

O conjunto e intensidade de necessidades no processo empreendedor durante os estágios de ciclo de vida nas organizações de Adizes

Larissa Lara Gabiatti (UFSC) gabiattilarissa@gmail.com
João Paulo Agostini (UFSC) jpagosfloripa@gmail.com
Marcelo Macedo (UFSC) marcelomacedo@egc.ufsc.br
Mariana Pereira (UFSC) mariiana.pereira7@gmail.com
Louise de Lira Roedel Botelho (UFFS) louisebotelho@gmail.com

Resumo:

O tema empreendedorismo tem sido muito discutido, assim como os condicionantes do perfil do empreendedor e as mudanças do seu papel durante a evolução da organização, estão no topo da agenda da academia e da sociedade em geral. Sendo assim, este trabalho objetivou analisar o conjunto e intensidade de necessidades dos empreendedores para os diferentes estágios do ciclo de vida das organizações. Neste contexto, a abordagem utilizada levou em consideração a teoria das necessidades de Maslow (2000), e o ciclo de vida das organizações de Adizes (1998). Ainda, buscou-se apresentar um aporte teórico dos principais temas relacionados, dentre eles empreendedorismo, ciclo de vida das organizações e um conjunto de teorias de necessidades, para suportar as conclusões teóricas sobre a problemática sugerida.

Palavras chave: Empreendedorismo, Necessidades, Ciclo de vida.

The set and intensity of needs in the entrepreneurial process during life cycle stages in the Adizes organizations

Abstract

Entrepreneurship is a theme that has been very discussed, and the determinants of the profile of the entrepreneur as well as the changes of his role during the evolution of the organization are at the top of the agenda of academia and society in general. Thus, this work aimed to analyze the set and intensity of needs of the entrepreneurs for the different stages of the organizations' life cycle. In this context, the approach used was based in Maslow (2000), and Adizes (1998). Also, an attempt was made to present a theoretical contribution of the main related themes, among them: entrepreneurship, life cycle of the organizations and a set of theories of needs to support the theoretical conclusions on the suggested problem.

Key-words: Entrepreneurship, Needs, Life cycle, Organization.

1. Introdução

Atualmente, muito se tem escrito sobre empreendedorismo, e a quantidade de publicações nacionais e estrangeiras que abordam o assunto já mostra que pouco se pode agregar à definição e conceituação do termo, no entanto, o ser humano continua de forma buscando incessantemente a satisfação de suas necessidades, sejam estas, básicas (fisiológicas e segurança), ou de nível mais alto (social e afetiva, estima e auto-realização).

O presente artigo tem como objetivo, realizar uma análise teórica da dicotomia existente entre as teorias das necessidades propostas por Maslow, que está presente no modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes. Esta análise inicia com uma análise crítica sobre esses conceitos para permitir uma discussão que leve à análise das dicotomias existentes entre as teorias das necessidades no processo empreendedor no modelo de ciclo de vida nas organizações de Adizes, tendo como fator de contraste, as necessidades humanas do empreendedor.

Talvez seja mais interessante, neste momento, abordar o que já foi estudado sobre o assunto, recapitulando alguns autores que contribuíram com novas abordagens sobre o conceito de empreendedorismo e as teorias das necessidades vistas por alguns autores, para que se possa traçar uma análise mais crítica sobre estas, estabelecendo a dicotomia entre estes fatores.

Inicialmente, busca-se definir empreendedorismo e expor as principais teorias de necessidades amplamente conhecidas no meio acadêmico e suas definições teóricas sobre o trabalho de Maslow, referente à teoria das

necessidades. Na sequência, apresenta-se o modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes e suas fases e finalizando com a análise pontual das categorias e fatores. Dessa forma, procura-se analisar com um enfoque teórico as diferenças excludentes entre as teorias das necessidades no processo de empreendedorismo, levando em consideração somente os aspectos intrínsecos ao indivíduo, e contextualizando as teorias apresentadas anteriormente, pois acredita-se que o trabalho contribuirá de forma prática ao oferecer subsídios para ações futuras de empreendedores em geral, bem como a acadêmicos e profissionais ligados à área, que buscam aprofundar conhecimentos sobre o tema.

