

# MANIFESTAÇÃO DAS NECESSIDADES DO EMPREENDEDOR NO MODELO DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES DE GREINER

**Guilherme Daudt Baron (UFSC)**

guilhermebaron@yahoo.com

**Giselle Daura Damasceno da Silva (UFSC)**

gdds@hotmail.com

**Álvaro Guillermo Rojas Lezana (UFSC)**

lezana@deps.ufsc.br



*Este artigo propõe-se a estabelecer uma relação entre as Necessidades do Empreendedor, estabelecidas por Birley e Westhead, inspirados na pirâmide de Maslow, e o modelo do Ciclo de Vida Organizacional, apresentado por Greiner em 1972. Para alcançar este objetivo foi utilizada pesquisa bibliográfica em livros, revistas e sites relacionados ao tema, capaz para fundamentar a apreciação e conseqüente correlação entre os dois estudos. Em cada uma das fases das organizações, as necessidades do empreendedor manifestam-se com intensidade diferenciada, ora colaborando para o crescimento do empreendimento, ora impedindo que ele aconteça.*

*Palavras-chaves: Ciclo de Vida Greiner, Necessidades do Empreendedor*

## 1. Introdução

Uma das características do comportamento dos seres humanos, junto com o conhecimento, as habilidades e os valores, as necessidades são a grande motivação que impulsiona os indivíduos a alcançarem seus objetivos.

Para a teoria psicanalítica, o id é o grande responsável pelas necessidades e motivações. No id encontram-se as pulsões e os instintos que efetivamente movem para a ação, pois criam um desequilíbrio na estrutura psíquica desencadeando uma reação aos estímulos, produzindo um estado de excitação e de tensão e, conseqüentemente, uma mobilização para a restauração do equilíbrio psíquico e da satisfação das necessidades (LEZANA et al, 2001). Henry Murray (2001) afirma ainda que diferentes necessidades podem acontecer simultaneamente, com graus de satisfação semelhantes, maiores ou menores, e conflitantes entre si, sendo que o comportamento do indivíduo será determinado por estas.

Em sua teoria motivacional, Maslow (2000) propõe uma hierarquização de cinco necessidades (Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Auto-Realização), onde afirma que o indivíduo nunca está plenamente satisfeito e que sempre existirá um fator que o motivará a suprir uma nova necessidade. À medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, as pessoas podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas.

Birley e Westhead (1992) definem como necessidades dos empreendedores: necessidades de aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização.

Greiner (1998) define que cada nova fase da empresa começa com um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, finalizando com uma etapa mais turbulenta. Dessa forma, partindo do pressuposto de que as empresas são compostas por pessoas que buscam atingir objetivos pré-determinados, é possível traçar um paralelo entre as necessidades do indivíduo e o ciclo de vida das organizações.

O resultado é a constatação de que as necessidades se apresentam em intensidades diferentes durante as fases do ciclo de vida das organizações, influenciando o comportamento do empreendedor e conseqüentemente provocando reflexos na empresa.

## 2. Necessidades do Empreendedor

Para Lezana e Tonelli (1998), a necessidade é uma manifestação de desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto).

Segundo Garcia-Roza (1974), o estado das necessidades afeta fundamentalmente a estrutura cognitiva do espaço de vida e seu efeito depende da intensidade da necessidade e da fluidez das áreas correlatas do espaço da vida.

Neste sentido, Perls (1977) considera que existe uma hierarquização das necessidades, onde o indivíduo atua visando à satisfação da necessidade mais emergente no momento. Na medida que esta é satisfeita, surge então uma nova necessidade.

Complementado, Maslow (2000) classifica as necessidades na seguinte ordem:

- Necessidades Fisiológicas: consideradas mais básicas, como alimentação e habitação;

- Necessidades de Segurança: voltadas à proteção do indivíduo contra ameaças;
- Necessidades Sociais: necessidade de pertencer e ser aceito, ter afeto e carinho;
- Necessidades de Estima: relacionadas ao reconhecimento e aprovação dos outros;
- Necessidades de Auto-Realização: diz respeito à superação dos próprios limites.

