

ARTIGO

Análise Empírica do Modelo de Greiner em Empresas Familiares

Fábio Frezatti¹frezatti@usp.br |  0000-0002-5927-022XDiógenes de Souza Bido²dsbido@gmail.com |  0000-0002-8525-5218Daniel Magalhães Mucci¹danielmmucci@usp.br |  0000-0002-0658-1470

RESUMO

Este estudo analisa criticamente a aplicabilidade do modelo de Greiner em empresas familiares, abordando lacunas quanto ao suporte empírico para sua aplicação, à natureza sequencial das crises e à sua relevância em países em desenvolvimento. A pesquisa busca oferecer subsídios para a gestão e o desenvolvimento organizacional visando à sustentabilidade das empresas familiares. Com base em uma amostra não probabilística de 131 empresas familiares brasileiras, esta pesquisa quantitativa utilizou análise de cluster e análise fatorial confirmatória para segmentar as organizações em estágios de desenvolvimento. O estudo identificou crises cumulativas e sobrepostas entre os estágios, desafiando a suposição determinística de crises sequenciais. As organizações apresentaram diferentes níveis de aderência aos estágios de desenvolvimento, especialmente nos estágios iniciais, como criatividade e direção. O modelo de Greiner continua sendo uma estrutura útil para compreender o crescimento organizacional, especialmente em empresas familiares. No entanto, são necessários ajustes para refletir dinâmicas de crise não lineares e ambientes organizacionais diversos. A pesquisa contribui ao oferecer insights práticos para aprimorar o controle gerencial e promover a sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE:

Estágios de desenvolvimento organizacional, Modelo de Greiner, Empresas familiares, Crises organizacionais.

¹Universidade de São Paulo,
São Paulo, SP, Brasil

²Universidade Presbiteriana Mackenzie,
São Paulo, SP, Brasil

Recebido: 31/07/2025.

Revisado: 18/03/2025.

Aceito: 07/06/2025.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2024.2060.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

ABSTRACT

This study critically analyzes the Greiner model's applicability to family businesses, addressing gaps in its empirical indicative support for the applicability, the sequential nature of its crises, and its relevance in developing countries. The research aims to provide insights for management and organizational development for sustaining family businesses. Using a non-probabilistic sample of 131 Brazilian family businesses, this quantitative research employed cluster analysis and confirmatory factor analysis to segment organizations into developmental stages. The study identified cumulative and overlapping crises across stages, challenging the deterministic assumption of sequential crises. Organizations exhibited varying adherence to developmental stages, particularly in early stages like creativity and direction. Greiner's model remains a useful framework for understanding organizational growth, especially for family businesses. However, adjustments are needed to reflect non-linear crisis dynamics and diverse organizational environments. The research contributes by offering practical insights into improving management control and fostering sustainability.

KEYWORDS:

Organizational developmental stages, Greiner's model, Family businesses, Organizational crises.

1. INTRODUÇÃO

As análises sobre artefatos de planejamento e controle frequentemente generalizam tanto a necessidade quanto a disponibilidade de mecanismos (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008), ignorando as demandas únicas e em constante evolução das organizações. Para lidar com isso, torna-se necessário um modelo de evolução organizacional que permita identificar necessidades de mudança e as configurações dos sistemas de planejamento e controle. Os modelos de ciclo de vida organizacional (OLC, na sigla em inglês) têm servido, em geral, como base teórica para examinar as práticas de gestão adotadas pelas organizações (Lester et al., 2003; Kallunki & Silvola, 2008; Wang & Singh, 2014).

As organizações podem ser segmentadas por tamanho, setor, região e maturidade estratégica; no entanto, é preciso um modelo que ajude a esclarecer expectativas (e.g., Mosca et al., 2021; Angeles et al., 2022; Mousavi et al., 2022). Mesmo após os estágios de maior crescimento, as organizações necessitam de parâmetros que permitam comparar e compreender suas características e oportunidades. Um modelo de ciclo de vida organizacional ajuda a identificar elementos de mudança voltados à melhoria e à sustentabilidade, estabelecendo o que se espera em cada estágio. Um modelo simplifica a realidade, sendo sua utilidade e objetivos variáveis ao longo do tempo. A escolha de um modelo de desenvolvimento organizacional é essencial para garantir comparabilidade ao longo da trajetória de uma organização, criando sinergia entre diferentes necessidades (Dobbs & Hamilton, 2007; Mosca et al., 2021).

O modelo de Greiner (1998) foi escolhido por sua aderência, versatilidade e abrangência. Publicado inicialmente em 1972, foi republicado pela Harvard Business Review (1998) e pela Family Business Review (1997), devido ao seu impacto significativo na pesquisa. O modelo de Greiner (1998) é considerado uma das principais estruturas de ciclo de vida organizacional (Mosca et al., 2021), contribuindo especialmente para o debate sobre “Evolução e Revolução no Crescimento das Organizações”. Greiner (1998) propõe que as organizações evoluem por meio de cinco estágios consecutivos, sendo cada estágio seguido por um período de transição,

desencadeado por um desafio organizacional significativo. O avanço para o estágio seguinte, mais maduro, depende da capacidade da organização em resolver os problemas inerentes a cada fase de desenvolvimento (Quinn & Cameron, 1983; Greiner, 1998). Greiner enfatiza que a tarefa crítica da gestão em cada período de revolução é encontrar novas práticas para sustentar a próxima fase de crescimento evolutivo. Essas práticas, por sua vez, conduzem a outro período de revolução.

Mosca et al. (2021) apontam que apenas um número limitado de estudos empíricos testou os estágios de desenvolvimento organizacional. Observaram que somente três estudos foram desenvolvidos com o objetivo de validar empiricamente modelos de OLC, sendo apenas um deles relacionado ao modelo de Greiner — com evidências de apenas seis grandes empresas automotivas na República Tcheca (Sukova, 2020). Esses autores também destacam as limitações da trajetória determinística dos modelos de desenvolvimento organizacional, que apresentam dificuldades para explicar a evolução em organizações contemporâneas. Segundo os autores: “o suporte empírico limitado para as previsões dos modelos de OLC lança dúvidas sobre sua adequação para descrever o desenvolvimento das empresas” (Mosca et al., 2021, p. 11).

Como observado, o modelo de Greiner (1998) tem uma longa trajetória em um contexto de grande mudança. A diferença de apenas alguns anos já demanda mudanças nos cenários e na operacionalização. As últimas décadas impuseram a necessidade de reavaliar a validade do modelo em sua forma original, exigindo que os pesquisadores o explorem empiricamente a partir da questão de pesquisa: o modelo ainda é capaz, de forma contemporânea, de segmentar os estágios, apoiar o controle gerencial de empresas familiares e oferecer entendimento sobre os diferentes estágios e crises?

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a validade do modelo, considerando sua ampla trajetória e aplicação. O modelo é relevante para as organizações por servir como parâmetro diagnóstico de estágios (Bachtar & Amin, 2019), além de oferecer compreensão sobre crises organizacionais e suas possíveis soluções (Zhou et al., 2021). Em outras palavras, se as organizações ignoram ou não conseguem resolver adequadamente suas crises, enfrentarão desafios em seu crescimento (Jenssen, 2020). Este trabalho adota uma abordagem quantitativa, com base em uma amostra não probabilística de 131 organizações, analisando clusters de empresas familiares a partir de elementos como foco operacional, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas (Greiner, 1998).

Com base nessas discussões, este artigo aborda lacunas relevantes na literatura sobre modelos de ciclo de vida organizacional (OLC) e oferece diversas contribuições. Primeiramente, há uma escassez de evidências empíricas quanto à aderência dos elementos de cada estágio do modelo e à sua consistência (Huy, 2001; Jenssen, 2020; Mosca et al., 2021). Assim, validamos empiricamente os elementos distintivos que delimitam a aderência das organizações a cada estágio.

Em segundo lugar, enfrentamos a ausência de orientações práticas para lidar com as limitações de um modelo determinístico (Mosca et al., 2021), que presume uma evolução sequencial na superação de crises (Huy, 2001; Jenssen, 2020; Srinivasan, 2007). Portanto, este artigo lança luz sobre as crises enfrentadas pelas organizações em cada estágio — crises que impulsionam o avanço ao estágio seguinte, mas que, quando não resolvidas, se acumulam ao longo dos estágios. Pesquisas empíricas anteriores têm se concentrado majoritariamente nos estágios das empresas (Sukova, 2020; Mosca et al., 2021); nosso estudo preenche essa lacuna ao enfatizar o impacto das crises nas transições organizacionais.

Em terceiro lugar, trazemos duas outras contribuições empíricas ao abordar a escassez de pesquisas sobre desenvolvimento organizacional em empresas familiares e em países em desenvolvimento, como o Brasil. Enfrentar essas lacunas empíricas ajuda a reduzir os distanciamentos teóricos,

aproximando os modelos de tipificação dos modelos de taxonomia. Os detalhes dessas lacunas e a conexão com o modelo de pesquisa são apresentados na seção 3.

