

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA O ESTUDO DO

PERFIL DO EMPREENDEDOR

MÁRCIA TEREZINHA LONGEN

FLORIANÓPOLIS - SC

1997



0.265.122-9

UFSC-BU



MÁRCIA TEREZINHA LONGEN

UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA O ESTUDO  
DO PERFIL DO EMPREENDEDOR

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, com concentração na Área de Inovação e Avaliação Tecnológica.


Florianópolis - SC

1997

MÁRCIA TEREZINHA LONGEN

UM MODELO COMPORTAMENTAL PARA O ESTUDO DO  
PERFIL DO EMPREENDEDOR


Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de MESTRE, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



---

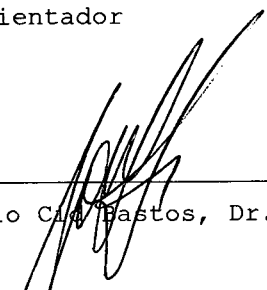
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca examinadora:



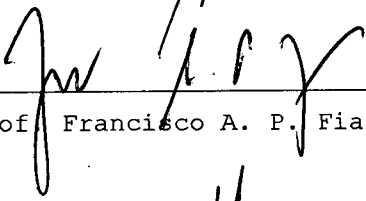
---

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.  
Orientador




---

Prof. Rogério C. Bastos, Dr.



---

Prof. Francisco A. P. Fialho, Dr.



---

Prof. Bruno H. Kopittke, Dr.

Ao meu orientador

Álvaro Lezana

## AGRADECIMENTOS

A Fundação de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio financeiro.

Ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao SEBRAE (Sistema de Apoio as Pequenas Empresas) pelo apoio financeiro.

Ao meu orientador, professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela orientação, dedicação e incentivo.

Ao professor Bruno H. Kopittke pela oportunidade, apoio e compreensão.

Ao professor Emílio Araújo Menezes de forma especial pelo incentivo e companheirismo.

Ao professor José Carlos Zanelli pelo incentivo.

A minha colega de mestrado Alessandra Tonelli pelo companheirismo.

Aos meus pais Tarcísio e Ivone, a minha irmã Tânia e ao meu cunhado Marcos pelo carinho, compreensão e apoio.

De maneira muito especial aos meus sobrinhos Fernanda e Felipe pelo amor, carinho e apoio nesta jornada.

As minhas amigas Margarete, Edilene, Andréa, Janice, Carla, Juliana e Sandra pela amizade.

Ao Laboratório Médico Santa Luzia em especial à Maria Terezinha Gartner e as minhas colegas do NDRO pelo apoio e amizade.

Ao professor Rogério Cid Bastos pelo apoio na análise dos dados.

As pessoas que trabalharam na coleta e tabulação dos dados.

Aos 600 empreendedores que participaram da pesquisa.

E, a todos aqueles que de maneira direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

E a Deus por tudo.

## SUMÁRIO

RESUMO _____	ix
ABSTRACT _____	x
LISTA DE FIGURAS _____	xi
LISTA DE TABELAS _____	xii
<b>CAPÍTULO 1 - OBJETIVOS DO ESTUDO _____</b>	<b>1</b>
1. Introdução _____	1
1.2. Objetivos do estudo _____	2
1.3. Justificativa da realização estudo _____	3
<b>CAPÍTULO 2 - O EMPREENDEDOR _____</b>	<b>6</b>
2. Introdução _____	6
2.1. Conceitos de empreendedor _____	6
2.2. Primeiras pesquisas _____	10
2.3. Estudos referentes a personalidade do empreendedor _____	12
2.4. Aspectos comportamentais que dificultam o sucesso de empreendimentos _____	27
<b>CAPÍTULO 3 - ESCOLAS PSICOLÓGICAS _____</b>	<b>31</b>
3.1. Introdução _____	31
3.2. Behaviorismo ou comportamentalismo _____	31
3.3. Gestalt-Terapia _____	38
3.4. Psicologia Humanista _____	43
3.5. Psicologia Cognitiva _____	52
3.6. Psicanálise _____	59

<b>CAPÍTULO 4 - O MODELO COMPORTAMENTAL</b>	<b>67</b>
4.1. As Características Determinantes do Comportamento	68
4.2. O Processo Comportamental	75
4.3. O Comportamento do Empreendedor	81
<b>CAPÍTULO 5 - LEVANTAMENTO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR</b>	<b>91</b>
5. Procedimentos Metodológicos	91
5.2. Definições Teóricas das Variáveis	92
5.3. Delimitação do Universo da Amostra	93
5.3.1. Período de Tempo	93
5.3.2. Plano de Amostragem	93
5.3.3. Área Geográfica	94
5.4. Metodologia de Coleta de Dados	95
5.5. Resultados	95
5.5.1. Análise Preliminar	96
5.5.2. Análise dos Dados Obtidos	97
5.6. Limitações da Pesquisa	103
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>105</b>
6.1. Conclusões	105
6.2. Recomendações	106
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO - QUESTIONÁRIO</b>	<b>117</b>



## RESUMO

Este trabalho centra-se no estudo do empreendedor como principal fator de sucesso das empresas de pequena dimensão. Seu principal objetivo foi elaborar um modelo conceitual que explique o comportamento humano de forma genérica e, a partir deste, descrever quais características comportamentais diferenciam os empreendedores de sucesso. A metodologia adotada inclui uma pesquisa de campo com empreendedores do Estado de Santa Catarina dos ramos moveleiro e têxtil. Os resultados do estudo permitiram validar o modelo conceitual proposto e oferecer informações que contribuam para futuros trabalhos.

## ABSTRACT

This work is centred on studies about entrepreneur as the main factor of success in small business. Its main objective was the elaboration of a conceptual model that explains in a generic form the human behaviour and is based on this, describes which behaving characteristics make the difference between an entrepreneur and successful entrepreneur. The methodology adopted includes field research with entrepreneurs from the state of Santa Catarina in the furniture and textile sectors. The results of the study have made valid the conceptual model proposed and also, provide information that may help in future studies.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Invariantes Funcionais de Jean Piaget _____	56
Figura 2 - O Processo Comportamental Associado à Criação de Empresas de Pequena Dimensão _____	76
Figura 3 - Análise de Box & Wister _____	99

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Diversos Enfoques sobre Empreendedores _____	11
Tabela 2 - Número de Empresas Abertas e Fechadas segundo o ramo de atividade Econômica _____	94
Tabela 3 - Número de empresas segundo sua a localização __	94
Tabela 4 - Grupo de questões analisadas segundo o Índice de Correlação Estatística _____	97
Tabela 5 - Grupo de questões utilizadas no estudo segundo a referente característica _____	98
Tabela 6 - Teste t, diferença entre grupos para as características pesquisadas _____	101

## CAPÍTULO I

### 1 - INTRODUÇÃO

O papel desempenhado pelas empresas de pequena dimensão é fundamental para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade da economia da maioria dos países.

No Brasil segundo Souza<sup>1</sup>, este segmento da economia é composto por 3,5 milhões de empresas que, representam 98,3% do total de empresas registradas, respondendo por 20,4% do Produto Interno Bruto e por 59,4% da mão-de-obra do País.

A existência de indivíduos conhecidos como empreendedores é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos. Estes são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas. Os empreendedores através de sua ação inovam e desenvolvem o universo empresarial permitindo, que o fluxo e desenvolvimento da economia seja catalizado.

No entanto, muitos estudos realizados sobre este assunto confirmam que, o sucesso de um empreendimento está relacionado com atributos e comportamentos de seus empreendedores. No caso de empresas de pequena dimensão, as características individuais

---

<sup>1</sup>SOUZA, Maria de Azevedo F.de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*.  
Ed. SEBRAE, Brasília, 1995.

do empreendedor desempenham um papel fundamental para alcançar o sucesso. Como afirma Ray<sup>2</sup> "A personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo na formação da nova firma. Nas primeiras etapas do desenvolvimento, a debilidade e o vigor são também os do empreendedor. A personalidade do empreendedor configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da nova firma".

Diversos trabalhos empíricos demonstram esta afirmação e confirmam que, mesmo em regiões com grandes diferenças sócio-econômicas, as similaridades entre os empreendedores são muito grandes.

Segundo Silva<sup>3</sup>, alguns estudos realizados pelo SEBRAE (Sistema de Apoio às Micro e pequenas Empresas) demonstram que o índice de mortalidade das micro empresas é bastante elevado, chegando a 80% em dois anos.

Devido ao importante papel exercido pelas empresas de pequena dimensão no Brasil, faz-se necessário um entendimento sobre os aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso que, sirvam para sustentar instrumentos que ampliem e melhorem o entendimento a respeito deste fenômeno.

## 1.1 - OBJETIVOS DO TRABALHO

Embora se aborde com frequência o tema sucesso e fracasso

---

<sup>2</sup>RAY, D.M. Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship & Regional Development*, USA, v.5, n 4, p.345-357, 1993.

<sup>3</sup>SILVA, Vinícios Lummertz. Informe Especial SEBRAE, *Diário Catarinense*, 27/02/96.

de empresas de pequena dimensão brasileiras, e muito se opine sobre o assunto, constata-se que faltam estudos e pesquisas que analisem a fundo esta questão.

Sabe-se entretanto, que não se está diante de uma tarefa simples, pelo contrário, as informações teóricas citadas nos capítulos que se seguem, demonstram o quanto o assunto é vasto e abrangente.

Da constatação de que o sucesso ou fracasso dos empreendimentos está relacionado com aspectos comportamentais de seus empreendedores, este trabalho propõe-se a estudar os aspectos relacionados ao êxito de empresas de pequena dimensão, focalizando o principal agente deste processo, o empreendedor.

Para tanto, faz-se necessário primeiramente, elaborar um modelo que explique o comportamento humano de forma genérica e, a partir deste, descrever quais características que diferenciam os empreendedores de sucesso.

Estas características são verificadas através da aplicação de um questionário com empreendedores Catarinenses.

De maneira geral, pretende-se ampliar o nível de conhecimento a respeito da relação entre o empreendedor e as empresas de pequena dimensão, visando oferecer contribuições e subsídios para futuros estudos.

## 1.2 - JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica por uma série de razões que demonstram a importância desempenhada pelas empresas de pequena dimensão em nosso País, dentre as quais pode-se citar:

- As empresas de pequena dimensão representam novas fontes de emprego.
- Constituem-se em novas unidades geradoras de impostos com capacidade de ampliar a oferta de produtos para o consumidor.
- Estimulam a concorrência de preços e qualidade, por meio de suas respectivas atuações no ambiente empresarial, entre outros.

Apesar da importância desse assunto, constata-se que existe no Brasil uma carência de estudos especialmente dedicados a compreender o fenômeno de criação de empresas de pequena dimensão e a figura do empreendedor. Portanto, há uma grande necessidade de aprimoramento de fundamentos conceituais para a descrição e a mensuração das variáveis relativas ao comportamento do empreendedor e o processo de criação de empresas.

A inexistência de estudos a respeito, acaba impossibilitando o planejamento de possíveis alternativas concretas de ação, que poderiam vir a ser desenvolvidas neste



campo. Uma das justificativas da realização deste estudo reside na possibilidade de coletar informações ordenadas e sistematizadas.

Por meio da sistematização de informações sobre a figura do empreendedor, sobre as relações entre seus aspectos comportamentais e o processo de criação de empresas de pequena dimensão, será possível constituir ferramentas para apoiar o desenvolvimento desse setor.

### 1.3 - METODOLOGIA

A primeira etapa do trabalho consistiu no levantamento de subsídios teóricos, junto à bibliografia, (sobre as teorias psicológicas que abordam o comportamento humano) e também sobre o empreendedor.

A segunda fase do trabalho foi a elaboração de um modelo conceitual que explique o comportamento humano de forma genérica e, a partir deste, descrever quais características comportamentais diferenciam os empreendedores de sucesso.

A terceira fase foi a realização da pesquisa de campo para, validar o modelo conceitual.

Por último foram realizadas as conclusões e considerações do trabalho.

#### 1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é organizado em seis capítulos. O primeiro define os objetivos do estudo e os aspectos que justificam a realização do mesmo.

No segundo capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizados sobre o perfil do empreendedor.

No terceiro capítulo faz-se um apanhado geral sobre as principais escolas de psicologia que abordam o comportamento humano.

No quarto capítulo, apresenta-se o modelo conceitual associado a criação de empresas de pequena dimensão, ressaltando-se os fundamentos teóricos, metodológicos e científicos necessários a adequada compreensão das características dos empreendedores.

No capítulo cinco descreve-se a pesquisa de campo, citando o tipo de pesquisa, composição da amostra, metodologia de coleta de dados, resultados, limitação, entre outros.

No capítulo seis são apresentadas as principais conclusões do trabalho e as contribuições para futuros estudos.

## CAPÍTULO II

### 2 - O EMPREENDEDOR

Nos estudos e pesquisas realizados sobre o fenômeno do empreendedorismo observa-se que não há consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição do conceito de empreendedor. Segundo alguns autores, as dificuldades encontradas para o estabelecimento desta conceituação são decorrentes de concepções errôneas postuladas principalmente pela mídia e o senso comum que, obscurecem e distorcem alguns conceitos.

Sendo assim, torna-se necessário estabelecer uma definição objetiva para que se possa desenvolver pesquisas metodológicas mais precisas a respeito.

A palavra empreendedor foi utilizada pela primeira vez na língua francesa no início do século XVI, para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares.

Mais tarde, por volta de 1765 o termo começou a ser utilizado na França para designar aquelas pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados.

Contudo, este termo era utilizado também nessa época, para denominar outros aventureiros tais como construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos.

Mais tarde, por volta de 1800 o economista francês Jean Batist Say utilizou novamente o termo empreendedor em seu livro Tratado de Economia Política. O empreendedor definiu Say<sup>4</sup> é o responsável por "reunir todos os fatores de produção... e descobrir no valor dos produtos... a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem".

O mesmo autor, apresentou alguns requisitos necessários para ser empreendedor como: julgamento, perseverança e um conhecimento sobre o mundo assim como sobre os negócios. Deveria também, segundo ele, possuir a arte da superintendência e da administração.

Contudo, foi a Inglaterra o país que mais dedicou esforços para definir explicitamente a função do empreendedor no desenvolvimento econômico. Dentre os ilustres teóricos que ofereceram uma grande contribuição para o entendimento do fenômeno do empreendedorismo ressalta-se, Adam Smith e Alfred Marshall.

Adam Smith<sup>5</sup>, caracterizou o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor. O conceito de Smith, refletia uma tendência da época de considerar-se o empreendedor como alguém que visava somente produzir dinheiro.

Entretanto, o empreendedor foi caracterizado pelo economista inglês Alfred Marshall<sup>6</sup> como alguém que se

---

<sup>4</sup>SAY, Jean B. *Tratado de Economia Política*. Editora Abril Cultural, [p.12], São Paulo, 1983.

<sup>5</sup>SMITH, A. *The Wealth of Nations*. The Modern Library, New York, 1937.

<sup>6</sup>MARSHALL, Alfred. *Princípios da Economia: tratado introdutório*. Editora Nova Cultural, São Paulo, 1983.

aventura e assume riscos, que reúne capital e o trabalho requeridos para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio.

Somente em 1911, com a publicação da obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico* de Joseph A. Schumpeter, é que a conotação de empreendedor adquiriu um novo significado.

Segundo este autor: "o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros<sup>7</sup>".

Posteriormente, o empreendedor começou a despertar interesse e ser estudado por pesquisadores de vários ramos de atividade da ciência como: a psicologia, administração, economia, sociologia, entre outras, que dedicaram-se a pesquisar o empreendedor, seu papel, suas características, ocasionando o surgimento de uma variedade de definições como as que se seguem.

Para Peter Drucker<sup>8</sup>, os empreendedores são pessoas que inovam. "A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente".

---

<sup>7</sup>SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, Oxford, p. 113, 1978.

<sup>8</sup>DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. Editora Pioneira, São Paulo, p. 25, 1987.

Low e MacMillan<sup>9</sup> acreditam que, os "empreendedores são indivíduos que tomam iniciativa, identificam e criam oportunidades de negócios, através da reunião e coordenação de combinações de novas pesquisas".

Para Amit<sup>10</sup> "os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores benefícios de suas inovações".

Embora nos estudos e pesquisas relacionados com o empreendededor haja muitas diferenças e disparidades a respeito das exatas definições, pode-se perceber que há um consenso entre os estudiosos de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades.

Segundo Drucker, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Embora muitas vezes a maioria dos conceitos, estudos e pesquisas efetuados sobre empreendedores refiram-se a área de negócios, é importante frisar que este deve ser vislumbrado em todos os ramos de atividade humana como as artes, o esporte, a política, música, entre outras.

---

<sup>9</sup>LOW & MACMILLAN (1988) in AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, n. 30, v.5, p. 815-834, USA, 1993.

<sup>10</sup>AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, n. 30, v.5, p. 815-834, USA, 1993.

## 2.1 - PRIMEIRAS PESQUISAS

Pesquisas e estudos acadêmicos sobre empreendedores têm crescido significativamente nos últimos anos com o reconhecimento de que os empreendedores são os maiores propulsores do desenvolvimento econômico da maioria dos países.

Alguns autores definem os estudos e teorias realizados sobre o assunto como um conjunto de formulações logicamente coerentes e aplicáveis acerca dos principais pressupostos que explicam e predizem a atividade empreendedora.

O empreendedor como pode-se constatar na tabela 1, a seguir, pode ser estudado sob diferentes enfoques e também, por uma variedade de áreas de conhecimento como a psicologia, sociologia, pedagogia, economia, administração e outros.

Tabela.1 - Diversos enfoques sobre empreendedores

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Dauids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. *Academy Management Review*, n. 2, p.356, 1984.

O presente trabalho refere-se ao estudo das características comportamentais dos empreendedores. Portanto, serão abordados a seguir alguns estudos e pesquisas encontrados na literatura a respeito desse assunto.



## 2.2 - ESTUDOS REFERENTES A PERSONALIDADE DO EMPREENDEDOR

Os estudos e pesquisas realizados em relação ao comportamento e à personalidade do empreendedor, também foco do presente estudo, fundamentam-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento do empreendedor.

O trabalho pioneiro realizado acerca das características comportamentais dos empreendedores foi conduzido pelo Professor da Universidade de Harvard, David McClelland em 1961.

McClelland<sup>11</sup> realizou vários estudos sobre a questão da motivação e desenvolveu uma teoria sobre a motivação psicológica, baseado na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor.

Segundo sua teoria de motivação psicológica, as pessoas são motivadas por três necessidades:-

- a. necessidade de realização
- b. necessidade de poder
- c. necessidade de afiliação

Segundo McClelland a necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de por a prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta

---

<sup>11</sup>MCCLELLAND. David. 1961, in TIMMONS, Jeffrey A. *New Venture Creation: a guide to, entrepreneurship*. Editora Irwin, Illinois, 1985.

necessidade de realização; são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando também para si, metas que são realistas e realizáveis. Seus estudos comprovaram que a necessidade de realização é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem sucedidos. Segundo alguns psicólogos é a necessidade de realização que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um empreendimento.

A necessidade de afiliação existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter, ou reestabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

A necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.)

Os indicadores comportamentais que caracterizam cada uma dessas necessidades são descritos a seguir:)

#### NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO:

- Competir com seus próprios critérios.
- Encontrar ou superar um padrão de excelência.
- Visar uma única realização.
- Usar *feedback*.
- Visar obter metas de negócio de longo prazo.
- Formular planos para superar obstáculos.

personais ambientais e de negócios. 1

#### NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO

- Visar estabelecer laços de amizade, ser aceito.
- Procurar fazer parte de grupos sociais.
- Sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva.
- Possuir uma elevada preocupação com as pessoas na sua situação de trabalho.

### NECESSIDADE DE PODER

- Executar ações poderosas.
- Despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas.
- Estar sempre preocupado com a reputação, status e posição social.
- Visar sempre superar os outros.)

Os estudos realizados por Collins e Moore's e Zaleznik's<sup>12</sup> também oferecem uma compreensão para os aspectos comportamentais relacionados ao empreendedor. Cada um destes estudos, tem como base a crença de que a ação do empreendedorismo é uma ação imitada dos modelos copiados da infância.

O estudo de Collins e Moore, publicado em 1964 foi baseado em entrevistas e testes psicológicos com empreendedores bem sucedidos do sexo masculino, do setor de manufatura de Michigan, fundamentado na teoria psicanalítica.

