

Aspectos psicológicos determinantes do comportamento empreendedor¹

Determinative psychological aspects of the enterprising behavior

Marcelo Macedo; Tibério da Costa Mitidieri ^(a)

^(a) Doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. marceloufsc@terra.com.br; architib@terra.com.br

Resumo

Devido ao aumento dos estudos que utilizam a psicologia para explicar o comportamento empreendedor e a crescente importância que os aspectos relacionados ao comportamento vêm tomando dentro do empreendedorismo para justificar o sucesso ou fracasso de um empreendimento, foi elaborado este artigo. Este tem como objetivo elucidar algumas características dos empreendedores e identificar alguns fatores psicológicos que podem ser determinantes no comportamento de empreendedores.

Palavras-chave: Personalidade. Percepção. Atitude. Aprendizagem. Motivação.

Introdução

A literatura sobre estratégia é influenciada por diversas abordagens de natureza econômica e de natureza empreendedora. A perspectiva econômica ainda é predominante e esta diretamente relacionada ao negócio e ao ambiente externo da empresa. No entanto, a tendência empreendedora emerge com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégias organizacionais. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais dos dirigentes e o processo de administração estratégica das empresas.

¹ Artigo elaborado sob a orientação do docente Francisco Fialho | Psicólogo e Engenheiro.

Em muitas organizações, as decisões são tomadas essencialmente à partir da visão que seus dirigentes têm do ambiente no qual as empresas estão inseridas. Dessa forma, o aspecto cognitivo do tomador de decisão se sobressai como um dos fatores ambientais que exercem influência no processo decisório, de maneira que os aspectos ligados ao perfil cognitivo do dirigente são o fator preponderante na tomada de decisões em muitas empresas. Muitos empreendedores não sentem a necessidade de implementar procedimentos formais de planejamento estratégico (como ocorre em grandes organizações) e suas análises externas baseiam-se em sinais do ambiente, que podem ser oportunidades ou ameaças.

A percepção desses sinais forma a base para a decisão estratégica. Segundo Pleitner (1989), muitos empreendedores têm tido sucesso com métodos diferentes dos convencionais na prática da administração mercadológica, como, por exemplo, a intuição e a improvisação. E Begley e Boyd (1987) ressaltam a importância das características psicológicas do executivo principal, afirmando que estas podem afetar a performance da empresa.

Numa visão menos tecnicista, Kets De Vries (1996) afirma que a direção geral de um empreendimento não engloba somente aspectos conscientes e muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da administração. Muitos empreendedores, mesmo dispendo de planos concretos, desencadeiam suas ações influenciados por suas características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas. Além disso, atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes e os resultados organizacionais (estratégias e efetividade) são vistos como reflexo das bases cognitivas da coalizão dominante de uma organização.

A partir disso é possível notar que as ações dos empreendedores no processo de formulação estratégica emergem sem um planejamento prévio, principalmente quando empreendedor é motivado por suas características pessoais e toma decisões arriscadas em ambientes extremamente instáveis (Mintzberg et al, 2000). Por isso, neste artigo, discutir-se-ão as principais

características psicológicas que determinam o processo de tomada de decisão empreendedora.

Fatores psicológicos influenciadores do comportamento empreendedor

Centrar-se nas características anátomo-fisiológicas e cognitivas de um indivíduo, não é suficiente para prever seu comportamento dentro da organização do trabalho. É evidente que a personalidade de cada um repercute sobre a escolha de suas atividades profissionais. Dentre outras forças pessoais que interagem para determinar o comportamento da pessoa que exerce um papel administrativo (Gibson *et al*, 1981), incluem-se: percepções, atitudes, motivações e aprendizagens. Essas são algumas das principais variáveis psicológicas importantes para a compreensão do comportamento das pessoas, sejam elas empreendedoras / intra-empreendedoras ou não.

Personalidade

Para entender o comportamento dos empreendedores faz-se necessário, inicialmente, recorrer à psicologia, com o objetivo de facilitar o entendimento das variáveis que determinam a relação do homem com o mundo. Portanto, para se entender quem são as pessoas empreendedoras e a forma como se comportam e se relacionam com outras pessoas, é necessário conhecer alguns aspectos relacionados ao comportamento humano, começando pela formação da personalidade.

No âmbito da psicologia cotidiana, particularmente nas situações de trabalho, as teorias implícitas da personalidade desenvolvida (Beavois, 1984; Aidrovandi e Gryselier, 1986) traduzem-se pela revelação dos traços e das características que seriam necessários à execução de uma tarefa. Por exemplo: um responsável por uma empresa desejaria recrutar um funcionário autoritário, mas, tolerante que possua uma grande empatia com os outros e

seja sempre perseverante. Em compensação, esse funcionário deve ter uma agressividade bem temperada.

Essas características ditas implícitas resultam de uma impregnação cultural nem sempre consciente e conduzem à crenças nem sempre válidas. Elas se caracterizam também por seu caráter normativo, parecendo mais julgamentos de valor sobre as pessoas do que descrições e explicações objetivas.

Bergamini (1977) define a personalidade como a organização dinâmica do indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos. Como organização dinâmica, a autora entende como sendo os vários componentes que interagem a personalidade, e uns com os outros, dando a característica de contínua atividade do ser humano.

Quanto aos elementos psicofísicos, há uma interação, ou seja, dentro de cada um dos processos físicos e psíquicos, sua organização pressupõe o conjunto da mente e do corpo como uma só unidade, indissociável. Bergamini considera que nossa personalidade é um potencial que nos leva a agir.

