes dos insumos, produtos e da tecnologia empregada no processo produtivo, este artigo se limita ao estudo do setor de malharias das empresas têxteis pernambucanas. Sabe-se, no entanto, que boa parcela das empresas do setor têxtil são integradas verticalmente, sendo o segmento de malharia (tecelagem) uma possível etapa da cadeia produtiva.

Estrutura e Ciclo de Vida Organizacionais

A evolução da sociedade capitalista tem se caracterizado pela melhoria do funcionamento das empresas com vistas à maximização de seus *outputs*. Vários foram os modelos organizacionais estabelecidos que se transforma-

ram ao longo do tempo para alcançar, de forma mais completa, os objetivos desejados. Tomando como referência os paradigmas da área de gestão empresarial, as empresas buscam permanentemente formas organizacionais mais apropriadas para enfrentar os desafios existentes em seus respectivos ambientes de competição. Atualmente, esse tema conduz a uma discussão que ocorre nos níveis de gerência estratégica de empresas que objetivam estabelecer um modelo de excelência organizacional.

Mintzberg (1995, p. 10) define a estrutura de uma organização como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Ainda de acordo com Mintzberg (1995), a divisão do trabalho pode ser determinada pelo serviço a ser realizado e pelo sistema técnico necessário para executá-lo. Já a coordenação das atividades constitui-se em algo mais complexo, envolvendo os mecanismos de coordenação de ajustamento mútuo, supervisão direta e padronização (das habilidades, dos processos de trabalho e das saídas).

De um modo geral, não se deve conceber os mecanismos de coordenação como sendo mutuamente exclusivos, mas como formas interdependentes e complementares de coordenação das tarefas. A literatura aponta que o uso mais adequado desses mecanismos de coordenação deve levar em consideração a natureza da tarefa e as características dos envolvidos na realização da tarefa. A intensidade de uso dos diferentes mecanismos de coordenação é condicionada pelas características situacionais da organização, como o tamanho e o ambiente. As organizações burocráticas, por exemplo, enfatizam o uso da padronização, objetivando, assim, uma maior previsibilidade de seu comportamento.

Segundo Mintzberg (1995), os teóricos das escolas estabelecidas por Frederick Taylor e Max Weber promovem a padronização do trabalho nas organizações. Registre-se, que Taylor enfatizou, em suas pesquisas, a questão da eficiência dos processos de trabalho, enquanto que Weber trabalhou no nível de análise organizacional e da sociedade. De um modo geral, esses autores abordavam a padronização das atividades de trabalho, através de regulamentos, da descrição do trabalho ou de treinamento. Destarte, as organizações são concebidas como máquinas, operando de maneira rotineira e tendo como objetivos a eficiência e a previsibilidade (Morgan, 1996).

A partir de pesquisas desenvolvidas na fábrica de Hawthorne da Western Electric, pesquisadores passaram a considerar aspectos relaciona-

dos às necessidades dos funcionários e como os grupos de trabalho e as organizações podem satisfazer essas necessidades. Esta doutrina passou a advogar a integração das necessidades individuais e organizacionais, de modo que “as estruturas formais e informais são entrelaçadas e muitas vezes impossíveis de ser distinguidas” (Mintzberg, 1995, p. 17).

Ranson, Hinings e Greenwood (1980), incorporam o caráter dinâmico ao conceito de estrutura organizacional. Eles sugerem que a estrutura organizacional consiste na dinâmica das relações entre estrutura formal e padrões de interação. A estrutura formal é dada pelas normas, procedimentos padronizados e posições hierárquicas ocupadas pelos membros da organização, enquanto que os padrões de interação correspondem as relações sociais formais e informais. A idéia é que os padrões de interação podem alterar, através de um intercâmbio dinâmico, a própria estrutura formal da empresa. Essa é uma visão sistêmica da organização, que considera a interdependência das diversas variáveis organizacionais (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992).

