



DE UMA CONCEPÇÃO TEÓRICA SOBRE ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS À PERCEPÇÃO DE CICLOS DE VIDA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

FROM A THEORETICAL CONCEPTION OF ORGANIZATIONS AS ORGANISMS TO THE PERCEPTION OF LIFE CYCLES: A CASE STUDY APPLIED TO A LOGISTICS COMPANY

DE UNA CONCEPCIÓN TEÓRICA DE LAS ORGANIZACIONES COMO ORGANISMOS A LA PERCEPCIÓN DE CICLOS DE VIDA: UN ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA

VANER JOSÉ DO PRADO

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador.

MÔNICA MATOS RIBEIRO

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador. Professora da Universidade do Estado da Bahia.

LUCIANA RODRIGUES DOS SANTOS

Mestre em Direito, Governança e Políticas Públicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador.

SAMANTHA DE CARVALHO GUSMÃO TOSTO

Engenheira Química pela Universidade Salvador – UNIFACS. Analista pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Especialista em Lean Manufacturing.





RESUMO

A estruturação, funcionamento e dinâmica das organizações consideradas como um organismo vivo e o seu ciclo de vida, são os temas desse artigo. O objetivo proposto é aplicar um modelo representativo das organizações como organismos vivos em uma empresa de logística, visando apreender, pela percepção de seus colaboradores, o estágio de desenvolvimento dessa organização em seu ciclo de vida. Como insumos teóricos, foram utilizadas as contribuições de Reed (1999), Morgan (2005) e Wood Jr (1992), acerca da percepção das organizações enquanto organismos, e as teorias sobre ciclo de vida organizacional de Adizes (1990), Mintzberg (2003) e Motta (2001). Trata-se de um estudo de caso, de natureza exploratória, elaborado por meio de abordagem qualitativa, aplicada a uma empresa da área de logística. Através de entrevistas realizadas com atores de posições e níveis hierárquicos distintos, constatou-se que é uma organização que transita entre possuir capacidade de ser flexível em algumas partes, com outras partes constituídas com excessos de controles. Nesse sentido, predominou a percepção de ser uma empresa envelhecida em suas práticas, precisando de renovação. Apesar das limitações, a percepção da etapa em que a empresa se encontra contribui para reflexões de práticas específicas de gestão, compatíveis com o ciclo de vida.

Palavras-Chave: Teoria organizacional; Organizações como organismo; Ciclo de vida.

ABSTRACT

The structuring, functioning and dynamics of organizations considered as a living organism and their life cycle are the themes of this article. The proposed objective is to apply a representative model of organizations as living organisms in a logistics company, aiming to understand, through the perception of its employees, the development stage of this organization in its life cycle. As theoretical inputs, the contributions of Reed (1999), Morgan (2005) and Wood Jr (1992) were used, regarding the perception of organizations as organisms, and the theories on the organizational life cycle of Adizes (1990), Mintzberg (2003) and Motta (2001). This is a case study, of an exploratory nature, prepared using a qualitative approach, applied to a company in the logistics area. Through interviews carried out with actors from different positions and hierarchical levels, it was found that it is an organization that moves between having the capacity to be flexible in some parts, with other parts constituted with excess controls. In this sense, the perception of being an aging company in its practices, in need of renewal, prevailed. Despite the limitations, the perception of the stage in which the company finds itself contributes to reflections on specific management practices, compatible with the life cycle.

Keywords: Organizational theory; Organizations as an organism; Life cycle.





RESUMEN

La estructuración, funcionamiento y dinámica de las organizaciones consideradas como organismos vivos y su ciclo de vida son los temas de este artículo. El objetivo propuesto es aplicar un modelo representativo de las organizaciones como organismos vivos en una empresa de logística, buscando comprender, a través de la percepción de sus empleados, la etapa de desarrollo de esta organización en su ciclo de vida. Como insumos teóricos se utilizaron los aportes de Reed (1999), Morgan (2005) y Wood Jr (1992), respecto de la percepción de las organizaciones como organismos, y las teorías sobre el ciclo de vida organizacional de Adizes (1990), Mintzberg (2003) y Motta (2001). Se trata de un estudio de caso, de carácter exploratorio, elaborado mediante un enfoque cualitativo, aplicado a una empresa del área logística. Entrevistas realizadas a actores de diferentes posiciones y niveles jerárquicos, se encontró que es una organización que se mueve entre tener capacidad de ser flexible en algunas partes, con otras partes constituidas con exceso de controles. En este sentido, prevaleció la percepción de ser una empresa envejecida en sus prácticas, necesitada de renovación. A pesar de las limitaciones, la percepción de la etapa en la que se encuentra la empresa contribuye a reflexiones sobre prácticas de gestión específicas, compatibles con el ciclo de vida.

Palabras-clave: *Teoría organizacional; Las organizaciones como organismo; Ciclo de vida.*

1. INTRODUÇÃO

A compreensão da estruturação, do funcionamento e da dinâmica das organizações sempre foi um desafio para os pesquisadores, tendo em vista, principalmente, a possibilidade de se poder olhar o objeto (a organização) por diversas perspectivas. Esse cenário tornou-se mais complexo no final do Século XX, quando o surgimento de novas tecnologias exigiu uma reestruturação por parte das empresas diante de um cenário mais competitivo e com clientes mais exigentes. Nesse ambiente, às empresas públicas ou privadas tornou-se imperativo adaptar-se a esses novos cenários, direcionando suas estruturas e estratégias para atender essas novas demandas e dinâmicas.

Nesse sentido, o estudo das ciências e áreas do conhecimento que se dedicam a compreender as organizações, torna-se fundamental. Entretanto, esse não se constitui em um terreno pacificado. Diversos autores identificam a dificuldade de explicar a estruturação desse campo teórico, sua dinâmica e seu funcionamento. Em





Reed (1999), por exemplo, a teoria organizacional é um campo historicamente contestado. Ele apresenta um modelo que denomina de narrativas analíticas em análise organizacional. Para esse autor, cada uma dessas narrativas é capaz de fornecer uma apreciação fundamentada por meio das quais o campo dos estudos organizacionais é constituído enquanto prática intelectual dinâmica, permeada de controvérsias teóricas e conflitos ideológicos, em torno de como a organização deve ser.

Quando se busca explicar a teoria organizacional utilizando-se de modelos metafóricos, Morgan (2005) afirma que qualquer paradigma metateórico, ou visão de mundo metateórica, pode incluir diversas escolas de pensamento, que frequentemente constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada ou visão de mundo. As escolas de pensamento nas ciências sociais baseiam-se na aceitação e utilização de diferentes tipos de metáforas como fundamento para investigação.

Pela perspectiva metafórica de Morgan, Wood Jr. (1992) analisa a forma de organização do trabalho dos três grandes sistemas de produção (fordista, toyotista e volvista) como possibilidade muito peculiar de leitura do campo organizacional, ao contemplar as organizações como máquinas, como organismos e como cérebros.

A partir de tais abordagens teóricas a análise das organizações como organismos vivos, está presente, de uma forma ou de outra, em todas elas. Nessa lógica, esta pesquisa busca entender empiricamente, como uma organização da área de logística pode ser analisada como um organismo, e em qual ciclo de vida se encontra, tomando como referência de análise as práticas ou o *status* organizacional, percebidos pelos próprios atores da organização.

Para melhor compreensão do fenômeno, procurou-se estabelecer algumas questões norteadoras: i) como encontrar um tecido teórico, pelo qual se pode analisar as organizações como organismos? ii) essa perspectiva teórica pode ser traduzida em modelos aplicados de análise organizacional que a represente? iii) como é possível utilizar esse modelo sendo aplicado em uma dada organização, visando compreender o seu ciclo de vida?