Davidoff (1983) aponta a personalidade como sendo padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se os quais parecem dar às pessoas identidades separadas. Para a autora é um construto sumário que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e fenômenos semelhantes. Maddi (1976) entende que, independentemente das diversas maneiras como se define personalidade, seu conceito apresenta alguns pontos em comum, dentre eles:

1 - A personalidade é um todo organizado, pois de outro modo o indivíduo não teria significado.

2 - A personalidade parece estar organizada em padrões, até certo ponto mensuráveis e observáveis.

3 - Embora haja uma base biológica da personalidade, o desenvolvimento específico é produto do ambiente cultural e social.

4 - A personalidade tem aspectos superficiais, como é o caso de atitudes para liderar uma equipe e um aspecto mais profundo, como é o caso dos sentimentos sobre autoridade.

5 - Toda pessoa difere uma da outra em alguns aspectos da personalidade, e se assemelha à outra, em outros aspectos.

Segundo Guillevic (1991) o entendimento da relação entre comportamento e personalidade é um assunto extremamente complexo. A personalidade é muito influenciada por fatores sociais e culturais. Nesse sentido, a partir do cruzamento de dois critérios simples, é possível colocar em ordem a multiplicidade de noções que entram no campo coberto pela personalidade.

O primeiro critério repousa na relação entre as condicionantes, restrições internas (C), impulsos inconscientes, e os determinantes, restrições externas (D), efeitos do meio familiar, escolar, profissional e cultural.

O segundo critério se define pela relação a um gradiente de especificação das condutas de personalidade, do geral ao particular. O cruzamento desses dois critérios (figura 2) permite assinalar os elementos envolvidos na análise da personalidade, e esclarece as escolhas operacionais de instrumentos específicos.

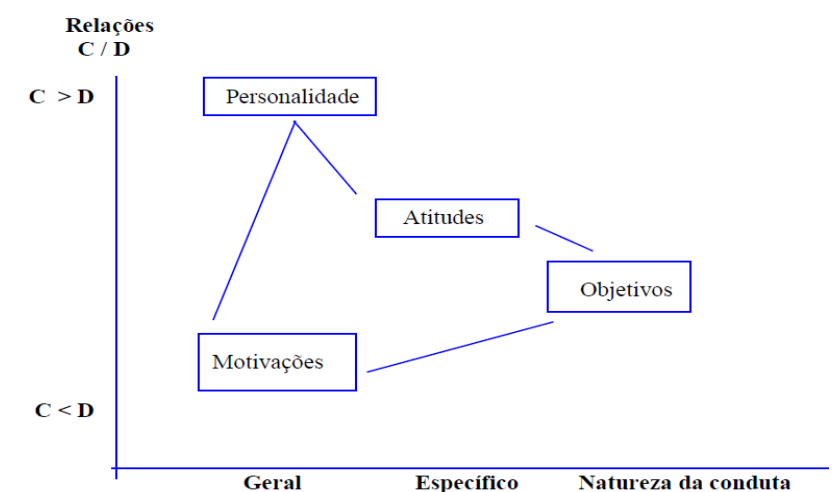


Figura 1. A organização dos conceitos do campo da personalidade / Fonte: Guillevic (1991)

Os dois eixos da figura 2 não correspondem a uma medida objetiva de dois critérios. Eles são a tradução intuitiva da relação entre as condicionantes (C) e os determinantes (D) e da especificação das condutas.

Podemos então ler a figura da seguinte maneira:

- A personalidade propriamente dita aparece como uma manifestação global e geral, independente das situações, de forças internas, pouco submissas às constrações externas e que determinam os três outros elementos-chaves de nosso esquema.
- As atitudes resultam da compatibilidade entre os objetivos pessoais, que vêm da personalidade, e de objetivos externos que podem buscar satisfações em domínios diversos.
- Os objetivos refletem uma instância do sistema de valores, das características da personalidade, que considera os determinantes, constrações externas, mas de uma forma relativamente fraca (ex: valorização do progresso científico).
- As motivações são a manifestação de elementos anteriores a uma escolha muito específica (ex: no domínio profissional).

Para o conjunto das características individuais, defende-se a idéia de que a personalidade mantém estreitas relações com o meio organizacional. Por exemplo, os modos de liderança ou de regulação dos conflitos são dependentes da interação entre os aspectos organizacionais e as características do indivíduo.

Independente das características observadas (biológicas, cognitivas e ligadas à personalidade) é necessário considerar que o empreendedor ao desenvolver um novo negócio caracteriza-se pela possibilidade de desenvolver processos de regulação e de compensação.

De maneira alguma deve-se desprezar as grandes potencialidades de adaptação humana a fim de não eliminar prematuramente pessoas que não apresentam *a priori* as características exigidas por um determinado posto de

trabalho, e utilizar essa grande plasticidade para resolver a aleatoriedade das situações de trabalho.

Para que se tenha uma compreensão melhor sobre o assunto, é necessário considerar três aspectos importantes da personalidade, que se referem aos três principais estudos feitos por teóricos do assunto (Bergamini, 1977).

O primeiro deles é o de Sigmund Freud (1982) que se ateve ao estudo da personalidade em sua dimensão inconsciente. O segundo é o de Jacob Levy Moreno (*apud* Bergamini, 1977), que com a teoria geral dos papéis considerou prioritariamente os elementos de ordem consciente e atuais, procurando neles a explicação da maneira de ser de cada um. E o terceiro é Skinner (*apud* Davidoff, 1983) para quem a personalidade de cada um é moldada por elementos de ordem ambiental. Vejamos a seguir cada uma delas.