Este estudo foca em empresas familiares brasileiras e, portanto, as características específicas do Brasil como economia em desenvolvimento não são meramente contextuais — elas moldam significativamente o comportamento organizacional, as trajetórias de crescimento e as dinâmicas de crise. O Brasil apresenta um ambiente institucional complexo, marcado por instabilidade regulatória, entraves burocráticos e práticas informais de governança (e.g., Berrone et al., 2012; Frezatti et al., 2021). Esses atritos institucionais frequentemente atrasam ou distorcem as transições de estágio previstas pelo modelo de Greiner, como a formalização da delegação ou a descentralização efetiva da tomada de decisão. Além disso, traços culturais típicos das sociedades latino-americanas (e.g., alta distância de poder, confiança interpessoal dentro de redes fechadas e estruturas de autoridade centradas na família) podem intensificar os desafios associados às crises de liderança e autonomia (Hofstede, 2001). Do ponto de vista econômico, muitas organizações operam sob restrições de recursos e em condições de mercado voláteis, o que pode levar a crises sobrepostas ou prolongadas, em vez de uma progressão linear. Portanto, as suposições determinísticas do modelo de Greiner podem não se aplicar plenamente a empresas de mercados emergentes.

Nossos achados sugerem que, nesses ambientes, o crescimento organizacional muitas vezes envolve modelos híbridos e uma gestão de crises não sequencial, exigindo adaptações no modelo de Greiner para refletir as realidades dos contextos em desenvolvimento. Isso amplia a aplicabilidade teórica dos modelos de ciclo de vida organizacional e preenche uma lacuna empírica relevante na pesquisa em gestão internacional.

Por fim, esta pesquisa auxilia na identificação de elementos que promovem a sustentabilidade operacional de organizações e famílias, fortalecendo a gestão em ambientes heterogêneos. O estudo é particularmente relevante para empresas familiares, dada sua importância econômica, oferecendo insights estratégicos para gestores. A pesquisa traz a percepção de utilidade do modelo de Greiner ao classificar e identificar aceleradores de crise por meio de uma segmentação não determinística e dos impactos cumulativos correspondentes. Destaca a atualidade do modelo, oferecendo subsídios para compreensão de cada estágio de desenvolvimento e das dinâmicas de crise. Essa abordagem para o entendimento das crises organizacionais fortalece os perfis de gestão e apoia a sustentabilidade tanto da família quanto da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, apresentamos os construtos da pesquisa, considerando os estágios de desenvolvimento propostos por Greiner (1998) e as respectivas crises. Também buscamos explorar as limitações do modelo original que inspirou o modelo teórico, bem como a caracterização das empresas familiares, foco empírico deste estudo.

2.1. O MODELO DE GREINER

Greiner (1998) define a vida organizacional como um continuum com cinco estágios sequenciais: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Esses estágios se alternam entre períodos de estabilidade (evolução) e grandes rupturas (revolução). Durante um estágio evolutivo, a organização cresce de forma estável, sem grandes alterações em suas práticas de gestão. Por outro lado, os períodos revolucionários são marcados por desafios significativos, operacionalizados como crises que exigem a transição para um novo estágio, com características definidoras distintas (Scott & Bruce, 1987). Apesar das diferentes denominações e abordagens propostas por outros autores (Scott & Bruce, 1987; Kazanjian & Drazin, 1990; Lester & Parnell, 2008), o modelo

ênfatisa a lógica da evolução e revolução sequenciais. A resolução de cada crise leva a novos desafios, impulsionados por fatores internos e externos. Greiner (1998) ênfatisa a importância do aprendizado de cada estágio para o sucesso subsequente, encarando as crises como inevitáveis, mas também como oportunidades para mudança e aprendizado organizacional. Ao final, algumas organizações seguem o caminho proposto, outras pulam estágios ou até retornam a fases anteriores (Jenssen, 2020). Se é possível falar em consenso, autores como Jenssen (2020), Hanks (1990) e Nicholls-Nixon (2005) apontam para a tendência de que as mudanças organizacionais ocorrem por uma combinação de transformações graduais e em fases.

O modelo tem sido citado por diversos pesquisadores sob diferentes perspectivas: para reportar a evolução da governança (Steier, 2001), evolução organizacional (Burkert et al., 2014; Dyer, 2006; Chenhall & Euske, 2007; Mosca et al., 2021; Whetten, 1987; Scott & Bruce, 1987), mudança organizacional (Simons, 1994), ações gerenciais (Silvola, 2005), estudos de ciclo de vida (Silvola, 2005; Lester & Parnell, 2008; Lester et al., 2008), comparação entre estágios evolutivos e ciclos de vida (Lester & Parnell, 2008), contabilidade nos estágios iniciais (Moll, 2015), lógica do modelo aplicada à evolução tecnológica (Kazanjian & Drazin, 1990), evolução de pequenas empresas (Mount et al., 1993), evolução de famílias empresárias empreendedoras (Lissoni et al., 2010) e evolução da gestão e da organização (Davila & Foster, 2009). Sua ampla aplicabilidade influenciou a escolha do modelo, pela expectativa de impacto.

2.1.1. Estágios e crises

A discussão sobre desenvolvimento organizacional está relacionada a como o crescimento impacta características da firma, como estrutura e estratégia (Fombrun & Wally, 1989) e artefatos de gestão (Lee & Tan, 2001). Greiner (1998) define os estágios com base em elementos como foco das operações, estrutura, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas, que Phelps et al. (2007) identificam como o conjunto básico de questões críticas que definem um momento organizacional. A importância desses elementos varia com o tempo, moldando a evolução de cada estágio e sendo impulsionada por crises inerentes à fase organizacional vigente (Greiner, 1998), sendo importante implementar mudanças no momento adequado (Phelps et al., 2007).

2.1.1.1. Estágio da criatividade

O estágio da criatividade representa geralmente a fase de nascimento das organizações. Os valores da organização refletem os dos fundadores; predominam supervisão direta, incerteza e baixo nível de planejamento (Zhou et al., 2021). O foco está no desenvolvimento de competências para criar, produzir e vender produtos ou serviços (Greiner, 1998). Os fundadores apresentam perfis técnicos e empreendedores (Bachtar & Amin, 2019). Pouca atenção é dedicada às atividades administrativas (Kimberlin et al., 2011); a gestão é centrada na resposta ao cliente, com esforços voltados à produção e vendas.

A comunicação é frequente e informal, e o comportamento é guiado pelas normas e valores dos fundadores (Greiner, 1998). Os controles são físicos, presenciais e visíveis, normalmente surgindo de forma reativa a problemas percebidos. Estudos sobre evolução ou estágios adotam diferentes abordagens: por exemplo, Silvola (2005) aponta que o estágio da criatividade pode incluir informações contábeis, mas que na prática elas raramente são utilizadas. Isso se deve à diversidade de perfis organizacionais. Simons (1995) observa que há uma tendência inicial à criatividade, com mecanismos de controle simples e precários, sem garantia de repetibilidade. A informalidade é a principal marca do estágio da criatividade (Davila & Foster, 2009).

Nesse estágio, o crescimento já não pode ser sustentado apenas pelo entusiasmo e criatividade dos fundadores, especialmente se estes não conseguem lidar com novas demandas e responsabilidades (Bachtiar & Amin, 2019). Ao mesmo tempo, eles percebem a necessidade de trazer novos conhecimentos e habilidades, mas não se sentem motivados a abrir mão de seus cargos. Isso caracteriza a crise de liderança, pois os fundadores não conseguem atender a todas as demandas, e a organização precisa mover para o próximo estágio (Bachtiar & Amin, 2019). Greiner (1998) também prevê uma rotatividade no topo da empresa, à medida que outros líderes se tornam necessários para agregar os conhecimentos e habilidades exigidos para introduzir novas técnicas de negócios. Essas descrições sugerem que essa crise de liderança está intimamente relacionada à necessidade de adoção de práticas de contabilidade gerencial e controle.

2.1.1.2. Estágio da direção

No estágio da direção, introduz-se uma estrutura formal (Kimberlin et al., 2011), com separação entre atividades (como marketing e produção) e estabelecimento de metas e incentivos, com hierarquia centralizada onde gerentes e supervisores detêm responsabilidades. A contratação de novos profissionais tende a gerar problemas de agência, com custos de adaptação dos especialistas contratados para resolver a crise de liderança (Zhou et al., 2021). A comunicação torna-se hierárquica, e os profissionais do grupo original definem direção, enquanto os níveis inferiores atuam como especialistas e não como decisores (Greiner, 1998; Bachtiar & Amin, 2019).

Esse estágio normalmente desafia a visão tradicional das empresas familiares sobre autonomia de gestores não familiares, tornando cruciais os mecanismos de gestão, especialmente os contábeis. Lee e Tan (2001) ressaltam a importância de que os novos colaboradores compreendam os valores da organização para evitar conflitos e acelerar a integração. Surge então a crise de autonomia, pois a manutenção do controle pela família exige o envolvimento dos membros familiares (Berrone et al., 2012), o que leva à implementação de mecanismos de governança e controles contábeis formais — embora a influência do fundador ainda permaneça significativa (Davila & Foster, 2009; Greiner, 1998).

2.1.1.3. Estágio da delegação

Greiner (1998) argumenta que no estágio da delegação, os gestores assumem mais responsabilidade com a descentralização (Bachtiar & Amin, 2019). Esse movimento reduz o controle direto dos gestores seniores e o transfere para os gestores de níveis inferiores (Zhou et al., 2021), com a consequência de que um novo tipo de liderança se faz necessário (Kimberlin et al., 2011). Centros de custos, planos de incentivos e relatórios periódicos são implementados para fornecer diretrizes padrão e de exceção, sendo gerenciados por meio de visitas e ligações telefônicas.