O objetivo da pesquisa é aplicar um modelo representativo das organizações como organismos vivos em uma organização da área de logística, visando apreender,





pela percepção de empregados dessa organização, o estágio de desenvolvimento dessa organização, caracterizado pelo seu ciclo de vida. A constatação da etapa em que a empresa se encontra requer práticas específicas de gestão que sejam compatíveis com as exigências requeridas por cada etapa.

Ao evidenciar a etapa do ciclo de vida da empresa, esta pesquisa torna-se relevante por subsidiar os gestores organizacionais com informações que caracterizem a evolução da organização e as ações necessárias e compatíveis com as exigências do ciclo. Deve-se destacar também, que a relevância da pesquisa está na busca da confirmação de convergências e/ou divergências entre as perspectivas de análises teóricas das organizações como organismos, e demonstrar a imprescindível dialogicidade epistemológica dos estudos organizacionais. Importa também referendar o deslocamento do campo teórico para modelos de análises que possam ser aplicados diretamente em organizações reais, aproximando teoria e prática.

Como insumos teóricos para as análises referentes à percepção das organizações enquanto organismos, foram utilizados as contribuições de Reed (1999), Morgan (2005) e Wood Jr (1992), e para a análise do ciclo de vida organizacional, os debates e modelos elaborados por Adizes (1990, 2004), Mintzberg (2003) e Motta (2001) foram escolhidos. Para a aplicação empírica, o modelo de Azires (1990) foi selecionado pelo seu grau descritivo. Destaca-se também, a capacidade do modelo em analisar especificamente os ciclos de vida das organizações, que se alinha fortemente com o tema das organizações como organismos.

Trata-se de um estudo de caso, de natureza exploratória, elaborado por meio de abordagem qualitativa, aplicada a uma organização nacional da área de logística, os Correios, especificamente a Superintendência da Bahia. A escolha deve-se à facilidade de acesso aos entrevistados. Como técnica metodológica, foram realizadas entrevistas com atores de posições e níveis hierárquicos distintos. O detalhamento das etapas metodológicas está apresentado em seção específica.

Para a concretização do objetivo proposto, além dessa introdução, o artigo foi estrutura em mais cinco seções. Na segunda, apresentam-se as organizações como organismos, a partir de autores que se debouçam sobre essa perspectiva analítica. Na terceira seção, contemplam-se alguns dos modelos de análise organizacional,





procurando cotejar aqueles que alinhem as organizações enquanto organismos com o ciclo de vida das organizações, e demonstrar que é possível analisar as organizações a partir dos elementos contidos nestes modelos. Os procedimentos metodológicos estão apresentados na quarta seção. Na quinta, a partir do modelo do ciclo de vida organizacional de Azires (1990), e realizada a análise empírica da pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões e perspectivas para pesquisas futuras.

2. ORGANIZAÇÕES COMO ORGANISMOS: UMA CONCEPÇÃO TEÓRICA

A forma de visualizar as organizações como organismos, é defendida por muitos autores. Foi analisado neste trabalho, a contribuição de três autores que partem de uma análise metateórica (Reed, 1999), de uma análise metafórica (Morgan, 2005) e de uma análise mais pontual, aplicada aos grandes sistemas de produção da indústria automobilística (Wood Jr. 1992), que utilizou o modelo metafórico de Morgan (2005).

O modelo de Reed (1999), conforme apresentado no Quadro 1, indica uma proposição de representação das narrativas analíticas em análise organizacional.

Quadro 1 - Narrativas Analíticas em Análise Organizacional

Modelo de Metanarrativa Interpretativa	Problemática Principal	Perspectivas Ilustrativas Exemplos	Transições Contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria das organizações clássicas; Administração científica; Teoria da decisão; Taylor, Fayol e Simon	Do Estado guardanoturno ao Estado Industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, Neo RH, Funcionalismo. Contingência, sistêmica, cultura corporativa. Durkheim, Barnard, Mayo e Parsons	Do capitalismo empresarial ao capitalismo do bem-estar
	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de	Do capitalismo gerencial ao





Mercado		transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia das populações, teoria organizacional liberal	capitalismo neoliberal
Poder	Dominação	Weberianos neo-radicais, narxismo crítico estrutural, processo de trabalho, teoria institucional. Marx e Weber.	Do coletivismo liberal ao corporativismo negociado
Conhecimento	Controle	Etnométrodos, símbolo e cultura organizacional, pós-estruturalista e pós-industrialista, pós-fordista moderno, Foucault, Garfinkel e teoria ator-rede.	Do industrialismo modernidade ao industrialismo pós-modernidade
Justiça	Participação	Éticas nos negócios, moralidade e OB, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica. Habermas.	Da democracia repressiva à democracia participativa

Fonte: Adaptado de Reed (1999).

Nesse modelo, o autor apresenta três modelos de metanarrativa interpretativa, que se aproximam do que se denomina de uma compreensão das organizações como organismos ou organizações que estão mais integradas ou próximas de ambientes mais sistêmicos, ou que interagem mais integradamente com o ambiente.

Esses modelos estão representados pelas metanarrativas integração, mercado e conhecimento. No modelo de integração, Reed (1999) adiciona a ideia de estar redescobrimo a comunidade. Essa concepção traz uma visão de organizações como unidades sociais intermediárias, que integram os indivíduos à civilização industrial moderna, a partir das teorias que sustentam essa perspectiva, infere-se que a organização é viva e integrada.

No modelo de mercado, a perspectiva de uma organização é adaptável ao seu ambiente de operação. Nesse sentido, ambientes podem ser imperativos à organização. Nesse caso, a organização é uma entidade racional, mas adaptável e flexível.





Uma terceira metanarrativa que permite essa aproximação é o modelo do conhecimento. Nessa perspectiva está contemplada toda a formação da cultura de uma organização envolvendo seus aspectos físicos e simbólicos. Portanto, a organização é um ambiente adaptável, que se modifica, influenciada pelas interpretações de quem nela atua. Assim, é possível em uma escolha teórica, a partir de Reed (1999), a contribuição para uma compreensão da organização adaptável e flexível, e designá-la no limite da interpretação teórica como um organismo.

A perspectiva analítica das organizações pela visão metafórica de Morgan (2005), tomando como referência sua interpretação original, contempla oito metáforas que permitem analisar uma mesma organização, conforme disposto na Figura 1. Nessa interpretação, as metáforas que mais se identificam as organizações como organismos, são as organizações como: organismo, cérebro, cultura, fluxo e transformação. Todas essas metáforas contemplam uma perspectiva de adaptação, flexibilidade, construção simbólica de fluxo, de transformação e de cérebro. Nesse sentido, internalizam a ideia das organizações como entes que se adaptam, se integram e que são cíclicos.

Figura 1 – Visão Metafórica das Organizações



Fonte: Adaptado de Morgan (2005).

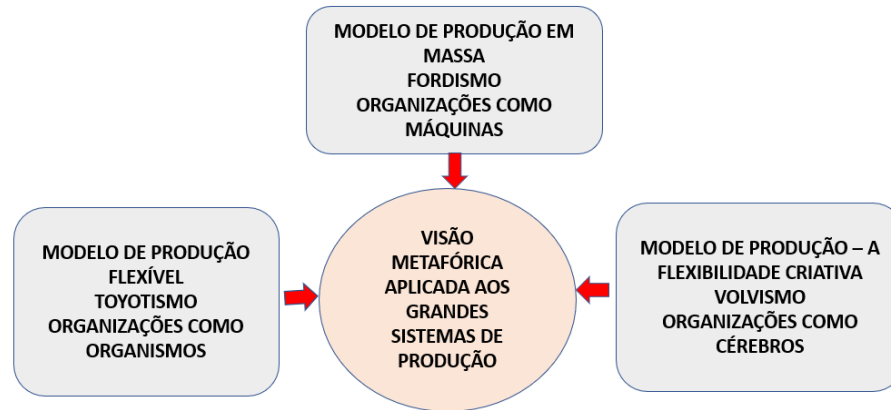
Na busca por criar um campo analítico para os estudos das organizações, Wood Jr. (1992) utilizou as três metáforas desenvolvidas por Morgan, no livro Imagem das Organizações, contrapondo tais metáforas a três sistemas gerencias – toyotismo, fordismo e volvismo. Ao realizar suas análises na busca de compreender e apontar





para a organização do futuro, Wood Jr. sistematizou um modelo, apresentado na Figura 2, que consolida sua percepção de organização.