O desenvolvimento da personalidade segundo Freud

Freud (1982) acreditava que a personalidade é moldada pelas experiências iniciais quando as crianças passam por uma seqüência de fases, que ele chamava de psicosssexuais e as identificava como fase oral, fase anal, fase fálica e fase genital.

Fase oral: ocorre de 0 aos 6 meses, onde a criança satisfaz sua necessidade sexual pela boca, então considerada zona erógena. Freud afirmava que a criança ao alimentar-se sente prazer sexual. Qualquer trauma nessa idade relacionado ao ato da alimentação, ou em relação a outros fatos que ameaçassem a criança, de acordo com Freud, ocasionaria uma interrupção no desenvolvimento normal da personalidade, determinando mais tarde, na vida adulta, um tipo particular de neurótico.

Fase anal: ocorre dos 6 aos 18 meses, quando a zona erógena localiza-se nas mucosas anais. Ao perder as fezes a criança sente prazer sexual atendendo ao seu instinto libidinoso. Por isso, da mesma forma que na fase oral, qualquer fato traumático aí ocorrido pode ocasionar mais adiante algum tipo de desajuste.

Fase fálica: ocorre dos 18 meses aos 5 anos, quando a criança descobre os próprios órgãos sexuais como zonas erógenas, notando a diferença entre os sexos e liberando sua libido ao manipular seus órgãos sexuais. É nessa fase que surge o complexo de Édipo.

Durante aproximadamente os sete anos seguintes, no entanto, as necessidades sexuais permanecem adormecidas. Não ocorrem conflitos ou mudanças importantes de personalidade e esse período é denominado por Freud de fase de latência.

Fase genital: com a chegada da puberdade, os interesses sexuais são novamente despertados. Até então, os seres humanos estiveram voltados para seus próprios corpos e necessidades imediatas, mas agora precisam formar relacionamentos sexuais satisfatórios.

Porém é importante ressaltar que essas fases não são estanques e que as idades citadas acima são apenas para referência. Cada pessoa tem seu momento para vivenciar cada um dos períodos necessários à formação de sua personalidade (De Mori et al, 1998).

O desenvolvimento da personalidade segundo Moreno

O enfoque de Moreno (*apud* Bergamini, 1977) prende-se mais às características naturais e ao comportamento imediato. Para esse autor o que importa é o presente e não o passado, como afirmava Freud. A teoria de Moreno se resume no gráfico a seguir.

entre pessoas amigas, o limite tende a diminuir. O retraimento dos limites do eu faz com que uma maior qualidade de papéis fique à mostra, isto é, maior número de traços de personalidade esteja descoberto, sendo facilmente acessível àqueles com os quais a pessoa está interagindo.

Do encontro com um papel com o outro é que se forma o vínculo (4). Imaginando que a personalidade de todos os indivíduos tenha a mesma configuração, tanto mais produtiva será uma pessoa em seu relacionamento interpessoal, quanto maior o número de papéis que tiver for bem desenvolvido e conseguir, portanto, formar maior quantidade de vínculo com os demais. Os papéis pouco desenvolvidos (5), geralmente, ficam encobertos pelo limite de si mesmo, impossibilitando, a formação do vínculo.

O desenvolvimento da personalidade segundo Skinner

De acordo com o pensamento de Skinner os teóricos da personalidade deveriam enfatizar o que as pessoas fazem sob condições específicas, e não os estados internos, ou os sentimentos que ele considera subprodutos do comportamento. Skinner caracteriza o processo de desenvolvimento em termos não de mudanças interiores, mas de variações ambientais que alteram a conduta pela amplitude de vida. À medida que os ambientes variam, as pessoas à ele se ajustam apropriadamente.

Skinner defende, portanto, a aprendizagem como fator preponderante na estruturação da personalidade e considera o comportamento específico para uma determinada situação.

Para finalizar, o ser humano possui sua personalidade constituída de elementos físicos, sociais e psicológicos, o que torna o seu estudo grande demais para ser esgotado em uma única teoria. Apesar de tantos estudos e teorias existentes até hoje (além dos preconizados por Freud, Moreno e Skinner) a respeito da compreensão da personalidade humana, muita falta ainda a descobrir e compreender sobre essa questão.

Percepção

A percepção refere-se à aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulam diretamente os sentidos humanos num determinado momento (Gibson *et al.*, 1981). A percepção envolve a interpretação de objetos, símbolos e pessoas, à partir de experiências correspondentes. Na visão de Pinter *et al.* (1970), os fatores que influenciam a percepção são:

- 1 - A pessoa pode ser influenciada por situações que não podem ser identificadas.
- 2 - A pessoa pode aceitar mais prontamente a evidência perceptiva de uma fonte que ela respeita do que a informação que vem de outras fontes.
- 3 - A pessoa pode deixar-se influenciar por fatores emocionais.
- 4 - Quando obrigada a fazer julgamentos perceptivos difíceis, a pessoa pode apoiar-se em pontos irrelevantes para chegar a um juízo.

Nesse sentido o comportamento é interpretado em função do contexto no qual elas próprias se encontram. Em se tratando de empreendedores, estes freqüentemente estão em ambientes que colocam muitas restrições ao processo perceptivo.