Para que se consolide uma estruturação eficaz, de acordo com Mintzberg (1995), os parâmetros delineadores, ou seja, os elementos do desenho estrutural de uma organização, como especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento, agrupamento de unidades, sistemas de planejamento e controle e outros parâmetros, devem ser selecionados de modo que se estabeleça uma congruência interna. Isto é, a organização bem sucedida desenvolve uma configuração lógica e consistente entre os parâmetros delineadores da estrutura. Ademais, a estruturação eficaz requer um rigoroso ajuste entre os parâmetros delineadores e a situação da organização - seu tamanho, ambiente no qual opera e sistema técnico utilizado.

O permanente processo de mudança é um dos princípios que rege as relações empresariais do mundo contemporâneo. Sendo assim, a estrutura organizacional de uma determinada empresa deve ser encarada como algo suscetível a modificações, que ocorrem ao longo do tempo, visando à melhor consecução de seus objetivos.

O ciclo de vida é um dos conceitos mais utilizados em ciências sociais. As várias aplicações deste conceito evidenciam sua utilidade como elemento para estudos envolvendo a questão do desenvolvimento. Este conceito é utilizado em aplicações nas áreas de antropologia, economia,

psicologia e sociologia. Em administração, o conceito tem sido utilizado tanto no nível de análise de organizações específicas, como para populações de organizações (ecologia organizacional). A adoção do conceito de ciclo de vida é útil na construção de um embasamento teórico que caracterize a passagem do tempo e as mudanças estruturais das organizações ou das populações de organizações (O'Rand e Krecker, 1990).

Alguns autores utilizam o conceito de ciclo de vida para propor modelos sobre o processo evolutivo das organizações. O modelo proposto por Greiner (1972), por exemplo, sugere que o crescimento organizacional ocorre em cinco fases distintas (criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração). O autor aponta que na mudança de uma fase para outra, as organizações passam por períodos de substancial turbulência. Essas crises são decorrentes de contradições da própria organização, requerendo ações apropriadas para a solução efetiva. Nesse momento, o corpo gerencial da empresa possui papel decisivo na formulação de um novo conjunto de práticas organizacionais que sirvam de base à gestão da companhia em seu próximo estágio de desenvolvimento (Greiner, 1972).

Com a utilização do modelo do ciclo de vida, a ênfase é dada ao processo evolutivo das organizações, que passam por diferentes estágios nos quais ocorrem mudanças significativas nos processos e características estruturais básicas. Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992, p. 126) afirmam que "... as organizações, uma vez criadas, passam por diversas transformações em sua estrutura e em seus processos". Em uma visão estruturalista, os diferentes estágios se caracterizam, fundamentalmente, por alterações nos mecanismos de controle e coordenação das atividades organizacionais. O objetivo maior dos estudos de ciclo de vida organizacional é analisar as mudanças que ocorrem, ao longo do tempo, nas organizações.

De acordo com Quinn e Cameron (1983), um ponto importante a ser considerado é que os modelos de eficácia organizacional (modelo de objetivos racionais, sistemas abertos, relações humanas e de processos internos) sofrem alterações decorrentes do próprio processo de evolução da organização (estágios do ciclo de vida). O argumento é de que alguns dos modelos de eficácia são importantes para a avaliação da eficácia da organização em determinados estágios do modelo de ciclo de vida, mas não em outros. Por conseguinte, as ações organizacionais, que são direcionadas

para concretizar os objetivos da empresa, são periodicamente reorientadas para se adaptar à nova realidade organizacional. Este processo de mudança requer, por parte do corpo gerencial da organização, o entendimento da problemática em questão.

Algumas pesquisas têm utilizado o modelo do ciclo de vida para estudar a evolução das dimensões organizacionais. Miller e Friesen (1984, p. 1161) apontam cinco estágios para o ciclo de vida das corporações: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio.

“Teóricos afirmam que cada estágio manifestaria uma certa complementaridade entre as variáveis ambiente (‘situação’), estratégia, estrutura e método de tomada de decisão; que o crescimento organizacional e a crescente complexidade do meio fariam com que cada estágio exibisse certas diferenças significativas dos outros estágios em relação a estas quatro variáveis” (Miller e Friesen, 1984, p. 1161).

