

RUMO A UMA PSICOLOGIA DO EMPREENDEDORISMO – UMA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AÇÃO ¹

Toward a Psychology of Entrepreneurship – An Action Theory Perspective ²

Michael Frese ³

RESUMO:

Esta contribuição discute a teoria do empreendedorismo, sua base empírica e suas implicações. Primeiro, argumenta que a abordagem psicológica é necessária para a compreensão do empreendedorismo. Segundo, argumenta que qualquer teoria do empreendedorismo deveria se utilizar de ações ativas como um ponto de partida – empreendedorismo é o epítome de um agente ativo no mercado (e não um agente reativo). Terceiro, discute uma teoria de regulação da ação para uma melhor compreensão da psicologia do empreendedorismo. Quarto, traz exemplos de como essa teoria pode ajudar a entender o sucesso empresarial. Finalmente, sugiro programas de intervenção para ajudar empresários a conseguirem ser bem sucedidos, fazendo crescer suas organizações.

Palavras-chave: Empreendedorismo; teoria da ação; psicologia.

ABSTRACT:

This contribution discusses a theory of entrepreneurship, its empirical base, and its implications. First, it argues that a psychological approach is necessary to understand entrepreneurship. Second, it argues that any theory of entrepreneurship should use active actions as a starting point — entrepreneurship is the epitome of an active agent in the market (rather than a reactive agent). Third, it discusses an action regulation theory to better understand the psychology of entrepreneurship. Fourth, it provides examples how this theory can help to understand entrepreneurial success. Finally, I suggest intervention programs to help entrepreneurs to be successful at growing their organizations.

Key-words: Entrepreneurship; Action theory; Psychology.

¹ Este artigo foi escrito no âmbito do Projeto “Fatores Psicológicos de Sucesso Empresarial na Alemanha e na China” do Grupo Alemão de Pesquisa (Deutsche Forschungsgemeinschaft/German Research Community). Publicado originalmente como: Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, 435–494. Reproduzido com permissão. Traduzido do original em inglês por Antonio C. R. Tupinambá.

² Originally published : Frese, M. (2009). Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5, 435–494. Reproduced with permission.

³ Universidade Nacional de Cingapura, Cingapura e Universidade de Lüneburg – Alemanha. E-mail: michfrese@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O texto contribui para a discussão sobre a teoria do empreendedorismo, sua base empírica e suas implicações. Primeiramente afirma que para compreender empreendedorismo necessita-se de uma abordagem psicológica. Em segundo lugar, argumenta que qualquer teoria do empreendedorismo deveria se utilizar de ações ativas como ponto de partida – empreendedorismo é o epitome de um agente ativo no mercado (e não um agente reativo). Em terceiro lugar, discute uma teoria de regulação da ação para entender melhor a psicologia do empreendedorismo. Em quarto lugar, fornece exemplos de como essa teoria pode ajudar na compreensão do sucesso empresarial. Finalmente, sugiro programas de intervenção para ajudar empresários a ter sucesso ao fazer crescer suas organizações.

Empreendedorismo se define pela ação do empresário – iniciando uma organização (Gartner, 1989) – ou numa definição mais bem elaborada: empreendedorismo envolve descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000). Empreendedorismo não é um empreendimento cognitivo de percepção e interpretação do mundo. Empreendedorismo significa, fundamentalmente, pessoas atuando para mudar o mundo, e isso se reflete não apenas no ato de identificar oportunidades mas de criá-las (como enfatizou Schumpeter, 1935). Quase todas as definições ressaltam, por conseguinte, que empreendedores são atores ativos no mercado. Alguns pesquisadores reservam o conceito de empreendedor àqueles que são particularmente bem-sucedidos nos seus negócios (Carland, Hoy, Boulton e Carland, 1984). Contudo, é importante que não se confunda a definição de um termo com suas consequências e, por isso, prefiro

uma definição descritiva de empreendedor. Também enfatizo que empreendedorismo não implica, necessariamente, o início e o crescimento de organizações de negócios, mas é, muito mais, um fenômeno geral de fundar organizações sociais e de mudar organizações. Assim, incluem-se também empreendedores sociais na definição. Dessa forma, os fundadores de organizações sociais (tais como Greenpeace e Médicos sem Fronteiras) são também aspectos legítimos de empreendedorismo.