O ponto chave das características dos empreendedores descoberto pela pesquisa foi a sua alta necessidade de autonomia, independência e auto confiança.

<sup>12</sup>COLLINS, Orvis e MOORE David e ZALEZNIK, Abraham em The Enterprising Man .MSU.  
*Business Studies*, USA, 1964.

Neste estudo o empreendedor era visto como impulsionado por conflitos não resolvidos originados da maneira como eram estabelecidas as relações de autoridade com os pais na infância. Esta relação era caracterizada por uma forte ambivalência envolvida com a autoridade parental, a qual não era bem aceita nem rejeitada por eles. Nos estudos destes empreendedores os pais eram tipicamente ausentes, não davam amparo e as mães, por sua vez, eram sofredoras e devotadas aos filhos, prontas a confiar nos filhos mais do que, na figura paterna. Para estes autores a ambivalência dos empreendedores em relação à autoridade resultaria de sua habilidade de também aceitar completamente ou rejeitar normas impostas pelos pais. Havia também uma correspondente inabilidade em resistir a autoridade ou a aceitar um padrão previamente estabelecido. Em termos práticos, isto justificaria o desconforto que alguns empreendedores sentem ao trabalhar em organizações burocráticas, a menos que as dirijam.

Esta ambivalência também pode estar correlacionada, segundo o estudo, com a habilidade que os empreendedores têm de suportarem as adversidades, a aceitar a falência e levantar-se de novo até adquirir uma posição de sucesso.

Os mesmos estudiosos observaram que a história dos empreendedores estava correlacionada com uma crise nos primórdios ou em eventos dramáticos vividos frequentemente numa crise econômica, um perigo, ou uma situação difícil na qual o empreendedor sobreviveria acreditando em si mesmo.

Em relação à motivação, o estudo constatou que o fator primordial pelo qual eram guiados os empreendedores estudados era por autonomia. O dinheiro era um fator importante devido ao fato de assegurar independência, autoridade e liberdade das frustrações e dependência da pobreza. Porém, não era

considerado o fator motivador primordial. Os empreendedores usavam dinheiro para obter mais, mas não para aposentar-se. Muitas destas pessoas tornavam-se empreendedores motivados pelo fato de sua ascensão profissional ou organizacional ter sido bloqueada.

Uma outra visão psicanalítica dos empreendedores provém do trabalho de Abraham Zalesnik<sup>13</sup> e seu colega Manfred Kates de Vries. Como Collins e Moore, citados anteriormente, eles percebiam os empreendedores como pessoas profundamente influenciadas por uma infância turbulenta e conflitante. Suas vidas eram frequentemente sofridas com temas reais ou imaginários de pobreza, depravação, morte significativa e solidão.

Zalesnick e Kates de Vries acreditam que o empreendedor é motivado por sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência, derivados de conflitos relacionados com os pais. Estes empreendedores segundo os autores, tinham um pai que o rejeitava e uma mãe dominadora. Esta situação, geraria uma ação psicológica que necessitaria de compensação para aliviar estes conflitos dolorosos, os quais poderiam induzir a uma ação auto-destrutiva, impulsionando-o à esforços criativos e inovativos. Estes últimos se associam com o desenvolvimento de esforços relacionados com a criação e desenvolvimento de empreendimentos. Acredita-se que seja por esta razão, que Zalesnick<sup>14</sup> acrescentou: "Para entender a psicologia do empreendedor é necessário estudar o delinquente juvenil".

---

<sup>13</sup>ZALEZNIK, Abraham e VRIES, Manfred K. *Power and the Corporate Mind*. New York, Houghton Mifflin Company, 1975.

<sup>14</sup>ZALEZNIK, Abraham. *The Entrepreneur and the Juvenile Delinquent*. New York, Houghton Mifflin Company, p. 56. 1977.

Por outra parte, os mesmos autores percebem o empreendedor como alguém que opera em um teatro empresarial. As características do teatro incluem uma necessidade de aplauso, e um número variado de defesas psicológicas, incluindo projeção e ruptura.

Kets de Vries<sup>15</sup> acredita que são seis os principais elementos constituintes da personalidade empreendedora:

- Meio ambiente turbulento.
- Esquiva em relação as normas autoritárias dos pais.
- Sentimento de rejeição.
- Sentimentos dolorosos de raiva, hostilidade e culpa.
- Identidade confusa (identificação com a personalidade causadora de dor).
- Adota modelos reativos para sentimentos dolorosos (culpa, rebelião e impulsividade).

Estes autores postulam também, que o sucesso do empreendimento é frequentemente afetado pela personalidade do empreendedor. Para auto realizar-se o empreendedor se identifica fortemente com o empreendimento e depende disto para manter sua auto estima, sua necessidade de controle.

Timmons<sup>16</sup> e seus colaboradores pesquisaram também os atributos de personalidade dos empreendedores. Seu estudo representa uma síntese de mais de 50 pesquisas compiladas da literatura acerca de atributos e comportamentos dos empreendedores bem sucedidos.

---

<sup>15</sup>VRIES Kets de M. The *Entrepreneurial Personality: organizational paradoxes*. Tavistock Publications Ltda, London, 1980.

<sup>16</sup>TIMMONS, Jefry A. *New Venture Creation: a guide to entrepreneurship*. Editora Irwin, Illinois, USA, 1985.

Pode-se verificar a seguir uma síntese de suas constatações:

### **1. Total comprometimento, determinação e perseverança**

A dura realidade de lançar-se e construir um empreendimento é altamente exigente e estressante. O empreendedor deve estar preparado para abrir mão de muitas coisas. Para isso, ganhará muitas vantagens a seu favor em relação as outras pessoas se for totalmente comprometido, determinado e perseverante. Isto pode eventualmente compensar algumas desvantagens que possa vir a ter.

### **2. Guiados pela auto realização e crescimento**

Os empreendedores são os próprios iniciadores. São dirigidos internamente pelo forte desejo de competir, de exceder contra os próprios limites, os perseguem para obter metas desafiadoras.

### **3. Senso de oportunidade e orientação por metas**

Os empreendedores são orientados e dirigidos por metas em sua busca e execução de atividades. Estabelecem metas altas, porém que sejam atingíveis. Isto lhes habilita a focalizar suas energias e ser seletivo na sua escolha de oportunidades. Ter metas e direção também lhes ajuda a definir prioridades e provê-los com medidas de seu desempenho.

### **4. Tomam iniciativa por reponsabilidades pessoais**

Os empreendedores desejam colocar-se em situações onde são pessoalmente responsáveis pelo sucesso ou fracasso de

operações. Gostam de tomar iniciativa na resolução de problemas.

### **5. Persistência na resolução de problemas**

Os empreendedores bem sucedidos na construção de seus empreendimentos possuem um elevado grau de determinação e um intenso desejo de superar obstáculos, barreiras, resolver problemas e completar o trabalho. Não são intimidados pela dificuldade da situação. Também não tem precipitação na superação dos obstáculos que possam impedir seu negócio. Outras pesquisas reforçam este ponto de vista, demonstrando que os empreendedores são persistentes, mas também realistas em reconhecerem o que podem e o que não podem e onde podem conseguir ajuda para resolver uma tarefa difícil, mas necessária.

### **6. Conscientização e senso de humor**

Os empreendedores em geral tem uma grande consciência de suas forças e fraquezas, e da competitividade. Eles são friamente realistas sobre o que podem e o que não podem fazer. Não iludem a si mesmo. Tem a habilidade de conservar um senso de perspectiva, otimismo e humor até mesmo nas situações mais difíceis. Isto faz o empreendedor rir e conseguir uma situação favorável nas mais diversas situações.

### **7. Busca obter *feedback***

Os empreendedores tem um insaciável desejo por saber quão bem estão se desempenhando. Pois, sabem que, precisam usar ativamente de *feedback*. Buscar e usar *feedback* é um hábito essencial para poder aprender com os erros e aprender a lidar com o inesperado. Por esta razão também, os bons



empreendedores são frequentemente descritos como excelentes ouvintes e de rápida aprendizagem.

#### **8. Controle racional dos impulsos**

Os empreendedores acreditam em si mesmo. Pensam que o sucesso ou fracasso de seu empreendimento não será governado pelos fatos, sorte ou alguma influência externa. Acreditam que os resultados de suas realizações dependem de seu próprio controle e influência. Este atributo é relacionado com a motivação orientada para realização pessoal, o desejo de tomar responsabilidades pessoais e confiança própria.

#### **9. Tolerância ao stress, ambiguidade e incerteza**

A incerteza é um componente inerente a todo empreendimento. Neste ambiente os empreendedores defrontam-se com atividades indefinidas, incertas que mudam continuamente e o tempo nunca parece ser o suficiente. Os empreendedores vislumbram as adversidades com naturalidade, como apenas um obstáculo a mais a ser transposto.

#### **10. Procura correr riscos moderados**

Os empreendedores bem sucedidos não são apostadores, pois está em jogo a sua reputação. Consequentemente, quando decidem tomar uma decisão o fazem de uma maneira calculada, muito bem pensada e avaliada, fazendo todo o possível para adquirir vantagens a seu favor e evitar riscos desnecessários.

### **11. Pouca necessidade de status e poder**

Os empreendedores são guiados pela sede de realização e criação, ao invés da, sede de status e poder. Ironicamente suas realizações, quando bem sucedidas lhes dá esse status e poder. Mas, é importante reconhecer que status e poder são o resultado de suas atividades e não as necessidades que os impulsionam e motivam.

### **12. Integro e confiável**

A integridade e a confiabilidade são a cola e a fibra que unem o sucesso pessoal e as relações de trabalho, fazendo-as perdurar. Tristemente a tentação por pequenos ganhos, frequentemente seduzem alguns aspirantes a empreendedor a comprometer sua integridade, fazendo-os, muitas vezes, perder uma grande oportunidade mais adiante.

### **13. Decidido, urgente e paciente**

Um dos paradoxos nos quais os empreendedores se defrontam é a necessidade simultânea de obter soluções imediatas e alcançar resultados de longo prazo. Tem que portanto, ter paciência para gerenciar estas ações. O empreendedor é, ao mesmo tempo, um realizador e um visionário.

### **14. Lida bem com o fracasso**

Uma outra característica importante observada nos empreendedores bem sucedidos é a habilidade de utilizar suas experiências de fracasso como um modo de aprendizagem, de maneira a evitar problemas similares. Os empreendedores bem sucedidos são realistas o suficiente para superar algumas

dificuldades. Em consequência disto, não se desapontam, desencorajam ou deprimem-se quando deparam-se com um obstáculo ou fracasso. Geralmente vislumbram as adversidades e dificuldades como uma oportunidade.

## 15. Formador de equipes

Os empreendedores que criam e constroem um empreendimento não são lobos solitários, do tipo superindependente. Eles não precisam concentrar os esforços de todas as realizações em si mesmo. Reconhecem que raramente é possível construir um empreendimento substancial trabalhando sozinho. Portanto, constroem equipes de trabalho. Tem uma rara habilidade de despertar o herói que existe dentro das pessoas que eles atraem para o empreendimento, dando responsabilidade e dividindo os méritos por suas realizações.

Iverson e Little<sup>17</sup> discorrem em relação aos atributos de personalidade dos empreendedores bem sucedidos:

- Paciente e perseverante.
- Econômico e habilidoso em gerenciar dinheiro.
- Flexível.
- Trabalha duramente.
- Disposição ao sacrifício.
- Senso de humor.
- Habilidade para agir.
- Ponto de vista otimista.

---

<sup>17</sup>LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur have. *San Antonio Business Journal*. V.10, n.31, p. 38, USA, 1996.

Entretanto, para D'Ávila<sup>18</sup> os atributos pessoais aos quais um empreendedor deve aspirar devem ser centralizados no trabalho duro e na ambição. Este autor afirma que, o indivíduo empreendedor deve ter ambição o bastante para correr risco e fazer sacrifícios pessoais sem questionar, e também:

- Comprometimento.
- Tenacidade.
- Senso de humor.
- Disciplina.
- Flexibilidade.
- Habilidade para pesquisar.
- Habilidade de comunicação.
- Habilidade de relacionamento interpessoal.
- Confiável.
- Conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito.

Segundo Carolyn H. Labatt, no mesmo artigo citado anteriormente afirma que, os atributos mais importantes que um aspirante a empreendedor tem que ter são: habilidade para correr risco, habilidade para focalizar-se em um objetivo, habilidade para dividir sua visão com outros trabalhadores, habilidade para entender que a posse do empreendimento é um estado de espírito e não simplesmente um arranjo financeiro.

Porém, as pesquisas e estudos centrados no entendimento dos atributos de personalidade dos empreendedores como fator determinante do sucesso empresarial, são alvo de muitas críticas.

---

<sup>18</sup>D'ÁVILA, Rudolfo. What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have. *San Antonio Business Journal*, v.10, n.18, p.41, 1996.

As principais críticas decorrem do fato de muitas pesquisas centrarem-se apenas nos atributos de personalidade, não referindo-se a formação de processos que levam ao entendimento de tais características. Também centram-se em atributos de personalidade como sendo definitivos, não dando suficiente atenção ao conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências do indivíduo.

Segundo Ray<sup>19</sup> a personalidade do empreendedor tem um papel muito relevante na obtenção do sucesso de um empreendimento, pois, segundo ele, é a personalidade do empreendedor que formará a cultura, os valores e o comportamento social da nova empresa.

Este autor ressalta que, não há um tipo ideal de personalidade ou um conjunto marginal de atributos que garanta o sucesso. Sendo assim, acredita que as pesquisas, os estudos e os programas de treinamento que cultivam certos atributos de personalidade como fator determinante do sucesso de um empreendimento não estão na direção errada mas, engajados em certas futilidades.

Sugere-se então, que os estudos e pesquisas sobre empreendedores não sejam apenas centrados em descobrir atributos de personalidade dos empreendedores bem sucedidos, visto que, estas pesquisas não tem necessariamente acrescentado muito para o entendimento do sucesso de empreendimentos.

O mesmo autor afirma que, há uma ciência no campo de desenvolvimento empresarial que precisa ser descoberta. Mas, não uma ciência baseada numa teoria limitada, centrada em um conjunto simples, linear e universal dos atributos de

---

<sup>19</sup> idem p.1.

personalidade mas, uma ciência enraizada e originada de uma teoria aberta, ampla que efetue pesquisas mais abrangentes. Contudo, o presente trabalho propõe-se a iniciar este processo.

Segundo vários estudiosos sobre o assunto, as teorias sobre empreendedorismo que centralizam-se nos atributos de personalidade como fator determinante do sucesso do empreendimento, estão longe de serem satisfatórias. Pois, muitos traços dos comumente citados como responsáveis pelo sucesso de empreendimentos poderiam ser facilmente aplicados e relacionados à muitos gerentes. E, também pelo fato de estes traços referirem-se muitas vezes à aspectos muito específicos, não podendo ser aplicáveis muitas vezes à todas as culturas.

Em síntese, o ponto central desta discussão é a visão de que, ao invés de se postular os traços de personalidade como sendo definitivos, deve-se estudar quais habilidades e conhecimentos são necessários para se obter empreendimentos, bem sucedidos, pois, eles podem ser desenvolvidos, educados e adquiridos.

E também, a crença de que todos os empreendedores são aptos e especialmente capazes de melhorar suas vantagens frente ao sucesso de maneira significativa, concentrando-se seus comportamentos e ações em certos aspectos, educando-se, praticando, eliminando, ou pelo menos ignorando os atributos que dificultam. Ter pessoas com um grau elevado de energia, com forças pessoais, comprometimento e as características pessoais citadas anteriormente, que tenha experiência, conhecimento e habilidades gerenciais, pode frequentemente fazer a diferença entre um bom e um ótimo empreendedor.

Em 1988, Ray e Turpin<sup>20</sup> pesquisaram empreendedores da França, Canadá, Japão e USA, visando entender como os empreendedores percebiam o sucesso. Uma lista parcial de habilidades estão listadas a seguir:

- Habilidade de identificar novas oportunidades.
- Habilidade de avaliar oportunidades e pensar criticamente.
- Habilidade de comunicação persuasiva.
- Habilidade de negociação.
- Habilidade de comunicação interpessoal.
- Habilidade de escutar e adquirir informação.
- Habilidade de resolução de problemas.

Entretanto, existem alguns aspectos comportamentais que podem comprometer o sucesso de empreendimentos.

### **2.3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS QUE DIFICULTAM O SUCESSO DE EMPREENDIMENTOS.**

Crescentemente tem-se observado, que há também alguns aspectos e características comportamentais, que representam um problema para o sucesso do novo empreendimento e que, estes atributos são muito comuns em empreendedores de empresas que fracassaram. Segundo Timmons<sup>21</sup> os que mais comumente aparecem são os seguintes:

---

<sup>20</sup> idem p.1

<sup>21</sup> idem p.18

### **1. Senso de invulnerabilidade**

É um aspecto inerente a indivíduos que acham que nada de desastraso pode lhes acontecer. Em decorrência deste pensamento, são pessoas mais propensas a aproveitar eventos inadequados e a correr riscos desnecessários e não inteligentes. Este comportamento possui sérias implicações negativas quando se visa abrir um negócio.

### **2. Crença de que é o "super-homem"**

Este termo ilustra pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar-se melhor que os outros. Eles correm estes riscos para provar para si mesmo e para impressionar os outros de que são altamente capazes de executar tarefas que são difíceis de serem realizadas.

### **3. Senso de anti-autoridade**

Algumas pessoas esquivam-se do controle de suas ações por outros indivíduos. Em geral falam: "Não me digam o que fazer, ninguém pode me dizer o que eu devo fazer". Este aspecto contrasta com o pensamento de que todo empreendedor tem a tendência de visar *feedback* de maneira a alcançar suas metas e melhorar sua performance.

### **4. Impulsividade**

Ao deparar-se com uma decisão, certas pessoas sentem que devem fazer algo e rapidamente. Eles falham em explorar as implicações de suas ações e na revisão dos resultados após a ação.



## 5. Falta de auto controle

Este atributo é o contrário do atributo de locus interno de controle, característico de empreendedores bem sucedidos. Pessoas com estes traços sentem que podem fazer pouco, já que não podem sequer controlar o que acontece para si.

## 6. Perfeccionismo

Percebe-se que o perfeccionismo é um grande inimigo do empreendedorismo, pois, o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados.

## 7. Excesso de auto-confiança

Os empreendedores que pensam que tem todas as respostas usualmente tem muito poucas. Para piorar, frequentemente falham em reconhecer que não sabem.

## 8. Senso de independência

Um caso extremo e severo de independência pode limitar a atuação do empreendedor, pois, ele pensa que é capaz de realizar todas as coisas por ele mesmo, sem haver a participação e ajuda das outras pessoas.

El-Namaki<sup>22</sup> é outro autor que, acredita que há também alguns aspectos e características comportamentais que representam um problema para o sucesso do novo empreendimento.

---

<sup>22</sup>EL-NAMAKI, M.S.S. Small Business: the myths and the reality. *Long Range Planning*. N.23, v.4, p.78-87, 1990.

Este autor assinala que muitas vezes as demandas da função empreendedora como a necessidade de êxito, criatividade, perseverança, imaginação, dinamismo etc, favorecem o surgimento de empreendedores com personalidades peculiares que podem prejudicar o desempenho do novo empreendimento. Estas características tornam os empreendedores pessoas difíceis de trabalhar em grupo e de serem liderados, apresentando dificuldades em adaptar-se à estruturas rígidas. De acordo com isto, encontram dificuldades para trabalhar com os outros em situações estruturadas e somente as toleram quando eles mesmo a criaram a seu modo. Ademais, mantém uma grande desconfiança do mundo que os rodeia. E por fim, tem um forte desejo de serem reconhecidos, de serem vistos como herói, com respeito e admiração.

Este corrente interesse na compreensão dos aspectos comportamentais relacionados ao sucesso de empreendimentos é bastante apropriado, pois, cada vez mais constata-se que, além de habilidades técnicas como planejamento do negócio, análise de conteúdo financeiro, exploração de emissões legais e muitos outros, o empreendedor deve também saber gerenciar a si mesmo.

Como o presente trabalho objetiva estudar o comportamento, relaciona-se a seguir algumas abordagens de psicologia que ajudam na compreensão deste fenômeno.

## CAPÍTULO III

### 3 - ESCOLAS PSICOLÓGICAS

Os conhecimentos em psicologia visam explicar o comportamento humano e seu funcionamento mental. Estes por sua vez são reunidos em um corpo sistematicamente ordenado e unificado de pressupostos, denominados de escolas ou teorias psicológicas.