Os dados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documentação temática, que são documentos e publicações especializadas, provenientes de materiais informativos já disponíveis para a fundamentação teórica (GODOY, 1995), tais como livros, periódicos, teses, publicações diversas. Vale destacar segundo Severino (2002), que a documentação temática coleta elementos relevantes para a realização de um trabalho em particular, em uma determinada área, técnica esta utilizada em função da estrutura do conteúdo da área estudada ou do trabalho em realização.

Finalmente, as conclusões do artigo levam em consideração a divisão estabelecida entre as teorias das necessidades no empreendedorismo, segundo o ciclo de vida nas organizações do modelo de Adizes.

2. Empreendedorismo

Segundo Fialho (2006), “o empreendedorismo é um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso”. Para Dornelas (2001 p. 38-39)

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1. Iniciativa para criar um negócio e paixão pelo que faz; 2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3. Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Schumpeter (1982) descreve a contribuição dos empreendedores, para a formação da riqueza de uma nação, como sendo um processo de construção criativa, que mantém em marcha o

motor capitalista a partir do desenvolvimento de novos produtos e formas de produzir, atendendo às expectativas dos novos mercados, consequentemente, destruindo a ordem econômica existente, pela introdução de novas formas de organização.

Logo o empreendedorismo envolve sempre a identificação de uma nova oportunidade, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas.

3. Teoria das necessidades

O fator necessidade é uma das quatro características que um empreendedor demonstra durante o ciclo de vida da sua organização, além de conhecimento, habilidade e valores. Neste tópico abordam-se três das principais teorias de necessidades com autores consagrados no meio acadêmico. Esta

abordagem servirá de suporte teórico para as conclusões, visto que as necessidades se modificam no decorrer do processo empreendedor.

Inicialmente, na teoria das necessidades, Maslow (2000) sugeriu, buscando abranger a questão motivacional como um todo, ou seja, a teoria da hierarquia das necessidades humanas. Partindo da premissa de que o impulso motivacional se dá no sentido de satisfazer necessidades, a teoria indica uma necessidade que o indivíduo sente determinará seu comportamento até que a satisfaça, e ao satisfazê-la, perceberá outra necessidade, que por sua vez determinará seu comportamento. Uma vez satisfeitas às necessidades de um nível inferior, nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com as necessidades do próximo nível. Maslow (2000) desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades, são as seguintes:

a) Necessidades Fisiológicas: são as necessidades mais básicas, necessidades vitais para o organismo, tais como: sede, fome, habitação, respiração, sono, desejo sexual. Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes. Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno.

b) Necessidade de Segurança: são os sentimentos de proteção e de defesa perante eventuais situações de perigo, buscamos segurança: do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da propriedade.

c) Necessidades Sociais: são as necessidades sociais e afetivas, de amar e pertencer, tais como: a participação, a amizade, a família, o afeto, o amor, a aceitação por parte dos outros. Quando estas necessidades não estão suficientemente satisfeitas o indivíduo torna-se hostil, agressivo na relação interpessoal. Se estiverem satisfeitas, geram-se sentimentos de autoconfiança, de prestígio e facilitação das relações interpessoais.

d) Necessidade de Estima: está relacionado como o indivíduo se vê e avalia, tais como: auto-apreciação, autoconfiança, reconhecimento, respeito, prestígio e status, consideração. Há dois tipos de estima, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos.

e) Necessidade de Auto Realização: está relacionada com a competência e o sucesso, tais como: auto-apreciação, moralidade, criatividade, espontaneidade, ausência de preconceitos, conquistas, desenvolvimento pessoal.