Segundo estes autores, na medida em que as organizações evoluem no modelo do ciclo de vida as tarefas administrativas tornam-se mais complexas, requerendo uma estrutura organizacional mais sofisticada. Afirmam ainda que as organizações se alternam entre fases inovativas (nascimento, crescimento e renovação), estabelecendo ou renovando competências organizacionais, e fases conservadoras (maturidade e declínio), quando a ênfase é sobre a eficiência.

Com base nos trabalhos de Quinn e Cameron (1983) e Miller e Friesen (1980, 1982, 1984), Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) propõem um modelo de ciclo de vida, apresentado no Quadro 1, com três estágios básicos: estágio de empreendimento, estágio de formalização e estágio de flexibilização. Neste modelo considerou-se que o estágio de declínio pode ser decorrente de transformações organizacionais ocorridas em qualquer dos estágios apresentados. Além disso, considerou-se a possibilidade de estágios híbridos, decorrentes do processo de passagem de um estágio para outro.

Quadro 1: Características dos Estágios de Ciclo de Vida Organizacional

Estágio de Empreendimento	Estágio de Formalização	Estágio de Flexibilização
Estrutura organizacional fluida	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase em inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação e criatividade
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)

O primeiro estágio, o de empreendimento, caracteriza-se pela estrutura fluida, onde a preocupação do empreendedor está voltada para as atividades de produção e de vendas. A administração é descentralizada e as regras e procedimentos são personalizados. “A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes” (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992, p. 129).

Tentando estabelecer uma tipologia dos estágios de desenvolvimento das corporações, Miller e Friesen (1984, p. 1162) apontam que as empresas do estágio de empreendimento (nascimento) caracterizam-se por serem, pequenas, dominadas pelos proprietários e por apresentarem estruturas simples e informais. Segundo Adizes (1993, p. 13), o sucesso do primeiro estágio de vida das organizações depende do nível de compromisso do fundador com relação a sua empresa.

De acordo com Mintzberg (1995, p. 158), no estágio de empreendimento a configuração organizacional predominante seria a estrutura simples. A linha intermediária, segmento da organização que liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional, de empresas situadas neste estágio é insignificante. A estrutura se caracteriza por ser orgânica, ou seja, onde o mecanismo de coordenação predominante é o ajustamento mútuo ou a supervisão direta. Nesta configuração há grande flexibilidade do trabalho e ausência de padronização (especificações para os processos de trabalho, resultados e habilidades dos funcionários) na organização. A estrutura orgânica e a burocrática representam os dois extremos do contínuo de padronização (Mintzberg, 1995, p. 43).

O segundo estágio, denominado formalização, caracteriza-se pela elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. "Ocorre o estabelecimento formal de objetivos, o desenvolvimento de controles sistemáticos e a implantação de sistema de planejamento" (Machado-da-Silva, Dellagnelo e Vieira, 1992, p. 114). A organização possui uma estrutura funcional, está voltada para a eficiência e apresenta pouca capacidade de inovação.

No contínuo de padronização, o segundo estágio é representado pela estrutura burocrática, que enfatiza a previsibilidade do comportamento. A formalização do comportamento objetiva reduzir sua variabilidade "... com a finalidade última de prever e controlar" (Mintzberg, 1995, p. 41).

O terceiro estágio, conhecido como flexibilização, é o de maturidade organizacional. Neste estágio a organização busca a descentralização, dando ênfase a profissionalização de seus funcionários. Ocorre a diversificação da linha de produtos e realizam-se investimentos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. A organização procura a inovação e criatividade. Enfim, a empresa busca um maior domínio sobre o seu mercado, possuindo maior preocupação com sua responsabilidade social.

Realizando uma pesquisa longitudinal com 36 firmas, Miller e Friesen (1984) constataram que de fato parece haver, em cada estágio de desenvolvimento, uma coesão ou complementaridade entre as dimensões organizacionais: estrutura, estratégia, situação e método de tomada de decisão. Ou seja, eles corroboraram a literatura conceitual existente mas refutaram a hipótese, defendida por teóricos como Adizes (1993) e Greiner, (1972) de que os estágios seguem uma seqüência determinada.

“A literatura conceitual sobre ciclo de vida parece simplificar demais os padrões de evolução das organizações. Nossos resultados mostram que as firmas em longos períodos freqüentemente fracassam em exibir a progressão comum do ciclo de vida, estendendo-se desde o nascimento até o declínio” (Miller e Friesen, 1984, p. 1176).