A incessante busca pelo equilíbrio faz com que o ser humano tente satisfazer todas as suas necessidades. O indivíduo cresce porque tem mecanismos que propiciam o desequilíbrio, também chamados de pontos de ruptura.

Dessa forma, descobrir o que impulsiona o empreendedor permite compreender o seu comportamento e também como isto repercute em sua atividade empresarial.

Para Birley e Westhead (1992) as principais necessidades dos empreendedores são:

- Necessidade de Aprovação: Identificada na maioria das pessoas, só que ressaltada na figura dos empreendedores. O empreendedor vê o novo negócio como uma oportunidade para obter sucesso e ser reconhecido por isto. Geralmente ele deseja o status, o respeito dos amigos, o prestígio da família e a alta posição social que são proporcionados ao ter resultados positivos com a empresa;
- Necessidade de Independência: Apesar do elevado comprometimento e responsabilidade exigidos, o empreendedor tem a expectativa de liberdade e flexibilidade de normas e de horários, tomando para si o controle da sua vida pessoal e profissional. Como empreendedor, imprime o seu modo de trabalho e determina os direcionamentos que a empresa deve seguir a cada problema ou oportunidade;
- Necessidade de Desenvolvimento Pessoal: Refere-se à necessidade de desenvolver seus potenciais e habilidades, de buscar novos conhecimentos, de inovar, de estar sempre acompanhando as e à frente das mudanças exigidas pelo mercado. A inadequação ou insatisfação com o trabalho desempenhado enquanto funcionário de uma empresa é também um dos fatores que levam o empreendedor a buscar o seu desenvolvimento pessoal através da implementação de um novo negócio. Mesmo tendo habilidades, ele terá que aprender a gerenciar pessoas e recursos, a lidar com fornecedores e necessidades dos clientes, a estabelecer comunicação mercadológica, entre outras funções, que acabam por promover seu desenvolvimento pessoal;
- Necessidade de Segurança: Necessidade de proteção dos perigos e ameaças advindos do meio. Uma das necessidades do empreendedor é a questão da segurança financeira, por diminuir o perigo de desemprego e aumentar a possibilidade de obter maiores rendimentos, apesar dos riscos elevados que a maior parte dos empreendimentos apresenta. Neste caso, a insegurança estará presente a partir do momento em que o empreendedor não conseguindo superar as circunstâncias impostas pelo mercado enfrenta a possibilidade de fracassar em sua iniciativa;
- Necessidade de Auto-realização: É o aperfeiçoamento dos desempenhos e realizações, por meio da maximização dos potenciais. É a necessidade de superação, de triunfar sobre os obstáculos apresentados, de colocar à prova suas habilidades e sua capacidade de gerir um negócio. O empreendedor sente-se realizado ao conseguir trabalhar com o que lhe dá prazer, ao maximizar seu potencial e ainda obter receita e reconhecimento com isso.

### 3. Modelo do ciclo de vida de Greiner

Assim como ocorre o desenvolvimento humano, que possui ciclos de vida como nascimento, infância, adolescência, maturidade, velhice e morte, as empresas também nascem, crescem, se desenvolvem e morrem.

Através da análise do ciclo de vida das organizações é possível perceber as necessidades das empresas e averiguar quais os procedimentos, os comportamentos e as modificações necessárias para garantir a sobrevivência do empreendimento.

No modelo de ciclo de vida proposto por Greiner (1998), cada nova fase começa com um período de evolução, com crescimento constante e estabilidade, finalizando com uma etapa mais turbulenta, apresentando uma crise que o autor denomina revolução. Greiner procurou mostrar que as estruturas organizativas correspondem a diferentes fases de desenvolvimento de cada organização, que vão se sucedendo à medida que a fase antecedente entra em crise.