2 NECESSITA-SE DA PSICOLOGIA PARA SE COMPREENDER O EMPREENDEDORISMO

É surpreendente como, apesar de a psicologia (organizacional) estar à frente do desenvolvimento da pesquisa sobre empreendedorismo (McClelland, 1961; McClelland e Winter, 1971), ela deixou durante algum tempo de estudar o assunto. Quase ao mesmo tempo, a pesquisa sobre empreendedorismo também havia aberto mão do uso da psicologia para compreender empreendedorismo. Pesquisa sobre empreendedorismo se equipara, muitas vezes, com a pesquisa dos efeitos da personalidade e quer uma abordagem da personalidade (Aldrich e Widenmayer, 1993; Gartner, 1989). Assim, houve pouco interesse na psicologia do empreendedor. Este quadro tem mudado ultimamente: primeiro, há cada vez mais evidência de que a personalidade pode, de qualquer maneira, ter um papel importante no empreendedorismo (Carter, Gartner, Shaver e Gatewood, 2003; Chell, Haworth e Brearley, 1991; Rauch e Frese, 2007; Zhao e Seibert, 2006); evidência meta-analítica que sublinha a importância de fatores de personalidade é de particular relevância (Rauch e Frese, 2007; Zhao e Seibert, 2006). Segundo, os psicólogos começaram,

cada vez mais, a trabalhar no campo e têm informado sobre a importância empírica de variáveis psicológicas (Baron, 2002; Baron, Baum e Frese, 2007; Baum, Frese e Baron, 2007; Baum e Locke, 2004; Foo, Uy e Baron, 2009; Frese, 2007; Rauch e Frese, 2000). Terceiro, a própria psicologia deixou a abordagem baseada, exclusivamente, em traços de personalidade e começou a enfatizar outras variáveis (Baron, 2002; Baum et al., 2007; Foo et al., 2009; Shaver e Scott, 1991). Finalmente, a psicologia se firmou e argumentou, com eloquência, que ações precisam ser estudadas numa perspectiva psicológica – e ações são necessárias para se começar um negócio e para se obter sucesso (Rauch e Frese, 2000). A alternativa – geralmente tida como uma abordagem ecológica de empreendedores (Aldrich e Widenmayer, 1993) – não pode realmente explicar o comportamento intencional completamente, estava muito óbvio que na análise final alguns empreendedores usavam estratégias mais apropriadas para fazer crescer seus negócios (esse assunto será discutido mais adiante no âmbito deste texto). Uma vez que a psicologia se define, tradicionalmente, como um meio para compreender a percepção, a cognição, as emoções, a motivação e o comportamento das pessoas, faz sentido se voltar para a psicologia a fim de estudar importantes categorias da pesquisa sobre empreendedorismo, como ações decisivas (comportamento), percepções e implementações de oportunidades (percepção, cognição, emoções, motivação). Minha impressão é de que a pesquisa sobre empreendedorismo se encontra, no momento, fortemente influenciada pelas variáveis psicológicas e está mais e mais consciente desse fato.

De forma semelhante, a psicologia organizacional começou a se reinteressar por empreendedorismo (Baum e Locke, 2004;

Baum et al., 2007; Baron et al., 2007; Foo et al., 2009; Rauch e Frese, 2000; Shane, Locke e Collins, 2003). A psicologia organizacional necessita compreender o processo de início e crescimento de uma organização. Não apenas os fundadores de uma organização têm um papel enorme na modelagem da estrutura e da cultura da organização (Katz e Kahn, 1978; Schein, 1987), mas a dinâmica do crescimento, da manutenção da organização num determinado tamanho ou a morte de organizações precisam se tornar um tema central de qualquer psicologia organizacional (Katz e Kahn, 1978) – é, portanto, positivo o fato de que essa área esteja atraindo novas pesquisas outra vez.

3 AÇÕES EMPREENDEDORAS ATIVAS

Ações empreendedoras precisam ser o ponto de partida para a teorização no âmbito do empreendedorismo. Como será apresentado neste capítulo, empreendedores são, na maioria das vezes, os realizadores mais ativos – mais do que empregados de linha e staff e do que gerentes (Utsch, Rauch, Rothfuss e Frese, 1999). A teoria da ação ou teoria de regulação da ação me ajudou a desenvolver o conceito de desempenho ativo (Frese e Sabini, 1985; Frese e Zapf, 1994; Hacker, 1998; Miller, Galanter e Pribram, 1960).