Miller e Friesen (1984) apontam que empresas que não crescem nem diversificam suas atividades ao longo do tempo tendem a permanecer no mesmo estágio de desenvolvimento. Não obstante empresas mais antigas tendam a apresentar estruturas mais complexas e elaboradas do que as mais jovens, esses pesquisadores acreditam que a evolução organizacional é predominantemente causada pela estratégia e o próprio processo de crescimento.

Delineamento da Pesquisa e Método

A população estudada constituiu-se nas malharias (indústrias têxteis que operam, utilizando como equipamentos teares circulares, o segmento de tecelagem/malha) do Estado de Pernambuco, com capacidade de fabricação superior a 40 toneladas de malha crua (com base no fio de algodão cardado 30/1). A lista das empresas foi viabilizada através de um levantamento realizado junto ao Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral e da Malharia no Estado de Pernambuco (Sinditêxtil-Pe) e ao Centro Regional de Tecnologia Têxtil (Senai/Certtex). A relação completa envolveu 11 malharias, dentre as quais duas empresas não permitiram acesso. As nove malharias pesquisadas foram classificadas nos estágios do modelo de ciclo de vida adotado (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992).

Este trabalho constitui-se em um estudo comparativo de casos do tipo seccional. A análise foi efetuada de forma predominantemente descritivo-qualitativa e o nível de análise da pesquisa foi o organizacional.

Com base em algumas informações preliminares sobre o setor têxtil de malharia e em uma revisão de literatura sobre o tema em estudo, elaborou-se um questionário. A confecção deste instrumento contou com a participação de dois pesquisadores da área de organizações. Na etapa de coleta de dados foram visitadas nove malharias, localizadas em diferentes regiões do Estado. Em cada empresa, o questionário foi aplicado a um diretor e/ou a um gerente.

Na análise dos resultados, os indicadores organizacionais de cada empresa foram dispostos em matrizes de conteúdo (Miles e Huberman, 1994). Enfatizando-se os indicadores concernentes à dimensão estrutural, as empresas foram classificadas nos diferentes estágios do modelo de ciclo de vida proposto por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992). Saliente-se, que a definição operacional da variável estágio de ciclo de vida envolveu indicadores organizacionais, apresentados na próxima seção, Tabelas 2 e 3.

Por se tratar de um estudo comparativo de apenas 9 organizações, os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados. Observou-se, contudo, que as variáveis estágio de ciclo de vida e tamanho parecem ser positivamente associadas, ou seja, organizações de maior tamanho tendem a se posicionar em estágios de ciclo de vida mais avançados. A aplicação deste estudo em um maior número de organizações pode clarificar melhor os resultados obtidos. Entretanto, com a devida cautela, tais resultados podem servir de base para pesquisas em outros grupos de organizações.

Resultados

As nove empresas pesquisadas possuem o segmento de malharia em suas respectivas instalações fabris. Em termos de integração vertical, observou-se que 7 (sete) das 9 (nove) organizações pesquisadas também possuem o segmento de acabamento e 3 (três) o de fiação. Mais de 50% destas empresas iniciaram suas atividades no segmento de malharia na década de 90.

Adotando como critério de tamanho o número de funcionários das organizações, a população da pesquisa distribuiu-se em 6 (seis) empresas pequenas e 3 (três) médias. Nesta classificação considerou-se como empresas de pequeno porte aquelas que possuem de vinte (20) a noventa e nove (99) funcionários; de médio porte, de cem (100) a quatrocentos e no-

venta e nove (499); e de grande porte as que possuem mais de quinhentos (500) funcionários.

Com base nos questionários aplicados e nas observações sistemáticas realizadas pelo pesquisador, as nove malharias pesquisadas foram classificadas no modelo de ciclo de vida construído por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), conforme a Tabela 1.

Os dados evidenciam que 4 empresas encontram-se no estágio de empreendimento e 2 no estágio de formalização. Observa-se a presença de 3 malharias em um estágio híbrido empreendimento/formalização e a ausência de empresas no estágio de flexibilização.