Segundo Reuchlin (1986) a percepção é um conjunto de informações selecionadas e estruturadas, em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções do organismo implicado ativamente numa determinada situação. Gibson *et al* (1981) coloca que as pessoas tendem a usarem a si mesmas como ponto de referência para perceberem os outros. Isso porque:

- 1 - O ato de conhecer a si mesmo torna mais fácil ver os outros com exatidão.
- 2 - As próprias características afetam as características identificadas nos outros.

3 - As pessoas que se aceitam a si mesmas têm maior probabilidade de ver os aspectos favoráveis das outras pessoas.

Quanto ao nível cognitivo corresponde ao das representações dos objetos, isto é, do referente físico do qual as formas não são mais que aparência. A identificação dos objetos necessita agora da elaboração de representações estruturais em três dimensões nas quais o quadro não é mais o sujeito em si, mas o meio ambiente do observador.

Dessa forma, pode-se compreender que as características individuais influenciam não só a maneira como os empreendedores percebem o comportamento e as diferenças individuais de seus colaboradores, como também a maneira pela qual esses colaboradores compreendem sua situação peculiar de trabalho. Fatores como a pressão do tempo, a atitude do grupo com o qual o empreendedor está trabalhando e outros de caráter situacional também influenciam a exatidão perceptiva. Daí a necessidade de compreender a influência da percepção sobre o comportamento para melhorar a eficiência do indivíduo, do grupo ou da organização.

Pereira (1997) demonstra uma outra visão acerca do processo perceptivo humano, descrevendo-o como um processo de alta complexidade em que tudo que o sujeito percebe com muita frequência, que faz parte de sua rotina, tende a ser percebido como um estereótipo, algo facilmente reconhecível, mesmo que apareça de modo incompleto.

Conforme a figura abaixo, os fatores que influenciam o processo perceptivo são:

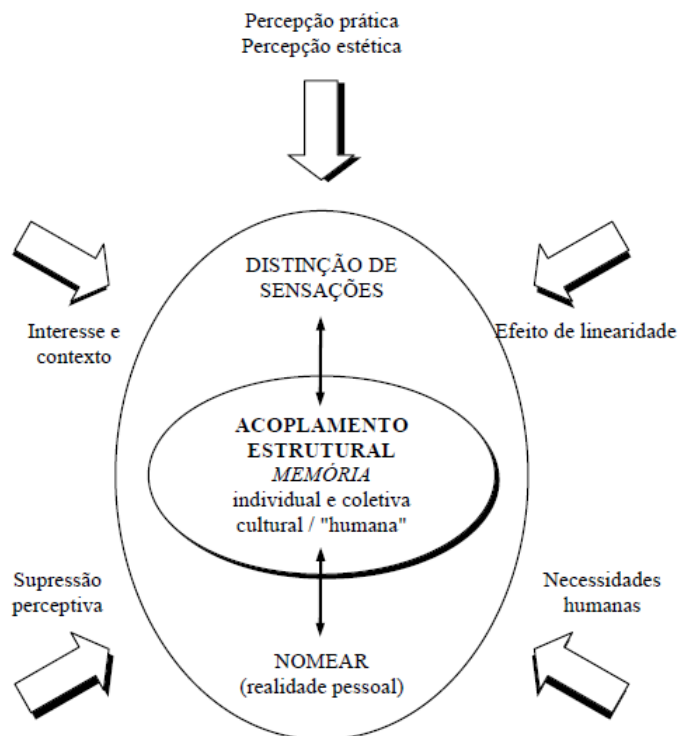


Figura 3. Fatores que influenciam o processo perceptivo / Fonte: Pereira (1997)

1 - Contexto perceptivo - corresponde ao contexto do momento de vida, direciona a atenção e todo o processo perceptivo. É um modificador contundente na tomada de decisões.

2 - Pólos prático e estético da percepção - utilizando o mesmo exemplo do autor, quando estamos interpretando um esquema de uma rede elétrica, passam a nos interessar os aspectos práticos dessa situação como a localização de dutos e tomadas, etc (esse é o pólo prático-utilitário da percepção). Numa situação oposta, quando nos encontramos diante de um belo poente, não nos ocupamos com ângulos, áreas ou nomes de cores, mas em sentir e contemplar a cerva (esse é o pólo estético contemplativo).

3 - Necessidades existenciais humanas - as necessidades existenciais humanas, tais como as conceituadas por Maslow (2000), constituem um modulador da percepção humana e a raiz da questão motivacional. O que motiva e mobiliza uma pessoa é a falta de alguma coisa e não sua presença ou excesso. A percepção é dependente da intensidade e do grau de satisfação

das necessidades existenciais da pessoa naquele momento. Necessidades existenciais não satisfeitas tendem a moldar e dirigir a percepção e conseqüentemente, o processo decisório do empreendedor.

4 - Efeito de linearidade - no processo perceptivo, as experiências resultantes da vida cotidiana (práxis existencial) têm importância fundamental. É na práxis, ou na dimensão não-verbal da percepção que se originam os mecanismos perceptivos e conceituais. Apesar da importância da dimensão não-verbal da percepção, quanto mais complexo é o processo de socialização e comunicação em uma sociedade, mais as palavras tendem a encobrir outras dimensões da percepção humana. O indivíduo passa a perceber o mundo da mesma forma como fala. Por assim ser, a linguagem verbal provoca um desvio na percepção e no pensamento, de maneira que a percepção humana vai-se amoldando à lógica linear do falar (esse é o chamado efeito de linearidade).

