

**Ressignificando a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional:
uma proposta integrativa à luz da sustentabilidade corporativa¹**

***Resignifying Organizational Life Cycle Theory:
an integrative proposal in light of corporate sustainability***

Jamine Bruno de OLIVEIRA²
Luana Cavalcanti de Melo ATAÍDE³

Resumo

A Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO) tem sido amplamente utilizada para explicar o desenvolvimento organizacional, porém apresenta limitações diante das exigências contemporâneas de sustentabilidade e complexidade. Este estudo tem como objetivo analisar criticamente a TCVO e propor sua resignificação à luz da sustentabilidade corporativa. Trata-se de um ensaio teórico de natureza analítico-propositiva, fundamentado em revisão narrativa da literatura. O aporte teórico articula o modelo de Greiner com abordagens contemporâneas, como o Triple Bottom Line, os critérios ESG e a complexidade organizacional. Os resultados indicam a necessidade de superar a lógica linear do modelo, incorporando dimensões ambientais, sociais e de governança ao longo de todo o ciclo organizacional. Conclui-se que a sustentabilidade deve ser compreendida como princípio transversal ao desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Teoria do ciclo de vida organizacional. Sustentabilidade corporativa. Desenvolvimento organizacional. Triple bottom line.

Abstract

Organizational Life Cycle Theory (OLCT) has been widely used to explain organizational development; however, it presents limitations in addressing contemporary demands related to sustainability and complexity. This study aims to critically analyze OLCT and propose its reinterpretation in light of corporate sustainability. Methodologically, it is a theoretical essay of an analytical-propositional nature, based on a narrative literature review. The theoretical framework articulates Greiner's model with contemporary approaches, such as the Triple Bottom Line, ESG criteria, and organizational complexity. The results indicate the need to move beyond the linear logic of the model by incorporating environmental, social, and governance dimensions throughout the entire

¹Artigo apresentado no Seminários em Administração (SEMEAD), realizado nos dias 10 a 14 de novembro de 2025, com o título "Ressignificando a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional: uma proposta integrativa à luz da sustentabilidade".

² Doutoranda em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Bolsista Capes.
E-mail: jamine.oliveira@ufpe.br

³ Doutoranda em Computação pela Universidade de Pernambuco (UPE). E-mail: luana.cmataide@upe.br.

organizational life cycle. It is concluded that sustainability should be understood as a transversal principle guiding organizational development

Keywords: Organizational life cycle theory. Corporate sustainability. Organizational development. Triple bottom line.

Introdução

A Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO), formulada por Greiner (1972; 1998), constitui uma importante estrutura analítica para compreender as dinâmicas de crescimento, transformação e crises organizacionais ao longo do tempo. Fundamentada em uma abordagem evolutiva e revolucionária, a teoria segmenta o desenvolvimento organizacional em fases distintas, permitindo identificar fatores que impulsionam ou limitam o avanço das organizações.

Desde sua formulação, o modelo tem sido amplamente aplicado em diferentes contextos, contribuindo para análises sobre gestão estratégica e governança (STEIER, 2001), crescimento organizacional e transições de estágio (BURKERT et al., 2014), além de estudos sobre empresas familiares e indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (FREZATTI et al., 2017; SANTANA JÚNIOR; CALLADO, 2020). Estudos recentes também indicam que práticas contemporâneas, como flexibilização do trabalho e foco no bem-estar, podem ser interpretadas à luz das transformações previstas nos estágios organizacionais (FERREIRA, 2023).

Apesar de sua relevância, a TCVO apresenta limitações diante das transformações contemporâneas. Avanços tecnológicos, globalização e, sobretudo, a crescente centralidade da sustentabilidade evidenciam a insuficiência de um modelo ancorado em pressupostos linearizantes e predominantemente econômicos. Originalmente concebida em um contexto no qual as dimensões ambientais e sociais eram secundárias, a teoria não incorpora, de forma explícita, mecanismos que integrem a sustentabilidade ao longo do ciclo organizacional (MONTICELLI et al., 2024; BOUNCKEN et al., 2024).

