ESTUDO DO EMPREENDEDORISMO AO NÍVEL DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL: O PAPEL DO EMPREENDEDOR

Mário José Batista Franco, Universidade da Beira interior

RESUMO

A globalização dos mercados, a presença das novas tecnologias e a crescente concorrência num mercado único, obriga as empresas a uma mudança rápida e sustentada, pautada pela inovação, diferenciação e contínua aprendizagem.

Neste sentido, a aprendizagem ao nível individual refere-se à capacidade que o empreendedor tem em identificar oportunidades de negócio, bem como procurar criatividade, inteligência e conhecimento que possa alicerçar as suas actividades empresariais.

O objectivo desta comunicação é contribuir para um melhor entendimento da aprendizagem ao nível individual no estudo do empreendedorismo, isto é, pretende-se mostrar como a capacidade empreendedora pode ser estudada e perspectivada a partir do processo de aprendizagem do empreendedor/empresário. Com vista a alcançar este objectivo, nesta comunicação será ainda proposto um modelo conceptual de análise e apresentam-se algumas proposições teóricas que podem servir de ponto de partida para futuras investigações.

PALAVRAS-CHAVE: Empreededorismo; Aprendizagem Individual; Modelo; Empresário.

ABSTRACT

Faced with market globalisation, new technologies and increase of competition in a single market, firms are intended to achieve a climate that makes possible the implementation of behaviours oriented to innovation, creativity, differentiation and continuous learning.

Thus, individual learning shows the capacity that the entrepreneur can have to identify business opportunities, as well as to look for creativity, intelligence and knowledge to support its entrepreneurial activities.

This paper has as main intention to contribute for the interface between individual learning and entrepreneurship phenomenon, i.e., it shows as entrepreneurship can be studied from the learning process of the entrepreneur. In order to achieve this objective, a conceptual model of analysis will be proposed and some theoretical propositions will be presented as a starting point in future investigations.

KEY WORDS: Entrepreneurship; Individual Learning; Model; Entrepreneur.

1. INTRODUÇÃO: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia e do investimento têm alterado significativamente a natureza da competição em mercados globais, aumentando a importância das capacidades tecnológicas como fonte de vantagens competitivas (Justman e Teubal, 1995). Nas últimas décadas, a ciência e a tecnologia têm desempenhado um papel preponderante como motores do desenvolvimento económico e do progresso social da sociedade, contribuindo para um mundo em constante mudança, em que a aprendizagem passou a ser a principal fonte de desenvolvimento sustentado (Videira, 2001).

Assim, uma ferramenta que pode facilitar o processo de adaptação de uma empresa às mudanças da actual envolvente competitiva é a *aprendizagem organizacional*. Esta proporciona uma ampla expansão das capacidades da empresa para dar resposta à incerteza do meio envolvente. Definitivamente, trata-se de gerar um alto potencial de flexibilidade por parte das organizações, mas para isso, é necessário que os trabalhadores das empresas tenham uma elevada capacidade que possa proporcionar uma rápida reacção perante tais mudanças. Por conseguinte, as empresas devem facilitar a formação adequada dos indivíduos que determine uma consecução óptima dos objectivos organizacionais (Sádaba, 1998).

Muitos responsáveis por empresas bem sucedidas, já se aperceberam de que a maior ameaça a enfrentar não são as "*economias de baixos salários*", mas as "*economias de elevados níveis educacionais*". Em conformidade com Santana e Diz (2001), a criação de uma base sólida de conhecimentos e o seu alargamento e aperfeiçoamento contínuos, pela via da aprendizagem organizacional, desenvolvendo as capacidades dos trabalhadores, a educação, a formação, a partilha de informação, o conhecimento e o desenvolvimento das capacidades de interpretação, são, nesta perspectiva, o único caminho para a competitividade empresarial.

As empresas estão a enfrentar uma mudança paradigmática que implica considerar como essencial, a capacidade intelectual dos indivíduos. Inovação, aprendizagem, conhecimento, Internet e competitividade são conceitos chave no avanço social e económico. Drucker (1993) considera que, no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e neste novo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.

De acordo com Campbell e Cairns (1994), uma empresa em aprendizagem pode ser considerada como uma organização que se concentra em adquirir, melhorar e transferir conhecimentos, facilitando e usando a aprendizagem individual. De facto, a aprendizagem, permitindo uma empresasobreviver em ambientes turbulentos, deve visar um aumento geral da potencialidade do problema/resolução da organização, sendo equivalente a uma diferenciação das construções compartilhadas da realidade (Júnior e Vasconcelos, 2004).

O conceito de aprendizagem organizacional tem vindo a ser "recuperado" por diversos investigadores e está a receber cada vez mais atenção, quer por parte de académicos, quer por parte de responsáveis pela gestão de muitas empresas. Embora vários investigadores (e.g. Shrivastava, 1983; Fiol e Lyles, 1985; Peddler *et al*., 1989) tenham chamado a atenção para o facto de que, apesar de se verificar uma crescente aceitação do conceito de aprendizagem organizacional e do reconhecimento da sua importância no desempenho das empresas, nenhum modelo ou teoria da aprendizagem organizacional pode ser particularmente aclamado e aceite.

Numa revisão da bibliografia mais relevante para o assunto, Huber (1991) refere a existência de muitas lacunas por preencher na teoria da aprendizagem organizacional e aponta uma tendência acentuada por parte dos vários investigadores na área, para não utilizarem os resultados de estudos anteriores no desenho dos seus próprios trabalhos e na interpretação dos resultados, levando à inexistência de um corpo de conhecimento suficiente e significativo.

Ventriss e Luke (1998) defendem que os diferentes enquadramentos falham, normalmente, na especificação clara dos processos e dos mecanismos de aprendizagem. Uma das deficiências teóricas encontradas nas diferentes perspectivas, é a falta de clarificação de parâmetros importantes como a unidade de análise, deprocessos de institucionalização do conhecimento e barreiras psicológicas, sociais e políticas à utilização do conhecimento.

Já na década de 60, Cangelosi e Dill (1965) apontavam a necessidade de estudar as interacções entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, de identificar as características ambientais, organizacionais e humanas que poderão influenciar o potencial de aprendizagem e de procurar pistas que permitam antecipar e identificar as situações em que esta decorre.