A psicologia como ciência não é caracterizada por uma única forma. Os estudiosos desta ciência dificilmente seguem pressupostos específicos, discordam em alguns pontos filosóficos fundamentais e abordam a psicologia de modos claramente distintos.

O objetivo deste capítulo é apresentar sucintamente as principais teorias em psicologia que abordam os aspectos relacionados ao comportamento humano.

#### 3.1 - BEHAVIORISMO OU COMPORTAMENTALISMO

Behaviorismo é uma abordagem psicológica que vislumbra o comportamento animal e humano apenas como reações observáveis

de forma direta, enfatizando a aplicação rigorosa do método científico ao estudo dos fenômenos psicológicos.

O Behaviorismo teve com marco inicial um artigo publicado pelo americano John B. Watson (1878-1958) em 1913, intitulado *Psychology as the Behaviorist Views it*.

Neste trabalho inicial Watson<sup>23</sup> afirmou: "A psicologia da maneira como é vista pelos behavioristas, constitui um ramo puramente objetivo da Ciência Natural. Seu objetivo teórico é a predição e o controle do comportamento. A introspecção não é parte essencial de seus métodos... O Behaviorista, em seus esforços para conseguir um esquema unitário da resposta animal, não reconhece uma linha divisória entre o homem e o besta".

Segundo Watson, não existe algo chamado de consciência. Toda aprendizagem depende do meio externo. Sendo assim, toda atividade humana é condicionada e condicionável em decorrência da variação na constituição genética. Não havendo necessidade alguma de mencionar a vida psíquica ou a consciência.

À medida que Watson postulava o comportamento como objeto da psicologia, dava a esta ciência a consistência que os psicólogos da época vinham buscando.

Um objeto observável, mensurável, que podia ser reproduzido em diferentes condições e em diferentes sujeitos. Essas características eram fundamentais para que a Psicologia alcançasse status de ciência, rompendo definitivamente com a tradição filosófica.

---

<sup>23</sup>WATSON, J.B. *Psychology as the Behaviorist Views it*. *Psychological Review*, USA, v.20, p.158-177, 1913.

Os mais importantes pressupostos de Watson podem ser relacionados da seguinte maneira:

- O comportamento compõe-se de elementos de resposta que podem ser cuidadosamente analisados por métodos científicos, naturais e objetivos.
- O comportamento compõe-se inteiramente de secreções glandulares e movimentos musculares, portanto, é basicamente redutível a processos físico-químicos.
- Existe uma resposta imediata, de alguma espécie, a todo e qualquer estímulo eficaz. Assim, existe no comportamento um rigoroso determinismo de causa-e-efeito.
- Os processos conscientes, se é que existem, não podem ser cientificamente estudados; as alegações sobre a consciência representam tendências sobrenaturais e como remanescentes das fases teológicas e pré-científicas da psicologia devem ser ignoradas.

O Behaviorismo dedicou-se ao estudo do comportamento do indivíduo e na relação que este mantém com o meio ambiente. Porém, como o comportamento e meio são termos amplos demais para serem úteis à uma análise descritiva nesta ciência, os psicólogos desta tendência chegaram aos conceitos de estímulo e resposta. Estímulo e resposta são portanto, as unidades básicas da descrição e o ponto de partida para a ciência do comportamento.

O Behaviorismo de Watson distingue duas classes de comportamento: o comportamento respondente (reflexo) e o comportamento operante (voluntário).

O comportamento respondente é o comportamento efetuado pelo organismo em resposta a um estímulo. Por exemplo, a salivação diante do cheiro de comida. O comportamento operante é efetuado em decorrência de sua relação com o meio externo, sem que se possa identificar estímulos específicos que o teriam provocado. Por exemplo, os movimentos de braço e pernas de uma criança.

O processo de condicionamento respondente, é uma forma simples de aprendizagem. É um dos processos adotados pelos behavioristas na explicação da formação dos comportamentos. Nesse tipo de condicionamento o processo é organizado de forma a ocorrer:

- um estímulo neutro;
- um estímulo incondicionado, ou seja, um estímulo que em circunstâncias normais provocaria uma resposta específica;
- a resposta específica.

A repetição constante do processo condiciona o estímulo neutro, isto é, faz com que o estímulo neutro passe a ser um estímulo condicionado, o que provoca resposta semelhante àquela que o estímulo incondicionado já provocava. Um exemplo deste processo foi a experiência de Pavlov. Este pesquisador, fazendo uma campanha soar sistematicamente antes de apresentar comida a um cão, condicionou o estímulo neutro (som da campanha), que passou a provocar salivação do cão resposta, antes provocada só pela própria apresentação da comida. Para que o condicionamento ocorra com rapidez é preciso obedecer a ordem dos estímulos, (primeiro, o neutro; depois, o incondicionado). É preciso também que, seja bem curto o período de tempo entre a ocorrência dos dois.

No condicionamento operante, a aprendizagem ocorre por um processo de maturação natural (a criança, por exemplo, aprende a falar naturalmente). No entanto, é possível aplicar reforços ao processo de aprendizagem, por exemplo, gratificando a criança quando pronuncia uma nova palavra. Este reforço deve ser dado imediatamente após a resposta. Os reforços podem ser negativos e positivos. Os reforços positivos fortalecem os comportamentos que os precedem, os reforços negativos fortalecem a resposta através da remoção do próprio estímulo. Diversos dispositivos experimentais são usados para investigar o condicionamento instrumental ou operante e seus efeitos.

Segundo os behavioristas, os mecanismos usados para identificar as consequências das mudanças de comportamento são o *feedback* de informação e o *feedback* afetivo. Pelo primeiro, o indivíduo toma conhecimento do tipo de efeito que sua resposta ocasionou no ambiente. Pelo segundo, distingue quando a situação modificada lhe trará prazer ou desprazer.

A natureza do reforço é uma questão problemática para o Behaviorismo. Os reforços primários (alimentos etc.) parecem não explicar todo fenômeno. Fatores como o intervalo entre os estímulos, a sua frequência etc, modificam os resultados do condicionamento. No caso particular do reforço condicionado, o mesmo reforço (por exemplo, dinheiro) pode ser associado a diferentes estímulos (alimento, diversão) e condicionar diferentes respostas.

Assim, a partir dos pressupostos do Behaviorismo, o homem começa a ser estudado como produto do processo de aprendizagem pelo qual passa desde a infância, ou seja, como produto de associações estabelecidas durante sua vida, entre estímulos (do meio) e respostas (manifestações comportamentais) a estes estímulos.

Em decorrência disso, o Behaviorismo propõe-se a utilizar o processo de condicionamento para planejar e formar seres humanos. Segundo os behavioristas, a sociedade poderia atingir, na tecnologia do comportamento, um grau de sofisticação em que o planejamento da pessoa humana se tornaria possível.

Em relação à motivação, os behavioristas a excluem de seus estudos, pelo fato de segundo eles, sua natureza ser eminentemente psicológica, não sendo suscetível de tratamento pela metodologia adotada pelo Behaviorismo.

O mais importante behaviorista que sucedeu Watson foi B.F. Skinner (1904-1990). O Behaviorismo de Skinner, conhecido como a análise experimental do comportamento, tem como fundamento base, a formulação do condicionamento operante.

Skinner centraliza seu trabalho nos comportamentos observáveis das pessoas e dos animais. Por ter uma certa aversão e desconfiança em relação as explicações mentais subjetivas e intervenientes propôs formas distintas de entendimento e compreensão da personalidade.

Em seus estudos, trabalhou diretamente com animais, devido à pesquisa de Darwin e do subseqüente desenvolvimento das teorias da evolução na época. Alguns psicólogos, e o próprio Skinner, pressupunham que os seres humanos não eram essencialmente diferentes de outros animais.

Segundo Skinner o comportamento, embora muito complexo, pode ser investigado como qualquer fenômeno observável. "Desde que é um processo, e não uma coisa, pode ser facilmente imobilizado para a observação. É mutável, fluido e evanescente e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e da energia do cientista. Contudo,



não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem de fato<sup>25</sup>. Assim, Skinner adotou uma posição extrema, afirmando que apenas o comportamento pode ser estudado, podendo ser totalmente descrito, visto que, este é mensurável, observável e perceptível através de instrumentos de medida.

Segundo este, o estudo da análise científica do comportamento começaria pelo isolamento das partes simples de um evento complexo, de modo que esta parte possa ser melhor compreendida. A pesquisa experimental de Skinner seguiu tal procedimento analítico, restringindo-se à situações suscetíveis de uma análise científica rigorosa.

O mesmo autor afirma também, que descrições precisas do comportamento favorecem as previsões exatas de comportamentos futuros e melhoram a análise dos reforçamentos anteriores que levaram ao comportamento. Para compreendermos os indivíduos, segundo os behavioristas, temos que acreditar que, o comportamento não é casual nem arbitrário, mas é um contínuo que pode ser descrito considerando o ambiente no qual o comportamento está inserido.

Skinner não nega o uso de termos tais como vontade, imaginação, inteligência e liberdade. Afirma que, as explicações que dependem destes termos não são funcionais porque não descrevem verdadeiramente o que está ocorrendo; encobrem, ao invés de esclarecerem as causas do comportamento.

Skinner considera a pessoa como uma caixa fechada, mas certamente não vazia. Os behavioristas enfatizam os *inputs* e

---

<sup>24</sup>SKINNER, B.F. *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo Livraria Editora Ltda, São Paulo, p.17, 1953.

os *outputs* uma vez que eles constituem aquilo que é observável. Ao invés de levantar hipóteses sobre as necessidades que podem impelir para uma atividade particular, tentam descobrir os eventos que fortalecem sua probabilidade futura e que a mantêm ou modificam-na. Assim, buscam as condições que regulam o comportamento em vez de levantar hipóteses sobre estados de necessidades dentro da pessoa.

### 3.2 - GESTAL-TERAPIA

O principal representante e criador da Gestalt-Terapia foi F.S.Perls (1893-1970), um médico nascido em Berlim, especialista em psiquiatria. Sua contribuição para a psicologia segundo vários estudiosos dessa ciência, decorre principalmente na área da psicoterapia. Entretanto, observa-se um crescente desenvolvimento da aplicação de sua teoria em diversos contextos da atividade humana.

A Gestalt-Terapia é sobretudo uma síntese de abordagens que, visa a compreensão da psicologia e comportamentos humanos. Sua ênfase repousa na natureza do todo e não na derivação das partes, sendo seu principal pressuposto humanista e orientado para o crescimento da pessoa.

Sua influência provém da Psicologia Existencial e Psicanalítica, assim como fragmentos e partes do Behaviorismo (ênfase no comportamento observável), Psicodrama (representação de conflitos), Psicoterapia de Grupos (trabalho com grupos), Zen-Budismo (mínimo de intelectualização e enfoque na consciência do presente).

Contudo, a Gestalt Terapia tem o seu conceito fundamental subjacente ao trabalho dos psicólogos da Psicologia da Gestalt, Wolfgang Kohler e Kurt Koffka sobre aspectos da percepção do movimento.

Embora não haja nenhuma palavra equivalente na língua portuguesa para a palavra alemã *gestalt*, o sentido geral é de uma disposição ou configuração, uma organização específica de partes que constituem um todo particular.

O princípio fundamental da Teoria da Gestalt sugere que a análise das partes nunca pode proporcionar uma compreensão do todo, uma vez que o todo é constituído pelas interações e interdependências das partes. As partes de uma *gestalt* não mantêm sua indentidade quando estão separadas de uma função no lugar do todo. "Uma *gestalt* é um fenômeno irreduzível. É uma essência que está aí e que desaparece se o todo é fragmentado em seus componentes<sup>25</sup>". Deste modo é que a teoria da *gestalt* se propõe a estudar a vida psíquica sob o aspecto da combinação de elementos (sensações e imagens) que a constituem.

A percepção é o ponto de partida e também um dos temas centrais dessa teoria. Os experimentos com a percepção levaram os teóricos da *gestalt* ao questionamento de um princípio implícito na Teoria Behaviorista - que há relação de causa e efeito entre o estímulo e a resposta. Para os *gestaltistas*, entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, encontra-se o processo de percepção do indivíduo. O que o indivíduo percebe e como percebe são dados importantes para a compreensão do comportamento humano. Sendo assim, a Teoria da Gestalt sugere que, a maneira como é

---

<sup>25</sup>PERLS, F.S. *In and Out of the Garbage Pail*. Lafayette California, The Real People Press, p 63. 1969.

percebido um determinado estímulo irá desencadear o comportamento. Deste modo encontra-se nos fenômenos da percepção as condições para a compreensão do comportamento humano.

A Teoria da Gestalt acentua, a organização dinâmica e sintética do campo perceptivo de cada um, sujeito a tensões interiores produzidas por necessidades que determinam as reações.

Para Perls, assim como para os teóricos da gestalt, o comportamento deve ser estudado nos seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção do evento como um estímulo. O comportamento surge então, como função da pessoa e de seu ambiente.

Levando-se em conta este pressuposto, a percepção do evento como um estímulo em certas condições ambientais dadas é mediatizada pela forma como se interpreta o conteúdo percebido, ou seja, como se interpreta o evento. Para um indivíduo com fome, o campo de percepção se organiza diferentemente do campo de percepção de um indivíduo saciado.

Na Gestalt Terapia, a noção de organismo como um todo é primordial. No contexto do funcionamento intra-orgânico, Perls postula que os indivíduos são organismos unificados e não há diferença alguma entre o tipo de atividade física e mental. Sendo assim, qualquer aspecto do comportamento do indivíduo deve ser considerado como uma manifestação de todo o ser da pessoa. "Todos os órgãos, os sentidos, os movimentos e os pensamentos subordinam-se à necessidade emergente e logo mudam sua lealdade em função. Assim que, aquela seja satisfeita e passe então para fundo ... Todas as partes do

organismo identificam-se temporariamente com a *gestalt* emergente<sup>26</sup>".

Perls postula também, a existência de uma hierarquia de necessidades, que está sempre funcionando na pessoa. Segundo este princípio, a ação da pessoa visa a satisfação de uma necessidade dominante, emergente em um dado momento. Sendo que, as necessidades dominantes, as mais urgentes de serem satisfeitas emergem como primeiro plano ou figura contra o fundo da personalidade total. A medida que a necessidade é satisfeita ela deixa de ser figura em um fundo e passa a ser fundo de uma outra necessidade emergente, que passa então a ser figura.

Em outras palavras, a necessidade mais urgente, a situação inacabada mais importante, sempre emerge se a pessoa estiver simplesmente consciente da experiência de si mesma a todo momento. Segundo Perls, este princípio da hierarquia das necessidades está sempre operando no indivíduo.) "Qualquer distúrbio do equilíbrio orgânico constitui uma *gestalt* incompleta, uma situação inacabada, forçando o organismo a tornar-se criativo, a achar vias e meios de restabelecer este equilíbrio ... E a mais forte configuração figura-fundo assumirá temporariamente o controle de todo o organismo. Tal é a lei básica da auto-regulação orgânica<sup>27</sup>".

Em relação às emoções Perls as considera como a força que fornece energia a toda a ação. "As emoções são a nossa própria vida ... as emoções são a própria linguagem do organismo; modificam a excitação básica de acordo com a

---

<sup>26</sup>PERLS, F.S. *Gestalt Terapia Explicada*. São Paulo, Summus Editorial Ltda, p. 115, 1976.

<sup>27</sup>PERLS, F.S. *In and Out of the Garbage Pail*. Lafayette California: The Real People Press, p.79, 1969.

situação que é encontrada. São a expressão de nossa excitação básica, as vias e os modos de expressar nossas escolhas, assim como de satisfazer nossas necessidades<sup>28</sup>".

Os três principais conceitos da abordagem de Perls são - organismo com um todo, a ênfase no aqui e agora, e a preponderância do como sobre o porquê.

Em relação à ênfase no organismo como um todo, Perls considera a cisão mente/corpo, postulada pela maioria das psicologias, como arbitrária e falaciosa, visto que, a atividade mental é simplesmente uma atividade que funciona em nível menos intenso que, a atividade física. Assim, nossos corpos são manifestações direta de quem somos. Perls sugere que, pela simples observação de nossos mais aparentes comportamentos físicos (postura, respiração, movimentos) podemos aprender muito sobre nós mesmos.

Perls considera o indivíduo como participante de um campo do qual ele é diferenciado mas inseparável. As funções de contato e fuga são cruciais na determinação da existência de um indivíduo.

A ênfase no aqui e agora postulada por Perls acentua muito a importância de estar consciente das preferências pessoais e ser capaz de agir sobre elas, porque, segundo ele, o conhecimento das preferências leva ao conhecimento das necessidades.

As proposições básicas da Gestalt Terapia ressaltam que todos os organismos possuem a capacidade de realizar um equilíbrio ótimo consigo e com seu meio. Porém, as condições

---

<sup>28</sup>PERLS, F.S. *A Abordagem Gestáltica; Testemunha Ocular da Terapia.*

Rio de Janeiro, Zahar Editores, p.37, 1977.

para realizar este equilíbrio requerem uma conscientização, que envolva todo o organismo, uma vez que as necessidades são experienciadas por cada parte do organismo e sua hierarquia é estabelecida por meio de sua coordenação.

Na verdade Perls afirma que, o equilíbrio orgânico supõe uma constante interação com o meio. Um ponto fundamental para Perls é que a pessoa pode escolher a forma de se relacionar com o meio; 'somos auto-apoiados e auto-regulados quanto ao fato de que reconhecemos nossa própria capacidade de determinar como nos apoiamos e nos regulamos dentro de um corpo que inclui muito mais que nós mesmos<sup>29</sup>'.

Deste modo, os indivíduos saudáveis, auto-regulados, caracterizam-se pelo livre fluxo e pela clara delimitação da formação figura-fundo nas expressões das necessidades. Tais pessoas, tem consciência da sua capacidade de escolher os meios para satisfazer suas necessidades à medida que estas emergem.

### 3.3 - PSICOLOGIA HUMANISTA

A Psicologia Humanista fundamenta-se nos pressupostos da Fenomenologia e Filosofia Existencial; é centrada na pessoa e não no comportamento, enfatiza a condição de liberdade contra a pretensão determinista. Visa a compreensão e o bem-estar da pessoa não o controle. Segundo esta concepção, a psicologia não seria a ciência do comportamento, seria a ciência da pessoa.

---

<sup>29</sup>PERLS, F.S. *Gestalt Terapia Explicada*. Summus Editora Ltda, São Paulo, p. 110, 1976

Caracteriza-se também, por uma contínua crença nas responsabilidades do indivíduo e na sua capacidade de prever que passos o levarão à um confronto mais decisivo com sua realidade. Segundo esta teoria, o indivíduo é o único que tem potencialidade de saber a totalidade da dinâmica de seu comportamento e das suas percepções da realidade e de descobrir comportamentos mais apropriados para si.

Os principais constituintes deste movimento são: Carl Rogers (1902-1985) e Abraham Maslow (1908-1970).

Um ponto fundamental da teoria de Rogers, é que as pessoas se definem por sua experiência. Segundo Rogers<sup>30</sup> "todo indivíduo vive num mundo de experiência no qual é o centro. Este mundo particular é denominado de campo fenomenal ou campo experiencial que contém tudo que passa no organismo em qualquer momento, e que está potencialmente disponível à consciência. Esse mundo inclui eventos, percepções, sensações e impactos dos quais a pessoa não toma consciência, mas poderia tomar se focalizasse a atenção nesses estímulos. É um mundo particular e pessoal que pode ou não corresponder à realidade objetiva".

Segundo esta concepção, a atenção que o indivíduo focaliza em um certo evento é determinada pelo modo como cada um percebe o seu mundo, não na realidade comum. Deste modo, o indivíduo não reage a uma realidade absoluta, mas a uma percepção pessoal dessa realidade. Essa percepção é para cada um sua realidade. Partindo-se deste pressuposto, cada percepção é essencialmente uma hipótese - uma hipótese relativa à necessidade do indivíduo.

Segundo Rogers, pelo fato de o organismo ser sempre um

---

<sup>30</sup>ROGERS, C. *Psicoterapia e Relações Humanas*. Interlivros, Belo Horizonte, v.1, p.161, 1977



sistema total organizado em que, a alteração de qualquer das partes provoca uma alteração nas outras partes, reage ao seu campo fenomenal como um todo organizado.

O mesmo autor afirma que, há um aspecto básico da natureza humana que leva um indivíduo em direção a uma maior congruência e a um funcionamento realista.