Embora se esperem mecanismos de controle gerencial desde o estágio anterior, estudos empíricos raramente identificam padrões rígidos de mudança (Davila & Foster, 2009), e os sistemas de controle se tornam gradualmente inadequados (Zhou et al., 2021). Isso implica que os artefatos existentes não atingem todo seu potencial, mesmo abordagens diagnósticas e interativas (Simons, 1995). Nesse estágio, espera-se que os gerentes operacionais assumam mais responsabilidade, promovendo eficiência técnica e inovação. A crise de controle surge à medida que os gestores seniores podem sentir menos controle sobre a diversificação, o que pode levar a uma re-centralização por parte da família proprietária para retomar o controle e avançar para a próxima etapa. A alta gestão passa a demandar mecanismos de controle para lidar com suas atribuições (Bachtiar & Amin, 2019).

No estágio da coordenação, sistemas formais de informação são utilizados para melhorar a coordenação das atividades sob responsabilidade da gestão (Greiner, 1998). A organização passa a ser grande demais, com alta complexidade e consequências de burocracia excessiva devido ao excesso de regulamentação (Bachtiar & Amin, 2019). A estrutura descentralizada exige da gestão a justificativa da autonomia nas decisões por meio de documentação (Kimberlin et al., 2011). Espera-se que ações espontâneas, controle social e autodisciplina de indivíduos capacitados sejam substanciais (Bachtiar & Amin, 2019). As unidades descentralizadas são formalizadas como unidades de negócio, com planos implementados e revisados. As estruturas do escritório central são fortalecidas para exercer controle sobre as áreas envolvidas, sendo as decisões de investimentos em capital avaliadas em toda a organização (Bachtiar & Amin, 2019). As linhas de produto são tratadas como centros de investimento, com foco em retorno sobre o investimento. Algumas funções de apoio são centralizadas, enquanto as operações seguem descentralizadas. Incentivos financeiros como bônus e ações tornam-se importantes para a retenção gerencial no longo prazo.

Davila e Foster (2009) veem essa etapa como uma fase de formalização, onde controles financeiros e comportamentais se entrelaçam. Os mecanismos de controle passam a ser mais presentes e intensamente utilizados do que no estágio anterior, aprendendo-se com a empresamãe como estabelecer controle e monitoramento. Essa etapa enfrenta a crise da burocracia, com controles excessivamente formais, regras e sistemas rígidos que dificultam a coordenação e gestão global da organização.

2.1.1.5. *Estágio da colaboração*

No estágio da colaboração, Greiner (1998) enfatiza a espontaneidade dos gestores em lidar com diferenças interpessoais, contrapondo-se à burocracia do estágio anterior (Bachtiar & Amin, 2019). O controle social e a autodisciplina substituem os controles formais, desafiando os especialistas acostumados aos métodos burocráticos anteriores. Kimberlin et al. (2011) destacam a formação de equipes interdepartamentais como forma de coordenar atividades sem excesso de documentação. Espera-se que essa abordagem recupere elementos da perspectiva de criatividade.

Aqui, o modelo de Greiner foca na resolução colaborativa de problemas por grupos multidisciplinares, com a sede descentralizando decisões para as subunidades (Bachtiar & Amin, 2019). Recompensas econômicas baseadas em equipes substituem as avaliações individuais. Greiner (1998) identifica a crise da “saturação psicológica”, na qual os gestores enfrentam esgotamento devido ao trabalho intenso em equipe e à pressão por inovação. Davila e Foster (2009) consideram este estágio como uma fase de reequilíbrio, com a contratação de gestores profissionais e a formalização de comportamentos para equilibrar padrões e interações pessoais de forma eficaz.

2.2. EMPRESAS FAMILIARES

O contexto da pesquisa envolve um ambiente organizacional com características próprias, que precisam ser especificadas. Para este estudo, seguimos a abordagem de Zellweger et al. (2011), que utilizaram a definição de Chua et al. (1999), com ajustes para torná-la mais contemporânea:

Empresa familiar é aquela que é governada e/ou gerida com a intenção de moldar e perseguir uma visão de continuidade do negócio por meio de uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma sustentável ao longo de gerações.

Um aspecto notável é a visão de propriedade de longo prazo por parte da família, atravessando gerações, demonstrando determinação e viabilidade. Essa perspectiva duradoura pode gerar efeitos positivos sobre a empresa, desde que as demais dinâmicas entre família e organização sejam adequadamente geridas. Contudo, isso não exclui a possibilidade de que a empresa seja futuramente vendida, abra seu capital ou envolva parceiros financeiros. Para um fundador, imaginar que seu bisneto continuará seu legado é algo de grande valor e orgulho, indo além da dimensão econômica e gerando elevado comprometimento. Essa perspectiva está alinhada com o modelo teórico de Berrone et al. (2012) sobre a riqueza socioemocional em empresas familiares.

A “face” da empresa reflete escolhas feitas pelas famílias controladoras ou gestoras, formando a coalizão dominante que decide sobre os principais assuntos e define como serão tratados (Almeida et al., 2021). Essa estrutura de valores — repleta de crenças, personalidades e circunstâncias — muitas vezes se forma de maneira inconsciente e influencia significativamente o modelo de gestão da empresa.

A definição de quem está “no comando” da empresa (isto é, a coalizão) remete a um pragmatismo quanto ao poder de direcionar a organização. A definição distingue dois elementos similares, porém distintos, ao longo da história das empresas: controle e gestão. Existem empresas em que as famílias controlam e gerenciam, outras em que mantêm o controle, mas há uma grande diluição da participação de familiares na gestão, e outras em que tanto o controle quanto a gestão são relativamente diluídos. Conforme o perfil, observam-se organizações bastante distintas (Frezatti et al., 2021).

A expressão “de forma sustentável” refere-se a várias questões, incluindo uma abordagem que equilibra as necessidades da família, da organização e da gestão. Pode haver um equilíbrio entre ações que beneficiam a família, mas destroem o negócio, ou momentos em que o negócio é mantido à custa da família. Esse equilíbrio (ou desequilíbrio) de longo prazo permite pensar em sustentabilidade por meio da gestão. Para isso, a estrutura de controle gerencial deve ser capaz de lidar com essas questões de forma distinta, dependendo do estágio em que a empresa se encontra. A visão de longo prazo que conecta a família à organização é extremamente poderosa. Empresas familiares potencialmente enfrentam pressões por resultados bem diferentes daquelas vividas por multinacionais ou companhias de capital aberto. Evidentemente, essa análise se torna ainda mais complexa ao se reconhecer que uma empresa pode ser classificada como familiar mesmo sendo listada em bolsa ou atuando em centenas de países.

3. MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

As duas lacunas empíricas identificadas oferecem o contexto para o desenvolvimento da pesquisa, a partir do qual propomos um modelo teórico para abordar essas lacunas (Mosca et al., 2021; Sukova, 2020).

Em primeiro lugar, destacamos a ausência de evidências sobre a aderência dos elementos em cada estágio do modelo em uma aplicação empírica, bem como sobre sua consistência (Huy, 2001; Srinivasan, 2007). Além disso, o tempo despendido em cada estágio não é uniforme nem semelhante entre as organizações (Nicholls-Nixon, 2005). Cada estágio é caracterizado por cinco elementos: foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas (Greiner, 1998). Uma vez definido o foco das operações, os demais elementos são identificados, determinando o estágio em que a organização se encontra e compondo seu perfil. As organizações variam no uso de mecanismos e modelos de gestão. As afirmações sobre os elementos buscam capturar perfis organizacionais com base em uma “linha de base”, ou seja, a aderência mínima esperada para cada estágio. A pesquisa pode encontrar

organizações em que o modelo não se alinha completamente ao estágio e seus elementos esperados — ou seja, não há total coerência entre o foco das operações e os demais quatro elementos (Huy, 2001; Jenssen, 2020).

O modelo de Greiner foi construído com base na experiência e percepção do autor, e não em evidência estatística. Tipologias e taxonomias são ambas estratégias de classificação (Rich, 1992). Segundo McKelvey (1982), uma tipologia é uma construção criativa, enquanto a taxonomia é uma ferramenta de classificação empírica que interpreta do particular para o geral. Cada membro de uma classe em uma taxonomia possui a maioria das características daquela classe, mas nem todos compartilham exatamente o mesmo conjunto de propriedades (McKelvey, 1982; Priem et al., 2002; Rich, 1992). Taxonomias, que podem ou não acompanhar tipologias, exigem evidências empíricas e uma abordagem dedutiva. As categorias de uma taxonomia devem ser coerentes com a realidade, evidenciar interdependência entre atributos e serem abrangentes em termos de elementos essenciais (Rich, 1992). O modelo de Greiner possui utilidade potencial, exigindo ser amplo o suficiente para cobrir um escopo relevante e, ao mesmo tempo, focado o bastante para definir possibilidades de forma crível.

Em segundo lugar, destacamos a lacuna relativa à abordagem determinística do modelo, que assume que as crises são sequenciais e específicas, ocorrendo de um estágio para o outro e impulsionando a mudança organizacional (Huy, 2001; Mosca et al., 2021). Cada estágio depende da passagem pelo estágio anterior, exceto o estágio de criatividade. O modelo assume que a crise desencadeia e impulsiona a mudança de forma previsível, sem considerar saltos ou retrocessos, os quais podem ser observados por meio de análises empíricas. O modelo também não esclarece o que acontece quando uma organização atinge o estágio de colaboração e enfrenta a crise de saturação. Ainda que organizações possam retornar a estágios anteriores, esta pesquisa não explora esse movimento de forma longitudinal. Essas reflexões estão alinhadas com as limitações apontadas por Mosca et al. (2021) sobre os modelos de ciclo de vida organizacional (OLC). Segundo os autores, “os modelos de OLC propõem uma trajetória determinística de desenvolvimento organizacional com poder explicativo limitado diante dos desafios do ambiente de negócios real” (Mosca et al., 2021, p. 4), e destacam que o “motor” da trajetória são as mudanças.