Tabela 1: Classificação das Malharias Pernambucanas no Modelo de Ciclo de Vida

Estágio de Ciclo de Vida	f	%
Empreendimento	4	45
Empreendimento/formalização	3	33
Formalização	2	22
Flexibilização	0	0
Total	9	100

Fonte: questionários respondidos e observações sistemáticas.

Entende-se que a ausência de empresas no estágio de flexibilização parece estar de acordo com a literatura da área (Mintzberg, 1995 e Miller e Friesen, 1984), que aponta a adequação da estrutura multidivisionalizada para corporações antigas e de grande porte. Constatou-se que todas as malharias pesquisadas possuem menos do que 500 funcionários e que nenhuma está incluída no *ranking* dos 300 maiores grupos brasileiros da revista Balanço Anual da Gazeta Mercantil (1996). Ademais, Moraes (1990, p. 222) aponta que "... as empresas de porte médio tendem a adotar a estrutura funcional, dado que o nível de especialização do produto/mercado possibilita aos executivos continuar tratando, ao mesmo tempo, de decisões estratégicas e operacionais, sem evidenciar-se ameaças para a *performance* da empresa".

Como a dimensão estrutural foi enfatizada, características como forma de estrutura vigente, existência de regras e procedimentos formais, nível de planejamento e coordenação das atividades e a qualidade dos sistemas de informações gerenciais utilizados foram consideradas prioritárias para a classificação das empresas nos diferentes estágios do modelo. Registre-se, no entanto, que também foram utilizados alguns indicadores relacionados à dimensão de estratégia organizacional e à situação vivenciada pelas empresas.

Com base na literatura especializada da área (Mintzberg, 1995; Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992 e Miller e Friesen, 1984), elaborou-se um conjunto de indicadores relacionados ao estágio de empreendimento e de formalização, apresentados nas Tabelas 2 e 3. Em cada empresa pesquisada, verificou-se a presença dos indicadores propostos e a partir desta análise realizou-se a classificação das empresas no modelo de ciclo de vida. Devido ao interrelacionamento das características organizacionais dispostas no modelo, considera-se que alguns dos indicadores apresentados podem ser utilizados para a identificação de mais de uma característica organizacional do mesmo estágio do modelo de ciclo de vida adotado.

Tabela 2: Indicadores Organizacionais do Estágio de Empreendimento

Características	Indicadores	Empresas								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
Estrutura Organizacional fluida	. inexistência de organograma formal	1	2	1		1	1			2
	. empresa dirigida pelos proprietários e/ou familiares próximos apenas			1		1	1			
	. linha intermediária insignificante			1		1	1			
	. supervisores e/ou encarregados de produção reportando-se diretamente ao principal dirigente da empresa			1		1				
Regras e Procedimentos Personalizados	. no interior da organização a maioria das decisões gira em torno do empreendedor		2	1		1	1			2
	. inexistência de um amplo e consolidado manual de normas	1	2	1		1	1	2	3	2
	. estratégia e procedimentos da empresa refletindo as crenças pessoais de seu principal dirigente		2	1		1	1	2		2
Planejamento e coordenação Incipientes	. inexistência, em termos de formação e experiência profissional, de um corpo gerencial profissionalizado			1		1	1			
	. falta de planejamento adequado em algumas decisões estratégicas	1		1				2		
	. direção e gerência não utilizam indicadores consistentes acerca do processo produtivo (ex.: informações sobre volume de produção ou quantidade de funcionários em períodos passados)	1		1						
	. inexistência de um documento formal que apresente o planejamento estratégico da organização	1	2	1	3	1	1	2	3	2
Poder Altamente centralizado	. a empresa é uma sociedade limitada	1	2	1		1	1			2
	. direito de propriedade concentrado nas mãos do(s) sócio-gerente(s)		2	1		1	1	2	3	2
	. a figura do sócio-gerente é presente e dominante na organização		2	1		1	1			2