Revans (1982) refere que a aprendizagem das empresas tem de ser igual ou superior às mudanças do meio, pois de outro modo, não conseguirão superar os desafios futuros. A aprendizagem nas organizações passou, então, a partir dos anos 90 a ser motivo de grande preocupação, tendo-se desenvolvido centenas de estudos neste domínio. De facto, para as organizações conseguirem adquirir novos conhecimentos, é necessário que tenham sistemas de aprendizagem organizacional efectivos, que lhes permitam ter bons desempenhos presentes que perdurarão no futuro.

Para obter esses bons desempenhos a empresa tem de ser empreendedora e estabelecer processos de aprendizagem eficazes para conseguir ultrapassar os obstáculos do dia-a-dia. Como referem Rae e Carswell (2001), recentemente, o empreendedorismo como um processo de aprendizagem, dirigido para as novas oportunidades empresariais, independentemente dos recursos normalmente controlados (Ripollés e Menguzzato, 2002), é uma das lacunas nos estudos feitos em torno da aprendizagem organizacional.

De facto, o empreendedorismo em pequenas empresas desenvolve importantes benefícios de rejuvenescimento, adquirindo grande valor social, não só na utilização dos actuais recursos, como na implementação de novas formas de agir e de actuar (Zahara, *et al.*, 1999). Investigações anteriores indicam que as acções de empreendedorismo aumentam o crescimento organizacional, bem como a sua performance, particularmente, em ambientes competitivos (Miller, 1983; Covin e Slevin, 1988; Wiklund, 1999), ou seja, cada vez mais, as empresas têm de ser empreendedoras.

O empreendedorismo é visto como um fenómeno multidimensional, que incorpora elementos individuais, organizacionais e ambientais (Stevenson e Jarillo, 1990; Veciana, 1999; Davidson e Wiklund, 2001), bem como um processo de aprendizagem organizacional. Por outro lado, a aprendizagem pode ser vista com um processo cognitivo de aquisição e estruturação de conhecimento, de experiência e de geração de novas soluções do conhecimento existente (Rae e Carswell, 2001).

Apesar de alguns investigadores terem vindo a destacar, ao longo dos últimos anos, a importância da aprendizagem e do conhecimento para o desenvolvimento sustentável da economia dos países, a maioria dos estudos existentes analisam o processo de aprendizagem em grandes empresas e em países desenvolvidos. Pelo contrário, pouco se tem dito sobre os processos de aprendizagem em economias de desenvolvimento e, em particular, em pequenas e médias empresas empreendedoras.

Neste sentido, o objectivo desta comunicação é contribuir para um melhor entendimento da aprendizagem ao nível individual no processo de empreededorismo e mostrar como o processo de aprendizagem do empreendedor/empresário pode ser implementado para a procura de novas oportunidades de negócio. Para isso, propõe-se um modelo conceptual de análise e deixam-se algumas proposições teóricas que podem ser submetidas a validação empírica em futuras investigações nesta área.

2. O ENFOQUE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: SEUS NÍVEIS DE ANÁLISE

2.1. Conceito de Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional apareceu na literatura na década de quarenta e tornou-se num tópico de discussão aceso entre académicos nas últimas décadas. Os trabalhos realizados, nos anos 80, por Lucas (1988), Romer (1986) e De Geus (1988), vieram chamar a atenção da comunidade empresarial de forma definitiva para a importância da aprendizagem. Como resposta a estas preocupações, algumas das grandes empresas adoptaram de forma clara a tarefa de se constituírem como «*Learning Organizations*».

Ainda que a aprendizagem organizacional tenha sido considerada, tradicionalmente e a partir de uma perspectiva unidimensional, como um resultado (Lieberman, 1987), vários estudos têm assinalado a sua complexidade e o seu carácter multidimensional. Em linha com estes estudos, considera-se a aprendizagem como um conceito multidimensional, pois vários factores devem estar presentes para que uma organização possa desenvolver uma capacidade de aprendizagem efectiva (Gómez *et al*., 2003).

A capacidade das organizações em aprender tem "intrigado" os investigadores nos últimos tempos. Neste sentido, tem surgido uma grande e crescente literatura sobre a aprendizagem organizacional, que inclui o trabalho dos administradores/empresários, em como a aprendizagem organizacional lhes confere vantagem competitiva através da sua interacção com potencialidades e resultados (e.g. Baker e Sinkula 1999; Slater e Narver 1995). A bibliografia, no entanto, tem sido criticada pela sua falta de consenso na definição da aprendizagem organizacional. Crossan *et al*. (1999: 522) concluíram que "*surgiu pouca convergência ou consenso no significado do termo, ou pela sua natureza básica*". Palmer e Hardy (2000) apontaram uma colecção de definições algo confusas e de conceitualizações da aprendizagem organizacional aplicadas a uma variedade de unidades e de níveis de análise.

Os principais impedimentos ao desenvolvimento da teoria da aprendizagem organizacional são, segundo Crossan *et al*. (1995), a utilização de terminologia inconsistente para definir conceitos comparáveis, o uso de diferentes

definições para o fenómeno e o facto de muitos teóricos negligenciarem a explicitação das suas posições acerca do tema. Fiol e Lyles (1985) referem o modo como mudança, aprendizagem e adaptação, têm vindo a ser indiscriminadamente utilizados para referir o processo pelo qual as organizações se ajustam ao seu meio envolvente. Assim, Simon (1991) aconselha os investigadores que, se não se trabalhar no sentido de um maior nível de consistência na terminologia utilizada na teoria organizacional, será impossível agrupar e acumular, numa estrutura coerente, o conhecimento que se tem vindo a ganhar com as experiências e os estudos de caso.

A aprendizagem é um processo pelo qual se integram conhecimentos, habilidades, e atitudes para conseguir mudanças ou melhorias de conduta (Mayo, 2004). Normalmente, parte-se de conhecimentos anteriores, de contribuições empíricas e de diversas vivências para gerar novo conhecimento. Este pode ser individual ou colectivo. Para passar do conhecimento das pessoas para o das organizações, requerem-se estratégias e ferramentas que permitem integrar o conhecimento individual no de grupo. O conceito de aprendizagem organizacional toma assim uma importância crescente, principalmente, através da ideia da organização que aprende e mostra níveis crescentes de ubiquidade.