Nesse cenário, torna-se necessário repensar os fundamentos da TCVO à luz de uma perspectiva mais abrangente, capaz de integrar dimensões sociais, ambientais e de governança como elementos estruturantes do desenvolvimento organizacional. A integração entre governança corporativa e sustentabilidade, conforme argumentam

Brockett e Rezaee (2013), emerge como elemento central para alinhar o desempenho organizacional às exigências contemporâneas.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar criticamente a Teoria do Ciclo de Vida das Organizações e propor sua atualização à luz dos princípios da sustentabilidade. A questão de pesquisa que orienta o trabalho consiste em compreender de que forma a TCVO pode ser reinterpretada para incorporar dimensões econômicas, sociais e ambientais de maneira transversal ao desenvolvimento organizacional.

Para tanto, o estudo adota a forma de um ensaio teórico de natureza analítico-propositiva, fundamentado em revisão crítica da literatura nacional e internacional, buscando articular o modelo clássico da TCVO com abordagens contemporâneas orientadas à sustentabilidade. O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a seção 4 desenvolve a análise crítica da literatura; e a seção 5 discute as contribuições do estudo e indica caminhos para pesquisas futuras.

Teoria do Ciclo de vida Organizacional

A TCVO surgiu na década de 70, com Larry Greiner (1972; 1998). As suas bases remontam à psicologia europeia, em nomes como Freud, Jung e Piaget, que relacionam o comportamento humano com as experiências passadas vividas pelos seres humanos. Greiner (1972;1998) no artigo seminal “Evolution and revolution as Organization grow”, criou um modelo baseado em cinco dimensões-chave: idade, tamanho da organização, estágios de evolução e revolução, além da taxa de crescimento. No artigo o autor demonstra como essas dimensões interagem e determinam o desenvolvimento de uma organização.

Larry Greiner (1972; 1998) defendia que essas dimensões interagem criando fases que possuem características distintas e podem ser relacionadas da seguinte forma: na fase da criatividade, a busca da organização é a criação de um produto e até mesmo do mercado. Nessa etapa a crise se relaciona com a liderança e o crescimento se dá por empreendedorismo.

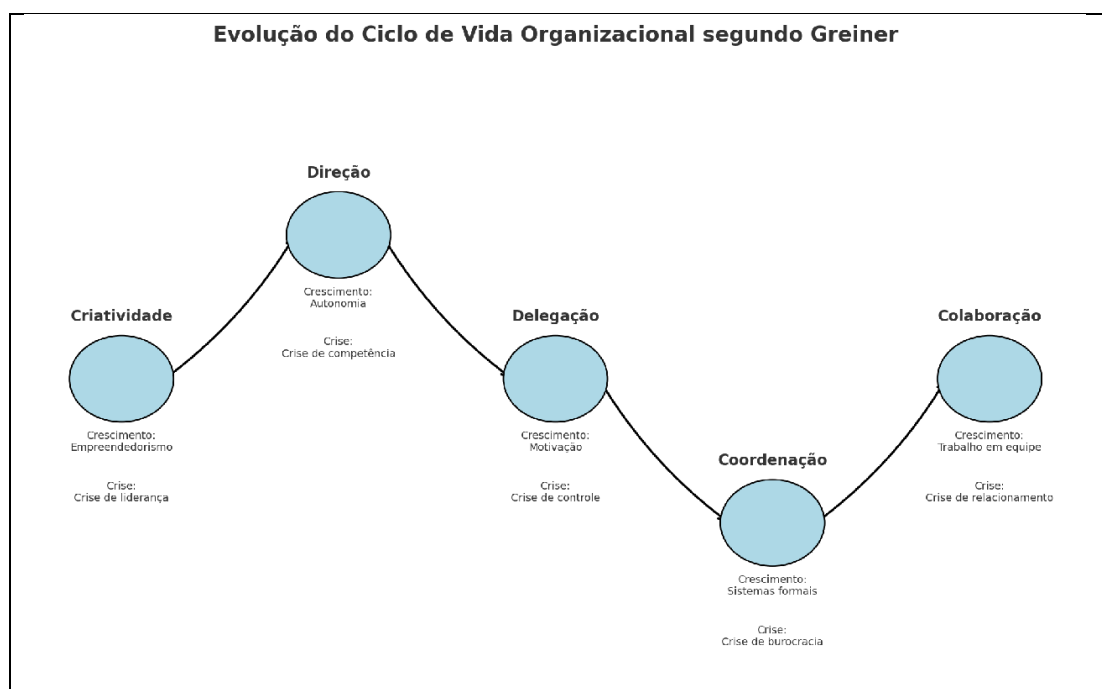
Na fase seguinte, relacionada com a direção, o objetivo é contratar um gerente competente, que consiga estruturar a organização e resolver a crise que se forma, que é