Resumidamente, o crescimento das organizações verificar-se-ia por:

- Criatividade, durante a qual a estrutura é informal, mas que entra em crise de direção;
- Direção, com estrutura funcional, mas que entra em crise de autonomia;
- Delegação, com estrutura divisional, mas que entra em crise de controle;
- Coordenação, ainda com estrutura divisional, mas com maior controle e coordenação, dando-se uma crise de burocracia;
- Colaboração, com estrutura matricial, mas pode entrar em crise de “saturação psicológica” ou de “esquizofrenia organizacional”.

A Figura 1 ilustra o modelo.

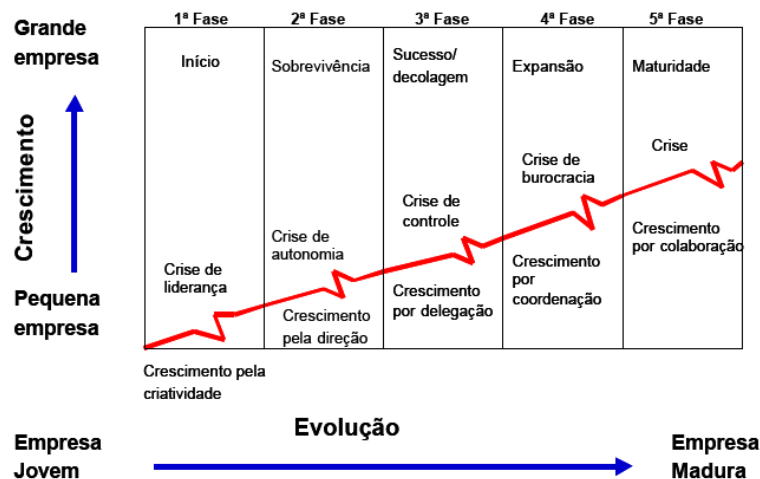


Figura 1 – Modelo do ciclo de vida das organizações de Greiner

Nas cinco fases citadas, os períodos são caracterizados pelo estilo de gestão, que acaba sendo o causador dos problemas no período de revolução. Dessa forma, define-se como sendo estágios de evolução, criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração e como estágios de revolução, as crises de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia.

As características de cada fase são abordadas a seguir:

#### a) Criatividade

Nesta fase o foco está no produto e no mercado, sem ênfase nas atividades de gerenciamento. A comunicação é freqüente e informal e geralmente as decisões e a motivação ocorrem através do feedback do mercado. A empresa cresce exigindo o domínio dos conceitos de eficiência produtiva e, conseqüentemente, aumenta o número de empregados, sugerindo uma nova estrutura organizacional que requer uma comunicação mais formal e um controle financeiro.

Nesta etapa Greiner propõe que a necessidade de uma gerência mais ativa gera um conflito denominado Crise de Liderança. Indica, também, ser fundamental a presença de um administrador que possua conhecimentos e habilidades, que introduza novas técnicas de negócios. Neste período ocorre a primeira escolha para o desenvolvimento organizacional: inserir na empresa um administrador de negócios que possa impulsionar o empreendimento.

#### b) Direção

Nesta fase, a organização consegue uma funcionalidade estrutural, há uma separação das áreas e as atividades de comercialização e produção são definidas exigindo uma maior delegação de autoridade e responsabilidade. Existe a necessidade do uso de sistemas de contabilidade e de controle de produção. A comunicação torna-se mais formal e impessoal de acordo com a hierarquia de cargos e funções.

O período de revolução desta fase é denominado Crise de Autonomia e está relacionado ao crescimento do tamanho e da complexibilidade da empresa. Os empregados reclamam por mais responsabilidade e autonomia, implicando a necessidade de delegar poder de decisão que até então estava centralizado nas mãos do empreendedor.