Figura 2 – Visão Metafórica Aplicada aos Grandes Sistemas de Produção



Fonte: Adaptado de Wood Jr. (1992).

No sistema fordista de produção, o autor procurou classificar a organização como máquina, devido ao alto grau de fragmentação e mecanicidade do trabalho. No sistema Toyota de produção, tratou da organização como organismo, devido aos fundamentos de flexibilidade e organicidade exigido pelo modelo, já com um certo nível de adaptação e participação dos indivíduos na produção. No modelo volvista de produção, denomina a organização como cérebro, pela existência na sua configuração de uma integração homem e técnica (modelo sociotécnico), com alto grau de participação, flexibilidade e criatividade.

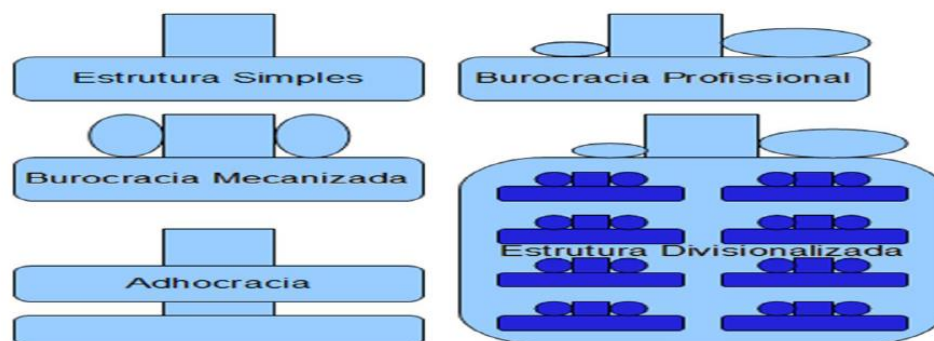
A partir da caracterização dos três modelos acima analisados, pode-se observar que por metanarrativas ou por metáforas, é possível distinguir algumas concepções de organizações com estruturas mais organicistas, que levam à perspectiva de análise das organizações como organismos. Portanto, têm-se correntes teóricas que respaldam essa classificação. Assim, diferentes perspectivas teóricas consolidam a aplicação e compreensão do funcionamento das organizações como organismos. As análises no que tange à compreensão do entendimento de ciclos de vida de tais organizações são destacadas a seguir.



3. ALGUNS MODELOS DOS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

A partir da base teórica acima analisada, busca-se chegar a modelos aplicáveis em organizações do mundo real. O primeiro modelo a ser analisado é o modelo clássico das configurações de Mintzberg (2003), sistematizado na Figura 3.

Figura 3 – O Modelo das Cinco Configurações Organizacionais



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003).

O modelo é definido a partir de cinco configurações organizacionais, as configurações descritas por Mintzberg (2003) não objetivam explorar diretamente a organicidade ou não das organizações. Ele expõe configurações encontradas, pela perspectiva estrutural, levando-se em conta as características das organizações, ancorando suas descrições, a partir de conceitos chaves: coordenação, parte chave, design e situação (descrição de perfil).

No Quadro 2, pode-se observar em cada configuração definida por Mintzberg (2003), os mecanismos de funcionamento ou as características organizacionais predominantes.

Quadro 2 – Configurações Organizacionais

Tipo	Coordenação	Parte chave	Design	Situação
Estrutura a	Supervisão Direta	Cúpul a	Centralização e estrutura	Organização jovem e pequena;



Simple s		Estraté gica	orgânica	sistema técnico sem sofisticação; não segue a moda.
Burocra cia Mecanizad a	Padronizaçã o dos processos de trabalho	Tecnoest rutura	Formalização do comportamento; especialização das tarefas; planejamento das ações.	Organização antiga; sistema técnico regulado; ambiente estável e não segue a moda.
Burocra cia Profissio nal	Padronizaçã o de habilidad es	Núcle o Operaci onal	Treinamento; especialização horizontal e descentralizaç ão vertical e horizontal.	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda.
Divisionali zada	Padroniz ação saídas	Linha interme diária	Agrupamento por mercado; sistema de controle de desempenho; descentralizaçã o vertical limitada.	Mercados diversificados; empresa antiga e de grande porte; segue a moda.
Adhocraci a	Ajustame nto mútuo	Assesso ria de apoio	Estrutura orgânica; descentralizaçã o seletiva; agrupamentos funcionais; especialização horizontal do trabalho.	Ambiente complexo e dinâmico; empresa jovem; sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003).

Assim, buscando-se encontrar no modelo configurações que se aproximem de organizações como organismos, defende-se a utilização das estruturas simples, cuja principal característica é ser uma organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação que não segue a moda. Ainda, pode-se acrescentar a essas características, a gestão pela cúpula estratégica em supervisão direta, ou seja, com ajustamentos próximos das operações e com uma centralização e estrutura orgânica.





Nesse contexto, a simplicidade é o mecanismo capaz de permitir sua organicidade.

Além da configuração de estrutura simples, as adhocracias também podem ser observadas com essa organicidade. O ajustamento mútuo e a assessoria de apoio conduzem para estruturas orgânicas, descentralização seletiva, agrupamentos funcionais e especialização horizontal do trabalho. Atua em ambiente complexo e dinâmico, empresa jovem, sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado, seguindo a moda. Portanto, tem na adaptação um recurso forte para lidar com a dinâmica de seu ambiente e em seu mecanismo de organicidade a força motriz para a atuação.

As demais configurações, dadas as suas características, podem ter níveis de organicidade mais pontuais, mas estão limitadas as suas estruturas geralmente grandes e complexas. Essas organizações precisariam ser estudadas caso a caso, pelo modelo de Mintzberg (2003), para compreender limites e espaços de organicidade.

Outra possibilidade de visualizar a questão estrutural para as organizações contemporâneas é o modelo apresentado por Motta (2001). Esse modelo trata do foco de intervenção organizacional ou dos modelos substantivos das mudanças (o que mudar?); do planejamento e da velocidade das mudanças (como iniciá-las?); da produção de ideias novas (como incorporar criatividade e inovação?) e do processo de conduzir e gerenciar a mudança (como mudar?). Esse autor retrata um modelo demonstrado no Quadro 3, sobre as perspectivas de análise organizacional, por temas prioritários e unidades de análise.

Quadro 3 – Modelo de Análise Organizacional – Temas e Unidades de Análise

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL, POR TEMAS PRIORITÁRIOS E UNIDADES DE ANÁLISE			
PERSPECTIVA	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE		
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	DE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
Estratégia	Interface da organização com o ambiente	o	Decisão (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	e	Papéis e status





Tecnológica	Sistemas de produção; recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivações; atitudes; habilidades e comportamentos individuais; comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referências
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta (2001, p. 73)

No quadro acima, Motta (2001) apresenta seis perspectivas para análise organizacional, que oferecem a possibilidade de visualizar as organizações em seus temas prioritários dentro de cada dimensão, bem como as unidades de análises correspondentes. Esse é um modelo que aplicado a uma organização real, pode permitir verificar qual o nível de organicidade existe, a partir do alinhamento e dinâmica das perspectivas apresentadas. O modelo, dada a sua característica mais genérica, não traz modelos descritivos que permitam classificar organicidade ou mecanicidade na atuação organizacional, precisando ser aplicado para se obter essa dimensão de análise.