de competência. O crescimento se dá em bases relacionadas com a autonomia: a crença é de quanto maior for a autonomia, maior o sucesso da organização.

A próxima fase é a delegação, onde a busca é por maior descentralização. Neste caso, a crise se dá pelo controle e o crescimento se dá por motivação dos administradores de níveis inferiores. Num momento seguinte surge a fase de coordenação, onde a principal característica são os sistemas formais e de responsabilidade da alta administração. O crescimento nesta fase se dá pelos sistemas formais e a crise se relaciona à burocracia.

A última fase descrita por Greiner, é denominada de Colaboração, ênfase na espontaneidade administrativa por meio das equipes. O crescimento se dá justamente pelo trabalho em equipe e a crise está relacionada ao relacionamento entre os membros da organização (vide Figura 1).

Figura 1: Ciclo de vida organizacional segundo Greiner, com adaptações



Fonte: Adaptado de Greiner (1972, 1998); elaboração dos autores (2025).

A TCVO realiza uma análise dos fenômenos envolvidos nas alterações que as organizações sofrem ao longo do tempo e das suas capacidades de adaptação junto ao ambiente, conforme destacado por ADIZES (1996). Considerada uma metáfora, ela é uma opção teórica para realizar analogias sobre o desenvolvimento organizacional ao longo da existência, assumindo que todas as organizações passam por esses estágios e, em cada

um deles, apresentam similaridades e demandas específicas (ADIZES, 1996; O'RAND e KRECKER, 1990).

Estudos anteriores

Segundo Faria (2009), a produção acadêmica resulta de um processo coletivo, o que também se aplica à consolidação da Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO). Embora o marco central da teoria seja o artigo seminal de Greiner (1972; 1998), sua construção ocorreu de forma gradual, a partir de contribuições anteriores e complementares na literatura.

Nesse sentido, Levitt (1960) introduz a lógica de ciclos ao propor a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, estruturada em cinco fases — desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio — representando uma das primeiras aplicações de uma abordagem inspirada nas ciências biológicas ao contexto dos negócios. Com Greiner (1972), essa lógica é transposta para o nível organizacional, estabelecendo um modelo de estágios de crescimento e crises que se tornou amplamente difundido.

Posteriormente, Quinn e Cameron (1983) reforçam a ideia de desenvolvimento organizacional por estágios com padrões previsíveis, enquanto O'Rand e Krecker (1990) criticam a tendência desses modelos de assumirem, mais do que testarem empiricamente, tais sequências. Em complemento, Kimberly (1987) argumenta que o ciclo organizacional não está necessariamente vinculado ao tempo cronológico, posição convergente com Adizes (1996), ao destacar que longevidade não implica maturidade organizacional.

Na revisão de seu modelo, Greiner (1972; 1998) enfatiza a inevitabilidade das crises organizacionais e a necessidade de respostas inovadoras, propondo práticas como a rotação de executivos entre funções operacionais e estratégicas, a criação de estruturas organizacionais paralelas e a adoção de iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Tais proposições mostram-se alinhadas a práticas contemporâneas, como semanas de trabalho reduzidas, maior flexibilidade organizacional e trabalho remoto, que vêm sendo ampliadas nas organizações atuais (FERREIRA, 2023).