Segundo este, "o impulso evidente em toda a vida humana e orgânica, o impulso de expandir-se, estender-se, tornar-se autônomo, desenvolver-se, amadurecer-se, a tendência a expressar e ativar todas as capacidades do organismo na medida em que tal ativação valoriza o organismo ou o *self*<sup>31</sup>". Sendo assim, cada indivíduo possui este impulso inerente em direção a ser competente e capaz quanto está apto biologicamente.

O comportamento de uma pessoa será voltado para a manutenção, a intensificação e a reprodução do eu em direção à autonomia, oposto ao controle externo por forças externas. Isso se aplica quer o estímulo venha de dentro ou de fora, quer seja o meio ambiente favorável ou desfavorável.

A tendência para a realização plena das potencialidades individuais é expressa nos indivíduos através de uma variada gama de comportamentos, em resposta a uma gama variada de necessidades. A tendência do organismo, num momento, pode levar à procura de alimento ou gratificação sexual. No entanto, a menos que essas necessidades sejam demasiadamente fortes, sua satisfação será procurada segundo uma forma que intensifique, e que, não diminua a necessidade de auto-estima, por exemplo. Outras atividades tais como, as necessidades de explorar, produzir e a necessidade de

---

<sup>31</sup>ROGERS, C. *Tornar-se Pessoa*. Livraria Martins Fontes Editora, São Paulo, p. 35 1976.

brincar, por exemplo, são basicamente motivadas, segundo este pressuposto, pela tendência à realização.

A conduta segundo Rogers, seria fundamentalmente um esforço dirigido à consecução de um objetivo do organismo, para satisfazer as suas necessidades. A reação, o comportamento, não se dá em face da realidade mas, da percepção da realidade que o indivíduo possui. Conseqüentemente, a conduta não seria então causada por algo que aconteceu no passado, como postulado pela psicanálise mas, causada pelas tensões e necessidades presentes que o organismo se esforça por reduzir ou satisfazer. Embora a experiência passada contribua para modificar o sentido que será dado as experiências atuais, só há conduta para enfrentar uma necessidade presente. A conduta é sempre intencional e em resposta à realidade tal como é aprendida. A melhor forma então para compreendê-la, é a partir do quadro de referência interna do próprio indivíduo.

Para Rogers, a estrutura do eu é formada como resultado da interação do indivíduo com o ambiente e, de modo particular, como resultado da interação valorativa com os outros. Assim, o ego é um modelo conceitual organizado, constituído de percepções, de características e relações do eu, juntamente com valores ligados a esses conceitos.

O eu está dentro do campo da experiência, não sendo apenas uma mera acumulação de numerosas aprendizagens e condicionamentos. É uma configuração organizada de percepções que são acessíveis à consciência, formada por elementos tais como as percepções das características e capacidades próprias; os conteúdos perceptivos e os conceitos de si em relação com os outros e com o ambiente. Basicamente é um conjunto de significações vividas sendo suscetível de mudar sensivelmente em consequência das mudanças ocorridas em

seu meio. Em síntese, é um conjunto organizado e consistente de experiências, num processo constante de formar-se e transformar-se à medida que as situações mudam.

Os esquemas de autoconceito do indivíduo são estruturados à medida que o indivíduo começa a vivenciar alguns eventos, incluindo tudo o que é experimentado por seu organismo, conscientemente ou não. Em decorrência a tudo o que está acontecendo em seu meio, o indivíduo começa gradativamente, a tornar-se atento às experiências que ele discrimina como sendo o eu. Pouco a pouco, forma-se um conjunto de conceitos organizados e coerentes, chamados de valores.

Para Rogers, alguns fenômenos são ignorados e tidos como isentos de significado para a pessoa. Outros fenômenos são percebidos conscientemente e organizados em sua estrutura. Alguns parecem impor-se a percepção consciente, outros fenômenos são negados ou distorcidos porque ameaçam a percepção organizada do eu.

Em síntese, a teoria de Rogers afirma que, todo organismo tem uma tendência inerente e natural a auto-realização, sendo expressa nos seres humanos numa variada gama de comportamentos em resposta a uma variada gama de necessidades. Esta tendência do organismo num momento pode levar à procura de alimento e gratificação sexual, em outro à procura de status.

Outro expoente do pensamento humanista foi Abraham Maslow. Maslow era psicólogo e foi considerado um dos fundadores da psicologia humanista. Durante toda a sua carreira interessou-se profundamente pelo estudo do crescimento e desenvolvimento pessoais, e pelo uso da

psicologia como um instrumento de promoção do bem estar social e psicológico.

O fato de ser considerado Humanista lhe desagradava, ao ponto de afirmar: "Nós não deveríamos ter que dizer Psicologia Humanista. O adjetivo deveria ser desnecessário. Eu sou autodotrinário.... Eu sou contra qualquer coisa que feche portas e corte possibilidades<sup>32</sup>".

Maslow começou por estudar a questão da auto-realização mais profundamente através da análise das vidas, valores e atitudes das pessoas que considerava mais saudáveis e criativas. Começou por estudar aqueles que achava que eram mais auto realizados, os que haviam alcançado um nível de funcionamento melhor, mais eficiente e saudável do que o homem ou a mulher comuns. Assim, suas primeiras investigações sobre auto-realização foram inicialmente estimuladas por sua vontade de entender de uma forma mais completa os dois professores que mais o influenciaram, Ruth Benedickt e Max Wertheimer. Maslow não somente os considerava cientistas brilhantes e extraordinários, mas seres humanos profundamente realizados e criativos. Assim, iniciou seu próprio estudo para procurar tentar descobrir o que os fazia tão especiais.

Maslow<sup>33</sup> definia a questão da auto-realização como " o uso e a exploração pleno de talentos, capacidades, potencialidades, etc. Eu penso no homem que se auto-atualiza não como um homem comum a que alguma coisa foi acrescentada, mas sim como um homem comum de quem nada foi tirado. O homem comum é um ser humano completo com poderes e capacidades amortecidos e inibidos".

---

<sup>32</sup>HALL, M. A Conversation with Abraham Maslow. *Psychology Today*. n.2, v.2, p.57, USA, 1968.

<sup>33</sup>MASLOW, A. *Motivation and the Personality*. Ed. New York, USA, p. 38, 1970.

Em seu livro, *The Farther Reaches of Human Nature* (1971), Maslow<sup>34</sup> faz algumas considerações a respeito dos modos pelos quais os indivíduos se auto-realizam:

- Auto-realização significa experienciar de modo pleno, intenso e desinteressado, com plena concentração e total absorção. Em geral estamos alheios ao que acontece dentro de nós e ao nosso redor.
- Se pensarmos na vida como um processo de escolhas, então a auto-realização significa fazer de cada escolha uma opção para o crescimento. Escolher o crescimento é abrir-se para experiências novas e desafiadoras, mas arriscar o novo e o desconhecido.
- Auto-realizar é aprender a sintonizar-se com sua própria natureza íntima. Isto significa decidir sozinho se gosta de determinadas coisas, independente das idéias e opiniões dos outros.
- A honestidade e o assumir responsabilidade de seus próprios atos são elementos essenciais na auto-realização.
- Ao invés de, dar respostas calculadas para agradar outra pessoa ou dar a impressão de sermos bons Maslow pensa que as respostas devem ser procuradas em nós mesmos.
- Auto-realização é também um processo contínuo de desenvolvimento das próprias potencialidades. Isto significa usar suas habilidades e inteligência para trabalhar e fazer bem, aquilo que queremos fazer.)

---

<sup>34</sup>MASLOW, A. *The Farther Reaches of Human Nature*. Ed. Viking, New York, 1971.

- Um passo para além da auto-realização é reconhecer as próprias defesas e então trabalhar para abandoná-las. Precisamos nos tornar mais conscientes das maneiras pelas quais distorcemos nossa auto-imagem e a do mundo exterior através da repressão, projeção e outros mecanismos de defesa.

Maslow acentua que o crescimento ocorre através do trabalho de auto-realização. Auto-realização representa um compromisso a longo prazo com o crescimento e o desenvolvimento máximo das capacidades. O trabalho de auto-realização envolve a escolha de problemas criativos e valiosos. Maslow afirma que, indivíduos auto-realizados são atraídos por problemas mais desafiantes e intrigantes, por questões que exigem os maiores e mais criativos esforços. Estão dispostos a enfrentar a incerteza e a ambiguidade e preferem o desafio à soluções fáceis.

Maslow<sup>35</sup> afirma que, o crescimento psicológico ocorre em termos de satisfação bem sucedida de necessidades mais elevadas. As primeiras necessidades, as fisiológicas (fome, sono..), segurança (estabilidade, ordem) geralmente são preponderantes, isto é, elas devem ser satisfeitas antes que apareçam aquelas relacionadas posteriormente, como; necessidade de amor e pertinência (família, amizade), necessidade de estima (auto-respeito, aprovação) e necessidade de auto-atualização (desenvolvimento de capacidades).

Portanto, a busca de auto-realização não pode começar até que o indivíduo esteja livre da dominação de necessidades inferiores, tais como fisiológicas e segurança.

---

<sup>35</sup>MASLOW, A. *Motivation and the Personality*. Ed. New York, USA, p.38, 1970.

O desajustamento psicológico é definido como doenças de carência, causadas pela privação de certas necessidades básicas, assim como a falta de vitaminas causa doenças. Outras necessidades, segundo Maslow, também devem ser satisfeitas para manter a saúde.

Maslow afirma que, um exame acurado do comportamento animal ou humano revela outro tipo de motivação. Quando um organismo não está com fome, dor e medo novas motivações emergem, tais como curiosidade e alegria. Sob estas condições, as atividades podem ser desfrutadas como fins em si mesmas, nem sempre buscadas apenas como meio de gratificação de necessidades. A este tipo de motivação denomina motivação do ser, pois, refere-se principalmente ao prazer e a satisfação no presente ou ao desejo de procurar uma meta considerada positiva. Por outro lado, a motivação de deficiência inclui uma necessidade de mudar o estado da coisa atual porque este é sentido como insatisfatório ou frustrador.

Maslow define o *self* como essência interior da pessoa ou sua natureza, inerente a seus próprios gostos, valores e objetivos. Compreender a própria natureza interna e agir de acordo com ela é essencial para atualizar o *self*.

Maslow aborda a compreensão do *self* através do estudo daqueles indivíduos que estão em maior harmonia com suas próprias naturezas, daqueles que fornecem os melhores exemplos de autoexpressão ou autoatualização.

Em síntese, o trabalho de Maslow, ofereceu uma contribuição considerável tanto prática quanto teórica para os fundamentos de uma alternativa para o Behaviorismo e a Psicanálise, correntes estas que segundo ele, tendem a ignorar e ou deixar de explicar a criatividade, o amor, o

altruísmo e os outros grandes feitos culturais, sociais e individuais da natureza humana.

### 3.4 - PSICOLOGIA COGNITIVA

Gardner<sup>36</sup> define a psicologia cognitiva como um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas, principalmente aquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego. Embora o termo ciência cognitiva seja às vezes ampliado, passando a incluir todas as formas de conhecimento - tanto animado como inanimado, tanto humano como não humano. A maioria dos cientistas cognitivos nutrem a crença de que há muito a se ganhar com estudos interdisciplinares, como: a filosofia, psicologia, inteligência artificial, linguística, antropologia e neurociência.

Os psicólogos cognitivos diferem amplamente em suas abordagens e em suas orientações teóricas, entretanto, todos enfrentam o mesmo problema, ou seja, decidir que medidas devem ser tomadas para que a cognição humana possa ser entendida.

Apesar da diversidade de concepções entre os psicólogos cognitivistas, boa parte sustenta as seguintes teses:

- Estudam os processos mentais, tais como pensamento, percepção, memória, atenção, resolução de problemas e

---

<sup>36</sup>GARDNER Howard. *Uma nova Ciência da Mente: uma história da revolução cognitiva*. EDUSP, São Paulo, 1985.



linguagem.

- Visam à aquisição de conhecimentos precisos sobre como os processos mentais funcionam e como são aplicados na vida cotidiana.

Eysenck<sup>37</sup> define cognição como um o processo através do qual o mundo de significados tem origem. Segundo ele, a medida que, o indivíduo se situa no mundo, estabelece relações de significação, isto é, atribui significados à realidade em que se encontra. Esses significados não são entidades estáticas, mas pontos de partida para a atribuição de outros significados, constituindo-se nos pontos básicos de ancoragem dos quais derivam outros significados.

O principal representante da psicologia cognitiva, o qual realizou vários estudos e deixou uma extensa obra publicada foi o psicólogo Jean Piaget.

Jean Piaget (1896-1980), era doutor em Ciências Naturais, professor de Psicologia, Sociologia, Filosofia das Ciências e do Pensamento Científico. Seu primeiro artigo foi publicado sobre a biologia em 1907, com 11 anos. Em 1920, aos 24 anos de idade, já havia publicado vinte e cinco trabalhos, todos sobre Biologia. Entretanto, pesquisou e escreveu sobre Biologia, Filosofia, Psicologia, Lógica, Sociologia, História da Ciência, Física e Matemática.

A Teoria Cognitiva postulada por Piaget denominada de Espistemologia Genética, parte do princípio de que existe certa continuidade entre os processos puramente biológicos

---

<sup>37</sup>EYSENCK Michael W, KEANNE Mark T. *Psicologia Cognitiva: um manual introdutório*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

de morfogênese, adaptação ao meio e a inteligência, não acreditando que a inteligência seja inerente à própria vida, mas sim, que seja uma das formas de adaptação criadas pela vida em sua evolução. "Com efeito, a vida é uma criação contínua de formas cada vez mais complexas e um equilíbrio progressivo entre essas formas e o meio. Dizer que a inteligência é um caso particular de adaptação biológica é, pois supor que ela é essencialmente uma organização e que sua função é estruturar o universo como o organismo estrutura o meio imediato<sup>38</sup>".

Esta visão interacionista segundo a qual o indivíduo herda uma série de estruturas biológicas, sensoriais e neurológicas, a medida que, entram em contato com o meio vão amadurecendo, são resultantes da interação do homem com seu meio ambiente.

Para Piaget o desenvolvimento e, até mesmo, a formação do conhecimento, são explicáveis recorrendo-se a um processo central de equilíbrio. Por exemplo, o fato de o indivíduo procurar buscar uma resposta para um estímulo faria com que esse organismo saísse de um estado de equilíbrio. Através de compensações e regulações, passaria do estado de desequilíbrio até estados de equilíbrio intermediários, qualitativamente diferentes, procurando se adaptar ao seu meio ambiente, até que uma nova resposta procure por um novo estímulo.

Segundo Piaget, a relação organismo-ambiente, biológico-social e sujeito-objeto, pode ser considerada como a responsável pela nossa contínua evolução estrutural,

---

<sup>38</sup>PIAGET, Jean. *O Nascimento da Inteligência na Criança*. Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1991.

sendo sua a função de trocar os esquemas já existentes com os que estão sendo formados.

Quanto à relação entre o hereditário e o intelectual, Piaget destaca dois sentidos completamente diferentes para esta relação: o estrutural, presente no sistema nervoso e órgãos sensoriais e o funcional, que diz respeito ao funcionamento da inteligência. Estas invariantes funcionais hereditárias da inteligência e sua relação com a organização biológica são descritas a partir do conceito de adaptação.

A adaptação é um processo de transformação desencadeado pelo organismo à medida que este interage com o meio. O organismo biológico se adapta ao ambiente, construindo materialmente formas novas para inserí-las nas do universo, ao passo que a inteligência prolonga tal criação construindo mentalmente estruturas suscetíveis de se aplicarem às do meio. A adaptação ocorre quando um organismo se transforma em função do meio e quando essa variação tem por efeito um acréscimo das trocas em ambos, acréscimo esse favorável à sobrevivência do organismo.

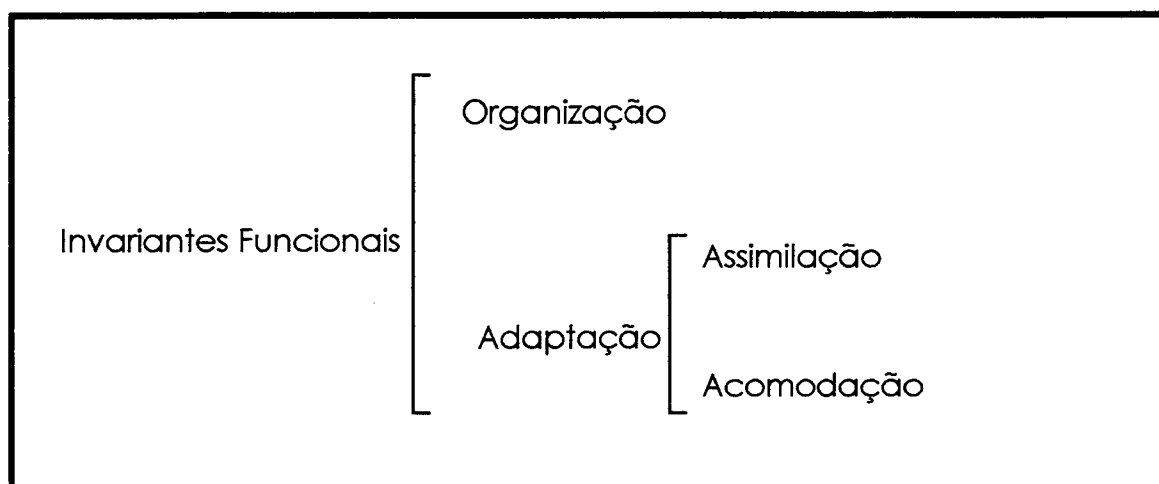
A adaptação é um equilíbrio entre a assimilação e a acomodação. A acomodação corresponde à utilização, por um esquema, das coisas existentes no mundo como parte de seu próprio funcionamento. A acomodação consiste na modificação de esquemas para que o organismo se ajuste as coisas novas que aparecem no mundo.

A inteligência seria então, uma das formas de adaptação, que a vida assumiu no decorrer de sua evolução. Para Piaget os mecanismos da inteligência, são constituídos pelo inatismo genético, pelas interações sensoriais com o mundo externo ou derivados da integração

social; e também por um quarto fator, intrínseco ao indivíduo: a busca do equilíbrio estrutural dos mecanismos cognitivos.

No ser vivo e na inteligência pode-se distinguir elementos variáveis e invariáveis. Os elementos invariáveis podem ser identificados com dois grandes grupos funcionais: a organização e a adaptação, como podemos visualizar na figura a seguir:

Figura 1: Invariantes Funcionais



Fonte: PIAGET, Jean. *O Nascimento da Inteligência na Criança*. Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 1991.

Neste processo de modelação dois aspectos devem ser considerados:

- Os elementos do meio são incorporados ao conjunto estruturado que os transforma em si próprio.
- O meio se transforma e a organização se adapta a essa mudança transformando-se ela própria.

Contudo Piaget ressalta:

- Todo esquema de assimilação tende a alimentar-se, isto é, incorporar elementos exteriores.
- Todo esquema de assimilação é obrigado a se acomodar aos elementos que assimila.

Partindo-se desse pressuposto, não é possível compreender um indivíduo, qualquer que seja a sua idade, sem conhecer a sua história. A sua vida mental consistiria pois, num processo de assimilação, pelo qual incorpora em seus esquemas a experiência decorrente de sua própria atividade, e por um processo de acomodação, pelo qual esses esquemas são modificados continuamente frente aos dados sempre novos.

A mesmo autor afirma que, à medida que o indivíduo nasce, começa a construir em sua mente um mundo de coisas, que fazem parte de sua realidade, os quais só existem realmente devido a sua relação e ação sobre seu mundo.

"Para a criança o universo inicial não é uma teia de seqüências causais, mas uma simples coleção de acontecimentos que surgem na extensão da própria atividade. Sua tarefa, ao amadurecer, é construir essa teia de seqüências causais pouco a pouco, reconstruindo quando necessário. Todo o alicerce do conhecimento que uma criança tem do mundo, resulta de suas próprias ações, que ela depois internaliza para formar o material de seu pensamento<sup>39</sup>".

Em relação ao desenvolvimento mental, Dolle<sup>40</sup> destaca

---

<sup>39</sup>PIAGET, J. *A Construção do Real na Criança*. Zahar Editores, Rio de Janeiro, P.78, 1963.