continuação da tabela 2

Características	Indicadores	Empresas								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
Ênfase em Inovação e criatividade	. empresa incorporando novos segmentos da cadeia têxtil			①		①	①			②
	. empresa dependente da saúde e das idéias de um único indivíduo		②	①		①	①			②
Estratégia de expansão de alto Risco em relação ao mercado	. empresa evidencia sinais de crescimento de vendas nos últimos três anos	①	②			①	①			②
	. inexistência de um controle sistemático sobre o percentual de defeitos no setor produtivo	①		①		①	①			
Informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares	. inexistência de relatórios gerenciais que avaliem a eficiência do setor produtivo	①		①		①	①			
	. inexistência ou baixa utilização de relatórios gerenciais de produção baseados em computador			①		①	①	②		
	. principal dirigente possuindo informações sobre quase toda a organização		②	①		①	①			②
	. predomínio do modo intuitivo sobre o analítico na tomada de decisões	①	②	①		①	①	②		②
	. produção anual de tecelagem inferior ou igual a mediana do setor - 840 ton. (com base no fio de algodão cardado 30/1)	①		①		①	①			②
Formação de nicho	. número de funcionários da organização inferior ou igual a 100	①	②	①		①	①			②
	. empresa promovendo, nos últimos dois anos, mudanças estratégicas na comercialização de seus produtos e/ou serviços	①		①		①	①	②		②

Fonte: questionários respondidos, entrevistas e observações sistemáticas realizadas pelo pesquisador

Legenda: ① - empresas no estágio de empreendimento; ② - empresas em estágio híbrido; ③ - empresas no estágio de formalização.

Tabela 3: Indicadores Organizacionais do Estágio de Formalização

Características	Indicadores	Empresas								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
Estrutura organizacional funcional	. existência de organograma formal			3				2	3	
	. empresa dirigida pelos proprietários e administradores profissionais	1	2	3				2	3	2
	. existência de linha intermediária	1	2	3				2	3	2
	. empresa constitui-se em uma divisão de uma organização maior	1		3						
	. definição clara dos papéis sociais dos funcionários			3					3	
Políticas, regras e procedimentos Institucionalizados	. no interior da organização proliferam normas e regulamentos formais		2	3				2	3	2
	. existência de um amplo e consolidado manual de normas			3						
	. impessoalidade nos cargos ocupados na empresa			3					3	
Planejamento e coordenação Sistemáticos	. existência, em termos de formação e experiência profissional, de um corpo gerencial profissionalizado		2	3					3	2
	. empresa não apresentou, em termos de domínio do processo, consideráveis deficiências em sua cadeia produtiva		2	3				2	3	
	. direção e gerência utilizam indicadores claros e objetivos acerca do processo produtivo		2	3				2	3	2
	. inexistência de um documento formal que apresente o planejamento estratégico da organização	1	2	1	3	1	1	2	3	2
Poder relativamente centralizado	. a empresa é uma sociedade anônima			3				2	3	
	. direito de propriedade não é concentrado nas mãos do(s) sócio-gerente(s)	1		3						
	. a figura do fundador não é mais dominante na organização	1		3				2	3	

continuação da tabela 3

Características	Indicadores	Empresas								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
Ênfase no conservadorismo	. malharia instalada antes de 1990			①	③					
Estratégia de estabilidade e eficiência	. malharia evidencia sinais de estabilização do volume de vendas nos últimos três anos			①	③			②	③	
	. malharia enfatiza a necessidade de um sistema produtivo eficiente, possuindo uma sala de processo projetada com sistemas de aspiração e umidificação				③				③	
	. utilização efetiva de um conjunto de controles econômico-financeiros informatizados				③				③	
	. existência de um controle sistemático sobre o percentual de defeitos no setor produtivo		②		③			②	③	②
Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	. existência de relatórios gerenciais que avaliem a eficiência do setor produtivo		②		③			②	③	②
	. existência de um conjunto de relatórios como apoio à análise da situação econômico-financeira da organização				③				③	
	. utilização de relatórios gerenciais de produção baseados em computador		①	②	③				③	②
	. predomínio do modo analítico na tomada de decisões				③					
	. produção anual de tecelagem superior a mediana do setor - 840 ton. (com base no fio de algodão cardado 30/1)		②		③			②	③	
Relacionamento estável com o Ambiente externo	. número de funcionários da organização superior a 100				③			②	③	

Fonte: questionários respondidos, entrevistas e observações sistemáticas realizadas pelo pesquisador

Legenda: ① - empresas no estágio de empreendimento; ② - empresas em estágio híbrido; ③ - empresas no estágio de formalização.