Desafios na aplicação da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional

Poucas organizações percorrem integralmente as etapas descritas no modelo de Greiner (1972; 1998), sendo comum o encerramento das atividades ainda nos estágios iniciais ou a dificuldade de avançar para fases posteriores. Ademais, a transição entre os estágios não ocorre de forma linear, observando-se frequentemente a sobreposição de práticas organizacionais, o que evidencia a ausência de um padrão universal de evolução.

Nesse contexto, emerge o questionamento sobre o papel da sustentabilidade ao longo do ciclo de vida organizacional. Paula (2021) identifica uma relação positiva entre sustentabilidade empresarial e estágios de maturidade, ao passo que, nas fases iniciais, essa relação tende a ser menos expressiva. Ainda assim, a sustentabilidade tem sido reconhecida como mecanismo de legitimação perante stakeholders e como vetor de geração de valor social e econômico (MANZHYNSKI, 2021), o que indica a necessidade de sua incorporação desde as fases iniciais do desenvolvimento organizacional.

A heterogeneidade interna das organizações constitui outro desafio relevante à aplicação da TCVO. Machado-da-Silva, Cunha e Rossoni (1998) demonstram que diferentes unidades organizacionais podem apresentar níveis distintos de tecnologia e controle em uma mesma fase, reforçando a não uniformidade estrutural. Esse argumento é corroborado por Steier (2001), ao evidenciar que distinções entre áreas organizacionais podem dificultar a tomada de decisão em momentos de crise e transição.

Adicionalmente, a própria estrutura do modelo permite a existência de subfases dentro de cada estágio, sugerindo um processo mais dinâmico e complexo do que o representado de forma simplificada. Ainda assim, o modelo de Greiner deve ser compreendido como um esquema analítico que sintetiza os principais desafios do crescimento organizacional.

Sob outra perspectiva, Luz, Ensslin e Ensslin (2011) defendem que a transição entre estágios constitui condição para a sobrevivência organizacional, estando associada à melhoria do desempenho, especialmente no relacionamento com stakeholders. Entretanto, Adizes (1996) argumenta que a longevidade organizacional não é, por si só, indicativa de maturidade, uma vez que o tempo de existência não garante evolução estrutural ou gerencial.

Diante das exigências contemporâneas, especialmente relacionadas à sustentabilidade e à emergência climática, torna-se insuficiente compreender o

desenvolvimento organizacional apenas sob uma lógica econômica. A incorporação de práticas sustentáveis deve ocorrer desde a concepção do negócio, sendo continuamente aprimorada ao longo do ciclo de vida, em resposta às demandas globais e à necessidade de geração de valor multidimensional (MEIRELLES, 2003; DRUCKER, 1999).

Apesar dessas limitações, a TCVO mantém relevância analítica, tendo sido aplicada em estudos sobre gestão estratégica e governança (STEIER, 2001), crescimento organizacional e transições de estágio (BURKERT et al., 2014), empresas familiares (FREZATTI et al., 2017) e sistemas de mensuração de desempenho financeiro e não financeiro (SANTANA JÚNIOR; CALLADO, 2020). Mais recentemente, práticas organizacionais voltadas ao bem-estar têm sido interpretadas como respostas adaptativas às dinâmicas do ciclo de vida (FERREIRA, 2023).

Nesse contexto, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos do ensaio, seguidos da análise crítica das possibilidades de atualização da TCVO à luz da sustentabilidade.

Procedimentos metodológicos do ensaio

Este estudo configura-se como um ensaio teórico de caráter analítico e propositivo, cujo objetivo é revisar criticamente a Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO), originalmente formulada por Greiner (1972; 1998), à luz das exigências contemporâneas de sustentabilidade. A estratégia metodológica adotada fundamenta-se na perspectiva de Torracco (2005), segundo a qual ensaios teóricos devem integrar, organizar e reinterpretar o conhecimento existente, com vistas à ampliação de sua capacidade explicativa e à proposição de novos entendimentos sobre fenômenos consolidados.

Nessa direção, o estudo assume uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e interpretativa, orientada pela articulação crítica entre vertentes teóricas clássicas e contemporâneas. Mais do que descrever a literatura, busca-se promover um diálogo analítico entre contribuições distintas, evidenciando tensões, lacunas e possibilidades de reconfiguração conceitual da TCVO no contexto das transformações atuais.