#### c) Delegação

Como determinado na crise anterior, o processo de descentralização da estrutura organizacional é a marca desta fase. A comunicação não é freqüente e o empreendedor precisa definir o que deseja: um empreendimento pequeno ou o crescimento da estrutura organizacional.

A mudança para a nova fase será caracterizada pela Crise de Controle, decorrente da grande diversidade no campo operacional. Os gerentes recebem poderes imprimindo um estilo próprio de administrar. Esta autonomia pode fazer com que a direção busque resgatar o controle numa tentativa de retorno à centralização do poder. A solução encontra-se na utilização de técnicas de coordenação especiais.

#### d) Coordenação

Nessa fase, a utilização de sistemas formais de gerenciamento assegura a especialização das tarefas e a coordenação entre as diferentes áreas, importante para a coesão da organização. A necessidade de manter o controle e de coordenar as mais diversas áreas da organização faz emergir a crise da burocracia, que leva a empresa a diminuir sua capacidade de inovação, tornando-se muito grande, complexa, formal e rígida, limitando a ação dos gerentes.

#### e) Colaboração

Nesta fase é importante o resgate da espontaneidade e do espírito empreendedor. A capacidade de inovação é imprescindível, a resolução de problemas deve ser rápida e por meio de um processo grupal, buscando desenvolver mecanismos que facilitem a colaboração

interpessoal. Os sistemas devem ser simplificados, na tentativa de superar a burocracia instalada até então. Os programas educacionais são destinados a desenvolver as habilidades gerenciais buscando a resolução dos conflitos. A ênfase nos recursos humanos e na capacidade de aprendizado é a mola propulsora da ação organizacional.

A crise nesta fase está relacionada à sobrecarga de trabalho, resultando no que se conhece como *stress*.

Através do modelo proposto constata-se que durante o desenvolvimento da empresa, o espírito empreendedor marcante por sua inovação e flexibilidade vai sendo gradualmente substituído por processos e atividades burocráticas.

O benefício do empreendedor em conhecer as fases e suas características é a capacidade para compreender os problemas existentes, se precavendo para futuros desafios.

#### 4. Necessidades do empreendedor no modelo de Greiner

Expostas as Necessidades do Empreendedor, segundo Birley e Westhead, no capítulo dois e descrito o modelo do Ciclo de Vida Organizacional de Greiner no capítulo três, a partir de agora passa-se a estabelecer uma ligação intrínseca entre estes dois temas, discorrendo sobre as necessidades do empreendedor quanto à sua satisfação ou não, bem como quanto à sua manifestação e interferência nas diferentes fases do modelo em questão.

A primeira necessidade descrita é concernente à Aprovação, correlacionada à percepção do empreendedor de como ele é visto e aceito pela família, pelos amigos e pela sociedade. Ele vislumbra, no empreendimento, a possibilidade de atender esta necessidade, a qual passa a ser medianamente satisfeita, a partir das atividades da empresa. A Figura 2 ilustra a satisfação da necessidade nas fases do modelo de Greiner.



Figura 2 - Satisfação da Necessidade de Aprovação

Esta necessidade não plenamente atendida age como um dos motores da empresa. A sua não-completa realização instiga o empreendedor a fazer com que a empresa cresça e se desenvolva. A satisfação momentânea desta necessidade sugere inércia por parte do empreendedor e resulta em acomodação e declínio, fazendo com que a necessidade fique insatisfeita novamente. Esta situação de declínio, encarada como fracasso pelo empreendedor que se sente desaprovado pela sociedade, serve como incentivo para que a firma volte a crescer.