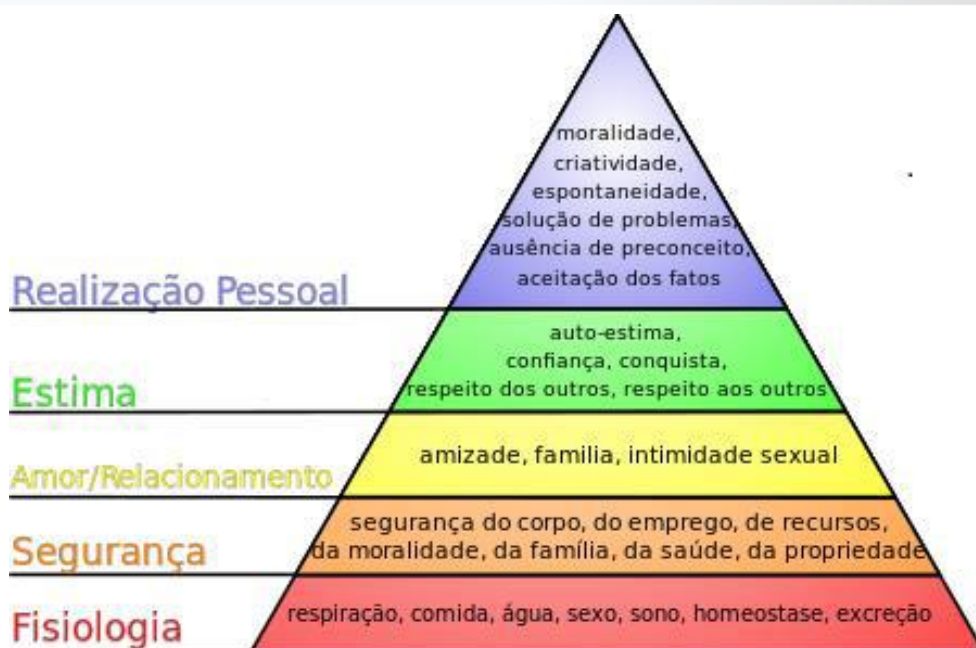


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades Maslow

Desta forma, Maslow (2000) afirma que essas cinco categorias de necessidades estão dispostas numa hierarquia, que é representada graficamente por uma pirâmide (Figura 1), onde na sua base estão às necessidades fisiológicas que são de ordem mais baixa, e na outra extremidade as de auto-realização que são as de ordem mais alta. O comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita.

4. Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

4.1 Características do Modelo de Adizes

Ao determinar o modelo de ciclo de vida, Adizes (1998) define quatro papéis gerenciais (quadro 1) que procuram explicar o porquê, quando e como se desenvolvem as culturas organizacionais e os estilos de gestão. Ao longo da vida da organização, esses papéis podem se alternar, buscando suprir as necessidades das empresas.

Papel	Função	Estilo	Perguntas
(P) roduzir	Eficácia (curto prazo)	Produzir um propósito, um serviço, satisfazer uma necessidade.	O QUE fazer?
(A) dministrar	Eficiência (curto prazo)	Sistematizar, otimizar, programar atividades.	COMO fazer?
(E) mpreender	Proagir (eficácia a longo prazo)	Criar, assumir riscos, antecipar o futuro.	QUANDO fazer?
(I) ntegrar	Organicidade (eficiência a longo prazo)	Integrar, criar interdependência.	QUEM deve fazer?

Fonte: Fonte: Adaptado de Adizes (1998)

Tabela 1 –Papéis gerenciais e suas características

Para o ciclo de vida das organizações Adizes (1998) sugere 10 fases semelhantes ao dos seres humanos, com seus conflitos e dificuldades (figura 4):

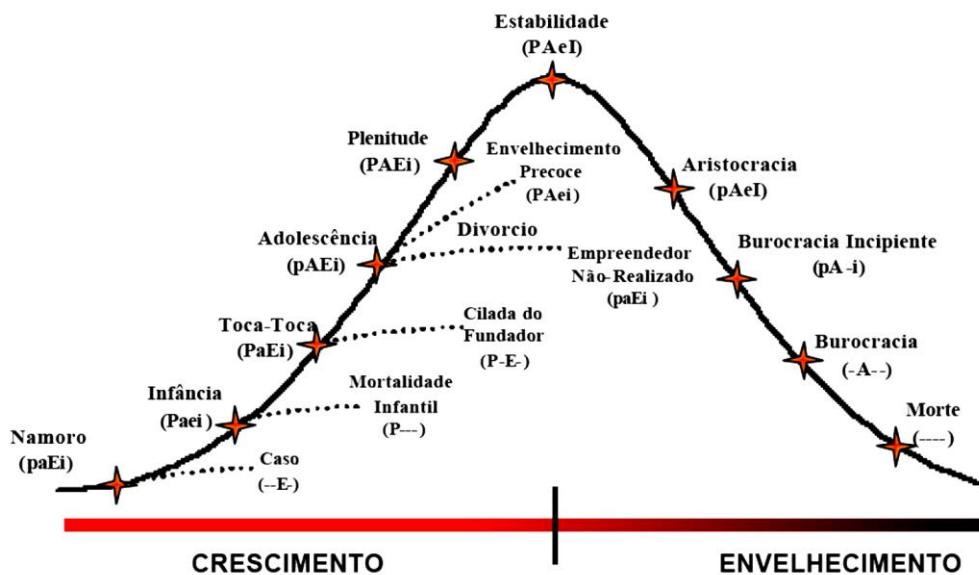


Figura 1 – Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

Namoro (paEi)