<sup>40</sup>DOLLE, J. Marrie. *Para compreender Jean Piaget: uma iniciação a psicologia genética piagetiana*. Editora Guanbara Koogan S.A, Rio de Janeiro, 1987

que, para Piaget, pode-se reter quatro fatores:

- O primeiro é o da maturação nervosa, neste caso tal condição é necessária mas não suficiente para explicar o surgimento das estruturas operatórias do pensamento.
- O segundo fator é o do exercício da experiência adquirida na ação efetuada sobre os objetos. Este é um outro fator necessário, mas não suficiente para explicar a gênese do desenvolvimento.
- O terceiro fator é o das interações e das transmissões sociais, a linguagem sem dúvida é um fator do desenvolvimento, mas não é a sua fonte. Existem instrumentos de assimilação que são anteriores à linguagem.
- O último e determinante fator na visão de Piaget é justamente o da equilibração, pois, este além de ser necessário para explicar cada um dos anteriores, comporta a sua própria especificidade.

Em síntese, para Piaget o conhecimento é constituído de um conjunto de redes complexas que se interligam. Uma dessas redes é a dimensão biológica, que vê o conhecimento, sua gênese, a partir de estruturas inatas.

Assim o organismo (sujeito) constrói através da assimilação e acomodação uma evolução cujo primado baseia-se na interação das funções psíquicas e orgânicas; ou seja, a partir de uma assimilação de cunho funcional, através de estruturas pré-existentes.

### 3.5 - PSICANÁLISE

A psicanálise foi formulada por Sigmund Freud (1856-1939) um médico austríaco que publicou uma extensa obra durante toda a sua vida, relatando suas descobertas e formulando leis gerais sobre a estrutura e funcionamento da psique humana.

O termo psicanálise é usado para se referir a uma teoria, a um método de investigação e a uma prática profissional. Enquanto teoria caracteriza-se por um conjunto de conhecimentos sistematizados sobre o funcionamento da vida psíquica. Enquanto método de investigação, caracteriza-se pelo método interpretativo, que busca significado oculto do que é manifesto através de ações e palavras ou através das proibições imaginárias, como sonhos, delírios e associações livres. A prática profissional refere-se a uma forma de tratamento psicológico (a análise), que visa a cura ou o autoconhecimento. A função primordial da clínica psicanalítica, a análise, é buscar a origem do sintoma, ou no comportamento manifesto, ou no conteúdo que é verbalizado, objetivando integrar os conteúdos inconscientes na consciência na busca da cura ou de autoconhecimento. O método para atingir esses objetivos é o da interpretação dos sonhos, dos atos falhos (esquecimentos, substituições de palavras, etc.) e associações livres.

A teoria psicanalítica é um conjunto de hipóteses a respeito do funcionamento e desenvolvimento da mente do ser humano. Seu interesse centra-se tanto no funcionamento mental normal como pelo patológico. De forma alguma, contrariando o que muitos estudiosos afirmam, não constitui-se apenas uma teoria de psicopatologia, embora seja

verdadeiro que a prática psicanalítica consista no tratamento de pessoas que se encontram mentalmente enfermas ou perturbadas. As teorias psicanalíticas se referem tanto ao normal quanto ao anormal, ainda que, se tenham derivado essencialmente do estudo do tratamento da anormalidade.

A psicanálise apresenta como principal pressuposto o princípio do determinismo psíquico, segundo o qual, na mente, assim como natureza física que nos cerca, nada acontece por acaso ou de modo inexplicado.

Cada evento psíquico é determinado por aqueles que o precederam. Assim, os eventos em nossas vidas mentais que podem parecer desconexos ou não relacionados com os que o precederam, o são apenas na aparência. Na realidade estes fenômenos mentais são incapazes de tal falta de conexão causal.

Outro pressuposto fundamental da teoria psicanalítica é que o corpo é a fonte básica de toda a experiência mental. Freud esperava que com o tempo todos os fenômenos fossem explicados através da fisiologia do cérebro.

Em relação a tal crença, Freud se declarou um paralelista psicofísico. Sustentou que os processos psíquicos não podem ocorrer na ausência de processos fisiológicos e que estes últimos precedem os primeiros.

Outro pressuposto importante desta teoria é que o impulso sexual tem seus alicerces na biologia do organismo. A manifestação dessa energia biológica primordial é vista nos diversos instintos. Segundo Freud<sup>41</sup>, "os instintos são forças propulsoras que incitam as pessoas a ação" ou melhor,

---

<sup>41</sup>REUD, S. *Um estudo autobiográfico*. Edição STANDART, v.20, p.71, 1925



são pressões que dirigem o organismo para fins particulares.

Em geral, os instintos segundo Freud são como uma espécie de elasticidade das coisas vivas, um impulso no sentido da restauração de uma situação que outrora existiu, mas que foi conduzida a um fim por alguma perturbação externa. Tais instintos afirma; são "a suprema causa de toda atividade<sup>42</sup>".

O mesmo autor afirma que, todo instinto tem quatro componentes: uma fonte, uma finalidade, uma pressão e um objeto. A fonte é onde surge uma necessidade, que pode ser em uma parte do corpo ou em todo ele. A finalidade é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo a satisfação que ele no momento busca. A pressão é a quantidade de energia ou força que é investida para satisfazer ou gratificar o instinto; esta é determinada pela intensidade ou emergência de satisfação da necessidade subjacente. O objeto de um instinto é qualquer alternativa de ação ou expressão que permita satisfação da finalidade original.

Pode-se usar para ilustrar os componentes dos instintos o exemplo de uma pessoa com fome. Considere-se o modo como esses componentes a princípio surgem. O corpo consome energia na realização de atividades, até o momento que precisa de mais (energia) alimento, a fonte é a necessidade crescente de alimento. À medida que, a necessidade torna-se maior, pode tornar-se consciente como fome. Enquanto esta fome não for satisfeita torna-se mais pronunciada; ao mesmo tempo em que aumenta a intensidade aumenta também a pressão ou a energia disponível para fazer algo no sentido de aliviar esta fome. A

---

<sup>42</sup>FREUD S. *Esboço de Psicanálise*. Edição STANDART, v.23, p.21, 1940.

finalidade é reduzir a tensão. O objeto não é simplesmente um alimento, mas toda a ação que procure reduzir a tensão. Isto pode incluir levantar-se, ir até uma cozinha, um restaurante escolher várias opções e comê-las.

Assim, segundo este pressuposto, o comportamento resultante, ou melhor, o número de alternativas e soluções possíveis para que um indivíduo alcance o objetivo, é a soma de sua necessidade biológica inicial, o desejo mental (que pode ou não ser consciente) e uma variedade de idéias anteriores, hábitos e opções disponíveis.

Freud assume que o modelo mental e comportamental normal e saudável tem a finalidade de reduzir esta tensão a níveis aceitáveis. Assim, um indivíduo com uma necessidade procurará efetuar atividades que possam reduzir esta tensão original.

Estas tensões são resolvidas pela volta do corpo ao nível de equilíbrio que havia antes da necessidade emergir. A este ciclo completo de comportamento que parte do repouso para a tensão e a atividade, e volta para o repouso, é denominado por Freud de modelo de tensão-redução.

Um instinto segundo Freud é uma capacidade ou necessidade inata de reagir a um determinado conjunto de estímulos de um modo estereotipado ou constante.

Um impulso é um constituinte psíquico, geneticamente determinado que, quando em ação, produz um estado de excitação psíquica ou, como se diz frequentemente, de tensão.

Embora seja possível catalogar uma série ampla de instintos, Freud tentou reduzir esta diversidade a dois grupos específicos: instintos de vida e instintos de morte.

Fazem parte dos instintos de vida aqueles instintos que objetivam a autopreservação da pessoa e, os instintos sexuais, a preservação da espécie. Contudo, os instintos mais conhecidos são os sexuais, cuja característica principal segundo Freud, é o surgimento em diferentes regiões do corpo. Os instintos sexuais são flexíveis e podem mudar facilmente seus objetivos e objetos.

Os instintos de morte são os instintos cuja energia é dirigida num sentido destrutivo, cuja finalidade é reduzir o complexo molecular vivo à complexos inorgânicos mais simples.

Freud afirma também que, o inconsciente determina um papel preponderante na determinação do comportamento do indivíduo.

A psicanálise tal como Freud a colocou, diz-nos que não somos os donos de nossas mentes. Somos dominados e até mesmo dirigidos, por processos mentais inconscientes, por desejos, medos, conflitos e fantasias.

A teoria do aparelho psíquico foi reformulada por volta de 1923. É nesta segunda teoria do aparelho psíquico que Freud apresenta os conceitos de id, ego e superego para referir a três sistemas de personalidade.

Segundo tal teoria, o id constitui o reservatório de energia psíquica, onde se localizam as pulsões de vida e de morte. É uma parte biológica, hereditária e irracional, que constitui todos os indivíduos e procura satisfazer a libido e os impulsos sexuais.

O ego é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa, "em consequência da conexão pré-estabelecida entre a percepção sensorial e a ação muscular, o

ego tem sob seu comando o controle voluntário. Ele tem a tarefa de autopreservação. Com referência aos acontecimentos externos desempenha essa missão dando-se conta dos estímulos externos, armazenando experiência sob eles na (memória), evitando estímulos excessivamente internos (mediante fuga), lidando com estímulos moderados através de (adaptação) e finalmente, aprendendo a produzir modificações convenientes no mundo externo, em seu próprio benefício (através da atividade). Com referência aos acontecimentos internos, em relação ao id, ele desempenha essa missão mantendo controle sobre as exigências dos instintos, decidindo se devem ou não ser satisfeitas adiando essa satisfação para ocasiões e circunstâncias favoráveis no mundo externo ou suprimindo inteiramente as suas excitações. É dirigido, em sua atividade, pela consideração das tensões produzidas pelos estímulos<sup>43</sup>.

O conteúdo do superergo refere-se as exigências sociais e culturais adquiridas no meio, visto que, o indivíduo pertence sempre a um grupo social do qual recebe influências constantes. Desse grupo vai absorvendo aos poucos, idéias morais, religiosas, regras de conduta e outras, que vão constituir uma parte de sua personalidade.

Freud em suas investigações na prática clínica sobre as causas e funcionamento das neuroses, percebeu que a maior parte dos pensamentos e desejos reprimidos estavam relacionados a conflitos de ordem sexual, originados nos primeiros anos de vida dos indivíduos, isto é, que na vida infantil estavam as experiências de caráter traumático, reprimidas, que se mostravam, como origem dos sintomas atuais.

---

<sup>43</sup>FREUD, S. *Esboço de Psicanálise*. Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Imago Editora, Rio de Janeiro, vol. 23, p. 18-19, 1972-1977.

Desta forma, afirma-se, que as experiências ocorridas neste período da vida deixam marcas profundas na estruturação da personalidade. Com estas descobertas, Freud postula a existência da sexualidade infantil, colocando a sexualidade no centro da vida psíquica.

Os principais aspectos destas descobertas em relação a sexualidade infantil são:

- A função sexual existe desde o princípio da vida, logo após o nascimento, e não só a partir da puberdade como afirmavam as idéias dominantes.
- O período de desenvolvimento da sexualidade é longo e complexo até chegar à sexualidade adulta, onde as funções de reprodução e de obtenção do prazer podem estar associadas tanto no homem quanto na mulher.

A libido que significa desejo ou anseio, é a energia dos instintos sexuais. Pois, cada um dos instintos gerais tem uma fonte de energia em separado. O uso deste termo por Freud descreve como algo mensurável, "sua produção, aumento ou diminuição, distribuição e deslocamento devem propiciar-nos possibilidades de explicar os fenômenos psicossociais observados<sup>44</sup>".

Em síntese, a psicanálise pode ser caracterizada como um estudo da história de vida de um indivíduo. Uma procura dos principais acontecimentos daquela vida, de suas conexões, de suas causas e consequências psicológicas. Sua principal preocupação é sobretudo, com as partes da vida que todo

---

<sup>44</sup>FREUD, S. *Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade*. Obras Psicológicas de Sigmund Freud Imago Editora, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 82, 1972-1977.

homem mantém escondida, não só dos que o rodeiam como também de si mesmo.

Enfim, para a psicanálise cada pensamento, cada ação, são determinados do modo bem mais complexo do que se podia imaginar antes que Freud delineasse método psicanalítico de investigação. Assim, seguindo este pressuposto, sabemos que tudo o que se faz ou pensa, está centrado, em parte, pelas forças do id, isto é, pela herança de desejos instintivos da

## CAPÍTULO IV

### 4 - O MODELO COMPORTAMENTAL

Como visto nos capítulos anteriores, verifica-se duas grandes dificuldades ao abordar-se o fenômeno do empreendedorismo: uma em relação ao empreendedor e a outra em relação a psicologia.

Em relação ao empreendedor as principais dificuldades decorrem do fato de que a maioria dos estudos relacionados ao empreendedor tem-se limitado apenas a compreender quais as características empresariais, quais perfís de personalidade, estilos cognitivos e estilos de tomada de decisão, que são característicos dos empreendedores bem sucedidos. Em geral postulam que, estes traços singulares são definitivos, não dando suficiente atenção ao conjunto de atributos envolvidos neste fenômeno.

Em relação à Psicologia embora os estudos efetuados relacionados com o conhecimento do comportamento humano serem desenvolvidos por meio da organização de princípios lógicos e ordenados, os psicólogos não tem respostas concretas para vários questionamentos importantes. Na verdade há muitos assuntos onde o conhecimento psicológico é bastante limitado.

Acrescenta-se ainda, a existência de uma variedade de modelos teóricos e concepções filosóficas adotadas pelos pesquisadores à propósito dos objetivos visados para cada estudo.

Outro fator que constitui um conjunto bastante sério de desafios para a psicologia é que, o estudo do comportamento do indivíduo pressupõe a integração de outras áreas do conhecimento humano como, a biologia, antropologia, sociologia, para o seu adequado entendimento.

Portanto, para o entendimento do comportamento do empreendedor, são necessários esforços de integração e síntese, levando-se em conta a multiplicidade e diversidade de aspectos relacionados com a psicologia.

Em decorrência do exposto, o objetivo principal do estudo é o desenvolvimento de um marco conceitual, que permita ordenar e oferecer um melhor entendimento, acerca das principais etapas e variáveis envolvidas no processo comportamental.

A partir do entendimento do comportamento humano serão ordenadas as características comportamentais do empreendedor descritos no capítulo dois.

Antes de descrever o modelo comportamental, é necessário definir as variáveis ou características envolvidas. A apresentação destas variáveis é feita de forma descritiva, sem entrar em consideração sobre os processos psicológicos que as originam ou modificam.

#### **4.1 - AS CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO**

A partir de revisões na literatura pode-se constatar que os aspectos mais relevantes relacionados aos indivíduos e que determinam o seu comportamento são as necessidades, o



conhecimento, as habilidades e os valores, cuja descrição é relacionada a seguir:

**Necessidade** - é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). Surge quando, se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Por outro lado Bergamini<sup>45</sup> define necessidade como "uma condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de comportamento." Assim, devido a alguma necessidade interna, o indivíduo pode ser levado a buscar alimento, descanso, aprovação social, estima e outros.

Para Abrahm Maslow<sup>46</sup>, as necessidades podem ser organizadas e classificadas em fisiológicas, quando são relacionadas com a sobrevivência, fome, sede, sono e outras; segurança, quando estão relacionadas com o desejo de sentir-se seguro e protegido contra os perigos do meio; sociais, relacionadas com a adaptação do indivíduo ao seu meio social; estima com o desejo de sentir-se estimado, reconhecido e valorizado pelos outros e auto-realização, com o desejo de utilização plena das potencialidades individuais.

Henry Murray<sup>47</sup>, foi também um dos pesquisadores que estudou profundamente a questão das necessidades humanas. Para este autor as necessidades são questões que se situam dentro de um contexto de comportamento. Embora se relacionem com estados internos do organismo, elas também estão

---

<sup>45</sup>Bergamini, Cecília W. *Motivação*. Ed. Atlas, São Paulo, p.38, 1990.

<sup>46</sup>MASLOW, Abrahm H. *Introdução à Psicologia do Ser*. Editora Eldorado, Rio de Janeiro, 1968.

<sup>47</sup>MURRAY, Henry, J. *Motivação e Emoção*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1973.

relacionadas à presença de estímulos externos que induzem à ação (pressões). A necessidade orienta o comportamento para objetivos que podem levar à um estado desejável; conquanto esse estado possa envolver, frequentemente, a redução da tensão, também pode, às vezes, implicar em um recrudescimento.

Segundo Murray, as necessidades estão inter-relacionadas e, ao mesmo tempo, inculcadas num processo em curso. Sendo que, algumas necessidades são subsidiárias de outras necessidades mais globais e superordenadas; e a satisfação da necessidade subsidiária não é um fim em si, mas apenas um passo para a maior satisfação. Diferentes necessidades podem ocorrer no indivíduo simultaneamente, em cujo caso um conflito é engendrado; uma das necessidades será ou poder-se-á tornar mais forte, caracterizando-se prepotente e exigindo satisfação antes das necessidades concorrentes poderem ser atendidas.

**Conhecimento** - representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente ao qual o indivíduo faz parte, pela estrutura e processos fisiológicos, e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. A experiência faz parte desse grupo, pois é o conhecimento estruturado através da observação e da prática. O conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

Para Piaget<sup>48</sup> conhecer não consiste em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo de modo a compreendê-lo em

---

<sup>48</sup>Piaget, J. *Biologia e Conhecimento*. Rés Editora Ltda, Porto-Portugal, 1978.

função dos sistemas de transformação a que estão ligadas estas ações.

O mesmo autor distingue, três formas de conhecimentos que resultam do exercício das funções cognitivas no homem, podemos citar:

Em primeiro lugar Piaget distingue a categoria dos conhecimentos adquiridos graças às experiências físicas sob todas as suas formas, quer dizer, a experiência dos objetos ou das suas relações mas, com abstração a partir dos objetos como tais. Este tipo de conhecimento definido como, conhecimento experimental constitui um setor considerável do trabalho cognitivo do homem. De origem exógena, é portanto diferente do conhecimento lógico-matemático, mas está sempre indissociavelmente ligado a este. Todo conhecimento do objeto, de qualquer natureza que seja, é sempre assimilação à esquemas, estes esquemas contém uma organização lógico-matemática, por mais elementar que seja.

Em segundo lugar, Piaget cita a categoria dos conhecimentos estruturados por uma programação hereditária, como o caso de certas estruturas perceptivas (visão das cores, duas ou três dimensões do espaço, etc.). Estes conhecimentos permitem construir o mundo físico, da experiência física sobre os objetos, ou seja, da abstração simples e também da abstração reflexiva.

A abstração reflexiva, permite ao sujeito extrair conhecimentos, não diretamente a partir dos objetos, mas das ações que exerce sobre eles, consistindo numa coordenação geral dessas estruturas do sujeito, o que lhe permite as suas próprias estruturas mentais com vistas a acomodação.

Em terceiro lugar há a categoria dos conhecimentos lógicos-matemáticos, que se tornam rapidamente independentes da experiência e que, se no início procedem dela, não parecem tirados dos objetos como tais, mas das coordenações gerais das ações exercidas pelo sujeito sobre os objetos.

**Habilidade:** é a facilidade para utilizar as capacidades. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. À medida que se pratica ou enfrenta repetidamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo.

Além de incorporar a resposta, pode ocorrer que o indivíduo incorpore o método utilizado para emitir esta resposta. Dessa forma, ele terá adquirido uma outra habilidade que poderá utilizar para enfrentar situações diversas.

Para Eysenck<sup>49</sup> habilidade compreende os hábitos dirigidos para a produção de um trabalho e ainda de uma atitude, que é a disposição para fazer algo. Por sua vez, um hábito seria uma reação automática estereotipada pela repetição de situações estimuladoras idênticas, com o reforçamento da mesma rede de integração nervosa. Este autor também afirma que, execução de um hábito, demonstra uma uniformidade ou estereotipia de movimentos. Nesta execução, há uma adequação, uma harmonia, que lembra um ato instintivo, com a diferença porém, de que estes foram adquiridos por meio de sucessivas experiências.

---

<sup>49</sup>EYSENCK, Michael W. *Psicologia Cognitiva: um manual introdutório*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1994.

Entretanto, a capacidade seria o potencial da pessoa, para realizar um tipo específico de atividade, embora, uma habilidade seja composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas, cada uma delas quando integrada, numa habilidade, se torna modificada. O padrão da habilidade, considerado como um todo, adquire características próprias e inconfundíveis.

**Valores** - são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo.

Constituem-se num dos aspectos culturais que mais contribuem para o desenvolvimento das características individuais.

Segundo Perron<sup>50</sup> valor é uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, distinto de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção dos meios e dos fins da ação a partir de modalidades disponíveis.