A realidade observada é mais complexa, e as dinâmicas subjacentes ao modelo, derivadas de uma visão tipológica, podem ser enriquecidas pela adaptabilidade oferecida por uma abordagem taxonômica, que permite maior nuance na compreensão de segmentos específicos do ambiente e promove aprendizado relevante (Jenssen, 2020). Mesmo considerando as limitações e questões a serem enfrentadas, o modelo continua sendo relevante para apoiar a discussão de padrões emergentes nas organizações (Stubbart & Smalley, 1999). Isso nos motivou a realizar uma análise empírica do modelo. Nosso artigo é orientado por duas questões de pesquisa exploratórias, a partir das quais derivamos três hipóteses:

1. Em que medida os cinco elementos do modelo de Greiner (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas) diferenciam os estágios de desenvolvimento organizacional, validando assim a aplicabilidade do modelo?

Como consequência, temos a hipótese H1: **Validação do Modelo de Greiner:**

- **H1₀:** Os cinco elementos do modelo de Greiner não diferenciam significativamente os estágios de desenvolvimento organizacional.
- **H1_a:** Os cinco elementos do modelo de Greiner diferenciam significativamente os estágios de desenvolvimento organizacional, confirmando a aplicabilidade do modelo.

2. De que maneira a presença de crises organizacionais não resolvidas (liderança, autonomia, controle, burocracia e saturação psicológica) impacta a capacidade de uma organização progredir nos estágios do modelo de Greiner?

Como consequência, temos:

H2: Impacto das Crises Não Resolvidas no Atraso do Crescimento:

- **H2₀:** A presença de crises organizacionais não resolvidas não impacta significativamente a progressão da organização nos estágios do modelo de Greiner.
- **H2_a:** A presença de crises organizacionais não resolvidas impacta significativamente e atrasa a progressão da organização nos estágios do modelo de Greiner.

H3: Progressão Não Determinística do Desenvolvimento Organizacional:

- **H3₀:** O desenvolvimento organizacional segue um modelo de crise sequencial estritamente determinística, no qual cada estágio é iniciado apenas após a resolução da crise do estágio anterior.
- **H3_a:** O desenvolvimento organizacional não segue estritamente um modelo de crise sequencial; as organizações apresentam saltos de estágios, recuos ou características híbridas.

Nesse sentido, o modelo teórico da pesquisa está descrito na Figura 1.

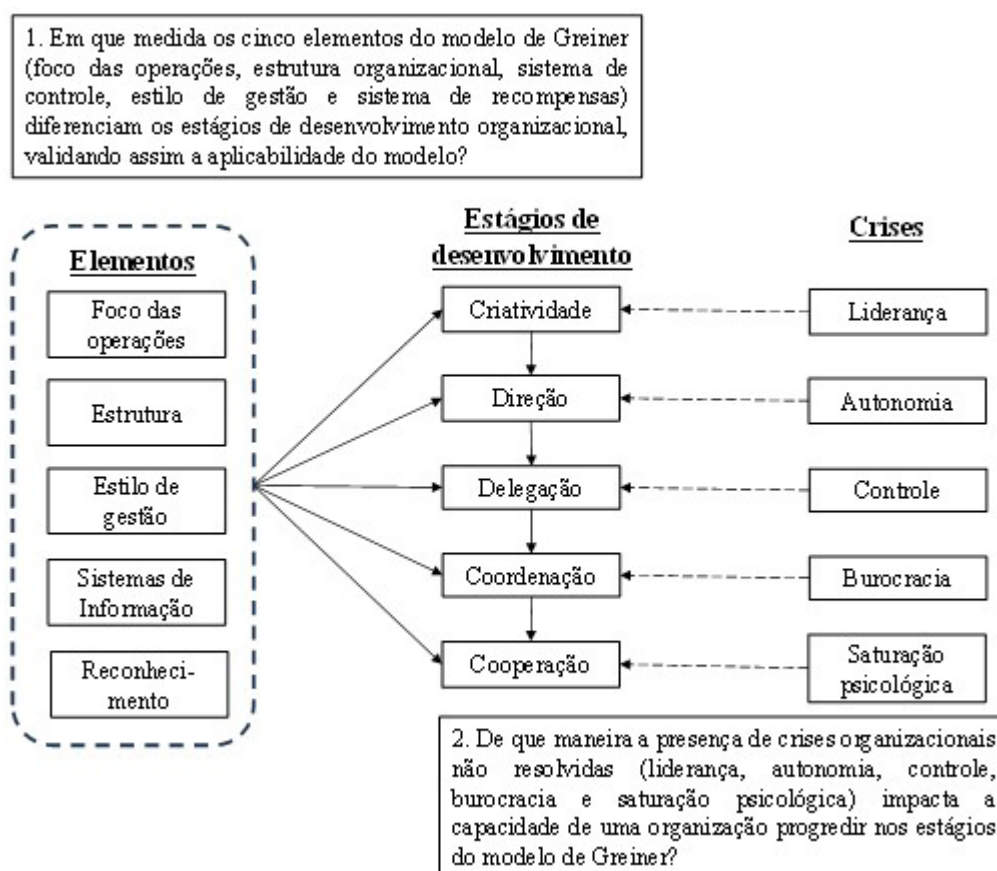


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.1. POSICIONAMENTO E AMOSTRA DA PESQUISA

Este artigo tem como objetivo desenvolver teoria por meio da testagem empírica de um modelo teórico de desenvolvimento organizacional com base nos estágios e suas respectivas crises (Ketokivi & Choi, 2014). Como observado por Ketokivi e Choi (2014, p. 236), o “*contexto não é suficientemente conhecido para se obter premissas detalhadas que permitam deduzir hipóteses testáveis.*” Esse entendimento em parte explica o fato de que o tema não tenha progredido durante muito tempo,

Esta pesquisa incorpora conceitos, artefatos e relações que não estão presentes no modelo básico de Greiner (1998), permitindo uma interação equilibrada entre a teoria já estabelecida e os dados empíricos observados.

Os dados foram coletados por meio de um questionário na plataforma SurveyMonkey®, com empresas familiares brasileiras, utilizando uma abordagem de amostragem estratificada por porte. Em estudos sobre ciclos de vida, é importante que a amostra seja heterogênea e represente a população-alvo. A meta era obter aproximadamente 30 empresas por estrato, segmentadas pelo número de funcionários: (1) até 49 (pequenas); (2) de 50 a 249 (médias); (3) de 250 a 1000 (grande I); (4) acima de 1000 (grande II). Embora a União Europeia defina como grandes empresas aquelas com mais de 250 empregados, esta pesquisa adotou duas categorias distintas de grandes empresas para explorar possíveis particularidades. A amostra estratificada visou reduzir o viés decorrente de diferenças de porte. Os gestores foram convidados a participar por meio de contatos pré-existentes via e-mail e LinkedIn®.

Uma abordagem inovadora deste estudo foi o envio imediato de feedback individual aos respondentes, por meio de relatórios personalizados. Essa estratégia teve os seguintes objetivos: (i) aumentar a credibilidade dos dados, permitindo correções; (ii) melhorar a imagem da pesquisa para estudos futuros; e (iii) estabelecer relações de longo prazo com os respondentes, oferecendo-lhes conhecimento valioso.

A Tabela 1 apresenta as características das empresas e dos respondentes com base na amostra final de 131 respostas. Em termos de porte, observa-se uma variabilidade relativamente baixa entre os segmentos por número de empregados, embora haja diferenças na distribuição do faturamento anual conforme a estratificação adotada. Quanto ao setor de atuação, 25,2 % das empresas operam no comércio atacadista e varejista, 38,2 % na indústria, e 36,6 % no setor de serviços. Dentro do setor de serviços, destacam-se os segmentos de Serviços Especializados (11,5 %), Tecnologia e Telecomunicações (7,6 %) e Transporte, Logística e Serviços Correlatos (7,6 %). Na indústria, os principais segmentos são Agronegócio (8,4 %), Moda e Vestuário (7,6 %) e Alimentos e Bebidas (5,3 %).

Tabela 1
Análise descritiva da amostra

	n	%		n	%
Painel A. Número de empregados			Painel E. Setores		
Até 49	28	21,4%	Atacado e Varejo	33	25,2%
Entre 50 e 249	30	22,9%	Indústria	50	38,2%
Entre 250 e 999	34	26,0%	Serviços	48	36,6%

Tabela 1
Cont.

12

	n	%		n	%
Entre 1.000 e 4.999	29	22,1%			
Acima de 5.000	10	7,6%	<i>Painel F. Segmentos de setor</i>		
			Atacado e Varejo	33	25,2%
<i>Painel B. Faturamento anual em milhões (com base em 2017)</i>			Serviços Especializados	15	11,5%
Até 50	51	38,9%	Agronegócio	11	8,4%
Entre 51 e 100	11	8,4%	Tecnologia e Telecomunicações	10	7,6%
Entre 101 e 300	23	17,6%	Transporte, Logística e Serviços Logísticos	10	7,6%
Entre 301 e 500	11	8,4%	Moda e Vestuário	10	7,6%
Entre 501 e 1.000	12	9,2%	Alimentos e Bebidas	7	5,3%
Acima de 1.000	23	17,6%	Bens de Capital e Eletrônicos	6	4,6%
			Siderurgia, Mineração e Metalurgia	6	4,6%
<i>Painel C. Controle acionário</i>			Saúde e Serviços de Saúde	5	3,8%
100% controle familiar	83	63,4%	Imobiliário e Construção Civil	5	3,8%
Entre 50% e 100% controle familiar	25	19,1%	Farmacêutico e Beleza	4	3,1%
Abaixo de 50% controle familiar	23	17,6%	Petróleo e Química	3	2,3%
			Mercado Financeiro	2	1,5%
<i>Painel D. Nível hierárquico do respondente</i>			Celulose e Papel	2	1,5%
Nível 1	100	76,3%	Saneamento e Meio Ambiente	1	0,8%
Nível 2	17	13,0%	Energia	1	0,8%
Nível 3 e abaixo	14	10,7%			

Fonte: Resultados do survey.