O percurso teórico-analítico foi conduzido por meio de revisão narrativa crítica da literatura, compreendida não como um levantamento exaustivo, mas como um

processo interpretativo de seleção e integração de contribuições relevantes. A busca bibliográfica foi realizada entre março e maio de 2025, nas bases Web of Science, Scopus e Spell, utilizando descritores em português (“TCVO”, “ciclo de vida das organizações”, “estágios das organizações”, “Greiner”) e em inglês (“organizational life cycle”, “organizational stages”, “Greiner”, “corporate sustainability”, “triple bottom line”), combinados por operadores booleanos (AND, OR).

A seleção do material foi orientada por critérios de relevância teórica e aderência ao problema de pesquisa, priorizando autores amplamente citados, estudos publicados em periódicos qualificados e trabalhos que dialogam com a TCVO e com a sustentabilidade em suas dimensões econômica, social e ambiental. Buscou-se garantir diversidade epistemológica e temporal, abrangendo desde a formulação original da teoria até produções recentes (1972–2024), incorporando tanto abordagens críticas quanto perspectivas complementares.

A análise foi estruturada a partir de quatro eixos interpretativos: (i) contribuições à formulação e evolução da TCVO; (ii) críticas estruturais e epistemológicas ao modelo tradicional; (iii) proposições teóricas voltadas à incorporação da sustentabilidade ao desenvolvimento organizacional; e (iv) conceitos complementares, como inovação sustentável, complexidade organizacional, resiliência e aprendizado contínuo. Essa estratégia permitiu não apenas sistematizar a literatura, mas também reinterpretar seus fundamentos à luz de uma perspectiva contemporânea.

O estudo delimita-se à análise conceitual da TCVO e suas interfaces com a sustentabilidade corporativa, não contemplando validação empírica nem a proposição de um modelo fechado. Foram excluídos trabalhos de natureza estritamente empírica que mobilizam a teoria de forma operacional, sem aprofundamento teórico. Ao final, foram selecionados 22 estudos para análise aprofundada.

A interpretação dos resultados foi orientada por referenciais que tensionam a lógica tradicional da TCVO, destacando-se o Triple Bottom Line (Elkington, 2001), a inovação sistêmica (Ceschin & Gaziulusoy, 2016) e a crítica à linearidade dos ciclos organizacionais (Levie & Lichtenstein, 2010). Tais abordagens possibilitam deslocar o foco da análise de uma perspectiva linear e economicista para uma compreensão mais abrangente, que incorpora dimensões socioambientais e dinâmicas não lineares.

Por sua natureza, o ensaio não segue protocolos de revisão sistemática, sendo caracterizado por uma lógica interpretativa e construtiva. Nesse sentido, o estudo assume

explicitamente um posicionamento onto-epistemológico crítico, ao questionar os pressupostos funcionalistas, economicistas e lineares que estruturam a TCVO. Parte-se do entendimento de que teorias organizacionais não são neutras, mas refletem construções sociais que influenciam tanto a produção de conhecimento quanto a prática gerencial. A partir dessa perspectiva, propõe-se a ressignificação da TCVO como uma estrutura analítica mais sensível à complexidade, à interdependência e às demandas da sustentabilidade contemporânea.

Análise crítica da literatura: limites e potencialidades da TCVO

A Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO), proposta por Greiner (1972, 1998), tem sido amplamente utilizada para compreender os estágios de crescimento e as crises organizacionais. Contudo, sua relevância histórica contrasta com limitações evidentes quando analisada à luz das exigências contemporâneas, marcadas por transformações ambientais, sociais e tecnológicas.

Esta seção tem por objetivo analisar criticamente a TCVO, com ênfase nas limitações de sua estrutura linear e centrada em aspectos internos, bem como nas possibilidades de sua ressignificação a partir de abordagens orientadas à sustentabilidade. Para tanto, articula-se a teoria clássica com contribuições contemporâneas, como o Triple Bottom Line (ELKINGTON, 2001), a inovação sistêmica (CESCHIN; GAZIULUSOY, 2016) e a perspectiva da complexidade organizacional (LEVIE; LICHTENSTEIN, 2010).