A maioria dos estudiosos da questão dos valores, concordam que estes são constituídos por três componentes fundamentais: um é o de natureza cognitiva, pois o aspecto da valoração, implica em um processo de abstração, de representação e de avaliação, tendo como resultado o estabelecimento de significações formais; um outro de natureza afetiva, em decorrência do investimento afetivo envolvido, e por último um componente de ordem comportamental, visto que, torna-se uma variável mediadora que conduz a uma seleção de comportamentos frente a um determinado contexto.

---

<sup>50</sup>PERRON, Jaques. *Bases e Aplicação dos Valores em Psicologia e Educação*. Sagra editora, Porto Alegre/Rio Grande do Sul, 1987.

Os valores segundo Empinott<sup>51</sup> podem ser classificados em:

- Valores existenciais: quando referem-se à vida em todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, etc. Incluem também o trabalho, salário, economia, produção, circulação e várias outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas.
- Valores estéticos: são os valores ligados à sensibilidade, desde os sensoriais relacionados aos cinco sentidos até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão. Haja vista a música, a pintura, a escultura, a arquitetura, o teatro, as belas artes, enfim, toda a forma de expressão de sentimentos a cujo cultivo a pessoa sempre esteve voltada e atraída.
- Valores intelectuais: São os valores relacionados com o intelecto do indivíduo. O qual é o instrumento privilegiado da pessoa humana na conquista do saber. É através da inteligência que se processa a leitura da realidade. Seu cultivo e aprimoramento é reconhecidamente importante.
- Valores morais: são relacionados com a moralidade. Pois, são um conjunto de doutrinas, princípios, normas e padrões orientadores do procedimento humano, correto e honesto. É no pleno exercício e aplicação dos valores éticos que se forma o homem honesto, virtuoso, cumpridor de seus deveres.

---

<sup>51</sup>EMPINOTT, Moacir. *Os Valores a Serviço da Pessoa Humana*. Editora da PUC do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1994.

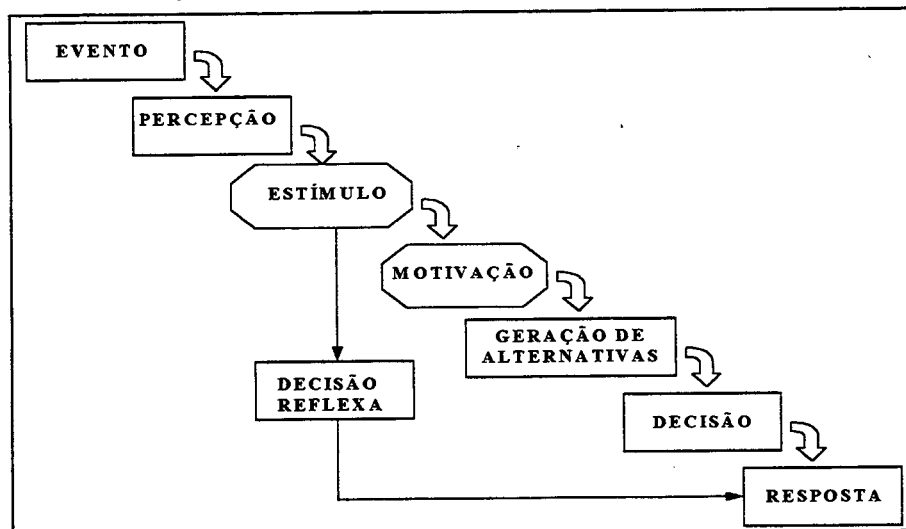
- Valores religiosos: São os valores ligados à atitudes religiosas, manifestadoras da necessidade que o homem tem de manifestar seus mais profundos sentimentos religiosos.

#### 4.2 - O Processo Comportamental

Partindo-se do pressuposto de que o comportamento, é um mecanismo que o indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades, o processo comportamental se iniciaria com a ocorrência de um evento e concluiria com a execução de uma ação.

O processo comportamental é uma representação das etapas que um indivíduo deve percorrer para responder a um determinado evento. A sequência com que estas etapas são executadas são mostradas na figura 2:

Figura 2. O processo comportamental associado a criação de empresas de pequena dimensão.



Fonte: LEZANA, Álvaro. O processo comportamental Associado a criação de empresas de Pequena Dimensão. Florianópolis, 1996.

O processo é composto por uma série de etapas, conforme a seguinte descrição:

**Evento** - é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo capaz de produzir um estímulo e, conseqüentemente, influenciar o comportamento. Os eventos são detectados pelo organismo através dos órgãos dos sentidos, num processo chamado de percepção.

**Percepção** - é o processo pelo qual o indivíduo organiza, interpreta e traduz as informações que vem através dos órgãos dos sentidos. O indivíduo seleciona os estímulos de acordo com sua necessidade, atenção e seus interesses, para em seguida efetuar uma interpretação. Através deste processo, o evento pode ou não se transformar em estímulo.

Cantril<sup>52</sup>, ao analisar a percepção, enfatiza a sua

<sup>52</sup>Cantril, H. "*Perception and Interpersonal Relations*", in Psicologia Aplicada a Administração: uma introdução à psicologia organizacional, Excellus Consultoria Publicações e Comércio, São Paulo, 1992.



dependência em relação aos pressupostos que cada um de nós leva para uma situação particular. Isto segundo ele, significa que os sentidos e os significados atribuídos às coisas, aos símbolos, as pessoas e os eventos são construídos na experiência passada das pessoas, não sendo inerentes ou intrínsecos ao evento, propriamente dito.

Sendo assim, não existe uma realidade objetiva, o que existe segundo ele, é uma realidade consensual, isto é, uma situação como é vista por cada pessoa.

A percepção é básica para a compreensão do comportamento porque, é por meio do processo perceptivo que as pessoas constroem a sua própria realidade. É com base no que é percebido, que elas raciocinam, tomam decisões e agem.

Após ser percebido, um evento poderá ou não se transformar em estímulo, dependendo do quadro de necessidades que o indivíduo apresenta na ocasião em que o evento ocorre.

**ESTÍMULO** - é a percepção de um evento como uma oportunidade para satisfazer uma necessidade, ou um conjunto delas, e portanto, capaz de motivar o indivíduo. O poder que cada estímulo externo tem de influenciar o comportamento, depende basicamente de três fatores:

- Da existência (ou não) de condicionamento anterior em relação ao estímulo ou outro semelhante;
- da possibilidade de satisfação das necessidades e;
- da existência de outros estímulos que produzem, no momento, respostas facilitadoras ou competitivas.

O fato de algo se tornar ou não um estímulo, e de que tipo, depende do estado do organismo no momento.

**MOTIVAÇÃO** - deve ser entendida como um impulso fundamental para gerar um comportamento. Neste processo há uma relação do estímulo com o conjunto de necessidades e a importância relativa que cada uma tem em relação às outras, quando o estímulo é recebido. Isto é, se o evento é percebido como uma oportunidade de satisfazer uma necessidade, o indivíduo estará mais motivado à medida que tal necessidade esteja num estado de prepotência maior.

Segundo Bergamini<sup>53</sup> a "motivação é função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas no interior de cada pessoa e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos experimentados tão somente dentro de cada pessoa".

Segundo alguns estudiosos da motivação, o ciclo motivacional começa com a manifestação de uma necessidade. Toda vez que a necessidade se manifesta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto causado pelo desequilíbrio.

Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior.

Contudo, a satisfação de uma necessidade é temporal e passageira, sendo, a motivação humana cíclica e o comportamento um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades.

---

<sup>53</sup>Bergamini, Cecília W. **Motivação**. Ed. Atlas, p. 38, São Paulo, 1993.

**GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS** - é o processo de possíveis ações que permitem utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades. É a maneira pela qual o indivíduo tenta formular alternativas de soluções, para aproveitar o evento para satisfazer as necessidades.

Este processo pode ser tanto reprodutivo, quando utilizado como respostas à recursos aprendidos anteriormente e produtivo quando, cria novas formas de alternativas não utilizadas anteriormente. Este fato demonstra que temos a capacidade de alterar e moldar seletivamente nossas experiências anteriores, de forma a formular uma série de alternativas de resposta, buscando a melhor forma de utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades.

Demonstra-se contudo, que a experiência passada não é obrigatoriamente aplicada de forma rotineira e reprodutiva, pelo contrário, ao invés temos a capacidade de alterar e moldar seletivamente nossas experiências anteriores, de forma totalmente conceitual, para que se possa torná-la aplicável em situações novas e inesperadas.

Uma vez motivado, o indivíduo formulará uma série de alternativas de respostas, buscando a melhor forma de utilizar o evento para satisfazer o conjunto de necessidades. Para gerar estas alternativas, o indivíduo utilizará fundamentalmente, o conhecimento e as habilidades. E, o esforço despendido estará diretamente relacionado com o grau de motivação.

**DECISÃO** - é o processo destinado a escolher alguma das alternativas de respostas geradas na etapa anterior, mediante um sistema de valoração. O critério para levar a cabo uma decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. A

alternativa deverá produzir uma maior satisfação do quadro de necessidades e, ao mesmo tempo, obedecer os valores vigentes.

A diferença entre as necessidades e os valores pode gerar conflitos para o indivíduo, comuns a qualquer decisão. As necessidades caracterizam-se por serem formadas internamente e os valores, por conceitos adquiridos a partir do convívio com a sociedade.

Segundo algumas teorias de tomada de decisão, as decisões são exemplos de comportamentos individuais, resultantes da elaboração cognitiva da pessoa, que toma a decisão e é influenciada por sua experiência passada e por eventuais condicionamentos surgidos em situações semelhantes.

Segundo Festinger<sup>54</sup> o processo decisório pode ser dividido em três fases psicologicamente distintas, a saber:

- A fase pré-decisória - envolveria conflito e avaliação não tendenciosa das alternativas;
- a fase da decisão propriamente dita, abrangeria (escolha de uma alternativa e rejeição de outras);
- a fase de redução da dissonância (tendenciosidade no sentido de valorizar a alternativa e desvalorizar as rejeitadas).

Em síntese, um indivíduo pode ter de levar em conta muitos fatores emocionais e crenças contrastantes ao realizar um julgamento sobre uma alternativa ao invés de outra.

---

<sup>54</sup>FESTINGER, Leon. *Teoria da Dissonância Cognitiva*. Zhaar Editores, Rio de Janeiro, 1975.

**RESPOSTA** - é o processo de execução da alternativa escolhida e portanto, a manifestação do comportamento. Corresponde a ação ou ações que serão usadas para aproveitar o evento na busca da satisfação das necessidades.

Acredita-se entretanto, que há um outro tipo de processo de tomada de decisão. É a decisão reflexa, que não segue o processo comportamental descrito. Ocorre quando a pessoa percebe o evento e o associa à conceitos aprendidos através de experiências passadas ou, quando o evento o impulsiona a responder de forma estereotipada (instinto).

Da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do comportamento são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, e considerando que a criação de uma nova empresa pode ser tratada como uma oportunidade de satisfazer as necessidades do empreendedor, as características próprias da personalidade do mesmo, poderão ser estudadas também neste contexto.

#### **4.3 - O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR**

Difícilmente consegue-se afirmar com precisão quais são as características e aspectos comportamentais comuns a todo empreendedor. Entretando, pesquisando na literatura pode-se encontrar alguns pontos que são ressaltados, pela maioria dos estudiosos, em relação as variáveis e os aspectos comportamentais relacionados ao êxito de empreendimentos.

O processo comportamental proposto nesse estudo é utilizado para descrever as características da personalidade dos empreendedores, ressaltados no capítulo dois.

Este modelo comportamental é postulado, pois, acredita-se que o empreendimento é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades.

Conforme citado anteriormente, o empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. As necessidades dos empreendedores podem ser classificadas de diferentes formas. Utilizaremos neste estudo, cinco tipos de necessidades citadas por Birley e Whesthead<sup>55</sup>.

Estes autores elaboraram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa, a partir de entrevistas com mais de 1000 empresários de 11 países diferentes, como podemos constatar a seguir:

- Necessidade de aprovação: é a necessidade que todos os indivíduos possuem de conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. Geralmente o empreendedor pretende conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o status e prestígio da família. Enfim, conquistar algo, e ser reconhecido e aceito por isso.
- Necessidade de independência: é a necessidade de autonomia, de tomar iniciativa, de organizar, enfim, de

---

<sup>55</sup>BIRLEY, S. & WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non assisted" areas in Great Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*. N.4, v.4, p.299-238, UK, 1992.

poder gerenciar sua própria vida levando em conta suas próprias aspirações. O empreendedor necessita de considerável liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obtendo maior flexibilidade na atuação de sua vida profissional e familiar.

- Necessidade de desenvolvimento pessoal: relaciona-se com a tendência que cada um possui de procurar desenvolver, testar e aperfeiçoar suas capacidades. A necessidade de desenvolvimento pessoal faz com que o empreendedor procure sempre ser inovador e estar na frente do desenvolvimento tecnológico e aproveitar as oportunidades emergentes.
- Necessidade de segurança: são as necessidades que o indivíduo possui de proteger-se contra os perigos reais e imaginários, físicos ou psicológicos. Em outras palavras, é a necessidade de auto-preservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores.
- Necessidade de auto-realização: é a necessidade que as pessoas possuem de maximizar seu próprio potencial; de fazerem aquilo que são capazes. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente. Principalmente, se efetuar uma atividade em uma área que goste, ou domine. O novo empreendimento irá por a prova as suas capacidades. O seu dia de trabalho, será um constante desafio e, portanto, uma grande oportunidade para sentir que é triunfador cada vez que supera um obstáculo.

Torna-se importante salientar, que todas as necessidades apresentam-se de modo diferente no decorrer da vida. Além de existirem necessidades diferentes, existem níveis de

predominância. Se um nível de necessidade foi de alguma forma satisfeito, começam a prevalecer outras necessidades. Os empreendedores da mesma forma, têm necessidades diversas em níveis diferenciados nos diferentes momentos de sua vida.

Para operar uma empresa com sucesso, o empreendedor deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa na qual a empresa se encontra. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos principais conhecimentos, necessários para o empreendedor. São os seguintes:

- **Conhecimento dos aspectos técnicos relacionados com o negócio:** é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento a respeito do produto que pretende produzir e/ou a respeito do serviço que pretende prestar. Consequentemente, o empreendedor deve pesquisar objetivamente informações, procurando obter o máximo de dados possíveis, para transformar estes dados em novos mercados, técnicas, produtos e serviços. Estes conhecimentos incluem vendas, custos, processos de fabricação, meios de produção, gerenciamento e outros. Caso o empreendedor não tenha estes conhecimentos, deve procurar desenvolvê-los rapidamente ou buscar alguém que os possua.
- **Experiência na área comercial:** as funções da área comercial dizem respeito ao enfoque empresarial voltado ao atendimento das necessidades do cliente. Incluem distribuição do produto, publicidade pesquisa de mercado e definição de novos produtos. Esta experiência pode ser adquirida através da vivência prática ou informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino ou, mesmo, mediante referências de outros empresários.



- **Escolaridade:** o empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo, que lhe permita responder de maneira adequada às exigências impostas por seu negócio, visto que, uma elevada escolaridade ou uma baixa escolaridade, podem prejudicar o andamento das atividades. Isto significa que, os conhecimentos devem ser buscados e utilizados à maneira que cada empreendimento exige.
- **Experiência empresarial:** a experiência é um fator diferenciador. O fato de o empreendedor já ter vivenciado algumas experiências na área empresarial, torna-se importante, a medida que, estas lhe proporcionam um conhecimento prévio mais, profundo e abrangente a respeito do funcionamento de uma empresa, podendo facilitar a resolução de problemas emergentes.
- **Formação complementar:** se relaciona com a aquisição de informações ou com o aprimoramento dos conhecimentos que já possui. Este pode partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Contudo, há conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida da empresa e que, podem ter participação decisiva no êxito empresarial. É o caso, por exemplo, do aprendizado de grupos esportivos, associações, agremiações, viagens, e outros. Independentemente das razões que levam as pessoas a buscar esta formação, a sociedade atual cada vez mais, exige novos conhecimentos e habilidades dos indivíduos. A velocidade das mudanças em todos os níveis é vertiginosa e o empreendedor exitoso deverá não apenas acompanhar esta dinâmica, senão, que trabalhar para antecipar o futuro.
- **Vivências com situações novas:** O cotidiano imposto pela execução das atividades do novo empreendimento é repleto de problemas que exigem soluções. A experiência adquirida no

trato com situações novas facilitará grandemente a sua superação, começando pela atitude frente ao problema de forma mais equilibrada que aquele, que não teve a mesma experiência. Entre estas situações, pode-se citar: certos tipos de viagens, mudanças de cidade, desenvolvimento de novos projetos, produtos, etc.

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar as capacidades. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequena dimensão. Algumas mais importantes são:

- Habilidade de identificação de novas oportunidades: se relaciona com a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais. O indivíduo que possui esta habilidade está sempre atento às informações que possam aumentar seu conhecimento relativo ao seu empreendimento, para que possa criar, implantar e desenvolver novas soluções. O processo de identificação de novas oportunidades depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente.
- Habilidade de valoração de oportunidades e pensamento criativo: é a habilidade de atribuir valor aquilo que se apresenta como uma oportunidade. A avaliação crítica é essencial para distinguir entre boas oportunidades e a ilusão das outras. Não basta perceber o que os outros não percebem. É necessário atribuir valor aquilo que se apresenta como uma boa oportunidade.
- Habilidade de comunicação persuasiva: é a habilidade de convercer os outros a respeito da pertinência de uma idéia. A comunicação pode ocorrer de diversas formas como:

visual, comunicação não verbal (através de gestos, etc.), comunicação oral ou escrita). Os empreendedores geralmente, começam com apenas uma idéia na cabeça. Para transformar esta idéia em realidade precisam, primeiramente convencer os amigos, parentes e patrocinadores, a acreditar e investir em seu novo negócio. Mais tarde porém, quando estiver a frente de sua empresa, o empreendedor deverá persuadir as pessoas a fazerem o que ele acredita que é importante.

- Habilidade de negociação: é a habilidade de convencer os outros, através da comunicação, a respeito da pertinência de uma idéia. Os empreendedores geralmente, começam com apenas uma idéia na cabeça, para transformar esta idéia em realidade precisam primeiramente convencer os amigos, parentes e patrocinadores, a acreditar e investir em seu novo negócio.
- Aquisição de informações: é a habilidade de coletar, reunir e agrupar informações. A questão da informação revela-se como um fator diferenciador no desempenho geral da empresa. A posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos, entre outros, apresenta-se intrinsecamente relacionada com a posição comparativamente mais, sólida e saudável que o empreendimento venha a adquirir.
- Habilidade de resolução de problemas: é a habilidade para utilizar sistematicamente operações mentais, a fim de, encontrar respostas, para enfrentar os desafios e superar os obstáculos.) Há vários processos envolvidos na criação e desenvolvimento de um novo empreendimento, criando um conjunto único de problemas, desafios e crises. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo, que lhe

proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

Na verdade há uma variada gama de habilidades que possibilitam o empreendedor obter sucesso junto a sua empresa. As citadas acima, constituem-se num exemplo de classificação comumente utilizado pelos autores, o que não esgota de maneira alguma o assunto.

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois, os valores influenciam as diversas etapas do processo comportamental estudado anteriormente.

Particularmente, na etapa da decisão, eles têm papel significativo. O critério para levar a cabo uma decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. Assim, a alternativa a ser escolhida deverá obedecer os valores vigentes à época.

Da mesma forma, os empreendedores farão uso de seus valores para tomar decisões referentes a sua empresa.

Do ponto de vista empresarial, os valores do empreendedor adquirem um especial significado, pois, é através dos valores que a pessoa determina suas aspirações. Portanto, os valores definirão o que o empreendedor gostaria de fazer em relação a sua vida pessoal e à sociedade.