Na amostra, 63,4 % das empresas são 100 % familiares, enquanto 36,4 % possuem outros acionistas. A idade média das empresas é de 24 anos, variando de pouco mais de um ano até 111 anos. Em relação aos respondentes, 76,3 % respondem diretamente aos acionistas ou ao Conselho de Administração (nível 1), 13 % à alta administração (nível 2) e 10,7 % à média gestão (nível 3). Esse perfil garante qualidade às informações, dado o conhecimento amplo e a experiência dos participantes sobre suas empresas.

4.2. VARIÁVEIS

Elementos dos estágios de desenvolvimento. De acordo com o modelo de Greiner (1998), existem cinco estágios de desenvolvimento: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Cada estágio é composto por cinco características: foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas. Os respondentes foram questionados com base em cinco perguntas, cada uma relacionada a uma das cinco características. Para cada pergunta, foram apresentadas cinco afirmações, representando os diferentes estágios de desenvolvimento organizacional. Os respondentes foram instruídos a selecionar apenas uma afirmação que melhor descrevesse a situação atual de sua organização: (1) Criatividade, (2) Direção, (3) Delegação, (4) Coordenação ou (5) Colaboração (ver Apêndice 1).

Crises nos estágios de desenvolvimento. As crises foram mensuradas por meio de afirmações elaboradas pelos autores, com base nas considerações apresentadas no estudo seminal de Greiner (1998). As organizações enfrentam cinco tipos de crise, uma para cada estágio, que impulsionam a mudança de estágio: crise de liderança, crise de autonomia, crise de controle, crise de burocracia e crise de saturação psicológica. Cada constructo de crise foi medido com cinco afirmações, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, conforme descrito no Apêndice 2). O nível de cada crise foi mensurado por meio de análise fatorial confirmatória (Hair et al., 2009), utilizando o software SmartPLS®. Os parâmetros de validação das variáveis latentes das crises são apresentados na seção de Análise dos Resultados. Foram também incluídas variáveis de caracterização das empresas, como porte (número de empregados), setor de atuação e tempo de existência — variáveis comumente utilizadas em estudos de ciclo de vida e desenvolvimento organizacional (e.g., Lester et al., 2008).

4.3. MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Foram utilizadas diversas técnicas estatísticas para análise dos dados (Hair et al., 2009). Inicialmente, realizou-se uma análise de clusters (hierárquica e K-means) com os cinco elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento (Greiner, 1998). O objetivo foi formar cinco clusters representando os cinco estágios, conforme sugerido pela análise hierárquica, com exclusão de outliers. Em seguida, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) para validação das variáveis latentes que representam as crises. Posteriormente, aplicaram-se análises descritivas, ANOVA e testes de qui-quadrado (Favero & Belfiori, 2017; Hair et al., 2009) nos clusters, considerando os estágios, crises e fatores contingenciais como porte, setor de atuação e tempo de existência das empresas. O tamanho da amostra atendeu aos critérios para AFC e foi considerado representativo para a análise de clusters.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o modelo de Greiner (1998), existem cinco estágios de desenvolvimento: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Cada estágio é composto por cinco elementos (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas), que constituem as variáveis analisadas.

Hipótese H1: Validação do Modelo de Greiner

- **H1₀:** Os cinco elementos do modelo de Greiner (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas) não diferenciam significativamente os estágios de desenvolvimento organizacional.
- **H1_a:** Os cinco elementos do modelo de Greiner diferenciam significativamente os estágios de desenvolvimento organizacional, confirmando a aplicabilidade do modelo.

Primeiramente, aplicou-se a análise de cluster hierárquica (método de ligação entre grupos e distância euclidiana ao quadrado), utilizando as cinco variáveis que caracterizam os estágios de desenvolvimento (foco das operações, estrutura organizacional, sistema de controle, estilo de gestão e sistema de recompensas). Os resultados preliminares foram interpretados a partir do dendrograma. Embora essas variáveis qualitativas representem características dos estágios, elas foram tratadas como variáveis quantitativas para indicar o nível de desenvolvimento organizacional do primeiro estágio (criatividade) até o último (colaboração), conforme o modelo de Greiner (1998).

Com a análise de cluster hierárquica, foram identificados 13 outliers ao longo de algumas rodadas, os quais foram excluídos da amostra. A técnica indicou duas soluções adequadas, com quatro ou cinco clusters. Assim, procedeu-se à análise de clusters por meio da técnica de K-means, com base na solução de cinco clusters, o que teoricamente representa cada estágio de desenvolvimento, conforme justificado pelo modelo de Greiner (1998). Com os cinco clusters, foi possível diferenciar as médias entre os grupos com significância estatística de 5 % (ver resultados da ANOVA na Tabela 2).

Realizou-se uma análise conjunta dos níveis apresentados na Tabela 2 para cada característica, a partir da qual emergiu a designação de cada cluster, considerando os cinco estágios de desenvolvimento propostos por Greiner (1998): criatividade (cluster 1), direção (cluster 2), delegação (cluster 3), colaboração (cluster 4) e coordenação (cluster 5). Destaca-se a distribuição de organizações nos estágios de colaboração e coordenação, os quais, teoricamente, representam os estágios mais avançados ou perfis mais complexos no estudo original de Greiner.

Tabela 2

Análise de Cluster K-means e teste ANOVA

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	ANOVA (sig.)
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12	
Elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento						
Foco das operações	-0,253	-0,261	0,216	0,830	0,327	0,027
Estrutura organizacional	-0,596	-0,268	-0,321	1,701	2,342	0,000
Estilo de gestão	-1,119	0,081	0,732	-1,442	0,160	0,000
Sistema de controle	-1,128	0,517	-0,087	-0,518	0,932	0,000
Sistema de recompensas	-0,681	0,887	-0,756	0,005	0,743	0,000
Nome atribuído ao cluster após a análise das características	Criatividade	Direção	Delegação	Colaboração	Coordenação	

Nota 1. Os valores apresentados para cada elemento do estágio são padronizados, ou seja, a média é 0 e o desvio padrão é 1. Portanto, valores positivos extremos indicam uma característica em um nível superior à média e mais próxima do estágio final de desenvolvimento do modelo (colaboração). Por outro lado, valores negativos extremos indicam proximidade com os estágios iniciais (isto é, criatividade).

Nota 2. Com base nas interpretações, procedeu-se à nomeação de cada cluster de acordo com as características/elementos mais relevantes apresentados, utilizando como referência o modelo de desenvolvimento organizacional proposto por Greiner (1998) e aperfeiçoando a tipologia com a lógica de taxonomia prevista na literatura.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Tabela 2 mostra a similaridade entre os resultados da análise de clusters e os estágios de desenvolvimento propostos por Greiner (1998), validando a estrutura conceitual. Observa-se que três clusters concentram a maioria das empresas, sendo o maior o cluster 2, com 40 empresas, e dois clusters menores com apenas 5 e 12 empresas. Ademais, todas as características apresentaram significância estatística (teste ANOVA) ao nível de 5 %, confirmando a solução com cinco clusters como válida. Os valores apresentados para os níveis de cada característica em cada estágio são padronizados (média = 0 e desvio padrão = 1). A hipótese H1 não foi rejeitada, podendo-se interpretar que os clusters diferem significativamente quando analisados sob a perspectiva dos cinco elementos.

Essa evidência está alinhada com estudos empíricos prévios que sustentam os estágios de desenvolvimento das empresas na literatura de ciclos de vida organizacional e de gestão (Lester et al., 2008; Davila & Foster, 2009). Os resultados também respondem às preocupações levantadas na literatura (e.g., Mosca et al., 2021) sobre a adequação do modelo OLC. Essa conclusão é baseada nos resultados das análises de cluster e ANOVA, que revelaram diferenças estatisticamente significativas entre ao menos dois clusters em relação aos elementos do modelo. Entretanto, alguns elementos não apresentaram variação significativa entre todos os clusters; por exemplo, o foco das operações apresentou diferença mínima entre o Cluster 1 (-0,253) e o Cluster 2 (-0,261), sugerindo ausência de significância estatística nesse caso.

Hipótese H2: Impacto das Crises Não Resolvidas no Atraso do Crescimento

- **H2₀:** A presença de crises organizacionais não resolvidas (liderança, autonomia, controle, burocracia e saturação psicológica) não impacta significativamente a progressão da organização pelos estágios de Greiner.
- **H2_a:** A presença de crises organizacionais não resolvidas impacta significativamente e atrasa a progressão da organização pelos estágios de Greiner.