A organização ainda não nasceu, é o primeiro estágio do ciclo de vida, ela existe apenas enquanto idéia, é a fase do pensar. Adizes (1998) faz uma analogia

desta fase com um jato na cabeceira da pista preparando-se para decolar. Segundo Pedro (2003), nesta fase o papel de (E)mpreender com o comportamento pró-ativo, a capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos são determinantes. Os outros papéis gerenciais de (A)dmistrar, (P)roduzir e (I)ntegrar não são tão marcantes, mas estão presentes pois servem para a sustentação da realidade. Nesta fase, Adizes (1998) faz outra analogia, há a necessidade de envolvimento, onde “o fundador tem que se apaixonar pela idéia do negócio”, sendo a paixão um prelúdio para o casamento. O empreendedor está voltado para o produto. Quando a idéia não é testada e não existem dúvidas ou ainda quando obstáculos surgem, porém não há um comprometimento, ocorre o que Adizes (1998) chama de Caso, ou seja, um comportamento patológico, marcado somente pelo extremo do papel (E)mpreendedor.

Infância (Paei)

Para Garcia (2006), é na infância quando a instituição nasce de verdade, a ênfase nos planos e nas idéias muda rapidamente para ênfase nos resultados: é preciso dinheiro para pagar as contas. Segundo Pedro (2003), quando o empreendedor assume o risco, há uma mudança no foco enfatizando-se as vendas e os produtos. Esta fase está orientada para a ação, é a fase do fazer, ficando o papel de (P)roduzir bastante evidente, com os outros papéis servindo de suporte. A organização é centralizada. Nesta etapa não existe uma delegação de autoridade ou responsabilidade. Como não existe uma memória organizacional, ou seja, como as coisas funcionam e o que não funciona, o aprendizado acontece com a prática diária. É fundamental para garantir o sucesso do empreendimento que nesta fase tenha-se uma capitalização e o compromisso do fundador. Para evitar o que Adizes chama de “Mortalidade Infantil”, é preciso impedir que o papel do (P)rodutor, torne-se único, sem o acompanhamento dos demais papéis. Neste momento, o fundador não poderá perder o controle, estar alienado de sua criação, ou ainda, sentir tédio diante das atividades, pois caso contrário será inevitável o fracasso do empreendimento.

Toca-Toca (PaEi)

A empresa entra nesta fase quando começa a adquirir certa estabilidade e preocupação não é mais somente a sobrevivência do empreendimento. Segundo Garcia (2006), a instituição não está apenas sobrevivendo, começam a florescer de verdade, mas o sucesso costuma deixar os fundadores excessivamente confiantes, até mesmo arrogantes.

Para Pedro (2003), é a fase da reação, por isso o papel de (P)rodutor e (E)mpreendedor são tão importantes. Pode-se comparar este período ao de uma criança que começa a utilizar suas habilidades motoras para observar e explorar o mundo ao seu redor e as suas possibilidades. O fundador troca às dificuldades da infância organizacional por oportunidades. O foco no momento é o mercado, a ênfase está nas vendas e nas questões mercadológicas. A empresa começa a crescer de modo desorganizado e não planejado, não existe uma estruturação nas questões referentes aos planos salariais e de cargos, as tarefas não são determinadas de acordo com a habilidade e competência do funcionário, mas pela disponibilidade do mesmo, não existe treinamento, isso mostra que as ações não são organizadas, a empresa está estruturada em torno das pessoas e não das tarefas.

Outra característica da toca-toca é que tudo é prioritário e urgente, afinal nenhuma oportunidade pode ser desperdiçada. A empresa reage ao ambiente, não planeja suas operações, ou seja, a organização está sendo impulsionada pelas oportunidades em vez de gerá-las. É necessário iniciar o processo de delegação e descentralização, criando um conjunto de regras e diretrizes acerca do que, quem e como fazer e não fazer, delineando um sistema administrativo.