Existem investigadores como Hedberg (1981), que consideram que as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ainda que não disponham de cérebros. A maior parte dos investigadores crêem que a aprendizagem organizacional tem lugar através dos indivíduos. Kim (1993) propõe um modelo integrado de aprendizagem organizacional, onde o indivíduo tem uma posição importante e onde os modelos mentais, divididos em rotinas e quadros, têm também uma importância central.

Tal como é referido por Romme e Dillen (1997), é importante explicar o conceito da aprendizagem organizacional, clarificando as relações existentes entre esta e a aprendizagem individual. Esta explicação parece essencial, na medida em que permite traçar um caminho que se distancia dos estudos da aprendizagem individual. Neste contexto, considera-se que a aprendizagem organizacional "*ocorre quando a organização consegue desenvolver o sistema de aprendizagem com o intuito de melhorar o seu desempenho*" (Fernandes, 2000: 47). Esta é, portanto, uma definição que vai além da aplicação dos modelos de aprendizagem individual às organizações e evidencia a necessidade de se analisarem as especificidades típicas deste fenómeno (Lopes e Fernandes, 2002).

Verifica-se, pois, que a aprendizagem organizacional tem características especiais que se prendem com a sua maior complexidade face à aprendizagem individual. Kim (1993: 40) corrobora esta perspectiva ao referir que a "*aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, dado que o nível de complexidade aumenta muito quando se passa de um nível individual para um largo conjunto de indivíduos*". De facto, quando se fala em aprendizagem organizacional, está-se perante um fenómeno que é extremamente complexo e que resulta da interacção dos indivíduos nas organizações (Lopes e Fernandes, 2002).

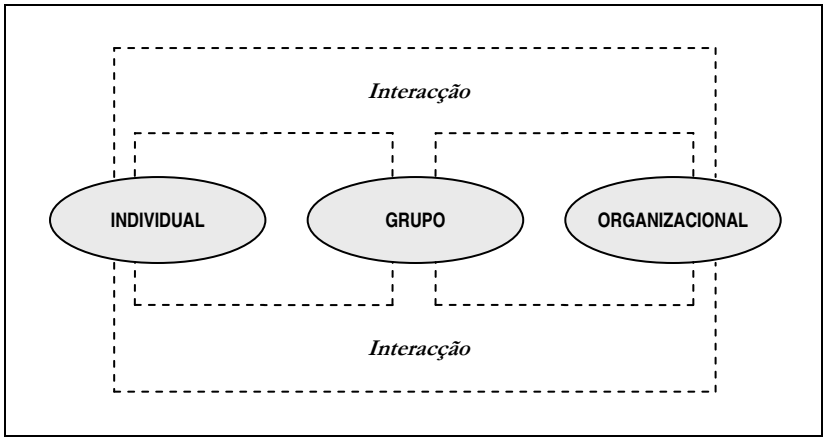
No entanto, o facto de existir um tão grande número de definições para o conceito, não implica que a sua existência não seja questionada. O facto de um investigador avançar com uma definição de aprendizagem organizacional, não significa que acredite que as organizações possam aprender. Simon (1991: 125-126) especifica que "*toda a aprendizagem ocorre nas cabeças dos indivíduos; uma organização aprende apenas de*

dois modos: ou quando os seus membros aprendem, ou admitindo novos membros que possuam conhecimentos que desconhece".

2.2. Níveis de Aprendizagem

Nonaka (1994) refere que o processo de aprendizagem tem sido descrito como uma "*espiral*" de criação de conhecimento. Este começa a nível individual, move-se para um nível de grupo e só depois para o nível organizacional. Crossan *et al.* (1999), por sua vez, referem que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que implica o movimento entre os diferentes níveis de actuação, passando do nível individual ao de grupo, desde este, ao nível organizacional e vice-versa. Deste modo, pode-se argumentar que são três os principais níveis de aprendizagem: (1) individual, (2) grupo e, (3) organizacional, tal como indica a figura seguinte.

Figura 1: Principais Níveis de Aprendizagem.



Como se pode observar, os três níveis estão intimamente relacionados e retro-alimentam o processo organizacional global, gerando assim um modelo de aprendizagem multinível (Crossan *et al*., 1999; Moreno-Luzón *et al*., 2000).

3. RELAÇÃO ENTRE O EMPREENDEDORISMO E O NÍVEL INDIVIDUAL DE APRENDIZAGEM

A actual envolvente tem colocado grandes desafios no domínio das ciências organizacionais, tornando-se cada vez mais claro que o conhecimento e as estratégias empresariais do passado não conseguem assegurar o sucesso no futuro. Assim, como refere Peters (1987: 11), "*o que parece ser verdadeiramente real, é que nada é previsível*". A mudança no mundo económico é, pois, cada vez mais acelerada, sucedendo-se movimentos descontínuos sem qualquer lógica.

Neste contexto, parece que a aprendizagem favorece as empresas e permite obter vantagens competitivas. Para Pérez López *et al*. (2003), a aprendizagem é um fenómeno colectivo, dado que uma empresa só pode aprender através dos seus membros, ou seja, como referem Moreno-Luzón *et al*. (2000: 4), "*a organização aprende*

porque os seus membros aprendem". Portanto, um dos principais aspectos tratados na bibliografia refere-se aos vários níveis em que se produz a aprendizagem e, mais precisamente, à forma como estes podem ser perspectivados dentro do âmbito empresarial.

Assim, dada a importância que a aprendizagem tem tido para o desenvolvimento das empresas, parece relevante reflectir sobre esta área de investigação visto que tem havido dificuldade em sedimentar este fenómeno, enquanto quadro conceptual importante para se compreender o empreendedorismo.

O empreendedorismo deve entender-se como um processo de aprendizagem e qualquer teoria sobre este fenómeno, requer uma teoria sobre a aprendizagem (Minniti e Bygrave, 2001: 7). Trata-se de um processo de direcção mediante o qual os indivíduos – de modo independente, ou em contexto de organizações já estabelecidas – desenvolvem oportunidades de negócio com independência dos recursos de propriedade que possuem.