Limitações da TCVO frente ao contexto contemporâneo

A principal crítica à TCVO refere-se à sua lógica sequencial e previsível, que não contempla a natureza dinâmica e instável dos contextos organizacionais contemporâneos (LEVIE; LICHTENSTEIN, 2010). O modelo apresenta limitações ao lidar com fatores externos e incontroláveis, como mudanças climáticas, pressões regulatórias e demandas crescentes por responsabilidade social.

Além disso, a teoria privilegia uma perspectiva economicista, negligenciando as dimensões ambiental e social da sustentabilidade. Nesse sentido, o Triple Bottom Line (ELKINGTON, 2001) amplia o escopo analítico ao integrar resultados econômicos, sociais e ambientais, oferecendo uma base mais adequada às exigências atuais.

Evidências empíricas reforçam essa necessidade. Moreira et al. (2023) demonstram que empresas em estágios iniciais apresentam níveis inferiores de práticas ESG em comparação às organizações maduras, indicando que a sustentabilidade não se desenvolve de forma linear ao longo do ciclo de vida. Esse achado evidencia a necessidade de incorporar variáveis socioambientais à análise organizacional desde as fases iniciais.

Adicionalmente, Carmeli e Schaubroeck (2008) destacam que a capacidade de resposta a crises organizacionais está associada a mecanismos de aprendizagem contínua, mais do que à experiência prévia ou ao risco tecnológico. No contexto da TCVO, isso sugere que a superação das crises de transição depende de capacidades adaptativas dinâmicas, não previstas na lógica original do modelo.

Por fim, abordagens contemporâneas ampliam a compreensão do desenvolvimento organizacional. Dyllick e Muff (2016) distinguem organizações orientadas ao mercado daquelas efetivamente sustentáveis, enfatizando a geração de impactos positivos. Ceschin e Gaziulusoy (2016), por sua vez, propõem uma abordagem multinível da inovação para sustentabilidade, integrando dimensões produto, sistema produto-serviço, espaço social e sistema sociotécnico.

Essas contribuições deslocam o foco da TCVO de uma lógica interna e linear para uma perspectiva sistêmica, na qual as organizações são compreendidas como parte de ecossistemas complexos e interdependentes.

Síntese analítica da literatura

A Tabela 1 sistematiza as principais contribuições, críticas e articulações da literatura analisada, evidenciando os limites do modelo clássico e as possibilidades de sua atualização.

Tabela 1: Autores Relevantes para a TCVO

Autor(es)	Contribuição para TCVO	Crítica/Atualização Proposta	Articulação com Sustentabilidade
Greiner (1972, 1998)	Modelo clássico em cinco/fase de crescimento e crise	Abordagem linear e centrada em aspectos internos	Ausência de dimensão ambiental e social

Levie & Lichtenstein (2010)	Ciclo de vida como processo dinâmico e emergente	Ênfase em padrões não-lineares e complexidade	Abre espaço para inclusão de fatores contextuais
Daft (2012)	Incorporação de contingências externas	Reconhecimento de influências ambientais	Ainda limitado à sustentabilidade econômica
Dyllick & Muff (2016)	Empresas sustentáveis verdadeiras	Criticam greenwashing e destacam impacto real	Integração do TBL na lógica organizacional
Ceschin & Gaziulusoy (2016)	Inovação para sustentabilidade em múltiplos níveis	Introduzem escala sociotécnica na análise	Propõem transformação organizacional progressiva

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A sistematização indica que a ressignificação da TCVO requer o reconhecimento de dinâmicas não lineares, interdependentes e orientadas por múltiplas dimensões. O conceito de crescimento organizacional deve, portanto, ser ampliado para além da lógica econômica, incorporando impactos sociais e ambientais.

Nesse sentido, a atualização do modelo implica um deslocamento do paradigma tradicional para abordagens integradas, capazes de capturar a complexidade das transições organizacionais contemporâneas. Tal reconfiguração é sintetizada na Figura 2, que representa a articulação entre ciclo de vida organizacional e sustentabilidade sob uma perspectiva sistêmica.