Por fim, traz-se um terceiro modelo de análise, com base no ciclo de vida das organizações de Adizes (1990). A Figura 4 representa o desenho simbólico encontrado pelo autor visando permitir a análise de organizações a partir de pontos contidos na trajetória e dinâmica de uma organização. Como um ser vivo, este autor vai analisando o ciclo de vida buscando encontrar explicações para que as organizações possam conhecer um caminho cíclico entre o nascer e o morrer, atingir a plenitude e estabilidade, e manter-se nesses estágios como sendo a essência de sua organicidade, destacando que

Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na

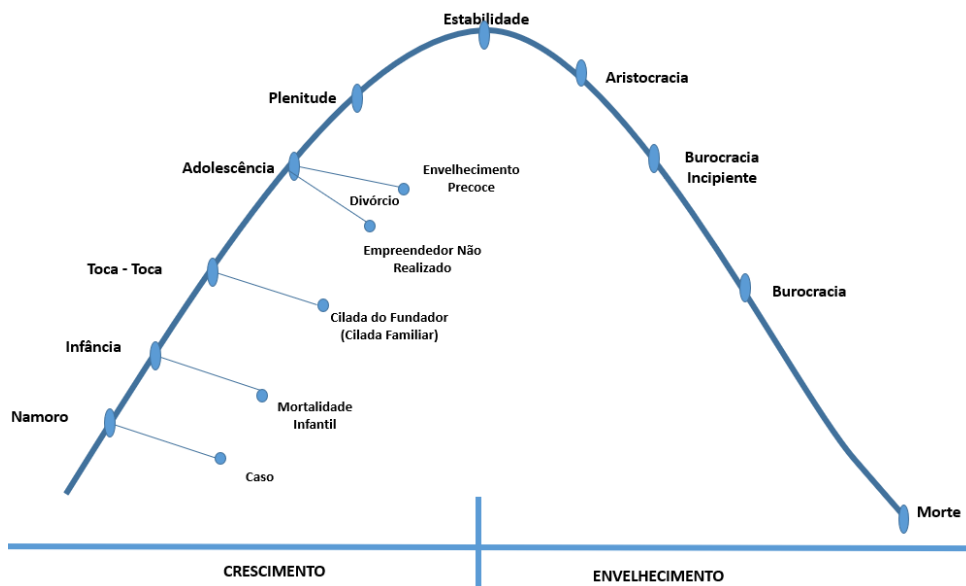




interrelação entre os fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera. Controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. É a mesma diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha. O bebê é bastante flexível e consegue até colocar o pé na boca. Mas seus movimentos e comportamento não são muito controláveis. À medida que envelhecemos acabamos eventualmente perdendo também o controle (ADIZES, 1990, p. 2).

Para ilustrar essa perspectiva, o autor apresenta o modelo com todas as fases em formato de curva, estando do nascimento à estabilidade na parte ascendente da curva, e da estabilidade à morte, na parte descendente da mesma, conforme Figura 4.

Figura 4 – Representação do Ciclo de Vida das Organizações



Fonte: Adizes (1990, p. 92).

A concepção (namoro, caso) e finalização (morte) de uma organização representam o início e o fim do ciclo de vida de uma organização, na análise de Adizes (1990). De um lado estão os ciclos de predominância do crescimento, que contempla desde o namoro até a estabilidade, e do outro, os ciclos que ele considera, de envelhecimento, contendo desde o ciclo da aristocracia até a morte.

No Quadro 4 estão descritas as características mais importantes de cada um





dos ciclos e a caracterização das ações (motivos) que levam uma organização a transitar de um ciclo para outro. Essas ações levam em conta o Produzir (P), Administrar (A), Empreender (E) e o Integrar (I), que o autor denomina de PAEI. Quando descrito na fase do ciclo de vida e assinalado em fonte minúscula, traz o significado de não ser característica importante ou destacada nesta fase. De outro modo, quando definida em fonte maiúscula é caracterizada como relevante para essa fase.

As ações quando sinalizadas em fonte maiúscula representa que neste ciclo ela tem um papel fundamental ou ela é necessária. Na visão de Adizes (1990) o ideal seria que todas as ações fossem sinalizadas em fontes maiúsculas, porém destaca que essa vontade é só uma idealização.

Quadro 4 – Caracterização do Modelo dos Ciclos de Vida – uma síntese

Ciclo de Vida	Característica
Namoro	Representa a ideia, as dúvidas, e o propósito do fundador. Risco a assumir. Formalização da empresa. paEi – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Empreender)
Infância	Agora é pra valer. Contas a pagar, organização para gerenciar, clientes para atender, caixa para cuidar, fornecedores etc. Paei – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Produzir).
Toca - toca	Nesta etapa surgem os primeiros dilemas: crescer sem perder a organização; fazer caixa sem perder o “ <i>core bussines</i> ”; estratégia de crescimento versus foco etc. PaEi – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Produzir e o Empreender).
Adolescência	Passados os primeiros passos do namoro ao troca-troca, nesta etapa é o renascimento da empresa. Sobreviver à infância e toca – toca já uma vitória. Agora as manifestações são outras. Caminha-se para a plenitude organizando a empresa, definindo estratégia, posicionando negócios ou se caminha para o divórcio (ruptura entre sócios, caso seja assim composta) ou para o envelhecimento precoce e desaparecimento (morte). pAEi – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar





	(Destaca-se o Administrar e o Empreender).
Plenitude	<p>É o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As organizações plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá.</p> <p>PAEi – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Produzir, o Administrar e o Empreender).</p>
Estabilidade	<p>A organização estável é o primeiro dos estágios de envelhecimento da vida organizacional. A empresa ainda está forte mais vai perdendo sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou a plenitude.</p> <p>PAel– Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Produzir, o Administrar e o Integrar).</p>
Aristocracia	<p>Nesta etapa aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações. Enfatiza-se o como as coisas são feitas e não o que é e por que deveriam ser feitas. Formalidades na tradição do vestir e falar. Há pessoas que individualmente se preocupam com a saúde da empresa, mas em geral (em grupo) é não fazer ondas – negócios como sempre. Baixo nível de inovação interna. Tentar por vezes recuperar o espírito empreendedor que a levou a plenitude. Organizações com dinheiro em caixa, caem na tentação de conflitos por controle financeiro.</p> <p>pAel – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Administrar e o Integrar).</p>
Burocracia Insipiente	<p>Destaca-se quem causou um problema, e não o que fazer a respeito (imagina-se que descobrindo quem o impasse seja resolvido. O culpado está posto). Muitos conflitos e “facadas pelas costas” e muitas brigas internas. A paranoia paralisa a organização: ninguém quer ficar a descoberto ou mostrar o jogo. O importante passa a ser as guerras internas por “territórios” e o cliente externo, torna-se um aborrecimento.</p> <p>pA-i – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Administrar e desaparece o Empreender).</p>
Burocracia	<p>Sistemas numerosos e pouco funcionais. Está dissociada de seu ambiente e ensimesmada. Não há qualquer senso de controle. Clientes precisam criar mecanismo ou caminhos próprios para serem atendidos pela organização.</p> <p>-A-- – Produzir; Administração; Empreendimento e; Integrar (Destaca-se o Administrar e desaparecem o Produzir, o Empreender e o Integrar).</p>





Morte	Desaparecimento da organização.
--------------	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Adizes (1990).