Após a análise de cluster e a caracterização dos grupos com base nos elementos do modelo de Greiner (1998), estendeu-se a discussão para as cinco crises enfrentadas nos estágios do ciclo de desenvolvimento, conforme detalhado no Apêndice 2. As variáveis latentes das crises atenderam aos critérios de validade convergente sugeridos por Hair et al. (2016), por meio da matriz de cross-loading e de outros parâmetros, como alfa de Cronbach superior a 0,7 e variância média extraída acima de 0,5 para todas as crises. Também foi realizada análise discriminante com base na matriz de Fornell-Larcker (Tabela 3), que indicou correlação positiva entre as crises nos diferentes estágios.

Tabela 3

Matriz de Fornell-Larcker

	1	2	3	4	5
1. Crise de criatividade (Crise de liderança)	0,769				
2. Crise de direção (Crise de autonomia)	0,456	0,773			
3. Crise de delegação (Crise de controle)	0,640	0,641	0,816		
4. Crise de coordenação (Crise de burocracia)	0,666	0,533	0,722	0,764	
5. Crise de colaboração (Crise de saturação psicológica)	0,486	0,300	0,506	0,597	0,729
Alfa de Cronbach	0,828	0,778	0,875	0,821	0,792
Confiabilidade composta (rho_a)	0,846	0,830	0,892	0,824	0,809
Variância média extraída (AVE)	0,591	0,598	0,666	0,584	0,532

Nota. Os valores na diagonal representam as raízes quadradas das variâncias médias extraídas; como esses valores são maiores do que as correlações entre as variáveis latentes (valores fora da diagonal), há validade discriminante (Hair Jr. et al., 2016).

O estágio de criatividade (cluster 1) mostrou-se fortemente impactado por todas as crises, pois as organizações operam em ambientes onde os estímulos afetam todos, independentemente do estágio de desenvolvimento (Tabela 4).

Tabela 4

Análise descritiva das crises e características organizacionais associadas aos clusters

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	ANOVA ou qui-quadrado (sig.)
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12	
Crises dos estágios de desenvolvimento						
Crise de criatividade (Crise de liderança)	0,498	-0,190	0,037	0,089	-0,475	0,040
Crise de direção (Crise de autonomia)	0,525	-0,142	0,139	-0,253	-0,867	0,001
Crise de delegação (Crise de controle)	0,582	-0,090	-0,028	-0,136	-0,669	0,007
Crise de coordenação (Crise de burocracia)	0,252	0,069	0,012	-0,663	-0,474	0,164
Crise de colaboração (Crise de saturação psicológica)	0,123	0,070	-0,020	-0,576	-0,167	0,646
Idade (anos desde fundação) – média	15,55	26,84	28,03	16,00	27,91	0,348
Porte (número de funcionários)						
Até 49	8	4	7	2	2	
Entre 50 e 249	5	11	7	1	3	
Entre 250 e 999	7	8	11	2	5	0,376
Entre 1.000 e 4.999	3	13	8	0	1	
Acima de 5.000	0	4	5	0	1	
Setor						
Atacado e Varejo	4	12	11	1	3	
Indústria	7	14	16	1	7	0,462
Serviços	12	14	11	3	2	

Nota 1. Os valores apresentados para cada crise de desenvolvimento são padronizados, ou seja, a média é 0 e o desvio padrão é 1. Para a idade, apresenta-se a média em anos; para tamanho e setor, apresenta-se a frequência de organizações dentro das categorias de tamanho e setor em cada cluster. As frequências diferem daquelas da Tabela 1, pois a análise de clusters resultou em uma amostra final de 118 organizações (após a exclusão de outliers).

As transições para os estágios de direção e delegação apresentam menor impacto relativo das crises, exceto para os próprios estágios de criatividade e direção. Nos estágios de coordenação e colaboração, as crises dos estágios anteriores (criatividade, direção e delegação) deixam de exercer impacto relevante para a mudança. Pode-se dizer que as crises variam em intensidade quanto ao seu poder de provocar mudanças, sendo mais fortes na criatividade e com menor impacto em

coordenação e colaboração. A hipótese H2_a não foi rejeitada, podendo-se interpretar que as crises não resolvidas impactam a trajetória de transição entre os estágios.

Essa evidência é relevante porque a literatura empírica anterior que aplicou o modelo de Greiner não enfatizou a questão das crises organizacionais (Mosca et al., 2021; Sukova, 2020), conforme demonstrado pelos resultados, as crises são fundamentais para compreender o desenvolvimento organizacional ao longo dos estágios. Outro achado interessante, não tratado de forma explícita no artigo seminal de Greiner (1998), é que as cinco crises não ocorrem apenas nas transições entre estágios, mas persistem e impactam diferentes estágios subsequentes.

Também foi analisado se variáveis contingenciais apresentavam diferenças significativas entre os clusters, o que poderia ajudar a explicar a intensidade das crises associadas aos diferentes estágios de desenvolvimento. Contudo, os resultados dos testes de ANOVA e qui-quadrado com base em tabelas de contingência não revelaram diferenças estatisticamente significativas em termos de idade, porte (número de empregados) ou setor entre os clusters (Tabela 4).

Hipótese H3: Progressão Não Determinística do Desenvolvimento Organizacional

- **H3_o:** O desenvolvimento organizacional segue um modelo de crise sequencial estritamente determinística, no qual cada estágio só é iniciado após a resolução da crise do estágio anterior.
- **H3_a:** O desenvolvimento organizacional não segue estritamente um modelo de crise sequencial; as empresas apresentam saltos de estágios, regressos ou características híbridas.

Os resultados da análise de cluster são apresentados a seguir, com base nos testes de ANOVA e de qui-quadrado, utilizando as tabelas de contingência elaboradas para cada elemento caracterizador do estágio de desenvolvimento (Tabela 5).

Tabela 5
Tabela de contingência e teste qui-quadrado entre cada elemento e os clusters

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Tamanho do Cluster (n)	23	40	38	5	12
Nome do cluster	Criatividade	Direção	Delegação	Colaboração	Coordenação
Foco das operações (teste qui-quadrado, p-valor=0,064)					
1. Produção e as vendas, deixando de lado as atividades administrativas	8	6	4	0	2
2. Aumentar a eficiência operacional	6	18	12	1	3
3. Expandir no mercado, inclusive por meio de aquisições	2	10	5	0	1
4. Consolidar a organização no mercado/setor em que atua	5	5	13	3	3
5. Resolver problemas para inovar	2	1	4	1	3
Estrutura Organizacional (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Informal	9	2	6	0	0
2. Funcional	14	38	30	1	0
3. Descentralizada geograficamente	0	0	2	0	0
4. Definida por linha de assessoria e grupo de produtos	0	0	0	2	4
5. Matricial e desenhada para incentivar a colaboração entre os colaboradores	0	0	0	2	8

Tabela 5
Cont.

18

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Estilo de gestão (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Individualista e empreendedor	11	1	0	4	0
2. Enfatiza baixa autonomia para os subordinados	7	4	1	0	1
3. Enfatiza a delegação, e os gerentes de área têm muita autonomia decisória	5	31	16	1	10
4. Coercitivo, com forte tendência top-down	0	2	15	0	0
5. Participativo e focado em questões comportamentais, mais do que técnicas	0	2	6	0	1
Sistemas de Controle (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Focado em resultados comerciais (basicamente receita)	11	1	0	4	0
2. Focado em padrões e centros de custo (basicamente receita e custos)	7	4	1	0	1
3. Voltado para relatórios gerenciais e centrado em centros de lucro e exceções	5	31	16	1	10
4. Baseado no processo de planejamento frequentemente revisado	0	2	15	0	0
5. Sistemas de controle simplificados com foco na cadeia de valor interna	0	2	6	0	1
Sistemas de recompensas (teste qui-quadrado, p-valor=0,000)					
1. Enfatizam o que é valorizado pelos proprietários	13	0	20	1	0
2. Enfatizam salários e remuneração por mérito	8	6	17	1	3
3. Enfatizam incentivos financeiros individuais	0	8	1	2	2
4. Enfatizam participação nos lucros e stock options/quotas	2	11	0	1	3
5. Enfatizam incentivos financeiros em grupo e não apenas reconhecimento individual.	0	15	0	0	4

Nota 1. A redação completa dos elementos que caracterizam os estágios de desenvolvimento utilizados no questionário pode ser encontrada nos Apêndices 1 e 2. Para esta tabela, simplificamos as frases utilizadas, focando na característica essencial.

Nota 2. Os números antes de cada enunciado representam os cinco estágios do ciclo de desenvolvimento do modelo de Greiner (1998).

O foco das operações difere mais entre os dois primeiros clusters do que entre os três últimos, assim como a estrutura, que se destaca e se diferencia dos demais estágios. Por outro lado, a diferenciação no estilo de gestão é mais acentuada no estágio de delegação. Por fim, os sistemas de

controle e os sistemas de recompensas são mais elevados nos clusters 2 e 5, o que faz sentido, pois o sistema de recompensas deve ter como antecedente um sistema de controle. No que se refere ao foco das operações, pode-se entender que, embora exista um perfil predominante, a característica de foco do estágio de criatividade também pode ser encontrada nos estágios seguintes, que são direção e delegação. O mesmo se aplica aos demais estágios. Com relação ao foco dos negócios predominantes, encontramos organizações com características tanto dos estágios iniciais quanto dos mais avançados. Uma possível explicação é que as organizações se movem de forma contínua e a mudança de perfil faz parte dessa evolução, com base em uma configuração cumulativa em termos de antecedentes. Considerando que o foco do negócio é a dimensão que impulsiona todas as outras, a heterogeneidade das características torna isso possível.