Figura 2: Modelo TCVO & Sustentabilidade



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Considerações finais

A análise crítica da Teoria do Ciclo de Vida das Organizações (TCVO) evidenciou que sua estrutura conceitual permanece ancorada em pressupostos funcionalistas e linearizantes, os quais reduzem o desenvolvimento organizacional a uma trajetória previsível e predominantemente interna. Tais pressupostos mostram-se insuficientes para explicar contextos organizacionais contemporâneos, marcados por complexidade, instabilidade e interdependência entre múltiplos atores e dimensões.

Ao articular contribuições como o Triple Bottom Line (ELKINGTON, 2001), o modelo evolucionário de inovação para a sustentabilidade (CESCHIN; GAZIULUSOY, 2016) e as críticas à linearidade dos ciclos organizacionais (LEVIE; LICHTENSTEIN, 2010), este estudo propõe uma reinterpretação da TCVO sob uma perspectiva mais abrangente, adaptativa e orientada à sustentabilidade. Essa abordagem desloca o foco da teoria de uma racionalidade econômica interna para uma compreensão das organizações como construções sociais inseridas em ecossistemas complexos, nos quais dimensões econômicas, sociais e ambientais se articulam de forma dinâmica.

Nesse sentido, o trabalho promove um reposicionamento onto-epistemológico da TCVO, ao questionar a neutralidade das teorias organizacionais e evidenciar seu caráter contingente e socialmente construído. Ao incorporar a sustentabilidade como princípio estruturante, o estudo rompe com a ideia de que o desenvolvimento organizacional segue

trajetórias universais e previsíveis, passando a concebê-lo como um processo situado, dinâmico e orientado por múltiplas racionalidades.

Como principal contribuição teórica, propõe-se a ressignificação da TCVO por meio da integração entre desenvolvimento organizacional, inovação e sustentabilidade, ampliando sua capacidade analítica frente às demandas contemporâneas. Diferentemente das abordagens tradicionais, a sustentabilidade não é compreendida como resultado de estágios avançados, mas como elemento transversal, presente desde a concepção organizacional e ao longo de todo o ciclo de vida. Tal reconfiguração incorpora princípios ESG às dinâmicas organizacionais, respondendo às pressões por geração de valor multidimensional e legitimidade socioambiental.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas públicas, ao destacar a importância de integrar a sustentabilidade às estratégias organizacionais desde suas fases iniciais. Essa perspectiva contribui para a construção de organizações mais resilientes, adaptativas e alinhadas às demandas de stakeholders, especialmente em contextos que envolvem micro e pequenas empresas, startups e organizações do terceiro setor.

Como limitação, destaca-se a natureza teórica do estudo, baseada na análise e síntese crítica da literatura, sem validação empírica das proposições apresentadas. Ademais, a seleção bibliográfica, embora orientada por critérios de relevância e diversidade epistemológica, pode não contemplar todas as abordagens emergentes sobre a integração entre TCVO e sustentabilidade. A proposta desenvolvida também opera em nível conceitual, carecendo de operacionalização em contextos organizacionais específicos.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras realizem investigações empíricas capazes de testar e refinar o modelo integrativo proposto, analisando a incorporação de princípios ESG ao longo dos diferentes estágios organizacionais. Sugere-se, ainda, o aprofundamento das articulações entre ciclo de vida organizacional, inovação e sustentabilidade em distintos contextos, de modo a ampliar a robustez e a aplicabilidade do referencial teórico apresentado.