5 - Supressão perceptiva - os estereótipos muito marcantes podem ter efeito supressor sobre outros elementos. Algumas vezes a percepção de determinada imagem, coisa ou evento é tão marcante que se deixa de perceber muitas outras coisas naquele momento. A supressão perceptiva é um grande determinante de restrição da capacidade de perceber e de decidir.

Resumindo, a percepção precisa permitir que certas situações sejam reconhecidas como problemas. Assim, um problema precisa ser percebido como problema para começar a ser resolvido. A capacidade de reconhecer problemas é a condição para resolvê-lo, o que dependerá da percepção do empreendedor.

Atitudes

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. As atitudes podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios.

As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as molduras valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. Elas estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional (Maximiano, 1994).

Essa definição de atitude tem certas conseqüências para o empreendedor. São elas:

1 - Definem suas predisposições para com determinados aspectos do mundo.

2 - As atitudes fornecem a base emocional de suas relações interpessoais e de sua identificação com os outros.

3 - As atitudes estão organizadas, estão próximas ao núcleo da personalidade e estão sujeitas a mudança.

Já a formação e modificação de atitudes segundo Rosemberg (*apud* Gibson et al., 1981) dependem das mudanças das crenças ou dos sentimentos com relação aos objetos.

Além disso, as pessoas tem atitudes estruturadas compostas de vários traços afetivos e cognitivos. O inter-relacionamento desses traços sugere que a mudança em um deles provocará mudanças em outro. Quando tais componentes excedem o nível de tolerância da pessoa ou são inconsistentes, surge a instabilidade, que pode ser corrigida da seguinte forma: pela desativação da mensagem destinada a influenciar as atitudes, pela fragmentação das atitudes, pela aceitação da incoerência, de modo que surjam novas atitudes.

O autor coloca ainda que o conhecimento, a afetividade e o comportamento são determinantes das atitudes. No entanto, Davidoff (1983) refere-se às determinantes das atitudes como sendo os pensamentos, sentimentos e comportamento. A autora refere-se aos pensamentos das pessoas sobre os objetos de suas atitudes como sendo baseados na experiência e na informação. Quando são feitas generalizações excessivamente rígidas a um grupo de pessoas, passam a se chamar estereótipos. Estes podem tanto

ajudar a ordenar e condensar informações complicadas de modo que as pessoas possam agir inteligente e rapidamente, como podem prejudicar, se baseados em pequenas amostras de uma população e aplicados, automaticamente, à outros indivíduos dentro da população.

No mundo dos negócios, os empreendedores se vêem forçados a mudar de atitude freqüentemente, porque acreditam que as existentes estão impedindo a eficácia organizacional ou das pessoas. Os fatores que afetam a mudança de atitude são (Gibson *et al.*, 1981):

- 1- O prestígio do administrador *ou empreendedor* (grifo nosso).
- 2- A força de sua mensagem.
- 3- O grau de respeito que os funcionários têm por ele.
- 4- Dedicção dos funcionários à uma atitude particular.

Porém, segundo Davidoff (1983) os fatores que afetam a mudança são: o condicionamento operante e respondente, as observações e os tipos cognitivos de aprendizagem (que serão vistos na seção seguinte).

Nesse sentido, os empreendedores modificam suas atitudes à medida que ficam expostos a novas informações e experiências. Por isso devem ser capazes de conseguir a eficiência criando atitudes favoráveis para com a organização e o trabalho.

Aprendizagem

Existe um grande número de teorias sobre aprendizagem. No entanto, segundo Bock et al. (1999) essas teorias podem ser genericamente reunidas em duas categorias: as teorias do condicionamento e as teorias cognitivas.

Dentro das teorias do condicionamento, há dois processos de aprendizagem conhecidos: o condicionamento clássico e o condicionamento operante (Gibson *et al.*, 1981).

Os estudos a respeito do condicionamento clássico tiveram início com os trabalhos de Pavlov que, ao estudar os reflexos automáticos associados à

digestão, notou que o cão de seu laboratório salivava não somente na presença de alimentos, mas também na presença de outros estímulos (campainha) antes que o alimento fosse colocado em sua boca. O alimento produzia automaticamente a salivação. Esse fenômeno, que era uma associação não aprendida, o alimento passou a ser chamado, então, de estímulo não condicionado e a salivação de resposta não condicionada. Como ele acreditava que a resposta da salivação a outros estímulos aparentemente não relacionados tinha de ser aprendida, chamou-a de resposta condicionada iniciada por um estímulo condicionado.

Em relação ao condicionamento operante, o autor de referência é Skinner. Nesse tipo de condicionamento, a aprendizagem ocorre como consequência do comportamento. No condicionamento clássico, a seqüência de eventos é independente do comportamento do sujeito, enquanto que as condutas, que podem ser controladas mediante a alteração das consequências (recompensas e penalidades) delas decorrentes são chamadas condutas operantes. Estas são reforçadas ou enfraquecidas em função dos eventos que a seguem, e se distinguem por serem controladas por suas consequências.

No condicionamento operante, a resposta desejada pode não estar presente no sujeito, ao contrário do condicionamento clássico, em que a resposta a ser aprendida (salivação) já está presente no animal e pode ser desencadeada pela presença de um estímulo não condicionado adequado (alimento).

A partir dessas considerações teóricas sobre os princípios de aprendizagem (Gibson *et al.*, 1981) distinguem-se aqueles que podem ajudar o empreendedor a influenciar a conduta e, dentre eles estão o reforço, a penalidade, a aprendizagem por anulação, a extinção e o conhecimento dos resultados, que assim podem ser definidos:

1 - Reforço - as recompensas são os reforços positivos mais usados para modificar o comportamento das pessoas.