Adizes (1998) chama de Cilada do Fundador ou Familiar quando o empreendimento entra no processo de transição, onde um sucessor assume a administração. A crise pode surgir também, quando existir deficiência no desenvolvimento das características (E)mpreendedoras e (P)rodutoras ou na ausência dos papéis de (I)ntegração e (A)dministração.

Adolescência (pAEi)

Adizes (1998) chama a adolescência de nascimento emocional da organização, onde a empresa é de fato um adolescente tentando estabelecer sua independência da família. É a fase da administração, daí a importância do papel gerencial do (A)dministrador. As atitudes comportamentais mais características são o conflito e a inconsistência. A entrada na adolescência exige delegação de autoridade, a mudança de liderança e a transposição das metas são questões difíceis de serem tratadas. A empresa tem que se tornar mais profissional, a contratação de um profissional qualificado se faz necessária.

Conforme Pedro (2003), o empreendedor torna-se um dos maiores obstáculos diante das regras, diretrizes e procedimentos estabelecidos pelo administrador. Para Adizes (1998) a patologia acontece nessa fase quando existe a perda da confiança e do respeito mútuo entre as pessoas que trabalham na organização e principalmente nas que detêm o controle formal e informal, causando uma alta rotatividade, especialmente com o Empreendedor Não-Realizado. E ainda, quando a empresa perde a flexibilidade, característica marcante na crise do Envelhecimento Precoce da organização. A essas duas crises o autor chama de Divórcio.

Plenitude (PAEi)

Segundo Garcia (2006), a plenitude é uma situação ideal, em que a instituição consegue um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. É a fase do equilíbrio, marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)dministrador e (E)mpreendedor, que foram desenvolvidos nas etapas anteriores e que atuam juntos neste momento. Pedro (2003) enfatiza que as características mais marcantes são: sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade

institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; realização e execução dos planejamentos; superação de expectativas de desempenho; manutenção do crescimento das vendas com aumento da lucratividade; e ainda, geração de novas organizações.

Uma necessidade da empresa nessa fase é de profissionais qualificados, que se agrava com a insuficiência de treinamento gerencial. Para não correrem o risco do envelhecimento é preciso manter o espírito empreendedor, bem como o controle e a flexibilidade.

Estabilidade (PAeI)

Depois da plenitude inicia-se um processo de estabilidade. Adizes (1994) afirma que a fase estável é o primeiro estágio de envelhecimento do ciclo de vida organizacional. Apesar de forte a empresa começa a declinar, perdendo a criatividade, a inovação, flexibilidade e o incentivo às mudanças que pautaram o crescimento até essa fase. Segundo Pedro (2003), é a fase da estagnação, decorrente do papel (I)ntegrador e da diminuição do papel (E)mpreendedor. São características dessa etapa: expectativas menores de crescimento, de conquistar novos mercados e tecnologias; concentração nas realizações passadas ao invés de perspectivas futuras; desconfianças nas mudanças; maior interesse nas relações interpessoais do que em assumir riscos. Adizes (op. cit, p. 69) afirma que: “da Plenitude em diante, o movimento ao longo do Ciclo de Vida é um processo de deterioração”.

Aristocracia (pAeI)

A flexibilidade é reduzida ainda mais, existe uma ênfase no como as coisas são feitas e não no quê e por que, há um baixo nível de inovação persiste, e formalidade e tradição tanto no vestir quanto no falar, o dinheiro é aplicado em sistemas de controle, benefícios e instalações. É a fase do silêncio, pois as pessoas procuram não mostrar os problemas, o que importa são os aspectos (A)dmistrativos e (I)ntegradores.

Plenitude (PAEi)

Segundo Garcia (2006), a plenitude é uma situação ideal, em que a instituição consegue um equilíbrio entre autocontrole e flexibilidade. É a fase do equilíbrio, marcada pelos papéis de (P)rodutor, (A)dmistrador e (E)mpreendedor, que foram desenvolvidos nas etapas anteriores e que atuam juntos neste momento. Pedro (2003) enfatiza que as características mais marcantes são: sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes; realização e execução dos planejamentos; superação de expectativas de desempenho; manutenção do crescimento das vendas com aumento da lucratividade; e ainda, geração de novas organizações.