A necessidade de Independência, ligada à disponibilidade de tempo e à expectativa de total controle da vida pessoal e profissional, é rapidamente frustrada com o início da empresa. Em



geral, logo antes do início do empreendimento seu autor tem a expectativa de que com o negócio, poderá dispor do seu tempo com livre arbítrio. No princípio da fase Início, aumentam a carga de trabalho e as responsabilidades. A empresa cresce exigindo novos funcionários, novos fornecedores, novos clientes, além de uma série de controles nunca antes imaginados. Estas atividades passam a consumir muito tempo, de tal modo que a Independência, nas primeiras fases do empreendimento, não é atendida. Contudo, a perspectiva de melhoria mantém o empreendedor ativo. Com o desenvolvimento da empresa e conseqüente avanço para outras fases do ciclo de vida, a delegação permite que esta necessidade comece a ser satisfeita, porque oferece a possibilidade de reduzir o tempo que o empreendedor precisa despendar para que a empresa continue funcionando.

Portanto, a partir da fase de Sucesso, esta necessidade é gradualmente mais e mais preenchida conforme evidencia a Figura 3.

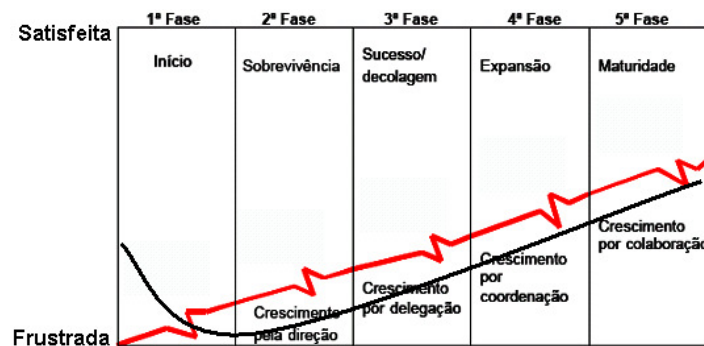


Figura 3 - Satisfação da necessidade de Independência

Quanto à satisfação da necessidade de Desenvolvimento Pessoal, ela aumenta rapidamente nas fases iniciais do modelo de Greiner. O ambiente em formação e ainda incerto ajuda a incentivar o empreendedor para o desenvolvimento de suas habilidades, seus potenciais e outros conhecimentos. Tudo é novo e, portanto, deve ser ampliado. A tendência do empreendedor é buscar inovação e acompanhar rapidamente as modificações exigidas pelo negócio, satisfazendo a necessidade em pouco espaço de tempo. A Figura 4 projeta a ascensão da satisfação da necessidade de Desenvolvimento Pessoal.



Figura 4 - Satisfação da necessidade de Desenvolvimento Pessoal

Nas fases seguintes, o empreendedor tende a sentir-se satisfeito com o desenvolvimento adquirido ao longo das anteriores. À medida que se aproxima das fases de Expansão e Maturidade, a taxa de novidades se reduz, fazendo com que a Satisfação continue aumentando, mas de forma desacelerada. Esta necessidade sofre influência dos momentos de

turbulência propostos por Greiner, pois nestas ocasiões de crise, preocupado com a sobrevivência da empresa, o empreendedor não consegue satisfazer a necessidade de Desenvolvimento Pessoal resultando em momentânea frustração.

Um dos intentos que o empreendedor busca no negócio é a oportunidade de satisfazer a necessidade de Segurança. Na fase Início, existe um risco muito grande de as metas não acontecerem como o esperado. É nesta fase que a necessidade de Segurança é menos satisfeita. Na fase seguinte, Sobrevivência, aquela começa a ser suprida. Em geral, nesta etapa existe já uma perspectiva de crescimento do empreendimento. Desta forma, a Segurança é satisfeita proporcionalmente à saúde financeira da empresa e aumenta até a fase de Maturidade conforme expõe a Figura 5.



Figura 5 – Satisfação da necessidade de segurança

Em relação à necessidade de Auto-Realização, ligada ao aperfeiçoamento dos desempenhos e realizações por meio da maximização dos potenciais, ela está constantemente insatisfeita durante as fases sugeridas pelo modelo de Greiner. Para o empreendimento isto é excelente pois a insatisfação desencadeia energia e iniciativa para o avanço do negócio (Figura 6).