2 - Penalidades - correspondem a um reforço negativo utilizado para a modificação de um comportamento. É uma consequência desagradável provocada por um comportamento particular.

3 - Aprendizagem por anulação - acontece quando o comportamento pode impedir um estímulo desagradável.

4 - Extinção - quando o reforço positivo é reduzido a uma determinada resposta aprendida, os indivíduos ainda continuarão a praticar esse comportamento por um certo período de tempo. Se o comportamento continuar a não receber reforço, ele diminuirá e eventualmente poderá desaparecer. A diminuição da resposta constitui a extinção.

5 - Conhecimento dos resultados - é imprescindível para saber por que o comportamento não é aceitável e em que medida deve ser modificado. Para isso deve-se utilizar o *feedback* como meio para corrigir os erros e melhorar o desempenho.

Gagné (1980), neobehaviorista, entende a aprendizagem como um processo que envolve interação com o ambiente externo ou representação interna dessa interação do sujeito (realizada no cérebro), inferida quando ocorre uma modificação no comportamento humano relativamente persistente, e que não pode ser atribuída, simplesmente, ao processo de crescimento, à maturação, que requer somente desenvolvimento de estruturas internas.

Nesse sentido, entende-se que o ato de aprendizagem é viabilizado por eventos internos e externos. Os *eventos internos* podem ser também denominados de “processos de aprendizagem”, que se constituem a partir dos acontecimentos ocorridos internamente no ser humano (cérebro), quando ocorre uma aprendizagem, conforme mostra a tabela abaixo.

PROCESSOS INTERNOS	FASES DA APRENDIZAGEM	EVENTOS EXTERNOS
1- Expectativa	1- Fase da Motivação	1- Ativar a motivação
2- Atenção e Percepção Seletiva	2- Fase da Aprendizagem	2- Dirigir a atenção
3- Codificação, Entrada do Armazenamento (incidente essencial da aprendizagem)	3- Fase da Aquisição	3- Estimular a rememoração e proporcionar orientação a aprendizagem
4- Armazenamento da memória	4- Fase da Retenção	4- —
5- Recuperação	5- Fase da Rememoração	5- Intensificar a rejeção
6- Transferência	6- Fase da Generalização	6- Promover a transferência da aprendizagem
7- Resposta	7- Fase do Desempenho	7- Elucidar o desempenho
8- Reforço	8- Fase de Feedback	8- Fornecer feedback

Tabela 1. Teoria de processamento da informação de Gagné

Pode-se notar, então que a teoria de processamento de informação de Gagné concebe oito fases de aprendizagem, que correspondem a, igualmente, oito processos internos e eventos externos, evidenciando, assim que mais elementos devem ser considerados quando se trata de compreender a aprendizagem.

Já para as teorias cognitivistas o conceito básico é o de representação segundo o qual agimos não de acordo com a situação, mas de acordo com a compreensão que temos dessa situação. As alternativas atuais para essa abordagem compreendem os conceitos de cognição incorporada que afirma que as características do corpo são muito importantes para compreender os processos cognitivos, e cognição situada, para o que a idéia importante é que os processos cognitivos são dependentes ou são bastante determinados pelo ambiente e pela ação do organismo situado nesse meio ambiente.

A partir dessas afirmações, a memória organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas que servem para organizar, preservar e disponibilizar o acervo de conhecimentos da empresa, ou seja, transformar conhecimento tácito em explícito por meio de socialização e externalização e, criar conhecimento por meio da combinação. Transformar competência em habilidade, ou internalização (Nonaka e Takeuchi, 1997), exigem do empreendedor abandonar os modelos comportamentalistas e caminhar pelos caminhos do cognitivismo, único oceano em que os mapas mentais de Senge (1990) fazem algum sentido.

Motivação

Segundo Bergamini (1977), a motivação humana caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Bock *et al.* (1999) refere-se à motivação como um processo que mobiliza o organismo para a ação a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação.

Obviamente que existem inúmeras concepções a respeito de motivação dadas por diferentes teóricos. No entanto, há o consenso de que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa.

Spitzer (1997) afirma que a motivação envolve a interação das pessoas com o seu ambiente e quase sempre resulta de uma combinação de fatores internos e externos. Dessa forma, a motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como experiências passadas, capacidades físicas e a situação do ambiente em que se encontra.

O motivo divide-se em dois componentes: impulso e objetivo (Murray *apud* Bergamini, 1977). O impulso refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação e pode ser influenciado pelo ambiente externo. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou obtida uma recompensa.

Devido à grande quantidade de teorias sobre motivação, que buscam explicar a relação comportamento-resultado, Gibson *et al.* (1981) estabeleceu

dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento e procuram determinar as necessidades específicas que motivam as pessoas. As teorias de processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

As teorias de conteúdo sobre a motivação, que são importantes segundo o autor compreendem a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da realização de Mc Clelland (1962).