De forma semelhante, em termos de estrutura organizacional, observa-se o mesmo fenômeno em que um determinado perfil, por exemplo, a estrutura do estágio de criatividade pode ser encontrado em empresas que estão nos clusters 1, 2 e 3. Por outro lado, as estruturas dos estágios de coordenação e colaboração não são encontradas nos clusters 1 a 3, mas apenas nos clusters 4 e 5, confirmando a lógica de antecedência. O controle gerencial requer uma estrutura organizacional com certo grau de formalização, que surge a partir do estágio de direção e se mantém nos demais, sendo um antecedente essencial. A estrutura é a base para operacionalizar o controle de gestão, permitindo definir responsabilidades, estabelecer metas, avaliar desempenho e implementar recompensas.

O estilo de gestão é uma variável mais abstrata do que os elementos anteriores. No caso, o estágio de criatividade é o mais aderente a esse elemento, o que pode ser explicado pela escassez de recursos e o ímpeto inicial. No entanto, por analogia, um mesmo estilo pode ser encontrado em estágios diferentes, principalmente entre criatividade, direção e delegação. Isso sugere que uma mudança de estágio não exige, necessariamente, uma alteração estrutural ou de liderança, dependendo da visão de longo prazo do grupo dominante na governança. Sob a ótica do controle gerencial, o aumento de autonomia exige mecanismos objetivos para seu desenvolvimento.

A Tabela 5 trata do elemento sistema de controle, com foco no que seria básico para esse elemento. O estágio inicial de criatividade é o mais frágil devido às suas características no início da trajetória, em que os gastos com a estruturação de sistemas de controle não são compatíveis com as possibilidades. Por outro lado, o perfil do elemento sistema de controle no estágio de delegação, onde a existência de um sistema estruturado é essencial para uma gestão adequada, é relativamente muito representativo para os estágios de direção e coordenação. No que diz respeito ao controle gerencial, o elemento sistema de controle passa a ser estruturado para atender às expectativas quando ultrapassa o perfil estabelecido pelos estágios de direção, delegação e coordenação.

No que diz respeito ao sistema de recompensas, embora haja uma influência do estágio, também existe um impacto do perfil das pessoas, o que explica o fato de a recompensa ser derivada daquilo que é valorizado pelos proprietários em um estágio como o de delegação, por exemplo. A ênfase em salários e remuneração por mérito é um discurso amplamente aceito e permeia os diferentes perfis de organizações, permitindo mobilidade intra e interorganizacional. Incentivos como participação nos lucros, stock options e incentivos em grupo tendem a ser influenciados pelo tamanho e pelo segmento da organização.

A tabela de contingência (Tabela 5) mostra que o perfil dos elementos das organizações por estágio não ocorre da forma prevista no modelo original, ou seja, em cada estágio e para cada cluster existem empresas que apresentam características diferentes para alguns dos elementos estudados, como foco das operações, estrutura organizacional, estilo de gestão, sistema de controle e sistema de recompensas. A hipótese H3_a não foi rejeitada, podendo-se interpretar que o desenvolvimento organizacional não segue um modelo de crise sequencial estritamente

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como todo modelo, o de Greiner (1998) possui um propósito orientador. Sua operacionalização oferece vantagens tanto pela visão conceitual quanto pela realidade amostral empírica. O principal objetivo desta pesquisa foi captar tendências passíveis de serem percebidas, independentemente de uma precisão absoluta. A ideia de aplicar exatamente a mesma abordagem a uma organização madura e a outra ainda em estágio inicial contribui pouco para o avanço do conhecimento. Considerando o modelo de Greiner, ele continua sendo útil ao admitir uma perspectiva não determinística e ao incorporar o inventário de crises. O modelo direciona a atenção para o que é adequado ou não, conforme o momento vivido pela organização.

Uma contribuição importante desta pesquisa foi identificar aspectos do modelo de Greiner (1998) que foram apresentados como “determinísticas” e sequenciais — como no caso da estruturação de um único estágio — e outros que demonstram multiplicidade e permanência — como no caso das crises, que podem conduzir a organização a diferentes estágios e influenciar o futuro caso não sejam enfrentadas. Isso permite compreender o modelo como bastante adequado e útil para interpretar tendências e ajustar expectativas futuras. Tal observação contrasta com estudos anteriores que questionam a aplicabilidade real dos modelos de ciclo de vida organizacional (OLC) (Mosca et al., 2021). A preocupação decorre da limitada evidência empírica sobre o OLC, particularmente em relação ao modelo de Greiner (Mosca et al., 2021; Sukova, 2020).

Outro achado relevante é que é mais fácil identificar empresas nos estágios iniciais do desenvolvimento organizacional do que nos mais avançados, e que elas podem ser parcialmente agrupadas em um estágio predominante, reconhecendo-se o dinamismo das mudanças pelas quais passam. O modelo de Greiner (1998) funciona suficientemente bem para discriminar estágios distintos nos extremos, como criatividade e colaboração, mas apresenta limitações quando analisamos estágios mais próximos entre si, principalmente porque organizações em processo de mudança apresentam avanços e retrocessos, que são as transições de um estágio para outro. Assim, o determinismo de identificação com um arcabouço completo torna-se raro quando analisado a partir do campo empírico de organizações existentes. De qualquer forma, a direção dos estágios é extremamente útil para possíveis mensagens à gestão.

A expectativa de que uma determinada crise se manifeste apenas em um estágio não foi confirmada. Com base nos dados empíricos, interpreta-se que, embora uma crise possa ser percebida em qualquer estágio, haveria um momento mais apropriado para sua resolução, o que abriria caminho para a mobilidade rumo a um estágio mais adequado ao desenvolvimento organizacional. Um exemplo é o estágio de criatividade, que, em tese, deveria ser afetado por uma única crise, mas que na prática é impactado por crises típicas de estágios posteriores. Isso ocorre porque as organizações operam no mesmo ambiente competitivo e estão sujeitas a pressões externas, independentemente do estágio em que se encontram. Portanto, as demandas que geram crises afetam organizações de diferentes formas, e as respostas também variam.

Há um efeito cumulativo das crises ao longo da vida organizacional. Crises não resolvidas no estágio considerado mais adequado interferem no desenvolvimento dos outros estágios. Além disso, é importante destacar que as crises não levam necessariamente a um único estágio, podendo direcionar a organização para vários estágios simultaneamente, algo não previsto por Greiner (1998) e, graças ao dinamismo das empresas, o modelo acaba capturando essa mobilidade a partir da perspectiva de múltiplas crises e movimentos simultâneos, incluindo a lógica de antecedentes e consequentes.

De todo modo, estudos sobre controle gerencial, com base na segmentação por estágios, podem ser concebidos, estruturados e mantidos de forma alinhada aos desafios vivenciados pela organização, na configuração desejada pelos gestores, avançando ou mantendo o conjunto dos cinco elementos de acordo com sua visão estratégica.

Embora as técnicas estatísticas aplicadas (análise de clusters e análise fatorial confirmatória) tenham revelado padrões interessantes em relação ao modelo de Greiner, reconhecemos plenamente as limitações inerentes à estrutura amostral. Especificamente, o número relativamente pequeno de empresas classificadas nos estágios de “colaboração” (n=5) e “coordenação” (n=12) limita o poder estatístico para generalizações e dificulta inferências robustas sobre os estágios mais maduros do desenvolvimento organizacional. Consequentemente, a interpretação dos resultados deve ser considerada exploratória, e não confirmatória. Em vez de afirmar que o modelo de Greiner está “validado”, esclarecemos que os achados fornecem indícios de suporte à aplicabilidade dos elementos do modelo e dos construtos de crise em um subconjunto de empresas familiares brasileiras.

Os resultados devem ser entendidos como base para o aprimoramento teórico e o desenvolvimento de hipóteses, e não como uma validação empírica definitiva. Pesquisas futuras com amostras maiores e selecionadas probabilisticamente são essenciais para fortalecer a validade externa, testar as transições entre estágios com maior rigor e explorar a possível influência de fatores como setor de atuação, estrutura de governança e dinâmica de mercado nos caminhos de desenvolvimento organizacional. Estudos de replicação, especialmente em ambientes institucionais e geográficos distintos, são particularmente necessários para avaliar a adaptabilidade do modelo além deste contexto. Como já observado, o contexto de economias emergentes como o Brasil pode gerar elementos híbridos no ciclo de vida organizacional e abordagens não sequenciais de gestão de crises, o que reforça a necessidade de uma interpretação adaptada do modelo de Greiner.

Por fim, um entendimento mais aprofundado do desenvolvimento e das crises de empresas em estágios iniciais (criatividade) pode contribuir para a atualização do modelo de Greiner. O cluster de empresas nesse estágio apresentou crises que, em teoria, deveriam ser tratadas apenas em outros estágios, o que pode ser interpretado como a necessidade de as empresas “nascerem” já compreendendo toda a estrutura e os artefatos necessários para sua gestão.