O comportamento directivo dos empresários/empreendedores define-se como um processo pelo qual se desenvolvem novas oportunidades de negócio, independentes da propriedade dos recursos necessários para este (Melià e Boulard, 2003), caracterizando-se tal processo pela inovação, aceitação moderada de riscos e pela proactividade.

Segundo Shane e Venkataraman (2000), o âmbito de estudo do empreendedorismo é delimitado pela inter-relação de dois fenómenos: a presença de oportunidades de negócio e a existência de indivíduos capazes de descobrir e explorar estas oportunidades. Deste modo, o objecto de estudo do empreendedorismo é o conjunto dos factores que intervêm na relação existente entre o desenvolvimento de oportunidades de negócio e os indivíduos que desenvolvem essas oportunidades.

É cada vez maior o número de empreendedores e dirigentes organizacionais interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem das suas empresas. Aliás, existe uma crescente preocupação para que as empresas se transformem em lugares onde se ensina e se aprende continuamente e, esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização (Júnior e Vasconcelos, 2004).

Esta nova e emergente preocupação com a aprendizagem contínua, abrange actividades desenvolvidas nos mais variados tipos de empresas, evidenciando-se pelo aumento significativo do investimento das organizações em pesquisa, gestão, formação, marketing e informática, bem como na valorização de novos modelos de gestão que evidenciam a capacidade criadora, o trabalho em equipa, o auto-desenvolvimento e a autonomia. Nas empresas em aprendizagem, as pessoas não são formadas para exercerem as suas funções, mas sim educadas a desempenharem com satisfação as suas actividades, desenvolvendo o espírito de equipa e criatividade, sendo respeitadas na sua individualidade e autonomia, desenvolvendo assim um trabalho com excelência (Júnior e Vasconcelos, 2004).

Na investigação sobre o empreendedorismo, Melià e Boulard (2003) consideram a existência de principalmente três níveis de análise: (1) nível individual, (2) nível de grupo e (3) nível organizacional. Esta distinção está presente na maioria dos trabalhos realizados pelos autores mais representativos da área (Stevenson e Jarillo, 1990; Zahara, 1993; Wiklund, 1999). Aqueles investigadores referem também que são os níveis individual e de

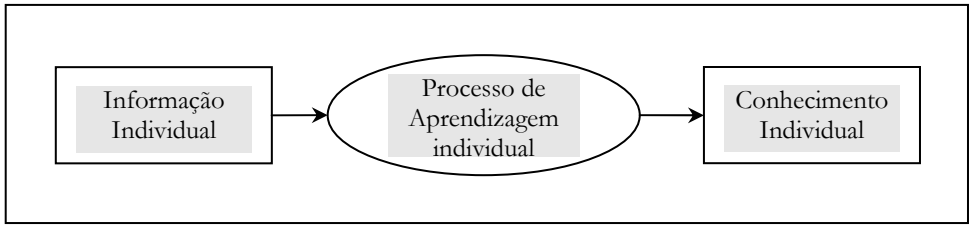
grupo, os que têm recebido maior interesse por parte dos investigadores e que proporcionam resultados com maior utilidade empresarial. Assim, neste trabalho ir-se-á abordar o nível individual, embora se mostre a sua estreita ligação com o nível de grupo dentro do estudo do empreendedorismo.

Santana e Diz (2001) referem que a aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um e depende, ainda, do ambiente de aprendizagem. Caracteriza-se por uma racionalidade e por uma especificidade individuais e resulta em mudanças cognitivas e/ou comportamento individual.

A aprendizagem individual gera-se quando os indivíduos desenvolvem uma nova mentalidade, mudam a sua forma de entender as coisas e encaram as dificuldades de forma distinta. Assim, neste processo, devem ser reconhecidos os mecanismos de realimentação que se iniciam com o modelo mental do indivíduo e terminam com o seu reforço. As ideias de melhoria dependem directamente do volume de conhecimento dos indivíduos; quanto maior seja a sua dotação inicial, maior será a compreensão do seu funcionamento e a introdução de novas formas de actuação. Pode-se concluir, portanto, que como resultado deste processo individual de aprendizagem se desenvolvem novos conceitos, relações, regras de decisão e operações que incrementam a aprendizagema este nível, proporcionando-lhe maior capacidade para tomar decisões efectivas (Revilla, 1998).

A aprendizagem individual é "um *processo mediante o qual o indivíduo gera conhecimento a partir da interpretação e assimilação de informação diversa"* (Moreno-Luzón *et al*., 2001: 6), tal como ilustra a Figura 2.

Figura 2: Modelo Básico do Processo de Aprendizagem Individual na Empresa



Fonte: Adaptado a partir de Moreno-Luzón *et al.* (2001:15).

O estudo da figura do empreendedor/empresário tem tido muita repercussão na literatura especializada, em que alguns autores identificam a época actual como a "*Era do Empresário – Empreendedor*". Estes trabalhos de investigação assumem que o papel do empresário é fundamental, tanto para entender a criação da empresa como do seu desenvolvimento posterior (Melià e Boulard, 2003).

Como referem estes investigadores, a partir de uma perspectiva cognitiva, destacam-se os aspectos chave do processo de descobrimento de oportunidades e o processo de informação para a identificação de novas oportunidades, o processo de informação para a identificação de certas propriedades cognitivas. Estes aspectos permitem ao empresário combinar a dita informação e determinar novas relações e novas ideias que têm um grande potencial económico. Alvarez e Busenitz (2001) argumentam que esta capacidade constitui um recurso heterogéneo susceptível de produzir um proveito a nível empresarial.

Este processo envolve ainda o conhecimento que o empresário usa para determinar as suas decisões, sendo este conhecimento, o resultado da informação e das suas experiências passadas. Os empresários desenvolvem as suas competências a partir das suas expectativas sobre o futuro e das suas experiências passadas, mediante um processo de aprendizagem (Reuber e Fisher, 1999, Minniti e Bygrave, 2001). Assim, a partir desta ênfase cognitiva, entende-se o empreendedorismo como um processo de aprendizagem em que influem determinadas características cognitivas do empresário e determinadas variáveis do seu contexto social. Neste sentido, pode-se deduzir que o processo de aprendizagem do empresário está-se a converter numa alternativa que tem cada vez mais adeptos no estudo do empreendedorismo, a nível individual.