Em síntese, ao propor a ressignificação da Teoria do Ciclo de Vida das Organizações à luz da sustentabilidade, este estudo desloca o eixo interpretativo do desenvolvimento organizacional de uma lógica linear, interna e economicista para uma perspectiva sistêmica, dinâmica e multidimensional. Tal deslocamento não apenas amplia

a capacidade explicativa da TCVO, mas também reposiciona seu papel no campo dos estudos organizacionais, ao reconhecê-la como uma estrutura analítica sensível às interdependências entre organização, sociedade e ambiente. Ao incorporar a sustentabilidade como princípio estruturante, e não como resultado tardio, o estudo contribui para superar abordagens fragmentadas e propõe uma leitura mais integrada das trajetórias organizacionais. Nesse sentido, a TCVO deixa de ser compreendida como um modelo descritivo de estágios para assumir caráter interpretativo e orientador, contribuindo para a construção de organizações capazes de gerar valor econômico, social e ambiental de forma simultânea em contextos marcados por crescente complexidade e desafios socioambientais.

Referências

ADIZES, I. **Empresas que crescem e se renovam: o ciclo de vida das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1996.

BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S.; LAVIE, D. Inter-organizational innovation: research paths toward a dynamic and context-dependent view. **Journal of Product Innovation Management**, v. 41, n. 2, p. 91–106, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12681>.

BROCKETT, A.; REZAEI, Z. **Corporate sustainability: integrating performance and reporting**. Hoboken: Wiley, 2013.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 102–120, 2000.

BURKERT, M.; LOPES, A. B.; OESTERREICHER, A. Modelos de crescimento empresarial: uma revisão da teoria dos estágios de desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 105–123, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141231>.

CARMELI, A.; SCHAUBROECK, J. Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures. **Long Range Planning**, v. 41, n. 2, p. 177–196, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>.

CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 222–240, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393127>.

CESCHIN, F.; GAZIULUSOY, I. Evolution of design for sustainability: from product design to design for system innovations and transitions. **Design Studies**, v. 47, p. 118–163, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2016.09.002>.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. 11. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012.

DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156–174, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 2001.

FARIA, J. H. de. A crítica da forma organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 5, p. 763–785, set./out. 2009.

FERREIRA, M. S. A teoria do ciclo de vida das organizações de Greiner e sua atualidade frente às novas práticas organizacionais. **Revista Gestão em Diálogo**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 85–98, 2023.

FERREIRA, B. M. C. **O impacto de práticas de recursos humanos inovadoras na retenção dos millennials**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2023.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R.; COSTA, E. Corporate life cycle and the design of management accounting systems. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 2, p. 140–153, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170202>.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 4, p. 37–46, 1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow: a company's growing pains can be a source of creative energy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 55–68, 1998.

KIMBERLY, J. R. The life cycle of organizations. In: NADELL, J. W. (ed.). **Organizations: structure and behavior**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1987. p. 105–128.

LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 2, p. 317–350, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 38, n. 4, p. 45–56, jul./ago. 1960.

MARRA, M. Bridging the gaps in sustainability assessment: a systematic literature review, 2014–2023. **Evaluation and Program Planning**, v. 110, 2025. Art. 102557. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2025.102557>.

MONTICELLI, J. M.; VENTURA, A. C.; OLIVEIRA, D. L. S. O papel das estratégias organizacionais frente à transição climática: desafios para a sustentabilidade. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 210–229, 2024.

MOREIRA, C. S.; SILVA, G. R.; ARAÚJO, J. G. R.; LUCENA, W. G. L. **Environmental, social, and governance e o ciclo de vida das firmas: evidências no mercado de capitais brasileiro**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 22., 2023. Anais [...]. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2023. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3728.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

O'RAND, A. M.; KRECKER, M. L. Concepts of the life cycle: their history, meanings, and uses in the social sciences. **Annual Review of Sociology**, v. 16, p. 241–262, 1990.

PAULA, R. de C. F. **Indicadores de sustentabilidade empresarial de boas práticas para micro e pequenas empresas: análise crítica e framework conceitual**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33–51, 1983.

SANTANA JÚNIOR, J. C.; CALLADO, A. A. C. Desempenho sustentável: proposição de indicadores para empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 75–91, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4049>.

SHAH, M. U.; GUILD, P. D. Stakeholder engagement strategy of technology firms: a review and applied view of stakeholder theory. In: **Technovation**, v. 114, 2022. Art. 102460. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102460>.

STEIER, L. Private equity governance and the implications for firm governance. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 152–162, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5898738>