Os cientistas têm se interessado pelo tema da atividade desde a experiência de constrangimento do behaviorismo e da psicanálise. Concordo com White (1959) que, filogeneticamente, os organismos evoluíram em seres orientados para a supremacia. O mesmo tema vem sendo desenvolvido na teoria de controle interno de Rotter (1972), na teoria da impotência (a qual seguramente presume que as pessoas não se sentem impotentes) (Seligman, 1975), na teoria da

motivação para a consecução (McClelland, 1987) ou na teoria da autoeficácia ou ação psicológica (Bandura, 1989, 1997). No presente texto desenvolvo uma abordagem teórica da ação que coloca a natureza ativa das ações como ponto central do empreendedorismo.

Tenho tido interesse em trabalhar com uma abordagem ativa usando o conceito de iniciativa pessoal (Frese e Fay, 2001). Empresários têm de ser mais ativos do que os empregados comuns e mesmo do que os gerentes (Utsch et al., 1999). Uma grande parte da minha pesquisa se concentra no empreendedorismo em economias em mudança, i.e., na Alemanha Oriental, mas também em países em desenvolvimento, como na África e na Ásia. Economias em desenvolvimento apresentam mais oportunidades e muitas vezes também mais pessoas com necessidade de se tornar um proprietário de um negócio. Empreendedorismo se desenvolve mais fortemente nessas economias e contribui mais para seu crescimento econômico. O empreendedorismo tem sido visto como um fator econômico favorável nessas economias em transição (Mead e Liedholm, 1998; Reynolds, Bygrave e Autio, 2004). A seguir, gostaria de descrever o que significa ser ativo e então aplicar isso ao tema do empreendedorismo como descrito no quadro 1.

Quadro 1 Facetas do desempenho ativo de empresários. (final)

O quadro 1 distingue diferentes passos na sequência da ação (o tema será ainda abordado posteriormente) e três aspectos sobre ser ativo – autoinício, proatividade a longo prazo e persistência diante de barreiras e obstáculos que precisam ser superados (Frese e Fay, 2001). Primeiro, empreendedores precisam começar algo, daí precisam ser autoiniciantes. Ser au-

toiniciador significa fazer algo sem ter sido mandado, sem ter tido uma instrução explícita ou sem ter sido exigido um papel claro. Trata-se do oposto de tarefas prescritas. Em contraste com empreendedores, empregados e gerentes geralmente trabalham no âmbito de alguma hierarquia organizacional, há, comumente, algum superior presente que diz o que o empregado deve ou não deve fazer. Há também, em geral, a estrutura desenvolvida de uma empresa, sua história e suas visões a longo prazo podem prescrever as exigências do papel de empresário (algumas vezes esses papéis são descritos formal e explicitamente). Nada disso existe para o empreendedor – ele ou ela tem de ser autoiniciador. Ser autoiniciador se relaciona com ser inovador – uma inovação implica que uma nova ideia é desenvolvida e implementada neste contexto: produtos, serviços, estratégias de produção ou de marketing inovadoras, tudo contribui para o sucesso da empresa. Inovação vem sendo estudada no âmbito do conceito de orientação empreendedora, que inclui não apenas capacidade inovadora mas também proatividade. Evidência meta-analítica tem mostrado ser a inovação útil para o lucro de empresas a longo prazo e essa tendência tem sido particularmente bem-sucedida em companhias muito pequenas e muito grandes (Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese, no prelo; Szymanski, Kroff e Troy, 2007). Pesquisa sobre vantagens do empreendedor que abre um novo negócio (Lieberman e Montgomery, 1998) demonstra que aqueles que vêm depois são, geralmente, menos bem-sucedidos. Se os proprietários não querem ser autoiniciadores, eles geralmente terminam por mimetizar outros proprietários ou seguem prescrições sugeridas por consultores. Ambas as estratégias devem ser menos bem-sucedidas do que ser autoiniciador. Proprietários que não são autoiniciadores podem ser descritos como reativos;