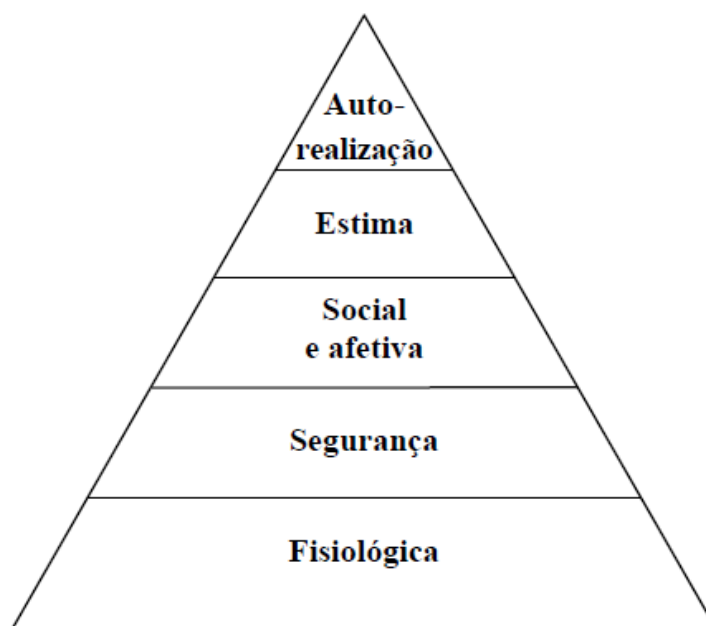


Figura 4. Hierarquia das necessidades de Maslow / Fonte: Maslow (2000)

Segundo esse ponto de vista, necessidade é uma condição de desequilíbrio no interior do indivíduo causada pela carência de algo, e que o dinamiza e predispõe para determinados tipos de comportamentos. Essa necessidade pode ser satisfeita, frustrada (permanecendo no organismo) ou até mesmo compensada (transferida para outro objeto).

Surge quando se rompe o estado de equilíbrio interno do organismo, causando um estado de tensão e insatisfação. E é isso que leva o indivíduo, neste caso, trata-se do empreendedor, a agir.

Maslow (2000) desenvolveu uma teoria na qual necessidades seguem uma ordem hierárquica. Elas estão classificadas da seguinte forma:

1 - Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades de alimentação, bebida, habitação, sono, etc.

2 - Necessidades de segurança: referem-se à necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais), estabilidade, poder, etc.

3 - Necessidades sociais e afetivas: referem-se à amizade, amor, participação, filiação a grupos, família.

4 - Necessidades de estima: referem-se à necessidade de auto-estima e da estima dos outros, aprovação, auto-respeito, etc.

5 - Necessidades de auto-realização: necessidade de se realizar maximizando as aptidões e potencialidades, etc.

As pessoas procuram, inicialmente, satisfazer suas necessidades básicas (fisiológicas, de segurança) antes de buscar a satisfação de suas necessidades de nível mais alto (social e afetiva, estima e auto-realização). As necessidades que estão abaixo na escala hierárquica devem ser satisfeitas para que as necessidades que estão mais acima na escala passem a controlar os pensamentos conscientes da pessoa.

Já Mc Clelland (1962), em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas delas são adquiridas da cultura, dentre elas estão a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. O autor descreve um conjunto de características que refletem a necessidade de realização. São eles:

1- O indivíduo gosta de ter responsabilidade para solucionar problemas.

2- O indivíduo traça metas para a própria realização e tende a correr riscos calculados.

3- O indivíduo deseja ter uma resposta ou *feedback* sobre seu desempenho.

A necessidade de afiliação, segundo o autor, reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das suas relações sociais. E, por fim, a pessoa que tem grande necessidade de poder, concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade no meio em que vive.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1975), como próprio nome diz, resultou no desenvolvimento de dois tipos distintos de fatores: os responsáveis pela satisfação e os responsáveis pela insatisfação.

Segundo essa teoria, existe um conjunto de condições extrínsecas ao trabalho que, quando não existem, geram insatisfação entre os empregados. Se tais condições estiverem presentes, elas não motivarão necessariamente os empregados. Essas condições recebem o nome de fatores higiênicos e incluem salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, *status*, métodos empresariais, qualidade de supervisão técnica e qualidade das relações interpessoais com os companheiros, os superiores e os subordinados.

Existe também um conjunto de condições intrínsecas ao trabalho, que opera no sentido de construir fortes níveis de motivação que podem resultar em bom desempenho. Se tais condições não estiverem presentes (conjunto motivador), não haverá grande insatisfação.

O conjunto motivador envolve: realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, o próprio trabalho e possibilidade de crescimento.

Dentre as teorias de processo destacam-se à teoria da expectativa e a teoria da equidade. A teoria da expectativa está baseada em três conceitos importantes: expectativa, valência e instrumentalidade.

1 - Expectativa - refere-se a probabilidade de que certo nível de esforço chegue a certo resultado.

2 - Valência - reflete a força do desejo do indivíduo com relação aos vários cursos de ação.

3 - Instrumentalidade - é uma estimativa probabilística subjetiva de que determinado resultado será alcançado.

A teoria da equidade é basicamente uma comparação feita pelos empregados entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas dos outros empregados que trabalham em situação semelhante. Existe equidade quando os empregados percebem que a relação entre *inputs* (esforços) e resultados (recompensas) é equivalente para todos eles.

No que se refere ao empreendedor, ele está sempre insatisfeito, sempre quer algo mais. O que o motiva é a falta de alguma coisa, já que as necessidades humanas são os grandes determinantes da motivação. Uma decisão tomada por um empreendedor será tão mais efetiva quanto maior for a motivação. Porém, desejos ou necessidades insatisfeitos geram tensão e esta faz com que o empreendedor coloque, então, todas as suas energias em movimento para alcançar as metas pretendidas.

Considerações finais

No processo de formulação estratégica, as ações dos empreendedores na maioria dos casos, emergem sem um planejamento prévio. O empreendedor é motivado por suas características pessoais e toma decisões arriscadas em ambientes extremamente instáveis (Mintzberg *et al.*, 2000).