Esses elementos contidos na Figura 4 e no Quadro 4 de Adizes (1990), formam selecionados como o conjunto de recursos utilizados na aplicação do estudo de caso na empresa de Correios, especificamente na Superintendência da Bahia, visando apreender, pela perspectiva de alguns atores organizacionais, a percepção sobre o atual ciclo de vida no qual se encontra a organização. A opção pela perspectiva analítica do autor se justifica tanto pelo seu grau descritivo, quanto pela sua capacidade de analisar exatamente os ciclos de vida das organizações, pretensão que recai fortemente sobre a escolha do tema das organizações como organismos. Antes da análise empírica, na próxima seção estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para consecução da pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme o Relatório Integrado dos Correios – RIC (2020 e 2021), esta é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, integralmente constituída pela União, regida por seu Estatuto Social e pelas normas aplicáveis (Decreto-lei de criação nº 509/1969, Leis n.º 6.404/1976, 6.538/1978, 12.490/2011, 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016).

Segundo Prado *et al.* (2022), os Correios formam uma plataforma logística para transporte de cargas fracionadas, com presença de rede operando em todo o território nacional e seu portfólio é composto por serviços financeiros, comunicação, marketing e logística. Conforme o RIC (2021) estão presentes em 5.556 (99,75%) de 5.570 municípios brasileiros e entregam, diariamente, mais de 14,2 milhões de objetos postais. A prestação do serviço postal, atribuída ao Estado brasileiro pela Constituição Federal, implica que os Correios estejam presentes em todo o território nacional, dispondo de infraestrutura para a execução de operações compatíveis com o





gigantismo do Brasil. Na Figura 5, uma síntese da estrutura da plataforma de logística postal dos correios.

Figura 5 – Síntese da Estrutura existente na Plataforma de Logística Postal



Fonte: RIC (2021)

Ainda segundo Prado *et al.* (2022), os serviços de logística integrada e transporte de encomendas dos Correios são sua principal fonte de receita e são descritos no Quadro 5¹. A estrutura organizacional dos Correios contempla uma sede Administrativa localizada em Brasília - DF (denominada de Administração central) e mais 28 superintendências estaduais, localizadas com uma sede em cada Estado da federação, mais uma no Distrito Federal e duas em São Paulo. Esta pesquisa foi realizada na Superintendência da Bahia, nos meses de maio e junho de 2022. A escolha dessa sede ocorreu por localização e acesso aos e-mails particulares dos

¹ Por motivos de sigilo, seus nomes comerciais foram omitidos do quadro.





atores que participaram do estudo.

Quadro 5 – Uma Síntese do portfólio de serviços dos Correios

Serviço	Descrição	Prazo	Restrições Físicas	Destino
Serviço 1	Exclusivo para envio de produtos e conta com um prazo maior de entrega. Possibilidade de rastreo completo do objeto e faz duas tentativas de entrega no endereço informado.	até 10 dias úteis	Objetos com até 1 metro de comprimento e 30 kg para clientes comuns e 50 kg para clientes com contrato.	Todo país
Serviço 2	Serviço com o tipo mais rápido de entrega, que podem ser realizadas em dias úteis e sábados. Fazem até 3 tentativas de entrega,	em até 1 dia útil (dependendo da região)	Documentos e objetos com até 1 metro de comprimento e 30 kg.	Todo país
Serviço 3	Modalidade de serviço rápido de entrega, com rastreamento completo e envios em dias úteis e sábados com 3 tentativas de entrega.	até às 10h do dia seguinte ao da postagem da mercadoria	Objetos com até 1 metro de comprimento e 10 kg	Capitais e Regiões Metropolitanas
Serviço 4	Modalidade de serviço rápido de entrega, com rastreamento completo e envios em dias úteis e sábados com 3 tentativas de entrega.	até às 12h do dia seguinte ao da postagem	Objetos com até 1 metro de comprimento e 10 kg	Capitais e Regiões Metropolitanas
Serviço 5	Modalidade de serviço rápido de entrega, com rastreamento completo e envios apenas em dias úteis, com 2 tentativas de entrega.	mesmo dia da postagem	Objetos com até 1 metro de comprimento e 10 kg	Capitais e Regiões Metropolitanas
Serviço 6	Focado em produtos pequenos. Pode ser contratado apenas por clientes que fecham contrato com a Alfa. Rastreamento parcial da mercadoria e apenas 1 tentativa de entrega	em até 12 dias úteis	Objetos com dimensões de até 24 cm x 16 cm x 4 cm e 300 gramas.	Todo país

Fonte: Prado *et al.* (2022).

Tendo caracterizado, em linhas gerais, os Correios como plataforma de logística postal, na seção a seguir estão descritos os métodos e procedimentos metodológicos da pesquisa.

4.2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa possui natureza exploratória, conforme Pádua (2016), por buscar esclarecer fenômenos ainda pouco conhecidos ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, não estejam ainda muito claros. A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, o qual segundo Yin (2015) e Pereira *et al.* (2018), trata-se de uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de fenômenos que apresentem alguma particularidade que os tornam especiais.

A construção da pesquisa foi alicerçada sob o método qualitativo, e





operacionalmente o estudo foi assentado sobre algumas etapas de aspectos mais amplos, e sobre etapas de análises aplicadas. No que tange aos aspectos mais amplos, foi dividida em três etapas: a) uma etapa conceitual, sobre a qual estão assentadas as bases teóricas que fundamentaram o estudo; b) uma etapa que envolveu a coleta de dados específicos dos Correios, os quais foram colhidos juntos aos relatórios gerenciais de caráter público, produzidos pela empresa e; c) na etapa final, a aplicação da pesquisa, sobre a percepção de alguns atores da empresa, a qual é composta também por algumas sub-etapas descritas a seguir.

Na etapa da pesquisa aplicada, foi utilizado como método central o modelo do Ciclo de Vida das Organizações estruturado por Adizes (1990), descrito na seção 3, especificamente Figura 4 e Quadro 4. Como método auxiliar, se utilizou a técnica de *brainstorming*. Para Vianna *et al.* (2012, p. 101), a técnica do *brainstorming* visa facilitar e estimular a geração de ideias ou a compreensão, sob a forma de um processo criativo e coletivo, visando entender o problema em questão. A técnica de *brainstorming* foi aplicada utilizando-se de recursos de salas virtuais, com encontros de duração de 30 minutos, em horários diferentes dos horários comerciais, para quatro grupos de empregados, cada grupo com dez componentes, que ocupam posições hierárquicas em diferentes níveis.

Esses grupos receberam a numeração de 1 a 4. O grupo 1 contou com empregados operacionais e administrativos sem funções gerenciais. O Grupo 2 contou com empregados que detêm a função de supervisores operacionais e de atendimento. O grupo 3 contou com gerentes de unidades operacionais e de atendimento. O grupo 4 contou com empregados que detêm funções gerenciais na Bahia, como subgerentes, gerentes e coordenadores. Portanto, nesse grupo 4 estaria a gestão tática da empresa e a gestão estratégica da Superintendência Estadual dos Correios da Bahia.

Os participantes foram escolhidos aleatoriamente por uma lista de e-mail. Foram contatados previamente sobre a forma de operar a pesquisa e garantido o mais completo anonimato. Assim, agendou-se duas reuniões: a) uma primeira, para explicar o modelo dos ciclos de vida de Adizes (1990) e a forma que deveriam participar, trazendo suas percepções sobre em qual estágio, eles entendiam, que a empresa poderia predominantemente estar localizada; b) uma segunda, para trazer a





classificação (enquadramento) no ciclo e os motivos que os levaram a terem essa percepção.