Observa-se na Tabela 4 alguns resultados de pesquisa relacionados às variáveis tamanho, integração vertical na cadeia produtiva e estágio de ciclo de vida de cada organização pesquisada.

Tabela 4: Tamanho, Integração Vertical e Estágio de Ciclo de Vida das Malharias

Empresa	Tamanho	Integração Vertical	Estágio de Ciclo de Vida
A	Pequeno	Acabamento	Empreendimento
B	Pequeno	Acabamento	Empreendimento/Formalização
C	Pequeno	Acabamento	Empreendimento
D	Médio	Fiação	Formalização
E	Pequeno	Acabamento	Empreendimento
F	Pequeno	Acabamento	Empreendimento
G	Médio	Fiação	Empreendimento/Formalização
H	Médio	Fiação/Acabamento	Formalização
I	Pequeno	Acabamento	Empreendimento/Formalização

Fonte: questionários respondidos

Dentre as nove empresas pesquisadas, quatro (A, C, E e F) apresentaram evidências de se encontrarem no estágio de empreendimento. Com base nos questionários respondidos e nas observações realizadas pelo pesquisador, constata-se que estas empresas possuem estrutura fluida, sendo pouco formalizadas. Caracterizaram-se pela utilização de informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares e pelo planejamento e nível de coordenação incipientes.

Pode-se verificar na Tabela 4 que todas as quatro empresas classificadas no estágio de empreendimento são de pequeno porte e que as duas organizações no estágio de formalização são de médio porte. Essa constatação está de acordo com a literatura, no sentido de que organizações de maior tamanho tendem a ser mais complexas, exigindo, assim, uma maior elaboração estrutural. Ademais, a predominância de pequenas em-

presas no estágio de empreendimento segue a tendência demonstrada em outros resultados de pesquisa sobre ciclo de vida (Machado-da-Silva e Fonseca, 1995 e Miller e Friesen, 1984).

Observa-se que as empresas B, G e I foram classificadas em um estágio híbrido empreendimento/formalização. Verificou-se, nessas organizações, significativos sinais de avanço em determinados aspectos da dimensão estrutural do modelo de ciclo de vida. As três organizações (B, G e I) são dirigidas pelos proprietários e administradores profissionais e possuem uma linha intermediária de gerentes. Das três empresas apenas a malharia G apresentou um organograma formal.

Apesar de não possuírem um amplo e consolidado manual de normas e procedimentos, as empresas classificadas no estágio híbrido fazem uso de normas e regulamentos formais. Nota-se, assim, uma relativa regulamentação dos processos de trabalho, revelando determinado nível de formalização do comportamento dessas organizações. Não obstante a estratégia e procedimentos organizacionais refletirem as crenças pessoais dos respectivos dirigentes, os dados coletados parecem indicar a relativa institucionalização de algumas regras e procedimentos dessas empresas.

No conjunto de organizações pesquisadas observou-se que as malharias D e H apresentaram um comportamento mais formalizado (ver Tabela 3). Do ponto de vista da dimensão estrutural, essas empresas se destacaram das demais, apresentando uma estrutura organizacional funcional, políticas, regras e procedimentos institucionalizados, planejamento e coordenação sistemáticos, além de um sistema estruturado de informações gerenciais.

Pode-se verificar na Tabela 3 que as empresas D e H possuem organograma formal e são dirigidas pelos proprietários e administradores profissionais. Essas organizações possuem uma linha intermediária de gerentes estruturada, sendo instituída a figura do gerente industrial e do gerente administrativo-financeiro. Notou-se, assim, que o tipo de estrutura organizacional vigente nessas organizações é a funcional.