O que acontece atualmente na grande maioria das organizações é que os seus empreendedores possuem razões lógicas em termos de objetivos e metas para prosseguirem determinado curso de ação. Eles analisam esses objetivos e suas metas, identificam alternativas, verificam o valor relativo de cada alternativa e procuram fazer opções segundo critérios de maximização da efetividade organizacional. No entanto, a utilização de técnicas racionais de otimização serve apenas como um instrumento de auxílio na previsão de

erros e riscos, sendo seus resultados efêmeros e modestos na maioria dos casos.

Centrar-se nas características anátomo-fisiológicas e cognitivas de um indivíduo, também não é suficiente para prever seu comportamento dentro da organização do trabalho.

É evidente que a personalidade de cada um repercute sobre a escolha de suas atividades profissionais e sobre o desenrolar delas. Dentre outras forças pessoais que interagem para determinar o comportamento da pessoa que tem um papel administrativo (Gibson *et al.*, 1981), incluímos: percepções, atitudes, motivações e aprendizagem. Estas são algumas das principais variáveis psicológicas importantes para a compreensão do comportamento das pessoas, sejam elas empreendedoras/intra-empreendedoras ou não.

Por isso, hoje é essencial que os empresários em vez de perder tempo consumindo as novidades que aparecem a todo instante e aderindo aos modismos pregados pelos gurus da administração, os empreendedores devem investir mais na tarefa de pensar que é indispensável. No processo de tomada de decisão empreendedor, o senso de direção em longo prazo se constrói também através dos contatos informais e da formação de modelos mentais de possíveis alternativas desejáveis, a partir do acúmulo de informações.

Na visão de Motta (1998), o processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis, já que os fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, desde as etapas iniciais, reduzindo as visões racionais analíticas da decisão. Por isso o juízo intuitivo do empreendedor, baseado na experiência e no conhecimento do contexto pode levar também, a melhores decisões que a ênfase excessiva nas técnicas racionais de otimização.

Não fazemos menção com relação à efetividade da racionalidade ou da irracionalidade como sendo um melhor que o outro. Apenas conclui-se que não existem metodologias ou ferramentas milagrosas capazes de resolver problemas empresariais como uma panacéia universal. Sugere-se que é

preciso desenvolver raciocínios lógicos, coerentes e, principalmente, não inspirados nos achismos (Bär, 2000).

Acredita-se, então, que a conciliação entre a intuição e a razão seja a melhor alternativa para a formação de estratégias até momento. Não é suficiente para a empresa ter uma missão definida e objetivos e metas claras. É preciso enfatizar a capacidade de criação da empresa, valorizando, para isso, o processo intuitivo. E a partir daí promover o desenvolvimento dos meios para a prática, utilizando meios racionais de planejamento que definam a direção geral do empreendimento, desde que a sua flexibilidade acompanhe as percepções e a visão do seu empreendedor.

Referências

- ALDROVANDI, M; GRYSELIER, M. **Théories implicites de la personnalité professionnelle**. *Psychologie Française*, 31(2), 123-128, 1986.
- BÄR, Fernando Luiz. **Planejamento estratégico em tempo de caos e complexidade**. Itajaí, Alcance, n. 1, p. 63-68, jun, 2000.
- BEGLEY, Thomas M; BOYD, David P. **Psychological Characteristics Associated With Performance in Smaller Business**. *Journal of Business Venturing*. 1987.
- BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BEAUVOIS, J.L. **Psychologie quotidienne**. Paris: PUF, 1984.
- BOCK, Ana M. B. et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Afiliada, 1999.
- DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- DE MORI, Flávio et al. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 1998.
- FREUD, S. **Três Ensaio sobre a Teoria da Sexualidade**. E.S.B. Rio de Janeiro: Imago, 1982.
- GAGNÉ, Robert M. **Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino**. Porto Alegre: Globo, 1980.

GIBSON, James L. *et al.* **Organizações: Comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GUILLEVIC, C. **Psychologie du Travail.** Paris: Éditions Nathan, 1991.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975.

KETS DE VRIES, M. **The anatomy of the entrepreneur clinical observations.** *Human Relations*. v. 49, n. 7, p. 853-880, 1996.

LEVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Loyola, 1998.

MADDI, Salvatore R. **Personality theories: A comparative analysis.** Illinois: The Dorsey Press, 1976.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução a administração.** São Paulo: Ediouro, 1994.

Mc CLELLAND, David. **Business drive and national achievement.** *Harvard Business Review*. Jul/ago, p. 99 - 112, 1962.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Razão e intuição: Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial.** Rio de Janeiro: *Revista de Administração*, p. 79-93, jul/set, 1998.

MURRAY, H.J. *apud* BERGAMINI C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1977.

MINTZBERG, Henry; et al. **Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro : Campus, 1997.

PEREIRA, Maria José L. B. **Faces da decisão: As mudanças de paradigma e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTER, Rudolf et al. **Educational Psychology.** New York: Harper & Row, 1970.

PLEITNER, H. **Strategic Behavior in Small and medium-sized firms: Preliminary considerations.** *Journal of Small Business Management*. v. 27, n. 4, out/1989.

REUCHLIN, M. **A psicologia diferencial**. Lisboa: Europa-América, 1986.

ROSEMBERG, M. J. apud GIBSON, James et al. **Organizações: Comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

SENGE, Peter.M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Ed. Best seller, 1990.

SPITZER, D.R. **Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.