Atendendo às várias teorias cognitivas sobre a aprendizagem individual (e.g., Kolb, 1984) pode-se verificar que, ainda não se conseguiu compreender verdadeiramente a amplitude da aprendizagem individual. Como refere Simon (1991: 125), "*ainda não compreendemos como é que a aprendizagem ocorre dentro da cabeça das pessoas*". Kim (1993: 38) acrescenta mesmo que "*apesar dos psicólogos terem estudado a aprendizagem individual desde há décadas, eles estão longe de entender por completo a forma como a mente humana funciona*". Segundo o mesmo autor, "*nós sabemos relativamente pouco acerca dos processos de aprendizagem individual*". Obviamente, o entendimento da aprendizagem organizacional tem sido limitado por esta falta de conhecimento dos processos de aprendizagem individual.

O comportamento dos empresários caracteriza-se por estar dirigido para a procura externa de novas oportunidades de negócio e no estabelecimento de relações sociais com outros agentes económicos, com a finalidade de conseguir os recursos de que necessitam. Pelo contrário, o empreendedor/empresário apenas se compromete com o desenvolvimento de novas oportunidades, sendo a sua orientação, um processo maioritariamente interno, além do que a sua preocupação máxima é o controlo da propriedade dos recursos de que necessita e não a capacidade de dispor destes (Melià e Boulard, 2003).

O estudo do empresário, como indivíduo, apresenta uma linha de explicação da actividade empresarial com base nas teorias psicossociológicas. Estas analisam a actividade empresarial com base em determinadas características do comportamento humano, isto é, destacam os atributos dos indivíduos como determinantes da sua criatividade empresarial. Fala-se de uma pessoa intuitiva, com imaginação, que alcança o êxito e o poder com base no seu próprio esforço, com vigor, energia e decisão (Cunnigham e Lischeron, 1991). Schumpeter (1950) fala da psicologia do empresário motivado pelo sonho de encontrar um domínio privado, pelo desejo de conquista e pelo impulso de luta, mais do que pelos frutos do êxito, do que pelo êxito do mesmo.

Neste seguimento, existem teorias que procuram diferenças entre o indivíduo empreendedor e o resto dos indivíduos, identificando potenciais empresários a partir de determinadas características da sua personalidade. Apresentam-se como notas diferenciadoras destas características, os traços de: criatividade, propensão para a aceitação de riscos, necessidade de lucro, desejo de autonomia e independência. Analisam os mesmos, tanto na sua consideração genética, como nos meios envolventes sócio-culturais, que favorecem o desenvolvimento destas características (Genescà *et al.* 2003).

Esta linha de investigação estuda os atributos da personalidade (Hull *et al*., 1980) que determinam a sua actividade como empresários. Estes trabalhos pretendem desenvolver o perfil psicológico do empresário

(Veciana, 1989), cujos traços de personalidade mais analisados poderão ser: (a) a necessidade de poder que se manifesta, tanto no retrocesso do poder dos outros, como no desejo de independência e na procura de um maior poder (b) a necessidade de realização pessoal; (c) a necessidade de obtenção de benefícios ou ambição (d) o desejo de melhorar os resultados da sua acção e de se sentir responsável dos mesmos; (e) a propensão para o aumento de riscos; (f) o carisma ou liderança, que sem ser traço de personalidade, se vê afectado pela mesma.

Em muitos casos é analisada a coerência entre o perfil do empresário e o seu comportamento estratégico, bem como as características psicossociológicas dos empresários com êxito. Os estudos que relacionam as características pessoais do empresário com o empreendedorismo, não são conclusivos ou apresentam uma reduzida relevância (Herron e Robinson, 1993). O impacto dominante é a experiência e as habilidades que se desenvolvem durante a aprendizagem pelo empresário (Lee e Tsang, 2001). Chandler e Jansen (1992) acham relevantes as competências do fundador, a sua experiência e aprendizagem, mais do que os atributos pessoais.

Face ao exposto, parece que o processo de aprendizagem, onde os empreendedores estão envolvidos, pode ter consequências positivas sobre a capacidade empreendedora das empresas.

4. PROPOSTA DE UM MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE

No que diz respeito às etapas que constituem o processo de aprendizagem individual no estudo do empreendedorismo, com a análise de alguns trabalhos teóricos, pode-se encontrar a identificação de dois processos de aprendizagem: Intuição e Interpretação:

INTUIÇÃO: A intuição acontece ao nível individual. Resulta de experiências e imagens retidas na memória do indivíduo/empresário. É muitas vezes expressa através de metáforas, já que não existe ainda um vocabulário desenvolvido para este novo saber. A perícia de uma pessoa pode ser considerada como a capacidade de, inconscientemente, identificar padrões que, no passado, lhe permitiram entender e agir perante uma determinada situação. Mas, mais do que a intuição do perito, uma empresa necessita da intuição do empreendedor: é esta que lhe apresenta novas possibilidades para o futuro. Pode-se, então, sublinhar que uma das ferramentas facilitadoras da aprendizagem a nível individual é a *intuição*.