REFERÊNCIAS

- Almeida, D., Beuren, I. M., & Monteiro, J. (2021). Reflexes of organizational values on the reward system in a family business. *Brazilian Business Review*, 18(2), 140–159.
- Angeles, A., Perez-Encinas, A., & Villanueva, C. E. (2022). Characterizing organizational lifecycle through strategic and structural flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 271–290.
- Bachtar, N. K., & Amin, M. Al. (2019). Smes’ Growth Stage Model: A Literature Review and Development Model. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 17(1), 1–18.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Burkert, M., Davila, A., Mehta, K., & Oyon, D. (2014). Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. *Management Accounting Research*, 25(1), 6–29.
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change : An analysis of two organizations. *Accounting, Organization and Society*, 32(7-8), 601–637.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Davila, A., & Foster, G. (2009). The Adoption and Evolution of Management Control Systems in Entrepreneurial Companies : Evidence and a Promising Future. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1323-1336.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296–322.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Fávero, L. P. L., & Belfiori, P. P. (2017) *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com excel, SPSS e stata*. Elsevier.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 2, 107–122.
- Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2021) Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implications for governance strategy. *Journal of Management and Governance*, 26(6), 1–37.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, July-August, 3–11.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow. *Family Business Review*, 4, 323–428.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May-June, 3–11.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.
- Hanks, S. H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12.
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1(1), 11-17.
- Huy, N. Q. (2001). Time, temporal capability and planning change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601–623.
- Jenssen, J. I. (2020). How Church Leadership May Influence Growth by Applying an Organizational Life Cycle Perspective on Church Development, *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 7, 1–26.
- Kallunki, J. P., & Silvola, H. (2008) the effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. *Management Accounting Research*, 19(1), 62–79.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5, 137–150.

- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232–240.
- Kimberlin, S. E., Schwartz, S. L., & Austin, M. J. (2011). Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: A cross-case analysis of organizational histories, *Journal of Evidence-Based Social Work*, 8(1–2), 4–28.
- Lee, J., & Tan, F. (2001). Growth of Chinese family enterprises in Singapore. *Family Business Review*, 14(1), 49–74.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003) Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354.
- Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 540–554.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., Crandall, W. R., & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 313–330.
- Lissoni, J., Pereira, M. F., Almeida, M. I. R., & Serra, F. R. (2010). Family Business : How family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 464–479.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics--taxonomy, evolution, classification*. University of California Press.
- Moll, J. (2015). Editorial: Special issue on innovation and product development. *Management Accounting Research*, 28, 2–11.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 3–18.
- Mount, J., Zinger, J. T., & Forsyth, G. R. (1993). Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 26(5), 111–120.
- Mousavi, A., Mohammadzadeh, M., & Zare, H. (2022). A clustering approach to identify the organizational life cycle. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 108.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's “impossible dream?”. *Academy of Management*, 19(1), 2–15.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.
- Priem, R. L., Love, L. G., & Shaffer, M. A. (2002). Executives' perceptions of uncertainty sources: A numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28(6), 725–746.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*, 17(4), 758–781.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth Business in Small Business. *London Business School Journal*, 20(3), 45–52.

- Silvola, H. (2005). Management accounting practices. A contingency perspective based on the organizational life cycle and venture capital investors. *Research Paper*.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169–189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Srinivasan, V. (2007). Understanding the Human Resource Challenges in Not-for-profit Organisations from a Lifecycle Perspective. *Journal of Health Management*, 9(2), 189–199.
- Stubbart, C. I., & Smaley, R. D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of management Enquiry*, 8(3), 273–286.
- Sukova, L. (2020). Greiner's model and its application in automotive companies in the Czech Republic. *Acta Informatica Pragensia*, 9(1), 18–29.
- Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, 24(2), 144–159.
- Whetten, D. (1987). Organizational Growth And Decline Processes. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 335–358.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.
- Zhou, D. K., Sun, A. W., & Zhang, J. Y. (2021). Interpreting Agency Theory Through Greiner Growth Model: Regulatory Mechanism Reduces Agency Costs for Modern Chinese Enterprises. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 571(Isemss 2021), 819–828.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

FF: conceitualização; aquisição de financiamento; pesquisa; metodologia; administração do projeto; disponibilização de ferramentas; validação de dados e experimentos; design da apresentação de dados; redação do manuscrito original; redação – revisão e edição; **DSB:** conceitualização; análise de dados; metodologia; design da apresentação de dados; redação do manuscrito original; redação – revisão e edição; **DMM:** conceitualização; análise de dados; metodologia; redação do manuscrito original; redação – revisão e edição.

AGRADECIMENTOS

O autor correspondente agradece ao CNPq, Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Tecnológicas pelo apoio financeiro e institucional para a pesquisa.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

DECLARAÇÃO DE DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os conjuntos de dados relacionados a este artigo estarão disponíveis mediante solicitação ao primeiro autor.

EDITOR-CHEFE

Marcia Juliana d'Angelo 

EDITOR ASSOCIADO

Verônica de Fátima Santana 

Apêndice 1. *Modelo de Evolução Organizacional de Greiner – estágios. Em cada bloco de cinco de cinco afirmativas, identifique aquela que melhor reflete a sua organização atualmente.*

Construto	Afirmativas
Foco nas operações	O principal foco das nossas operações é a produção e as vendas, deixando de lado as atividades administrativas.
	O principal foco das nossas operações é aumentar a eficiência operacional.
	O principal foco das nossas operações é expandir no mercado, inclusive por meio de aquisições.
	O principal foco das nossas operações é consolidar a organização no mercado/setor em que atua.
	O principal foco das nossas operações é resolver problemas para inovar.
Estrutura organizacional	Nossa estrutura organizacional é informal, focada mais em pessoas e circunstâncias do que em uma estrutura pré-definida e comunicada.
	Nossa estrutura organizacional é funcional (formalizada por Finanças, Marketing, Operações, TI, RH) e centralizada.
	Nossa estrutura organizacional é descentralizada geograficamente.
	Nossa estrutura organizacional é definida por linha de assessoria e grupo de produtos.
	Nossa estrutura organizacional é matricial e desenhada para incentivar a colaboração entre os colaboradores.
Modelo de gestão	O estilo de gestão dos executivos é individualista e empreendedor.
	O estilo de gestão dos executivos enfatiza baixa autonomia para os subordinados.
	O estilo de gestão dos executivos enfatiza a delegação, e os gerentes de área têm muita autonomia decisória.
	O estilo de gestão dos executivos é coercitivo, com forte tendência top-down.
	O estilo de gestão dos executivos é participativo e focado em questões comportamentais, mais do que técnicas.
Sistema de controle	O sistema de controle é focado em resultados comerciais (basicamente receita).
	O sistema de controle é focado em padrões e centros de custo (basicamente receita e custos).
	O sistema de controle é voltado para relatórios gerenciais e centrado em centros de lucro (basicamente receitas, custos, despesas, juros e tributos para apuração do lucro) e exceções (tudo o que foge do previsto é relevante).
	O sistema de controle é orientado pelo processo de planejamento, que é frequentemente revisado, com foco nas unidades de negócio e em investimentos em ativos de longo prazo.
	O sistema de controle é focado no estabelecimento de metas na cadeia de valor interna, por meio de sistemas de controle simplificados.
Sistema de reconhecimento	As recompensas aos gestores enfatizam o que é valorizado pelos proprietários.
	As recompensas aos gestores enfatizam salários e remuneração por mérito.
	As recompensas aos gestores enfatizam incentivos financeiros individuais.
	As recompensas aos gestores enfatizam participação nos lucros e stock options/quotas.
	As recompensas aos gestores enfatizam incentivos financeiros em grupo e não apenas reconhecimento individual.

Fonte: Adaptado pelos autores de Greiner (1972, 1997, 1998).

Nota. A afirmativa 1 refere-se ao estágio da criatividade, 2 da direção, 3 da delegação, 4 da coordenação e 5 da colaboração.

Nota. Escala: Likert de cinco pontos.

Apêndice 2. *Modelo Greiner de evolução organizacional - crises nos estágios de evolução*

Crises	Afirmativas
Liderança	Falta de conhecimento técnico para melhorar a eficiência.
	Ausência de procedimentos e informações contábeis e financeiras.
	Desmotivação de novos colaboradores devido à sobrecarga de trabalho e falta de direcionamento.
	Fundadores sobrecarregados com responsabilidades administrativas.
	Dificuldade de integrar novos colaboradores devido à comunicação e aos controles informais.
Autonomia	Estrutura centrada nos gestores, que direcionam as ações da organização sem considerar contribuições dos níveis hierárquicos inferiores.
	Os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores são vistos como especialistas técnicos que devem ser dirigidos pelos gestores.
	Os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores não estão acostumados a tomar decisões.
	A organização não prepara os colaboradores de níveis inferiores para tomarem decisões.
	Os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores têm mais conhecimento sobre mercados e operações do que os gestores de níveis superiores.
Controle	Perda de controle da alta gestão sobre operações complexas e segmentadas.
	Gestores preferem administrar suas próprias áreas em detrimento da organização como um todo (lógica de feudos).
	A comunicação entre diretores e gestores é infrequente e formal (e-mails, telefonemas e visitas breves).
	Os gestores resistem ao uso de ferramentas unificadas de coordenação (planos, recursos financeiros, pessoal, sistemas de informação etc.).
	Tentativa de retorno a um estilo de gestão centralizado.
Burocracia	Alta pressão psicológica para inovar.
	Pessoas clamando por descanso, reflexão e revitalização.
	Desafio de equilibrar vida pessoal e profissional.
	Necessidade de responder muito rapidamente às demandas.
	Dificuldade para operar em estruturas complexas (matriciais).
Saturação psicológica	Alta pressão psicológica para inovar.
	Pessoas clamando por descanso, reflexão e revitalização.
	Desafio de equilibrar vida pessoal e profissional.
	Necessidade de responder muito rapidamente às demandas.
	Dificuldade para operar em estruturas complexas (matriciais).

Fonte: Adaptado pelos autores de Greiner (1972, 1997, 1998).

Nota. Escala: Likert de cinco pontos.