Observa-se que das 4 empresas de pequeno porte, 3 encontram-se no estágio de empreendimento, enquanto que das 3 empresas de médio porte, 2 encontram-se no estágio de formalização. Dessa forma, os dados parecem apontar a tendência de organizações de maior porte se situarem em estágios mais avançados do modelo de ciclo de vida organizacional.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo final classificar as malharias do Estado de Pernambuco em um modelo de ciclo de vida de três estágios. Os dados corroboraram os resultados de pesquisa de Machado-da-Silva e Fonseca (1995) e Miller e Friesen (1984). Observou-se que as empresas de maior porte classificaram-se em estágios de desenvolvimento mais avançados do que as de menor porte. Esse resultado está de acordo com a literatura da área no sentido de que a maior complexidade das empresas de maior tamanho requer determinado nível de elaboração estrutural.

Destarte, na passagem do estágio de empreendimento para o de formalização (ver Quadro 1), as organizações parecem ter a necessidade de formalizar o seu comportamento. Busca-se a redução da variabilidade do comportamento organizacional, com a finalidade de controle e predição.

Em uma perspectiva empresarial, o processo de evolução das organizações passa pela profissionalização administrativa. Com o crescimento, a companhia requer, em seus quadros, profissionais de administração, gestores que não são proprietários (Bertero, 1996). Pode-se conceber que essa é uma forma de descentralização de poder na organização, em que se criam novos centros de influência nas decisões da empresa.

Os motivos da formalização do comportamento das empresas envolvem a coordenação das atividades, que se tornam mais complexas à medida que as organizações crescem. Ademais, também se busca a mecanização da organização, conduzindo, assim, à produção eficiente (Lima, 1996; Mintzberg, 1995). Registre-se, que o nível de formalização requerido por determinada organização depende de alguns fatores, como o sistema técnico utilizado, características do ambiente empresarial, dentre outros.

Referências bibliográficas

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações** - Como e Por Que as Empresas Crescem e Morrem e o que Fazer a Respeito. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, p. 2-35, 1993.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura organizacional e instrumentalização**

- do poder.** In: FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GAZETA MERCANTIL, Balanço Anual. Ano XX, n. 20, Salvador, 31 out. 1996.
- GREINER, Larry E. **Evolution and revolution as organizations grow.** *Harward Business Review*. v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- LIMA, Edmilson O. **Formalização e Ciclo de Vida Organizacionais: uma Apreciação Teórica.** In: XX Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro, p. 335-355, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., DELLAGNELO, Eloise H. **Livramento, VIEIRA, Marcelo F. Tecnologia e Ciclo de Vida Organizacional: um Quadro de Análise.** In: XVI Encontro Anual da ANPAD. Rio Grande do Sul. Anais ... Salvador: ANPAD. v.5, p. 111-125, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S. **Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo.** In: Fensterseifer, Jaime E. (org.). *O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, cap. 7, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., VIEIRA, Marcelo F., DELLAGNELO, Eloise H. **Livramento. Controle Organizacional: uma Abordagem a partir do Conceito de Ciclo de Vida.** In: XVI Encontro Anual da ANPAD. Rio Grande do Sul. Anais ... Salvador: ANPAD. v.5, p. 126-138, 1992
- MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. London: Sage Publications, 1994.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter. **A Longitudinal Study of Corporate Life Cycle.** *Management Science*, v.30, n.10, p. 1161-1183, 1984.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes - Estrutura em Cinco Configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MORAES, Walter F. A. **Características Organizacionais e Performance Empresarial.** In: XIV Encontro Anual da ANPAD. p. 221-235, 1990.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- O'RAND, Angela, KRECKER, Margaret Z. **Concepts of Life Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences.** *Annual Review of Sociology*. v.16, n.1, p. 241-262, 1990.
- QUINN, Robert, CAMERON, Kim. **Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence.** *Management Science*. v.29, n.1, p. 33-51, 1983.

- RANSON, Stewart, HINNINGS, Bobb, GREENWOOD, Royston. **The structuring of organizational structures.** *Administrative Science Quartely*, v. 35, n. 1, p. 1-17, 1980.
- WHETTEN, David A. **Organizational Decline: a Neglected Topic in Organizational Science.** In: JACKSON, John H., MORGAN, Cyril P., PAOLILLO, Joseph G. P. (orgs.). *Organizational Theory: A Macro Perspective for Management*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.