Uma necessidade da empresa nessa fase é de profissionais qualificados, que se agrava com a insuficiência de treinamento gerencial. Para não correrem o risco do envelhecimento é preciso manter o espírito empreendedor, bem como o controle e a flexibilidade.

Burocracia Incipiente (pA-i)

Segundo Pedro (2003), os conflitos são muito freqüentes, as pessoas ficam buscando culpados para as crises, não as resolvendo. É a fase da “paranóia gerencial”. A ênfase no papel do (A)dmistrador e a ausência do (E)mpreendedor, faz com que haja um acúmulo de regras e diretrizes, não existindo uma preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e com os resultados.

Burocracia (-A--) e Morte (----)

É a fase da burocracia propriamente dita. Na burocracia os sistemas são muitos, a empresa está voltada para os aspectos funcionais, centradas em si mesmas. Para Pero (2003), o papel do (A)ministrador chega ao seu extremo, tornando-se burocrata. O excesso de normas, diretrizes, sistemas, procedimentos tornam a empresa sem senso de controle e desorganizada; vivendo de rituais e não de razão. Na fase burocrática as mudanças e os esforços exigidos são muitas vezes fatais para o empreendimento. A empresa pode levar anos até morrer, isso ocorre quando não há mais nenhum tipo de comprometido com a empresa.

Neste tópico analisasse individualmente as fases do modelo de ciclo de vida das organizações proposto por Adizes sobre a perspectiva do comportamento das necessidades do empreendedor, levando em consideração as teorias apresentadas nos capítulos anteriores. Para Tonelli (1998, p. 58), “os empreendedores têm necessidades diferentes e em níveis diferenciados nos momentos de sua vida”. Do ponto de vista da teoria de Maslow, a questão motivacional é vista de forma holística com relação às necessidades humanas, partindo de que o impulso motivacional se dá no sentido de satisfazer necessidades, sendo que uma vez satisfeita uma necessidade, o indivíduo percebe outra de nível superior, logo o Quadro 2, apresenta essas fases distribuídas no processo empreendedor, em consonância ao modelo de ciclo de vida das organizações proposto por Adizes.

TABELA ESPAÇAMENTO – ESTA LINHA EM BRANCO

Necessidades / Fases do Ciclo de Vida de Adizes		Auto Realização	Estima	Sociais	Segurança	Fisiológicas
Namoro	Nec	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Alta
	Opor	Baixa	Média	Alta	Média	Baixa
Infância		Baixa	Baixa	Média	Alta	Baixa
Toca-Toca		Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Baixa
Adolescência		Média	Alta	Média	Baixa	Baixa
Plenitude		Alta	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
Estabilidade		Alta	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
Aristocracia		Alta	Alta	Média	Média	Baixa
Burocracia Incipiente		Alta	Alta	Alta	Alta	Média
Burocracia e Morte		Alta	Alta	Alta	Alta	Média

Fonte: Autores (2017).

Tabela 1 – Teoria das Necessidades de Maslow no Modelo de Adizes

Plenitude (PAEi)

Na fase do namoro, o empreendedor pode demonstrar necessidades diferentes baseada na sua motivação para o empreendedorismo. Segundo a pesquisa GEM (2006), ela categoriza os empreendimentos segundo duas orientações: as oportunidades percebidas e a necessidade produzida pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda. Se o empreendedor iniciou o seu negócio motivado por uma oportunidade, as necessidades da pirâmide de Maslow que se manifestam são as de segurança, sociais e estima. Já, se o empreendedor tiver uma motivação de abrir um negócio atrelado a uma necessidade básica, ele se caracteriza por ter as necessidades da base da pirâmide em maior evidência.

Na fase da infância, o empreendedor está preocupado em sanar suas despesas, visto que os investimentos são maiores do que as receitas. Neste sentido, a necessidade marcante neste período é a da segurança (segurança do trabalho, da moralidade, de recursos, da propriedade), onde o empreendedor entra em conflito com seus valores, pois o dinheiro é limitado e a negociação com parceiros é necessária.