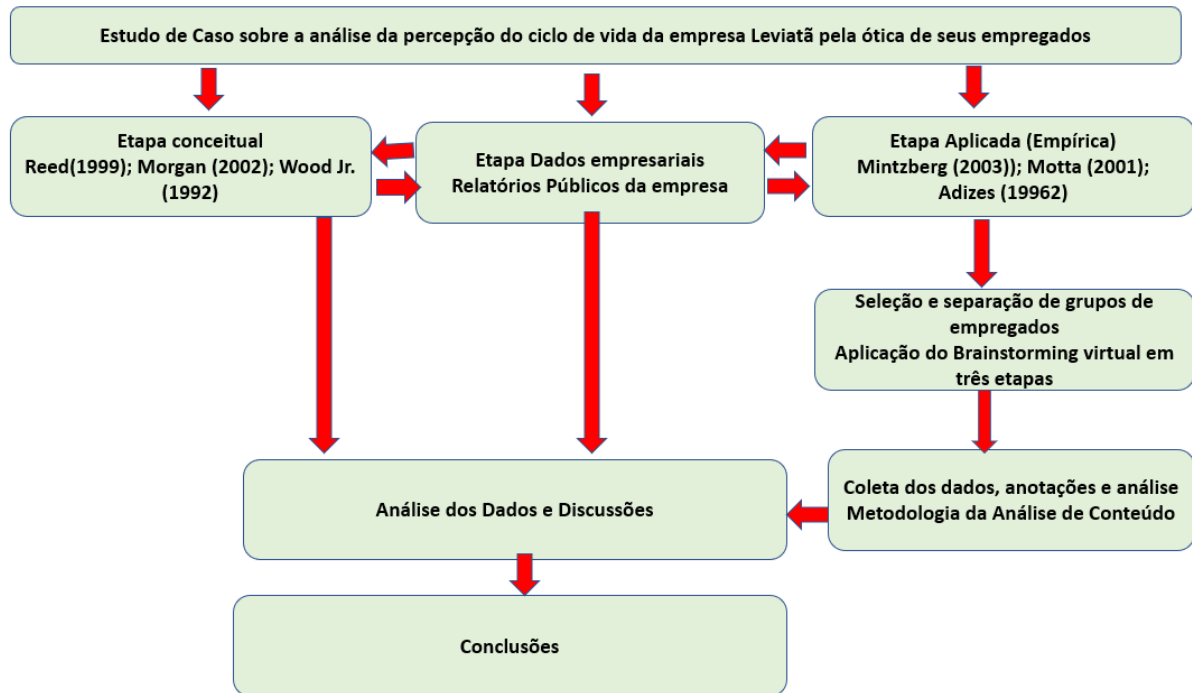
Depois dessas sessões foram realizadas as anotações mais relevantes de cada equipe e compilados os dados, utilizando-se da análise de conteúdo, partindo-se de três pontos chaves: convergências, divergências e exceções. Assim, a partir das anotações, foram feitas as transcrições das participações e das percepções deixadas em cada grupo, sendo então, organizado para a análise. A metodologia de Análise de Conteúdo seguiu o modelo tradicional de Bardin (1977, p. 42), que define como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das falas, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas).

Após essas etapas, os dados foram trabalhados e as percepções colhidas e interpretadas com as seguintes lógicas: lógica da percepção por grupo; lógica da percepção comparando a visão dos níveis hierárquicos, e, por fim, a lógica de uma interpretação mais geral, que possibilite dentro das limitações uma percepção geral de todos os entrevistados. No final, foi realizado um terceiro encontro, com duração mais curta, de aproximadamente 15 minutos, para explicar o resultado e validar a caracterização encontrada. Abaixo o desenho metodológico da pesquisa.





Figura 5 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaboração dos Autores (2022).

5. APLICAÇÃO, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Em uma primeira etapa, após a apresentação do modelo de Adizes (1990) e com os ciclos descritos no modelo, os quatro grupos entenderam que, dada a característica da organização, tempo de existência (grau de institucionalização), estágio atual de seus processos e dinâmica organizacional, algumas fases do ciclo não se encaixariam na análise, sendo elas: namoro, infância, toca-toca, adolescência e morte. Assim, entenderam como importante analisar e caracterizar apenas as fases contidas no Quadro 6.

Quadro 6 – Etapas consideradas como possíveis pelos quatro grupos

Plenitude PAEi	É o ponto mais favorável na curva do ciclo de vida, quando a organização está em equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As organizações plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. Neste ciclo estariam presentes o Produzir, o Administrar e o Empreender.
-----------------------	---





Estabilidade PAel	A organização estável é o primeiro dos estágios de envelhecimento da vida organizacional. A empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Principia a perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou a plenitude. Neste ciclo estariam presentes o Produzir, o Administrar e o Integrar.
Aristocracia pAel	Nesta etapa aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações. Enfatiza-se o como as coisas são feitas e não o que é e por que deveriam ser feitas. Formalidades na tradição do vestir e falar. Há pessoas que individualmente se preocupam com a saúde da empresa, mas em geral (em grupo) é não fazer ondas – negócios como sempre. Baixo nível de inovação interna. Tentas por vezes recuperar o espírito empreendedor que a levou a plenitude. Organizações com dinheiro em caixa, caem na tentação de conflitos por controle financeiro. Neste ciclo estariam presentes o Administrar e o Integrar.
Burocracia Insipiente pA-I	Destaca-se quem causou um problema, e não o que fazer a respeito (imagina-se que descobrindo quem o impasse seja resolvido. O culpado está posto. Muitos conflitos e “facadas pelas costas” e muitas brigas internas. A paranoia paralisa a organização: ninguém quer ficar a descoberto ou mostrar o jogo. O importante passa a ser as guerras internas por “territórios” e o cliente externo, torna-se um aborrecimento. Neste ciclo estariam presentes o Administrar e o Integrar, com o Empreender ausente.
Burocracia -A--	Sistemas numerosos e pouco funcionais. Está dissociada de seu ambiente e ensimesmada. Não há qualquer senso de controle. Clientes precisam criar mecanismo ou caminhos próprios para serem atendidos pela organização. Neste ciclo estria presente somente o Administrar. Os demais fatores ou ações estariam ausentes.

Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

A partir do quadro acima, e sequenciando a aplicação metodológica, a primeira análise realizada foi a percepção por grupos, a qual segue descrita no Quadro 7:

Quadro 7 – Análise das informações colhidas juntos aos grupos pela técnica de *bainstorming* analisada pela metodologia da análise de conteúdo

GRUPO	PERCEPÇÃO DO CICLO
	O grupo 1 descartou a ideia de a empresa estar em uma fase de plenitude, com a ausência do Empreender e do Integrar. O entendimento é que a empresa não trabalha de forma equilibrada e não possui autocontrole e flexibilidade. Também não possui a convicção plena sobre o que está fazendo, para onde está indo e





<p>G1 Empregados sem a designação de Função</p>	<p>nem como chegar lá. Percebem que muitas decisões são tomadas sem conhecimento das operações na ponta (mais próxima de seus clientes) e de forma muito fragmentada, o que leva a uma compreensão de estar sem uma convicção estratégica, atacando os problemas de forma fragmentada. Esse grupo descartou o ciclo da burocracia incipiente e da burocracia, por entender que nesses ciclos as características predominantes neles, não seriam as predominantes hoje na empresa.</p> <p>A percepção da caracterização predominante do grupo residiu em um ciclo principal como uma aristocracia, destacando-se algumas características principais, dentre as trazidas pelo autor: aplicação de dinheiro em sistemas de controles sem a devida integração (tentativa e erro), benefícios e instalações. Enfatiza-se o como as coisas são feitas (a norma) e não o que é e por que deveriam ser feitas (ambiente e cliente). Formalidades na tradição do vestir e falar. Há existência de pessoas que individualmente se preocupam com a saúde da empresa, mas em geral (em grupo) é manter o <i>status quo</i>. Baixo nível de inovação interna e impedimentos de inovação externa (barreiras normativas). Conflitos por controle financeiro (poder).</p> <p>Complementar a fase predominante, o grupo fez questão de destacar algumas características da fase de estabilidade: a empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade começando a declinar e perdendo o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que um dia a levou a estar na plenitude. Foi primordial nesse grupo a ausência de Empreender e Integrar.</p> <p>Houve manifestação, desse grupo em específico, sobre um receio de a empresa superestimar os controles e avançar para o ciclo de vida da burocracia incipiente. Embora deixem claro, que a empresa não estaria nesse ciclo.</p>
<p>G2 Empregados com a designação de Função de</p>	<p>O grupo 2 descartou a ideia de a empresa estar em uma fase de plenitude. Citaram a falta de flexibilidade como a característica mais relevante para essa classificação.</p> <p>Também descartou a burocracia incipiente e a burocracia, por entender que nesses ciclos as características predominantes neles, não seriam as predominantes na empresa.</p> <p>Centraram a análise no estágio da Aristocracia. Sendo solicitados a destacarem essas características, citaram: ênfase em “como” as coisas são feitas e não “o que é” e “por que” deveriam ser feitas. Formalidades na tradição do vestir e falar. Existência de pessoas que individualmente se preocupam com a saúde da empresa, mas em geral (em grupo) é manter o <i>status quo</i>. Baixo nível de inovação interna e impedimentos de inovação externa. Conflitos por controle financeiro (poder). Perguntados por que entendem ser parte de um passado, sinalizaram com as intervenções políticas na gestão, em</p>