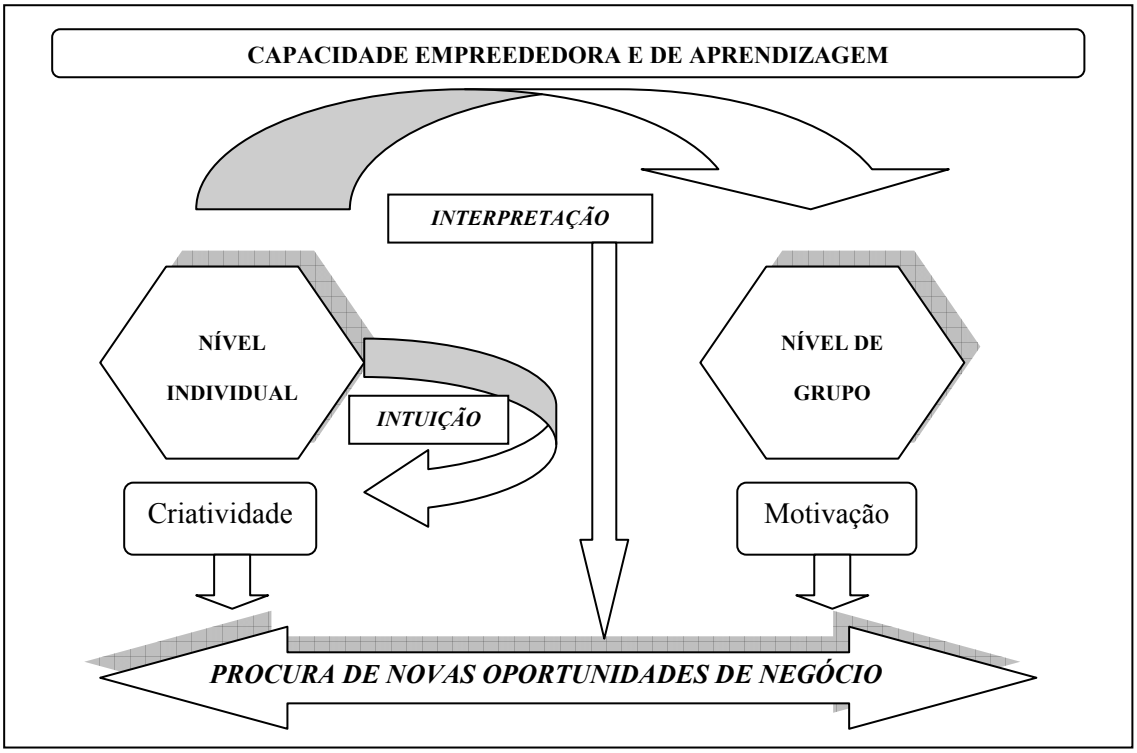
Mais concretamente, o desenvolvimento da intuição implica a realização de três actividades: a) Uma aprendizagem prévia, de carácter subconsciente, tácito, difícil de compartilhar e transmitir; b) Uma interpretação da situação, que leva consigo um processo de reconhecimento de modelos, que permitem identificar a infinidade de possibilidades inerentes a qualquer situação com a experiência adquirida, a qual deve ter sido armazenada e recuperada de forma dinâmica e fácil; e c) A geração de um sentimento de que o que é correcto ou não (Simon, 1987; Crossan *et al.* ,1999, Moreno-Luzón *et al.*, 2001) e, em que ocasiões afecta a acção

INTERPRETAÇÃO: A interpretação serve de ponte entre os níveis individual e de grupo e consiste na explicação de uma ideia através de palavras ou acções. Com base no processo de interpretação, os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos sobre os diversos domínios em que operam. Isto implica que a interpretação esteja directamente relacionada com o contexto em que se insere a empresa. Mais ainda, interpretar constrói um

contexto já que é "*uma actividade social que cria e refina uma linguagem comum, clarifica imagens e cria significado e entendimento partilhados*". A interpretação é um processo que pode ocorrer a nível pessoal, contudo, o seu resultado (diálogo) será melhor se envolver mais indivíduos (equipas), tornando-o também num processo de nível de grupo;

Face ao exposto, propõe-se o seguinte modelo de análise (Figura 3) para o estudo do empreendedorismo a nível individual, com uma estreita ligação ao nível de grupo.

Figura 3: Modelo Conceptual de Análise



Em conformidade com o modelo exposto, o processo de intuição, genuíno do nível individual, é o reconhecimento pré-consciente do director e/ou das possibilidades inerentes numa corrente pessoal de experiência. O processo de interpretação serve de ponte entre os níveis individual e de grupo, e consiste na explicação, mediante palavras e/ou acções, de uma ideia ou discernimento a um mesmo e aos demais (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Este modelo contempla a necessidade de transcender do nível individual ao nível de grupo, tendo em conta que, por um lado, convém ampliar o contexto de aplicação do empreededorismo (não apenas a simples criação de empresas) e, por outro, que a aprendizagem é um processo característico, tanto dos sistemas sociais como das pessoas. Neste ponto de vista, a aprendizagem envolve toda a empresa, o empresário e/ou equipas (grupos), sendo uma das suas responsabilidades implicar toda a organização num processo de aprendizagem dirigido para a procura de novas oportunidades de negócio.

Dentro deste dois níveis de aprendizagem (individual e grupo), de destacar a *criatividade* e a *motivação* como factores facilitadores do processo de aprendizagem. A criatividade é um factor que afecta exclusivamente a aprendizagem realizada pelo indivíduo (empresário) e envolve a criação de novas ideias e métodos necessitando, para isso, de um contexto em que exista capacidade de improvisação, adaptabilidade e inovação. Todavia, a motivação é um factor que influi tanto na aprendizagem a nível individual como do grupo e compreende várias razões que incitam o indivíduo a activar e a dirigir constantemente o seu comportamento.

Em suma, trata-se de um modelo conceptual, onde se representam os níveis de aprendizagem individual e de grupo unidos por processos sociais e psicológicos que se pode integrar dentro de um processo empreendedor.

5. CONSIDERAÇÕES E PROPOSIÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Com este trabalho conclui-se que a aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um. Depende, ainda, do ambiente de aprendizagem que se pode gerar nas empresas.

Em conformidade com Hamel (1991), a aprendizagem ao nível individual converte-se em aprendizagem empresarial quando novos conhecimentos são transferidos para a empresa. Este processo envolve o conhecimento que o empresário usa para determinar as suas decisões, sendo este conhecimento, o resultado da informação e das suas experiências passadas.

Proposição 1: *O processo de aprendizagem ao nível individual depende dos recursos e capacidades dos empreendedores/empresários.*

Indubitavelmente, as características do empresário são as variáveis mais frequentes quando se estuda a aprendizagem individualal. É suposto que o conhecimento do sector de actividade, o arranque de novas empresas, a experiência de gestão, a experiência de trabalhar em organizações de elevado crescimento, o tempo de permanência no cargo, bem como a sua formação literária têm sido apontados, em estudos anteriores, como factores importantes (Van de Ven *et al*., 1984; Birley e Wethead, 1994).

Proposição 2: *A forma de entrada do empresário para a empresa, a experiência no sector e o seu cargo de gestão exercem uma influência positiva sobre a aprendizagem ao nível individual.*

Todavia, os estudos que relacionam as características pessoais do empresário com o empreendedorismo, não são conclusivos ou apresentam uma reduzida relevância. Por exemplo, alguns estudos sugerem uma relação negativa entre a idade do empresário e a aprendizagem. Foley (1984) refere que a motivação pode decrescer com a idade e, para Khan (1986), a capacidade de trabalho, que é crucial ao sucesso do negócio, declina com o aumento da idade. O impacto dominante é a experiência e as habilidades que se desenvolvem durante a aprendizagem pelo empresário (Lee e Tsang, 2001). Chandler e Jansen (1992) acham relevantes as competências do fundador, a sua experiência e aprendizagem, mais do que os atributos pessoais.