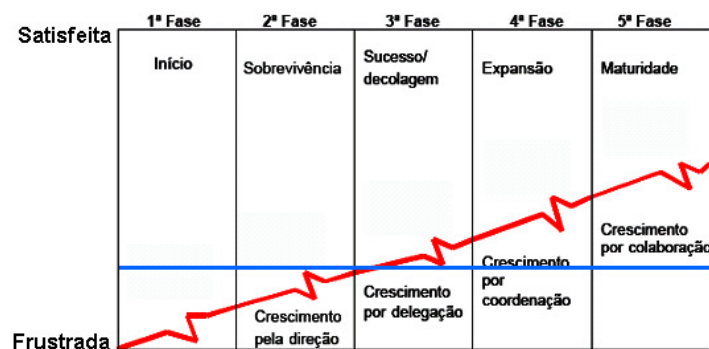


Figura 6 - Satisfação da necessidade de Auto-Realização

Se o empreendedor estivesse plenamente satisfeito e realizado, a continuidade do negócio estaria sob risco.

## 5. Considerações Finais

Diante do exposto, entende-se que as necessidades do empreendedor citadas por Birley e Westhead (1992) nunca estão totalmente atendidas. De maneira geral isto é positivo, pois a inquietude colabora com o desenvolvimento do empreendimento. Independente do ciclo de vida em que retrata Greiner, o que se altera é a intensidade que as necessidades são satisfeitas.



As necessidades de aprovação e auto-realização, por exemplo, sinalizadas no gráfico de forma constante, sugerem uma insatisfação essencial para o crescimento do negócio. A falta destas ou possível aumento de sua satisfação podem comprometer o encaminhamento para as fases seguintes do ciclo de vida, visto que o empreendedor perde sua principal motivação. O desejo incentiva a concentração de esforços na direção de alcançar objetivos e superar desafios.

De certa forma este artigo pode acalmar o empreendedor no momento em que o mesmo assimile que a sua insatisfação faz parte do crescimento da empresa. Entender a realidade muitas vezes conforta e motiva para a tomada de ações.

Outro aspecto é o benefício do empreendedor pode obtém ao tomar conhecimento das fases e suas características, pois a capacidade para compreender os problemas existentes, se precavendo para futuros desafios torna-se uma vantagem competitiva no mercado.

## Referências

- BIRLEY, S; WESTHEAD, P. A.** *Comparison of new firms in “assisted” and “nonassisted” areas in Great Britain.* In: Entrepreneurship & Regional Development, 1993, v.4, p. 299-338.
- GARCIA, R.** *Psicologia estrutural em Kurt Lewin.* Petropolis: Vozes, 1974.
- GREINER, L. E.** *Evolution and revolution as organizations grow.* Harvard Business Review. May./June. 1998, p.55-67.
- LEZANA, A. G. R.** *Informação verbal na disciplina de Empreendedorismo.* Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.
- LEZANA, A. G. R., CAMIOTTI, L., PEDRO, A. M. & VENTURA, G. F.** *Necessidades dos Empreendedores de Sucesso.* In: III ENEMPRE Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis – SC, 05 – 06/12/2001.
- 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.
- MACHADO, C.A.P.** *Estrutura Organizativa das Empresas.* 2003.
- MASLOW, A. H.** *Maslow no gerenciamento.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MORRIS, M. H., KURATKO, D. F. & SCHINDEHUTTE, M.** *Towards Integration: Understanding entrepreneurship throug frameworks.* In: Entrepreneur Inovation. Fev. 2001.
- PEDRO, A. M.** *Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner.* Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP. Dissertação. Florianópolis, 2003.
- PERLS, F. S.** *A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia.* São Paulo: Zahar, 1977.
- WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. R.** *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.* São Paulo: Saraiva, 2002.