Supervisor	<p>detrimento de uma gestão técnica. Esta análise se aproxima muito da análise feita pelo G1. Foi primordial nesse grupo a ausência de Empreender e Integrar.</p> <p>Complementarmente definiram a existência de uma parte da empresa na fase de estabilidade. Para esse grupo a organização apresenta em alguns órgãos um certo equilíbrio, possui autocontrole e está buscando ampliar a flexibilidade. Citaram alguns programas internos que caracterizam essa visão, como o Kaizen, a criação das Coordenações de PD&I (CPDO), a valorização técnica dos gestores dentre outros. Afirmam que, agora, a organização sabe o que está fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. Nesse caso a necessidade de Empreender e Integrar.</p>
G3 Empregados com a designação de Função de gerentes de unidades	<p>Semelhante aos G1 e G2, o G3 descartou a ideia de a empresa estar em uma fase de plenitude, citando a falta de flexibilidade como a característica mais relevante para essa classificação. Assim como os demais, também descartaram as fases de burocracia incipiente e burocracia, por entender que nesses ciclos as características predominantes neles, não seriam as predominantes na empresa.</p> <p>Para esse grupo a empresa encontra-se em um estágio que ficaria entre a plenitude, a estabilidade e a aristocracia. Dizem ser impossível precisar como um todo em qual estágio poderia ser encaixada como fase predominante. Afirmam que parte da empresa estaria na plenitude (citam a parte de operações e negócios) e que parte estaria na aristocracia como as áreas administrativas (contrato, jurídica, patrimônio).</p> <p>Também disseram acreditar que a empresa pode ganhar mais flexibilidade na medida que volte a inovar tanto internamente quanto externamente, investir em capacitação (novas competências) para novos negócios e novas tecnologias.</p> <p>Acreditam em um retorno de partes da empresa à fase de plenitude e maturidade, podendo criar um ciclo virtuoso nessas duas fases. Nesse caso a necessidade de Empreender e Integrar.</p>
G4 Empregados com a designação de Função de gerentes	<p>Diferentemente dos grupos G1, G2 e G3 não descartou a ideia de que a empresa tenha partes dela em uma fase de plenitude, citando a busca por inovação e a flexibilidade (com projetos externos) como a característica mais relevante, para essa classificação.</p> <p>Entendem que a empresa tenha superado fases de uma burocracia incipiente e burocracia, por entender que houve uma recuperação da empresa em termos de gestão, a partir do ano de 2019. Afirmam que seus trabalhos visam contribuir para que essas fases não retornem.</p> <p>Quando solicitados a destacarem características dessas fases que estiveram presentes, elencaram algumas: muitos conflitos e “facadas pelas costas” e muitas brigas internas. A paranoia paralisa</p>





<p>táticos</p>	<p>a organização: ninguém quer ficar descoberto ou mostrar o jogo. O importante passa a ser as guerras internas por “territórios” e o cliente externo, torna-se um aborrecimento. Perda de qualquer senso de controle e clientes precisam criar mecanismo ou caminhos próprios para serem atendidos pela organização.</p> <p>Ao projetarem as atuais características da empresa, procuram enquadrá-las nas fases de plenitude, maturidade e aristocracia. Quando falam de plenitude e maturidade, trabalham com a crença de que o trabalho estratégico que está sendo realizado é justamente para aproveitar característica e práticas da organização que podem voltar à plenitude, fazer com essas partes contribuam com a manutenção da organização na fase de maturidade, e possam diminuir as ações ainda residentes em partes da empresa que, segundo a percepção do grupo, estaria na aristocracia. Quando chamados a exemplificar citam um conflito que para eles é muito evidente entre as áreas dinâmicas (operações e comercial) e estáticas (administrativas). Nesse caso, a necessidade de Empreender e Integrar.</p> <p>Também cabe destaque um temor presente nas falas desse grupo, que é um retorno a um período anterior da organização, cujos valores da técnica foram perdidos. Quando incitados a explicar esse período e, novamente, citaram ser anterior ao ano de 2019. Esse temor foi citado como uma queda para um ciclo de burocracia incipiente.</p>
-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A síntese apresentada no Quadro 7, pela lógica de percepção dos grupos, traz alguns achados importantes: Os grupos G1, G2 e G3 descartam a organização em uma fase de plenitude. Nesse sentido, apenas o grupo G4 considera que parte da organização possua características dessa fase.

Quanto às fases predominantes, o G1 entende que a organização esteja na predominantemente na fase de aristocracia (**pAel**) e complementarmente na fase de estabilidade (**PAel**). Portanto, uma organização em declínio. Citam práticas organizacionais que distanciam a empresa do ambiente de negócios (mercado) e afastamento das reais necessidades dos clientes. Assim, mais Administra do que produz e empreende, podendo colocar o futuro em risco.

O G2 classifica a organização com predomínio na fase da aristocracia (**pAel**) e complementarmente na fase de estabilidade (**PAel**). Sinalizam como percepção de pouca flexibilidade e sem foco para a integração de suas práticas e sistemas e





renovação. Mesmo com essa caracterização, citam algumas práticas que se bem adotadas poderão levar a empresa ao retorno a uma fase de estabilidade. Assim, mais Administra do que produz e empreende, podendo colocar o futuro em risco.

O G3 trabalha com a organização presente em três fase – plenitude (**PAEi**), estabilidade (**PAel**) e aristocracia (**pAel**) – a depender das áreas ou funções da organização. Citam áreas operacionais e comerciais como estando em plenitude e estabilidade e áreas administrativas como estando na aristocracia. Apostam em um ciclo virtuoso pela capacitação e inovação.

Por fim, o G4 entende que a empresa caminha ou já desfruta de uma fase de plenitude (**PAEi**), tendo conseguido superar as fases de burocracia incipiente e burocracia. Acreditam, em um ciclo virtuoso entre plenitude e estabilidade, porém afirmam trabalhar para vencer ou superar a aristocracia, que segundo eles, ainda está presente em áreas administrativas. Acreditam na renovação pela inovação e citam como exemplo dessa crença, a criação das coordenações de PD&I (CPDO) e alguns projetos de inovação aberta.

Ao se fazer um segundo recorte, lógica da percepção comparando a visão por níveis hierárquicos, verifica-se uma percepção mais pessimista nos grupos G1 e G2, quando caracterizam a organização transitando entre as fases de aristocracia e estabilidade. Nesse sentido, percebem uma organização em declínio, sem renovação, com visão limitada do atendimento aos clientes, dentre outras características. Esses grupos estão mais próximos da operação postal, e sua percepção pode ser retratada pelas informações que detêm e pelas práticas que são adotadas. Nesse caso, a visão que possuem da empresa é mais para o envelhecimento. Também se observa um temor sobre um declínio maior da organização, perdendo cada vez mais a flexibilidade e ampliando os controles.