Proposição 3: *A idade e o sexo do empreendedor/empresário, as suas habilitações literárias e o tempo de permanência no cargo exercem uma influência positiva sobre a aprendizagem ao nível individual.*

Os recursos e habilidades dos empresários podem tornar-se disponíveis a partir de fontes externas (Birley, 1985). A actividade praticada pelos membros externos da direcção de uma empresa com experiência relevante e conhecimento pode ser importante. O know-how que não se encontre disponível dentro da empresa pode ser utilizado recorrendo a redes a nível externo. Aliás, como referem Geletkanycz e Hambrick (1997), a habilidade dos empreendedores para formular e implementar iniciativas que capitalizem as oportunidades do meio envolvente é vital para uma empresa.

A partir deste ponto de vista, entende-se o empreendedoriosmo como um processo de aprendizagem em que influem determinadas características cognitivas do empresário e determinadas variáveis do seu contexto social. O comportamento dos empresários caracteriza-se por estar dirigido para a procura externa de novas oportunidades de negócio e procura de relações sociais com outros agentes económicos, com a finalidade de conseguir os recursos de que necessitam. Segundo Pérez e Barrionuevo (2004), os directivos ocupam cerca de 50% do seu tempo ou mais na obtenção de informação no exterior das suas empresas. Para estes investigadores, a criação de valor entre as empresas depende da gestão que é levada a cabo pelos contactos e de como é utilizada a informação e/ou recursos que podem ser obtidos através destes relacionamentos/redes.

Proposição 4: *As redes estabelecidas externamente pelos empreendedores/empresários influenciam positivamente a aprendizagem ao nível individual.*

A literatura evidencia ainda a influência que as motivações/objectivos do empresário têm sobre o empreededorismo. Os indivíduos que estão motivados tendem a ser inovadores e criativos e empenham-se mais no desenvolvimento de novos negócios e/ou produtos. Aliás, para Kets de Vries (1977), o empreendedorismo resulta mais de objectivos psicológicos do que da possibilidade de ganhos financeiros.

Alguns investigadores (Naffziger *et al*., 1994) têm concluído que os objectivos pessoais do empresário são importantes para o desenvolvimento da empresa. Para estes mesmos investigadores, os objectivos (ou metas) pessoais do empresário têm uma influência sobre a estratégia da empresa, medida através da decisão de se comportar de forma empreendedora. De facto, os objectivos do empresário podem ter uma influência decisiva sobre a direcção da empresa e, desta forma, estar associado com seu nível de aprendizagem.

Proposição 5: *Os objectivos dos empreendedores/empresários na criação da sua empresa influenciam positivamente a aprendizagem ao nível individual.*

Em síntese, este trabalho permitiu dar algumas contribuições para o debate científico sobre o empreendedorismo a partir do enfoque do nível de aprendizagem individual. Assim, fruto das reflexões que nos suscitou o *interface* que se pode gerar entre estas duas áreas de investigação (o empreededorismo e a aprendizagem individual) foram apresentadas algumas proposições teóricas que podem servir de ponto de partida para futuras investigações.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, A. A. e BUSENITZ, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27 (6), pp. 755-775.

BAKER, W. E. e SINKULA, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (4), pp. 411-427.

BIRLEY, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, nº 1, pp. 107-117.

BIRLEY, S. e WESTHEAD, P. (1990). Growth and Performance Contrasts Between Types of Small Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 535-557.

CAMPBELL, T. e CAIRNS, H. (1994). Developing and Measuring the Learning Organization - from Buzz Words to Behaviours. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 26, n. 7, -pp. 10-15.

CANGELOSI, V. E. e DILL, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly* 10 (2), pp. 175-203.

CHANDLER, G. N. e JANSEN, E. (1992). The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7:3, pp. 223-236.

COVIN, J. G. e SLEVIN D. P. (1988). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.

CROSSAN, M. M., LANE, H. W., e WHITE, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, n.º 3, pp. 522-537.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; e WHITE, R. E. (1995). Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 4, October, pp. 337-360.

CUNNINGHAM, J. B. e LISCHERON, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, Vol. January, pp. 45-61.

DAVIDSON, P. e WIKLUND, J. (2001). Levels of Analysis in entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, n.º 4, pp. 81-99.

DE GEUS, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-74.

DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalism Society*. Editado por Harper Business, Nova Yorque.

FERNANDES, A. (2000). *Da Aprendizagem Organizacional á Organização que Aprende*. *In* Lopes, H. (Eds.) As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante, pp. 45-61.

FIOL, C. M. e LYLES, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, University of Illinois, Champaign, Vol. 10, pp. 803-813.

GELETKANYCZ, M. A. E HAMBRICK, D. C. (1997). The external Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Admnistrative Science Quarterly*, Vol. 42, nº 4, pp. 654-681.

GENESCÀ, E.; URBANO, D.; CAPELLERAS, J. L.; GUALLARTE, C.; VERGÉS, J. (2003). *Creación de Empresas – Entrepreneurship***.** Libro de Homenaje al Profesor José Maria Veciana. Universita Autónoma de Barcelona. Server de Publications.

GÓMEZ, P. J.; LORENTE, J. J. C.; CABRERA, R. V. (2003). *El papel de las Políticas de Formación en el Desarrollo del Aprendizaje Organizacional.* Universidad de Almería.

HAMEL, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), pp. 83-103.

HEDBERG, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn.* In Handbook of Organizational Design (Vol.1). P. NYSTROM, P. e Starbuck, V. Oxford, UK: Editado por Oxford University Press, pp. 3-27.

HERRON, L. e ROBINSON, R. B. (1993). A Structural Model of the effect of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8, p. 281-294.

HUBER, G. G. (1991). Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Vol. 2, n.º 1, pp. 88-115.