Nas fases seguintes, o Toca-toca e a Adolescência, o empreendimento passa a ter visibilidade na sociedade, o que enfatiza as necessidades sócias e de estima do empreendedor. Ele busca o reconhecimento da família, dos amigos e da sociedade em geral.

Nas fases de Plenitude e Estabilidade, quando o empreendedor assume um papel focado em relacionamentos e alta gestão, este apresenta fortemente a necessidade de estima, tanto própria quanto de outras pessoas para com ele. Também está presente nestes estágios a necessidade de auto-realização, visto que o empreendedor já satisfaz as necessidades nos níveis inferiores.

Nas três fases de declínio da organização o empreendedor não consegue se “desfazer” das necessidades do topo da pirâmide, sendo elas de auto-realização e estima. E também, as necessidades que já tinham sido atendidas voltam a se manifestar, como a de segurança (principalmente financeira), sociais, e até mesmo fisiológicas dependendo das condições.

5. Considerações finais

A análise teórica das fases do modelo de ciclo de vida das organizações

proposto por Adizes sobre a perspectiva do comportamento das necessidades do empreendedor, levando em consideração as teorias das necessidades de Maslow, observasse que nas fases iniciais da empresa segundo Adizes, namoro, infância, toca-toca e adolescência, concentram-se na sua maioria na base da pirâmide, no entanto gerando uma curva ascendente na satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, culminando com um grau mais alto, isto é, a auto-realização na fase da plenitude.

Nas fases de estabilidade, aristocracia, e decadentes de burocracia incipiente e burocracia e morte, para Maslow as necessidades básicas não deixam de existir, no entanto predominam de forma mais acentuada a estima e auto-realização. Finalmente, destaca-se que a pesquisa buscou priorizar conceitos e teorias reconhecidos no meio acadêmico. Para que deste modo, pudesse contribuir de forma prática ao oferecer subsídios para ações futuras de empreendedorismo, bem como a acadêmicos e profissionais ligados à área que buscam aprofundar conhecimentos sobre o tema.

Referências

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DALMORO, M. *Empreendedorismo Internacional: Internacionalização como uma Atividade Empreendedora*, Centro Universitário UNIVATES.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FIALHO, F.A.P. *Empreendedorismo na Era do Conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun 1999.

FILION, L. J. *O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. Palestra proferida no Seminário "A Universidade Formando Empreendedores"*. Escola de Altos Estudos Comerciais (H.E.C) de Montreal.

GARCIA, M. *O ciclo de vida das instituições de ensino. Capítulo do livro "Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior"*, 2006.

GEM. *Empreendedorismo no Brasil* – 2006. Curitiba: sebrae/ ibqp, 2006. Disponível em: <http://www.gembrasil.org.br/>. Acesso em: 22 ago. 2007.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

KONING, A. J. *Conceptualising Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process*, Centre for Advanced Studies in Leadership, 1999/2.

LEZANA, Á. G. R. ; MINUZZI, J. ; BELINAZO, D. . *As Relações entre Empreendedorismo e Marketing Social*. In: II Seminário de Gestão de Negócios, 2005, Curitiba - PR. Anais do II Seminário de Gestão de Negócios, 2005. v. 1.

LEZANA, Á. G. R; SCHENATTO, F. J. A. *O Intraempreendedor como Agente de Mudança nas Instituições Públicas Federais de Educação Superior*. In: XXIX COBENGE - Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 2001, Porto Alegre, 2001.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. *O comportamento do empreendedor*. In: DE MORI, F. (Org.). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

MASLOW, A. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MEIRELES, A. J. *Gestão de Motivação: gerindo a hierarquia de necessidades*. UFRJ. 2007.

PEDRO, A. M. *Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner*. 2003. Dissertação (Mestrado em Pós-graduação em Eng. de Produção) - UFSC, . Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

SAY, J. B. *Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed., São Paulo: Cortez, 2002.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAYLOR, C. "What's wrong with negative liberty", in Alan Ryan, *The Idea of freedom*, Oxford, Oxford University Press, 175-193, 1979.

VESPER, K. H. "Venture Idea Discovery Mental Sequences" in Churchill, N.C., Bygrave, W.D., Covin, J.G., Sexton, D.L., Slevin, D.P., Vesper, K.H. and Wetzel,

W.E.J. (eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1991.