Já no extrato de gestores (gerentes operacionais e táticos) a percepção é mais otimista. Veem a organização transitando entre as fases de plenitude, estabilidade e aristocracia, sinalizando que áreas operacionais e comerciais se aproximam de um trânsito entre as fases de plenitude e estabilidade, mas veem as áreas administrativas, mais próximas da aristocracia. Acreditam em um ciclo virtuoso entre plenitude e estabilidade, principalmente pela gestão estratégica da empresa, pelo desenvolvimento de novas competências e pelos projetos que envolvem





inovação aberta.

Como última análise verifica-se uma lógica mais geral. Nessa lógica, tem-se uma classificação da empresa entre as fases de plenitude, estabilidade e aristocracia. Nesse sentido, é possível destacar os extratos mais inferiores da hierarquia, com uma percepção menos otimista, talvez pelas pressões que sofrem na própria operação do dia a dia da organização e pelas informações que detêm.

Por outro lado, há um conjunto de empregados que permanecem com uma visão mais otimista do ciclo vivido atualmente pela empresa. Alguns deles usam a comparação com o passado, para justificar essa visão. Afirmam que em um passado recente, seriam capazes de classificar a organização em uma fase da aristocracia, ou mesmo em burocracia incipiente ou burocracia.

6. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo aplicar um modelo representativo das organizações como organismos vivos em uma organização real, visando apreender, pela percepção de empregados dessa organização, o estágio de desenvolvimento dessa organização, caracterizada pelo seu ciclo de vida. O modelo do Ciclo de Vida das Organizações estruturado por Adizes (1990) foi aplicado à Superintendência Estadual dos Correios da Bahia.

A partir das questões norteadoras da pesquisa, constatou-se que existe um tecido teórico pelo qual é possível analisar as organizações como organismos. Do ponto de vista científico, foram extraídas narrativas, fundamentações e orientações, que permitem encontrar visões que aproximam a análise organizacional de compreender as organizações como organismos, com seus ciclos de vida e características de classificações. Nessa base, também foram encontradas recomendações de que a análise das organizações como organismos, precisa ser relativizada. Um organismo vivo caminha sempre rumo a sua finitude nas fases de seu ciclo de vida, ou seja, a sua morte. Uma organização pode percorrer seus ciclos de vida e se regenerar ao longo do ciclo e, não necessariamente declinar para a morte.

No que tange à inquietação sobre a tradução e validação de uma perspectiva





teórica em modelos de análise organizacional, que a represente, foram analisados modelos conceituais e quadros referenciais que permitem ser aplicados às organizações, podendo comparar modelos mais abstratos, de organizações reais, como os modelos de Mintzberg (2003), Motta (2001) e Adizes (1990).

Referente à aplicação de modelos em uma organização real, visando compreender seu ciclo de vida, foi evidenciado, a partir do modelo de Adizes (1990) e pelas percepções de um conjunto de atores da organização, a caracterização do estágio do ciclo de vida em que se encontra a Superintendência Estadual dos Correios da Bahia. Interessante é que o modelo foi compreendido pelos atores envolvidos, e traduzido em uma abordagem coletiva, sendo apreendida uma classificação que transita entre três principais estágios do ciclo de vida da organização: plenitude (sempre que a percepção de parte da organização se encontrar nesse ciclo), a maturidade e a aristocracia.

Esses estágios do ciclo de vida estão centralmente apontados nos quatro grupos que interagiram. Portanto, é uma organização que transita entre possuir capacidade de ser flexível em suas partes, até as partes constituídas com excessos de controles. Nesse sentido, predominou entre os grupos uma ideia de ser uma empresa envelhecida em suas práticas, precisando de renovação. Nesse sentido, os grupos ouvidos apontam a inovação e integração dos sistemas organizacionais como saídas.

Cabe destacar, que algumas outras características foram apontadas, ao olhar para determinados movimentos da organização em sua história recente, principalmente atreladas aos movimentos governamentais do país. Nesse sentido, há menções e alguns termos, de caracterização da organização no estágio da burocracia incipiente, por conta da trajetória de gestão recente da empresa.

Assim, ao aplicar o modelo do Ciclo de Vida das organizações de Adizes (1990), obteve-se uma apreensão da percepção de um conjunto de atores com posições ou níveis hierárquicos diferentes da empresa, sendo identificado o(s) estágio(s) de desenvolvimento da mesma.

Quanto às limitações do trabalho, cabe esclarecer que por se tratar de um estudo de caso aplicado em uma pequena amostra da organização, ele serve muito mais como um sinalizador da possibilidade do uso da estratégia da pesquisa, do que





um estudo conclusivo e generalizador de seus achados.

Um segundo ponto relevante nas limitações é o conjunto de atores envolvidos. Em uma organização com uma estrutura distribuída pelo território brasileiro, o número de atores envolvidos não é capaz de representar uma visão que possa ser considerada como conclusiva. Porém, é importante destacar que nas visões dos grupos, foram levantadas e foram trazidos pontos que podem servir de reflexão tanto para o uso desse tipo de modelos quanto para ampliar a base de participação de atores.

Um terceiro ponto que pode ser trazido como fator limitador, é a condução metodológica. Nem todos conheciam o modelo aplicado, então com três seções de aplicação da metodologia, uma para esclarecer o modelo; outra para aplicar; e outra para consolidar o resultado, alguns pontos podem ter sido suprimidos pelo desconhecimento, e outros que apareceram muito mais pelo efeito grupo, ou seja, certo consenso sem espaço para o aprofundamento da discussão e o surgimento de outros pontos de contribuição para a apreensão das percepções. Também, não foram reunidos todos os atores em um único grupo para validação. Esta foi realizada somente nos grupos originais.

Assim, mesmo com esses limites apontados, e com outros menores que possa ter havido, acredita-se que estudos dessa natureza possam ser importantes para uma maior compreensão da organização, por parte dos atores (pela reflexão e participação) e pela organização que passa a ter acesso a mais uma ferramenta de gestão de sua própria realidade.

Nesse sentido, novos estudos podem ser aplicados envolvendo um maior número de atores, outras sedes da empresa, outros níveis hierárquicos, atores estratificados por áreas mais específicas e com ampliação dos recursos metodológicos, utilizando-se um número maior de encontros para melhor consolidar os resultados. Nesse sentido, a organização pode utilizar esse modelo para trabalhar a percepção de seus empregados, visando melhorar as práticas organizacionais ou seus canais de comunicação, para proporcionar outras percepções sobre os ciclos da organização. Por outro lado, propiciar aos gestores estratégicos e táticos, conhecimentos e elementos técnicos que possam trazer novos *inputs* para os ciclos de declínio, transformando-os em ciclos de crescimento.





REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS – ECT. **Relatório Integrado Correios 2020**. Brasília – DF. Aprovado na 6ª ROCA, em 25 de junho de 2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS – ECT. **Relatório Integrado Correios 2021**. Brasília – DF. Aprovado na 3ª RECA, em 09 de maio de 2022.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. V. 45, n. 1. São Paulo, JAN./MAR. 2005.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papyrus, 2016.

PEREIRA, A. S., *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. UFSM, 2018. *E-book*.

PRADO, V. *et al.* Soluções Para a Logística de Distribuição de Encomendas na Etapa de Última Milha - Um Estudo de Caso na Empresa ALFA. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, 2022.

REED, M. Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado. In. Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking**: inovação em negócios. São Paulo: MJV Press, 2012.

WOOD JÚNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo. set./out. 1992.





Volume 1 nº 31 - 2023
ISSN: 2316-7548
Páginas 01 - 34

**ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS EM REVISTA**

unicuritiba

YIN, R. **A Metodologia do Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.



REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNICURITIBA.

[Received/Recebido: Julho 20, 2022; Accepted/Aceito: Março 08, 2023]

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não comercial 4.0 Internacional.