Serão citados a seguir, os valores descritos por Empinott<sup>56</sup>, numa classificação feita pelo mesmo autor:

---

<sup>56</sup> idem p. 74

- Valores existenciais: referem-se à vida nos aspectos referentes às dimensões à nível de saúde, alimentação, e lazer. Incluem também o trabalho, salário, economia, produção, etc. Estes valores são bastante abrangentes, constituindo-se um dos principais referenciais de visão de mundo dos indivíduos. Para o empreendedor a empresa lhe oferece a oportunidade de obter dinheiro e com ele ter acesso aos padrões de saúde, alimentação, habitação e lazer a que aspira.
- Valores estéticos: são os valores relacionados com a sensibilidade, desde os sensoriais ligados aos cinco sentidos até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão. O reflexo dos valores estéticos do empreendedor se fazem notar no novo empreendimento, pela ordem, limpeza, organização, disposição do ambiente, etc.
- Valores intelectuais: são os valores ligados ao intelecto como meio de conquista do conhecimento. O intelecto é o instrumento privilegiado da pessoa humana. É através da inteligência que se processa a leitura da realidade. Seu cultivo e aprimoramento é reconhecidamente importante. O cotidiano empresarial, exigirá muito das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor, contribuirão, entre outras coisas para imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, definir o papel da criatividade no contexto empresarial e a postura da empresa em relação a algumas normas da sociedade.
- Valores morais: são os valores ligados a aplicação dos princípios, normas e padrões orientadores de conduta da sociedade em que o indivíduo faz parte. É no pleno exercício e aplicação dos valores éticos que se forma o homem honesto, virtuoso, cumpridor de seus deveres, como

profissional e como cidadão. O empreendedor, fará com que sua empresa leve em conta seus preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua. Reconhecendo que o empreendimento tem uma função social a cumprir com a sociedade.

- Valores religiosos: dizem respeito as atitudes religiosas, manifestadoras da necessidade que o homem tem de demonstrar seus sentimentos. A concepção que o empreendedor tem de religiosidade, estabelecerá normas e rituais sob formas variadas no empreendimento. A questão dos valores é bastante ampla e diversificada, conforme o tipo de sociedade, variando até muitas vezes, dentro de um mesmo grupo social. Contudo, apesar deste fator, os valores éticos são fundamentais para a organização de uma comunidade.

Contudo, a próxima etapa deste trabalho consiste em verificar se as características descritas anteriormente, refletem o comportamento dos empreendedores da pesquisa realizada.

## **CAPÍTULO V**

### **5. LEVANTAMENTO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR**

A metodologia que orienta a pesquisa, teve como propósito testar as características dos empreendedores relacionados no capítulo anterior: necessidades, habilidades e valores.

#### **5.1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa de campo tem um carácter exploratório, uma vez que tem por objetivo, descrever, explicar e explorar um fenómeno.

Os objetivos do estudo foram atingidos através da aplicação de questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas.

A partir das características dos empreendedores descritas nas capítulo anterior elaborou-se o questionário de coleta de dados. Optou-se pelo questionário como instrumento de coleta visto que, este permite abranger um maior número de pessoas com significativa economia de tempo, facilitando também, o tratamento dos dados e as conclusões da pesquisa.

Na elaboração do questionário tomou-se os seguintes cuidados:

- As perguntas foram repetidas e formuladas da maneira mais indireta possível, na busca de consistência interna entre todas as respostas.
- No questionário foi utilizada a escala Likert, de 1 a 5 para facilitar o tratamento estatístico dos dados.
- O questionário sofreu três modificações à medida que foram realizados pré-testes. Substituiu-se alguns termos com o objetivo de utilizar uma terminologia clara e de fácil compreensão a todos os sujeitos da pesquisa.

## 5.2 - DEFINIÇÕES TEÓRICAS DAS VÁRIÁVEIS

Para a adequada compreensão do presente estudo, torna-se necessário definir alguns termos utilizados:

- Empresa aberta - Considera-se empresa aberta a empresa que continua exercendo suas atividade, ou seja, que continua em funcionamento.
- Empresa fechada - Considera-se empresa fechada, a empresa que não continua exercendo atividade alguma no ramo estudado, ou seja, que finalizou suas atividades.
- Empresa bem sucedida - empresa que continua exercendo suas atividades, obtendo algum tipo de retorno, após cinco anos da sua abertura.



- Empresa têxtil - empresa que exerce atividade na área têxtil, seja na parte de confecção de roupas ou tecidos.
- Empresa moveleira - empresa que exerce algum tipo de atividade na área de fabricação de móveis de madeira ou similares, seja para uso comercial ou residencial.

### **5.3 - DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA**

Para viabilizar a pesquisa dentro dos limites de recurso e tempo disponíveis para sua realização, o universo foi definido segundo setores representativos da economia Catarinense que são:

- Empresa Têxtil
- Empresa Moveleira

#### **5.3.1 - Período de Tempo**

Os trabalhos de campo foram realizados entre os dias 1º e 21 de março do ano de 1997.

#### **5.3.2 - PLANO DE AMOSTRAGEM**

Para se definir a amostra da pesquisa adotou-se o método aleatório probabilístico. Adotou-se este método pois, a

amostra aleatória é compatível com a pesquisa exploratória, tal qual foi adotada neste trabalho. Dessa maneira foram escolhidas 600 empresas, como demonstra a tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Número de empresas abertas e fechadas segundo ramo de atividade econômica.

Setor da Economia	Empresas Abertas	Empresas Fechadas	TOTAL
Empresa Têxtil	150	150	300
Empresa Moveleira	150	150	300
<b>TOTAL</b>	150	150	600

### 5.3.3 - ÁREA GEOGRÁFICA

Foram sujeitos da pesquisa os proprietários das empresas situadas nas seguintes localidades, como demonstra a seguir:

Tabela 3: Número de empresas segundo sua localização.

Localidade	Número de Empresas
Biguaçu	35
Blumenau	65
Brusque	65
Criciúma	50
Florianópolis	50
Jaraguá	50
Joinville	65
Mafra	45
Rio Negrinho	50
São Bento do Sul	55

### 5.5.1.- ANÁLISE PRELIMINAR

Como citado anteriormente foram entrevistados 600 empreendedores. O questionário é constituído por 44 questões. Para cada característica analisada foram elaboradas duas questões. Essas questões avaliaram, utilizando a escala Likert, a coerência que o entrevistado acreditava ter com sua realidade com respeito a fatores tais como: necessidade, habilidades e valores. A utilização de duas questões objetivou avaliar a verdadeira coerência das respostas obtidas.

Através do coeficiente de correlação de Pearson, foi realizada uma análise, visando eliminar as questões mal formuladas. Nesta análise considerou-se os seguintes níveis de associação:

fraca	até 0.15
média	0.15 até 0.50
forte	acima de 0.5
ns	não significativa

Os resultados são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 4: Grupo de questões analisadas segundo o Índice de Correlação Estatística

GRUPO	CARACTERÍSTICA	QUESTÕES	CORRELAÇÃO
Necessidades	Independência/Autonomia	89-90	média
	Poder/Status	91-92-93-94	média
	Segurança	95-96	forte
	Inovação	99-100	média
Habilidades	Organização	103-104	média
	Identificação novas oportunidades	107-108	média
	Flexibilidade	109-110	média
	Criatividade	111-112	média
	Controle racional dos impulsos	113-114	média
Valores	Ambição	121-122	média
	Disposição ao risco	123-124	forte
	Perseverança	129-130	média

Após esta primeira análise, e de um exame mais detalhado do questionário foram eliminadas algumas questões, que não apresentam correlação ou apresentaram correlação fraca. Possivelmente por má formulação das questões.

A tabela 5 a seguir, apresenta as questões que foram efetivamente analisadas:

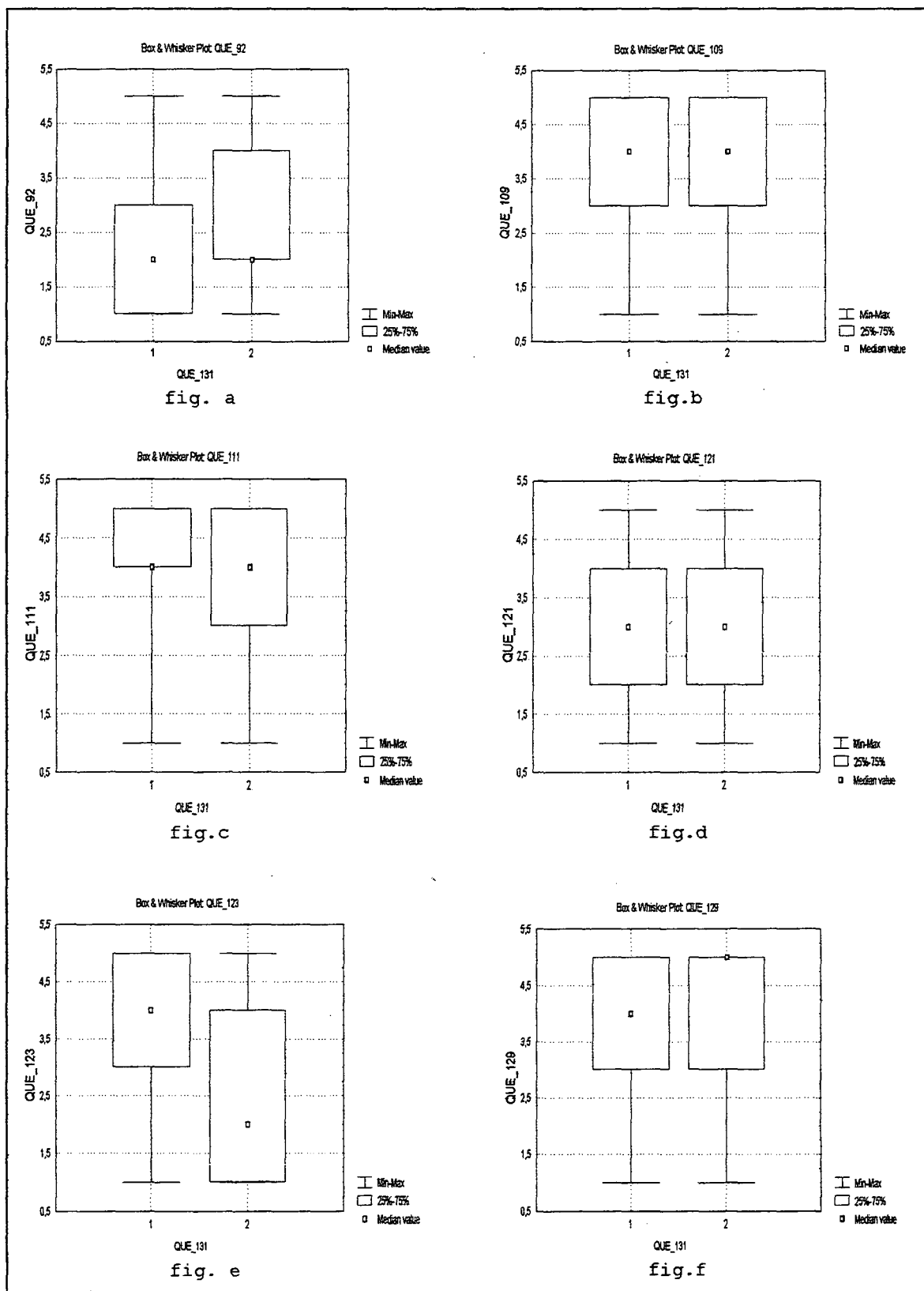
Tabela 5 - Grupo de questões utilizadas no estudo segundo à referente característica.

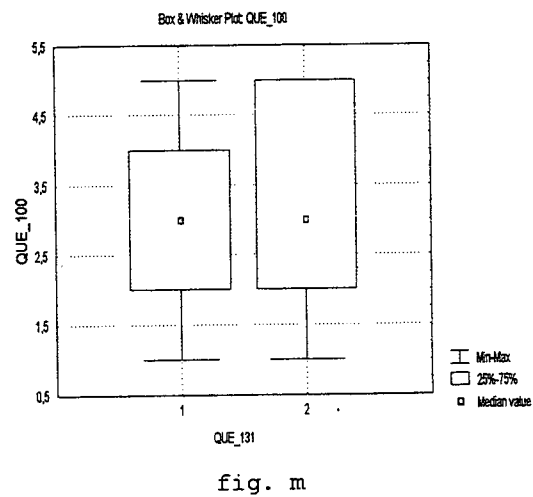
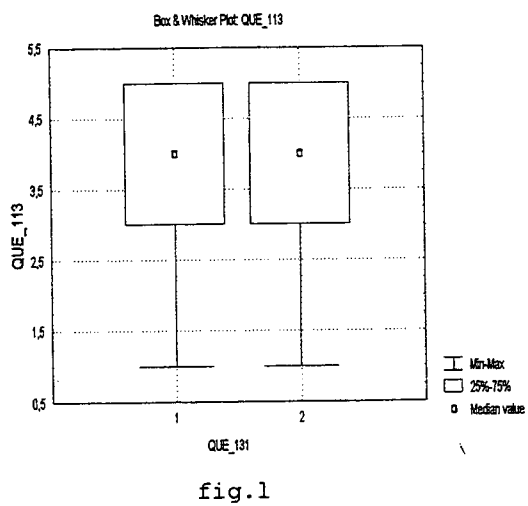
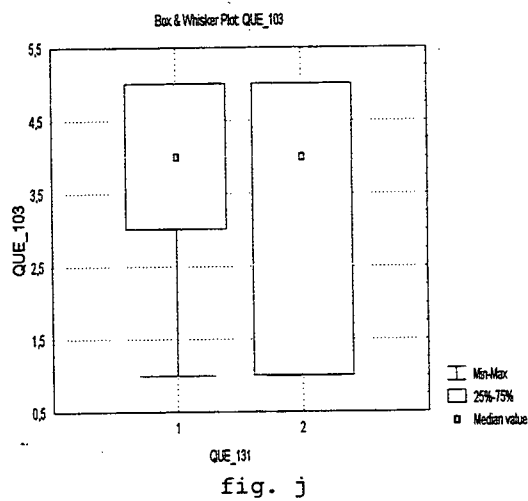
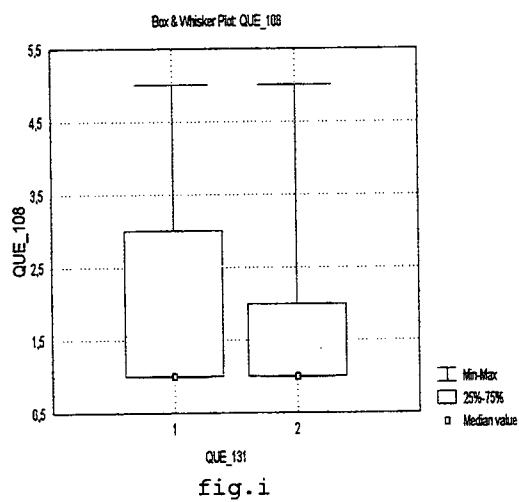
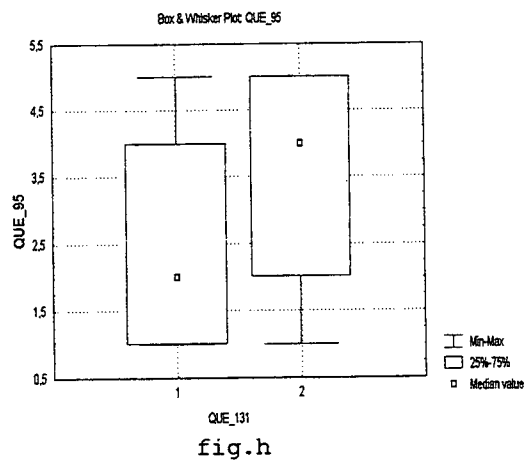
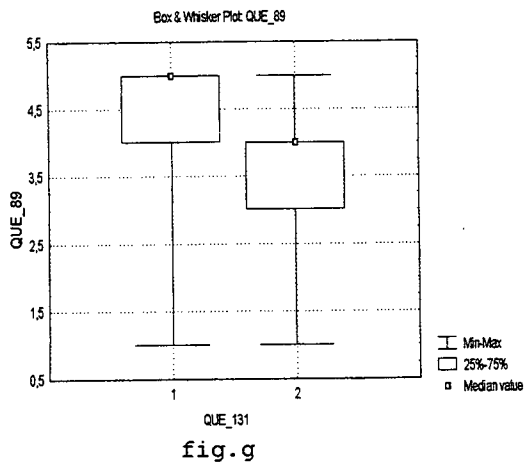
GRUPO	CARACTERÍSTICA
Necessidades	Independência/Autonomia Poder/Status Segurança Inovação
Habilidades	Organização Identificação novas oportunidades Flexibilidade Criatividade Controle racional dos impulsos
Valores	Ambição Disposição ao risco Perseverança

Para proceder a análise das questões, utilizou-se o procedimento de Box & Whisker. Este procedimento permite uma clara visão dos dados e no caso deste trabalho, da posição mediana das respostas. A comparação visual é imediata entre os grupos.

A figura 3 apresenta estes resultados:

Figura 3. Análise de Box & Wisker





Da análise da figura 3 observa-se que as empresas do grupo um, empresas abertas com mais de cinco anos (de sucesso) e as do grupo dois, empresas fechadas (fracassadas), em relação as questões a seguir apresentam os seguintes resultados:

- Questão 89 - Independência/Autonomia, fig.f: Nota-se uma clara diferença entre os dois grupos. Os indivíduos classificados como grupo um, apresentam um comportamento mais homogêneo, bem como valores mais elevados na escala apresentada, em relação à necessidade de independência/autonomia. Com isso, pode supor-se que, estes indivíduos apresentam uma maior necessidade de independência/autonomia que os do outro grupo.
- Questão 95 - Segurança, fig.h: O valor mediano do grupo dois, em uma escala de 1 à 5 permite referir que a necessidade de segurança está mais presente nos indivíduos do grupo dois.
- Questões 92 e 93 - Poder/Status, fig.a: Os indivíduos classificados como grupo um, apresentam um comportamento mais centrado em relação a necessidade de status e poder, bem como valores mais baixos na escala utilizada. Isto significa que, os indivíduos do grupo um, apresentam menos necessidade de status e poder dos que, os do grupo dois.
- Questão 103 - Organização, fig.j: Os indivíduos do grupo um, apresentam um comportamento mais centrado em relação à característica de organização, do que os empreendedores do grupo dois. Isto pode significar que, os empreendedores de sucesso tem um senso de organização maior do que aqueles que fracassaram.



- Questão 123- Disposição ao Risco, fig. e - Os indivíduos do grupo um apresentam um comportamento mais homogêneo, assim como, valores mais elevados na escala apresentada. Em decorrência disso, pode supor-se que, estes indivíduos tem uma maior disposição ao risco que os empreendedores que fracassaram.

Finalmente, um teste t para avaliar as diferenças entre os grupos pesquisados foi realizado. O resultado mostrado na tabela 6, confirma os resultados apresentados anteriormente:

Tabela 6: Teste t diferença entre grupos para características pesquisadas.

VARIÁVEL	MÉDIA SUPERIOR	GRUPO 2	t	p	DIFERENÇA
INDEPENDÊNCIA	4,250000	3,511278	6,64	,000000	SIGNIFICATIVO (5%)
SEGURANÇA	2,427419	3,466165	-6,46	,000000	SIGNIFICATIVO (5%)
INOVAÇÃO	3,112903	3,146617	-0,21	,833581	NS(5%)
IDENTIFICAÇÃO OPORTUNIDADES	2,048387	1,939850	0,71	,478672	NS(5%)
PODER/STATUS	2,246212	2,654440	-4,00646	,000068	SIGNIFICATIVO (5%)
ORGANIZAÇÃO	3,666667	3,181467	4,13771	,000039	SIGNIFICATIVO (5%)
FLEXIBILIDADE	4,041667	3,949807	,95153	,341630	NS(5%)
CRIATIVIDADE	4,109848	4,079151	,35718	,721057	NS(5%)
CONTROLE IMPULSOS	3,776515	3,814672	-,39205	,695125	NS(5%)
AMBIÇÃO	3,011364	3,032819	-,21243	,831829	N.S (5%)
DISPOSIÇÃO AO RISCO	3,704545	2,488417	12,10655	,000000	SIGNIFICATIVO (5%)
PERSEVERANÇA	4,000000	3,916988	,81033	,41795	NS(5%)

O exame da tabela 6 demonstra que algumas características relacionadas com as necessidade, os valores e as habilidades dos empreendedores pesquisados, não apresentaram diferenças significativas entre os empreendedores de sucesso e os que fracassaram. Isto demonstra que há um conjunto de características comuns aos dois grupos, que são importantes na hora de abrir uma

empresa, porém não são suficientes para obter êxito do empreendimento.

Um bom exemplo disto é o comportamento da variável ambição (fig.d). Poder-se-ia afirmar que, para iniciar um empreendimento é necessário uma boa dose de ambição. Porém, para o êxito do mesmo, o empreendedor além de ambição deverá apresentar outras características, como as apresentadas anteriormente.