HULL, D. L.; BOSLEY, J. J.; UDEL, G. G. (1980). Renewing the Hunt for the Neffalump: Identifying Potential entrepreneurs by Personality Characteristics. *Journal of Small Business*, Vol. 18: 1, pp. 11-18.

JÚNIOR, J. F. e VASCONCELOS, M. C.. (2004). Empreendedorismo e «Learning Organization» - Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior Brasileira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul./Set., pp. 59-73.

JUSTMAN, M. e TEUBAL, M. (1995). Technology Infrastructure Policy (TIP): Creating Capabilities and Building Markets. *Research Policy*, 24, pp. 259-281.

KETS DE VRIES, M. F. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Cross-roads. *Journal of Management Studies*, Vol. 14, pp. 41-58.

KHAN, A. M. (1986). Entrepreneur Characteristics and the Predition of New Venture Success. *Omega*, Vol. 14, nº 5, pp. 365-372.

KIM, D. H. (1993): *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development.* Thesis Doctoral. Massachusetts Institute of Technology.

KOLB, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Kuhn, Thomas S. 1970. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.

LEE, D. Y. e TSANG, E. W. K. (2001). The effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, Vol. 38: 4 (July), pp. 583-602.

LIEBERMAN, M. B. (1987). The Learning Curve, Diffusion, and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal* 8 (5), pp. 441-452.

LOPES, A. e FERNANDES, A. (2002). Delimitação do Conceito de Aprendizagem Organizacional: sua Relação com a Aprendizagem Individual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*,, Out./Dez., pp. 70-74.

LUCAS, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22, pp. 3-42.

MAYO, I. C. (2004). Symposium: La Escuela Como Comunidad Profesional y La Comunidad Educativa. Sevilla, VIII CIOIE, em *http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/canton2004CIOIE.pdf*.

MELIÁ, M. R. e BOULARD, M. M. (2003). Enfoque Dinámico e Integrador para el Estudio de la "*Función Empresarial*". In *Entrepreneurship and SME's Development*, Libro Homenaje al Profesor José Maria Veciana, in Press.

MILLER, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types if Firms. *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791.

MINNITI, M. e BYGRAVE, W. (2001). A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 5-16.

MORENO-LUZÓN, M. D.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M. A.; LLORIA, B.; MARTÍNEZ, J. F.; MÉNDEZ, M.; PERIS, F. e OLTRA, V. (2000). Los Niveles de Aprendizaje Individual, Grupal y Organizativo y sus Interacciones: Un Modelo de Generación de Conocimiento. *Comunicación presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.

NAFFZIGER, D. W., HORNSBY, J.S. e KURATKO, D.S. (1994). A Proposed Research Model of Entrepreneursial Motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 29-42.

NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.

PALMER, I. e HARDY, C. (2000). *Thinking About Management: Implications of Organizational Debates for Practice*. London: Sage. Penrose, Edith T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford, UK: Brasil Blackwell.

PEDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. (1989). Towards the Learning Company. *Management Education and Development*, 20, Part 1, pp. 1-8.

PÉREZ LÓPEZ, L. S.; MONTES, P. J. M. e VÁZQUEZ, O. C. J. (2003). *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizacional*. Universidad de Oviedo.

PÉREZ, V. F e BARRIONUEVO, M. M. (2004). El Papel de las Redes Sociales Externas de los Directivos en la Elección Estratégica y el Desempeño Organizacional. Comunicação apresentada no *VI Seminário Hispano-Luso de Economía Empresarial*.

PETERS, T. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Editado por Harper Perennial, Schaumburg, IL.

RAE e CARSWELL, M. (2001). Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8, n.º 2, pp. 150-158.

REUBER, A. R. e FISCHER, E. (1999). Understanding the Consequences of Founders Experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), pp. 30-45.

REVANS, R. (1982). *The Origins and Growth of Actions Learning*. Edição Studentliteratur, Lund.

REVILLA, E. (1998). De la Organización que Aprende Hacia la Gestión del Conocimiento. *Comunicación presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 1-14.

RIPOLLÉS, M. e MENGUZZATO, M. (2002). Hacia un Enfoque Dinámico e Integrador para el Estudio de la Función Empresarial. In *Entrepreneurship and SME's Development*, Libro Homenaje al Profesor José Maria Veciana, in Press.

ROMER, P. (1986). Increasing Returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, n.º 5, pp. 1002-1037.

ROMME, G. e DILLEN, R. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, 15-1, pp. 68-78.

SÁDABA, A. A. (1998). La Creación de Valor en un Mercado Global. *XII Congreso Nacional, VIII Congreso Hispano-Francés*, Benalmádena (Málaga) AEDEM.

SANTANA, S., e DIZ, H. (2001). *Aprendizagem Organizacional – Factores de Competitividade em PME da Industria Portugues*a. Universidade de Aveiro, Editora Campus.

SCHUMPETER, J. A. (1950). *Capitalismo, Socialismo y Democracia.* Barcelona. Ariel.

SHANE, S. e VENKATARAMAN, S. (2000). The Promise of entrepreneurship as Field of Research. *Academy of Management*, 25(1), pp. 217-226.

SHRIVASTAVA, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, Vol. 20, n.º 1, pp. 7-28.

SIMON, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2-1, pp. 125-134.

SLATER, S. F. e NARVER, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.

STEVENSON, H. e JARILLO, C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), pp. 17-27.

VAN DE VEN., A. H., HUDSON, R. e SCHROEDER, D. (1984). Designing New Business Star-ups: Entrepreneurial, Organizational and Ecological Considerations. *Journal of Management*, Vol. 10, nº 1, pp. 87-107.

VECIANA, J. M. (1989). Características del Empresario en España. *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 19-36.

VECIANA, J. M. (1999). Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, n.º 3, pp. 309-333.

VENTRISS, C. e LUKE, J. (1988). Organizational Learning and Public Policy: Towards a Substantive Perspective. *American Review of Public Administration*, 18, 4, December, pp. 337-357.

VIDEIRA, A. R. (2001). *Dinâmicas de Aprendizagem no Contexto de uma Economia em Estado Intermédio de Desenvolvimento*. Universidade Técnica de Lisboa, Março.

WIKLUND, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, n.º 1, pp. 37-48.

ZAHARA, S. A.; JENNINGS, D. F.; e KURAKTO, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 169-189.