## **5.6 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas:

### **Quanto à Representatividade**

Foram consideradas neste estudo, apenas as empresas do Estado de Santa Catarina, do ramo Moveleiro e Têxtil. Estas restrições, feitas para viabilizar a pesquisa, constituem-se, portanto, em limitações para o estudo. O fato de se estudar apenas um empreendedor, e não todos os sócios-empresários da equipe empresarial também representa uma limitação. Entretanto, considerou-se aqueles indivíduos que obtiveram sucesso e os que não foram bem sucedidos, constituindo uma boa fonte de dados que podem contribuir para formulação de hipóteses de estudos futuros.

### **Quanto à Metodologia de Coleta de Dados**

A pesquisa foi baseada no estudo da experiência dos empreendedores, através de suas percepções do fenômeno estudado, embora no questionário procurou-se formular as questões da maneira mais indireta possível, para minimizar estes aspectos, a subjetividade das interpretações pessoais de cada questão pode representar alguma distorção nas informações obtidas.

### **Quanto à Formulação das Questões**

Os itens relacionados à habilidade de comunicação persuasiva, lealdade e valores éticos, ficaram sem resposta devido a constatação na análise dos dados de que, as perguntas utilizadas no questionário, devido uma questão de formulação não avaliavam os aspectos esperados.

### **Quanto ao Tratamento dos Dados**

O fato de não terem sido realizados cruzamentos entre algumas variáveis do estudo representa também, uma limitação quanto à forma de análise dos dados.

Diversos tratamentos são adequados aos dados analisados. A escolha pelos tratamentos utilizados observou critérios de comparação visual e direta. A falta de outros tipos de análise, análise de variância, limites discriminantes, fatoriais, etc, não invalidam os resultados apresentados. Ao contrário, sugerem o enorme potencial de pesquisa que se descortina frente aos dados coletados.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 6.1 CONCLUSÕES

No presente trabalho foram abordados assuntos relativos ao empreendedor, as escolas psicológicas, a construção de um modelo conceitual e uma pesquisa de campo para o levantamento do perfil do empreendedor. As principais conclusões alcançadas são apresentadas a seguir:

- É possível modelar o comportamento humano através do conhecimento global das etapas do processo comportamental e as variáveis a ele associadas.
- O modelo comportamental pode ser utilizado como um instrumento capaz de oferecer subsídios que, possam auxiliar o desenvolvimento de programas de capacitação de empreendedores.
- É possível a compreensão do comportamento do empreendedor, através de um modelo conceitual, elaborado a partir de estudos e pesquisas encontradas na literatura.

- O modelo conceitual mostra-se uma alternativa viável a identificação dos aspectos comportamentais associados ao êxito de empreendimentos.
- Algumas das dificuldades encontradas nas respostas, derivam da má formulação de algumas questões e da abrangência do questionário.
- Houve muitas dificuldades na escolha da amostra, principalmente na identificação das empresas fracassadas.

## 6.2. RECOMENDAÇÕES

O presente estudo, em função de suas peculiaridades próprias e limitações, deixa várias questões em aberto. Consequentemente pode ser continuado em várias frentes, de maneira a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito do entendimento dos aspectos comportamentais relacionados ao êxito de empreendimentos.

Apresenta-se a seguir algumas recomendações que possam vir à orientar futuras pesquisas e estudos a respeito:

- Continuar a pesquisa atual, efetuando as devidas modificações que se fizerem necessárias, com outras amostras de empresas e empreendedores, tanto à nível de estado, como a nível nacional.

- Realizar a pesquisa atual com outros segmentos da economia, com empresas segundo seu faturamento, com empreendedores bem sucedidos, para que se possa efetuar as respectivas comparações.
- Utilizar o modelo comportamental para sustentar a elaboração de programas de capacitação de empreendedores, para que este seja pautado em suas reais características.
- Utilizar o modelo para o estudo de comportamentos específicos, como por exemplo, comportamento criativo.
- Fazer a pesquisa acompanhando a evolução da empresa e as características dos empreendedores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. *Os Ciclos de Vida das Organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito?* Ed. Pioneira, São Paulo, 1993.
- AMIT, R. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, n.30, v.5, p. 815-834, USA, 1993.
- ASCH, Solomon E. *Psicologia Social*. Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1971.
- AGUIAR, Maria A. P. *Psicologia Aplicada a Administração: uma introdução à psicologia organizacional*. Ed. Excellus Publicações e Comércio, São Paulo, 1992.
- ALMEIDA, Fernando Novaes. *Comportamento de Sucesso: Psicologia Aplicada à Gestão*. McGraw Hill, São Paulo, 1991.
- AZEVEDO, João H. *Como Iniciar uma Empresa de Sucesso*. Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro, 1994.
- BAKKER, H. Jones & NICHOLS, M. Using Core Competences to Develop new business. *Long Range Planning*, n.27. v.6, p.13-27, USA, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação*. Ed. Atlas, São Paulo, 1993.
- BERGER, Peter I. *Perspectivas Sociológicas: uma visão humanística*. Ed. Vozes, Petrópolis, 1986.

- BIRLEY, S. & WESTHEAD, P. A comparison of new firms in "assisted" and "non"assisted areas in Great Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*, USA, v.4, n.4, p.299-238, 1992.
- BOULTON, W. K. The Entererprise Paradigm. *Latin American Seminar on the Delopment of Techonology-based Entererprise*, 27-28 may, Rio de Janeiro, 1993.
- BRENNER, Charles . *Noções Básicas de Psicanálise: introdução a psicologia psicanáltica*. Imago Editora, Rio de janeiro, 1975.
- BRÜDERL, J., Preisendörfer, P. Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, n.57.v.2, p. 227-242, 1992.
- BUTTNER, E.H., & GRYSKIEWICZ, N. Entrepreneurs' Problem Solving Styles:an empirical study using the Kirton adaption/inovation theory. *Journal of Small Business Manegement*, n.31, v.1, p. 22-31, 1993.
- CHÉR, Rogério. *A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las*.Ed. Maltese, São Paulo, 1991
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. Ed. Atlas, São Paulo, 1985.
- \_\_\_\_\_ *Vamos Abrir Um Novo Negócio?* Makron Books do Brasil, São Paulo, 1995.
- COOLINS, Orvis & MOORE David. *The Enterprising Man*. MSU Business Studies, USA, 1964.



- D'ANDREA, Flávio P. *Desenvolvimento da personalidade: enfoque psicodinâmico*. Berrand Brasil, Rio de Janeiro 1996.
- D'ÁVILA, Rudolfo. What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have. *San Antonio Business Journal*, v.10, n.18, p.41, 1996
- DEGEN, Ronald J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. McGraw-Hill, São Paulo, 1989.
- DIETRICH, Georg & Walter Hellmut. *Vocabulário Fundamental de Psicologia*. Ed. Lexus, São Paulo, 1970.
- DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1987.
- DOLLE, J. Marrie. *Para Compreender Jean Piaget: uma iniciação a psicologia genética piagetana*. Ed. Kogan S.A., Rio de Janeiro, 1987.
- DUNE, P.& HUGES A. Age, size, growth and survival:UK companies the 1980. *The Journal Industrial Economics*, n.42 v.2, p. 115-140, UK, 1994.
- EMPINOTT, Moacir. *Os Valores a Serviço da Pessoa Humana*. Ed. PUC do Rio Grande do Sul, 1984.
- ENSEYNCK, Michael W. & KEANNE Mark T. *Psicologia Cognitiva: um manual introdutório*. Ed. Artes Médicas, 1994.
- EL-NAMAKI, M.S.S. Small Business: the myths and the reality. *Long Range Planning*. n.23, v.4, p.78-87, 1990.

- FARREL, Larry C. *Entrepreneurship: Fundamentos das Organizações Empreendedoras*. Ed. Atlas, São Paulo, 1993.
- FESTINGER, Leon. *Teoria da Dissonância Cognitiva*. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1975.
- FELSENTEIN, D. & SCHWARTZ D. Constraints to small business Development across the life cycle: some evidence from peripheral areas in Israel. *Entrepreneurship & Regional Development*, n.5, v.3, p. 227-245, 1993.
- FLYN, D. M. Sponsorship and the survival of new organizations. *Journal of Small Business Management*, n.31, v.1, p. 51-62, UK, 1993.
- FREUD, Sigmund. *Psicopatologia da Vida Cotidiana*. Edição STANDART: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Imago Editora, Rio de Janeiro, 1972-1977.
- \_\_\_\_\_, *Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade*. Edição STANDART: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, Imago Editora, Rio de Janeiro, V.7 , 1972-1977.
- \_\_\_\_\_, *Cinco Lições de Psicanálise*. Edição STANDART: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, Imago Editora, Rio de Janeiro, V.21, 1972-1977.
- \_\_\_\_\_, *Um estudo autobiográfico*. Edição STANDART: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, Imago Editora, Rio de Janeiro, V.20, 1972-1977.
- \_\_\_\_\_, *Esboço de Psicanálise*. Edição STANDART: *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, Imago Editora, Rio de Janeiro, V.23, 1972-1977.

- \_\_\_\_\_, *A Interpretação dos Sonhos*. Edição STANDART: Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Imago Editora, Rio de Janeiro, V.4 e 5, 1972-1977.
- FROMM, Erich. *A Missão de Freud: uma análise de sua personalidade e influência*. Zahar, Rio de Janeiro, 1965.
- GARDNER, Howard. *Uma Nova Ciência da Mente: uma história da Revolução Cognitiva*. EDUSP, São Paulo, 1985.
- GERBER, Michael E. *O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido*. Ed. Saraiva, São Paulo, 1996.
- GIBSON, James L. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. Ed. Atlas, São Paulo, 1981.
- GIBB, A.A. *Stimulating entrepreneurship and new business Development*, ILO: Genebra, 1988.
- \_\_\_\_\_, Key factors in the design of policy support for Small and medium enterprise(SME) development process: an overview. *Entrepreneurship and Regional Development*, n.5, v.2, p.1-24, UK, 1993.
- HALL, M. A Conversation with Abraham Maslow. *Psychology Today* USA, n.2, v.2, 1969.
- HALLORAN, J.W. *Por que os Empreendedores Falham?* Ed. Makron, São Paulo, 1994.
- HICKMAN, C.R. *Talento na Condução dos Negócios*. Ed. Makron, São Paulo, 1993.

KRUEGER, N.F. & CARSUDE, A.A.L. Entrepreneurial Intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, n.5, v.4, p. 315-330, UK, 1993

LITTLE, Duane e IVERSON, Pat. What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur have? *San Antonio Business Journal*. V.10, n.30, p. 38, USA, 1996.

LOUCKS, K. *Training entrepreneurs for Small Business Creation: Lessons from experience*. ILO Publications, Geneva, 1988.

LOWREY, R. & MASLOW, A. *Dominance, Self-Steem, Self-Actualization*. California Brooks Cole, Monterey, 1973.

LOW & MACMILLAN (1988) em AMIT, R, Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, n.30, v.5, p. 815-834, USA, 1993.

MAHAJAN, V. & CICHTER, T,W. A contingency approach to small business and microenterprise development. *Small Enterprise Development*, n.1, v.1, p. 4-16, UK, 1990.

MARSHALL, Alfred: *Princípios da Economia: tratado introdutório*. Editora Nova Cultural, São Paulo, 1985.

MASLOW, A.H. *The Farther Reaches of Human Nature*. Ed.Viking, New York, 1971.

\_\_\_\_\_, *Motivation and Personality*. Harper, New York, 1968.

\_\_\_\_\_, *Introdução à Psicologia do Ser*. Ed. Eldorado, Rio de Janeiro, 1968.

- MERZ, G.R. & WEBER, P.B. Linking small business and manegement with entrepreneurial growth. *Journal of Small Business Management*, n.32, v.4, p. 48-60, 1994.
- MOUNT, J. & ZINGER J. Organizazing for Development in the small business. *Long Range Planning*, n.26, v. 5, p. 111-120, USA, 1993,
- MURRAY, Henry J. *Motivação e Emoção*. Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1973.
- OSBORNE, R. L. The dark side of the entrepreneur. *Long Range Planning*, n.24, v.3, p. 26-31,USA, 1991.
- PERRON, Jaques. *Base e Aplicação dos Valores em Psicologia e Educação*. Sagra Editora, Porto Alegre, 1987.
- RAY, D.M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, expirience and skills. *Entrepreneurship & Regional Development*, n.5, v.4, p. 345-357, UK, 1993.
- RIBEIRO, Lair. *Criando & Mantendo: sucesso empresarial*. Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 1995.
- RODRIGUES, Aroldo. *Psicologia Social*. Ed.Vozes, Rio de Janeiro, 1992.
- ROGERS, Carl. *Terapia Centrada no Cliente*. Martins Fontes, São Paulo, 1975.
- \_\_\_\_\_, *Tornar-se Pessoa*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1976.

- \_\_\_\_\_, *Psicoterapia e Relações Humanas*. Interlivros, Belo Horizonte, v.1. 1977.
- PERLS, Frederick. *Gestalt Terapia Explicada*. Summus Editorial Ltda, São Paulo, 1976.
- \_\_\_\_\_, *Dentro e Fora da Lata do Lixo*. Summus Editorial, São Paulo Ltda, 1969.
- \_\_\_\_\_, *A Abordagem Gestáltica: testemunha ocular da terapia* Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1977.
- \_\_\_\_\_, *Ego, Hunger and Agression*. Randon, New York, 1947.
- \_\_\_\_\_, *In and out of the Garbage Pail*. Lafayette California The Real People Press, 1969.
- PIAGET, Jean. *O Nascimento da Inteligência na Criança*. Ed. Guanabara, Rio de Janeiro, 1991.
- \_\_\_\_\_, *A Construção do Real na Criança*. Zahar Editore Rio de Janeiro, 1963.
- \_\_\_\_\_, *Biologia e Conhecimento*. Rés Ed. Ltda. Porto/Portugal, 1978.
- SAVOIA, Mariangela G. *Psicologia Social*. McGraw- Hill, São Paulo, 1989.
- SAY, Jean B. *Tratado de Economia Política*. Editora Abril Cultural, São Paulo, 1983.
- SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. Oxford Universit Press, p. 113, 1978.

SILVA, Vinícius Lummertz. Informe especial SEBRAE, *Diário Catarinense*, 27/02/96.

SKINNER, B. F. *Ciência e Comportamento Humano*. Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1974.

\_\_\_\_\_, *The Behavior of Organism an Experimental Analysis*, New York, 1938.

SMITH, A. *The Wealth of Nations*. The Modern Library, New York, 1937.

SOUZA, Maria de Azevedo F. de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Ed. SEBRAE, Brasília, 1995.

TIMMONS, Jeffrey A. *New Venture Creation: a guide to entrepreneurship*. Editora Irwin, Illinois, USA, 1985.

VIET, K. The reluctant entrepreneur. *Havard Business Review*, n.70, v.6, p. 40-49, USA, 1992.

VRIES Kets de M. The *Entrepreneurial Personality: organizational paradoxes*. Tavistock Publications Ltda, London, 1980.

WATSON, J.B. Psychologist as th Behvioist View it. *Psychology Rewiew*, USA, 1913.

ZALEZNIK, Abraham. *Power and the Corporate Mind*. Harper and Row, New York, 1976.

\_\_\_\_\_, *The entrepreneur and the Juvenile Delinquent*, Row, New York, 1976.

**ANEXO**



**Lela as afirmações abaixo e assinale:  
5 para o fator mais coerente com a sua realidade até  
1 para o fator menos coerente com a sua realidade .**

87. Geralmente, ao comprar uma roupa prefiro aquela de maior utilidade, do que uma que seja menos útil, mas que esteja na moda.  1  2  3  4  5
88. O principal motivo que me leva a fazer uma determinada atividade é a necessidade de ser reconhecido?  1  2  3  4  5
89. Uma das principais razões que me levaram a criar uma empresa foi a oportunidade de administrar meu próprio tempo e executar as minhas decisões.  1  2  3  4  5
90. É mais fácil submeter-me a modelos e procedimentos rígidos, do que a situações pouco estruturadas, onde não existam regras previamente estabelecidas.  1  2  3  4  5
91. O dinheiro é uma forma de mostrar meu êxito para os outros.  1  2  3  4  5
92. Na decisão de associar-se a um clube, é mais importante considerar a convivência com pessoas importantes do que as opções de lazer.  1  2  3  4  5
93. Ficaria satisfeito em ocupar um cargo elevado em uma empresa, pois teria a oportunidade de ter uma série de pessoas sob meu comando.  1  2  3  4  5
94. É importante para um chefe reservar informações estratégicas, para manter o controle de seus subordinados.  1  2  3  4  5

95. Não gosto de enfrentar situações novas, e mudanças repentinas em minha vida.  1  2  3  4  5
96. Para mim, uma caderneta de poupança é mais importante para realizar investimentos no futuro do que para servir de garantia para eventuais imprevistos.  1  2  3  4  5
97. Antes de começar qualquer negócio, defino meus objetivos pessoais.  1  2  3  4  5
98. Uma boa forma para medir o sucesso pessoal é a riqueza acumulada.  1  2  3  4  5
99. Para ser percebido pelos outros, é preciso estar em constante mudança.  1  2  3  4  5
100. Tenho uma grande tendência a fazer as coisas de modo diferente das outras pessoas.  1  2  3  4  5
101. Tenho facilidade em convencer os outros através das minhas opiniões.  1  2  3  4  5
102. Sou capaz de defender idéias nas quais eu não acredito.  1  2  3  4  5
103. Em geral, tenho mais facilidade para realizar atividades planejadas e organizadas, do que por impulso, sem planejamento prévio.  1  2  3  4  5
104. Para mim, organizar um evento é uma atividade agradável.  1  2  3  4  5
105. Quando estou fazendo alguma coisa que acredito estar certa, não costumo levar em conta a opinião dos outros.  1  2  3  4  5
106. Sempre que posso, procuro me atualizar.  1  2  3  4  5
107. Considero-me uma pessoa que tem facilidade em identificar novas oportunidades de negócios.  1  2  3  4  5
108. Abriria uma padaria localizada entre outras duas muito próximas.  1  2  3  4  5
109. Sou capaz de alterar minha opinião diante de um bom argumento.  1  2  3  4  5

110. Consigo me relacionar com os mais diferentes tipos de pessoas. **1 2 3 4 5**
111. Gosto muito de enfrentar situações que põem a prova minha criatividade. **1 2 3 4 5**
112. Em meu trabalho, valorizo muito a oportunidade de criar coisas novas. **1 2 3 4 5**
113. Em situações tensas, consigo manter o controle sobre meus atos. **1 2 3 4 5**
114. Minhas ações costumam ser guiadas mais pela razão do que pela emoção. **1 2 3 4 5**
115. Quando me deparo com um desafio, penso sempre que sou capaz de superá-lo. **1 2 3 4 5**
116. Para resolver alguns problemas que enfrento, nem sempre confio em minhas capacidades. **1 2 3 4 5**
117. Tenho dificuldade de me adaptar a grupos que não compartilhem com minhas preferências. **1 2 3 4 5**
118. Frequentemente atuo como penso que deveria ser, e não como os outros gostariam que fosse. **1 2 3 4 5**
119. Nos meus relacionamentos pessoais, levo em consideração também o que os outros esperam de mim. **1 2 3 4 5**
120. A lealdade é essencial para o êxito dos negócios. **1 2 3 4 5**
121. Um salário elevado é mais importante para proporcionar o crescimento da riqueza pessoal do que para possibilitar um maior consumo. **1 2 3 4 5**
122. Uma elevada posição social e poder são metas que todos devemos perseguir. **1 2 3 4 5**
123. Prefiro enfrentar situações nas quais a possibilidade de sucesso seja moderada, embora o ganho seja também moderado, do que situações de maior risco, porém, com maiores ganhos. **1 2 3 4 5**

124. Se você fosse um jogador de tênis talentoso e tivesse a oportunidade de jogar com um profissional de primeira ordem, preferiria apostar uma semana de salário na sua própria vitória do que apostar mais, para ganhar uma boa quantia. **1 2 3 4 5**
125. Em situações difíceis, prefiro assumir sozinho as consequências do que repassá-las à minha família. **1 2 3 4 5**
126. O fortalecimento da sociedade depende muito mais do êxito de suas empresas do que da estabilidade familiar. **1 2 3 4 5**
127. Prefiro diminuir a minha margem de lucro a fim de ter funcionários satisfeitos e bem remunerados. **1 2 3 4 5**
128. Na hora de demitir um empregado, penso sempre nas consequências da minha decisão para a sociedade. **1 2 3 4 5**
129. Sou constante em meus projetos e acabo sempre o que comecei. **1 2 3 4 5**
130. Persigo com determinação os objetivos por mim traçados. **1 2 3 4 5**