nesses casos, os proprietários fazem coisas porque o ambiente ou as pessoas importantes sugerem que façam; não usam o input ambiental como ponto de partida para uma abordagem ativa, mas muito mais como um plano de ação. Segundo, proatividade significa ter um foco a longo prazo e não esperar que algo seja solicitado explicitamente para ser atendido. Um foco a longo termo pode estar relacionado a oportunidades futuras e a estressores; preparar-se para oportunidades no momento presente implica que a pessoa reúne os recursos nesse momento para estar apta a se utilizar rapidamente de oportunidades futuras (Dimov, 2007; Hamel e Prahalad, 1994). De forma semelhante, preparar-se para problemas futuros e estressores agora é consistente com ser ativo – preparação ajuda, provavelmente, quando se confronta com estressores. O oposto também é reativo, o que implica que empreendedores só agem ad hoc quando a situação requer uma ação dessa natureza. O conceito de proatividade foi criado como parte do conceito de orientação empreendedora (Lumpkin e Dess, 1996; Miller e Friesen, 1978). Empiricamente, proatividade tem tido importância particular na explicação do sucesso organizacional de proprietários de negócios (Krauss, Frese, Friedrich e Unger, 2005; Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese, 2009; Van Gelderen, Frese e Thurik, 2000).

Persistência tem sido conceituada como uma parte importante do empreendedorismo desde que Schumpeter (1935) descreveu industriais empreendedores. Sempre que novas ideias surgem, necessita-se superar as adversidades; isso acontece, especialmente, quando há escassez de recursos (Kodithuwakku e Rosa, 2002) – uma situação muito comumente presente na vida dos empresários. Persistência ante obstáculos implica dois processos autor-

reguladores. Primeiro, proteger processos autorreguladores; isso significa proteger metas, planos e a busca de feedback quando metas competitivas, planos e feedback aparecem ou quando metas, planos e a busca de feedback são frustrados ou regulados por situações difíceis. Segundo, o uso de processos autorreguladores para vencer barreiras externas; assim, quando uma abordagem ativa leva a dificuldades, essas dificuldades são tratadas de forma efetiva e persistente. Contudo, há custos associados com alta persistência – não apenas custo financeiro mas também emocional (DeTienne, Shepherd e De Castro, 2008; Shepherd, Wiklund e Haynie, 2009). Assim, persistência pode ser exagerada – um assunto que voltarei a tratar posteriormente. Ao contrário, na abordagem reativa pode-se deixar de agir cedo demais, quando uma série de problemas ocorre, fazendo com que as dificuldades pareçam intransponíveis.

Antes de discutir esses processos de ação em mais detalhes, é necessário apresentar, em linhas gerais, o processo de empreendedorismo – o que faço sob o título de processo de organização de oportunidades.

3.1 O processo de organização de oportunidades

O quadro 2 ajuda na compreensão do processo de identificação de uma oportunidade pelo empreendedor (ou um grupo de empreendedores), como pensa em organizar a exploração dessa oportunidade (fase de deslanche), como faz crescer a organização, como a dinâmica da organização começa a ter um papel e como o empreendedor é capaz ou não de gerenciar essa dinâmica. Começo com a divisão de Baron da fase de pré-início ou início (deslanche) (Baron, 2007).

Na fase que antecede o deslanche reúnem-se recursos que tornam possível o deslanche. Para isso, o empreendedor precisa ser autoiniciador porque, doutra forma, ele apenas imitaria outros; se ele não fizer coisas pelo menos levemente diferentes, será uma réplica pura de outras empresas já existentes; uma tal abordagem não seria funcional porque os outros já têm uma primeira vantagem motivacional (Lieberman e Montgomery, 1998).

Para uma fase pré-deslanche, o empreendedor precisa ser proativo e superar barreiras. Ele deve ter desejos de longo prazo que necessitam ser traduzidos em intenção – isso é feito por processos de OTIUM (oportunidade, tempo, importância, urgência e meios).

Quadro 2. Fases do empreendedorismo e tópicos de pesquisa. (final)

Heckhausen e Kuhl, 1985. Uma oportunidade tem de ser percebida e avaliada. Fontes de tempo e de meios (por exemplo, dinheiro) para um deslanche potencial têm de ser reunidas. A questão deve ser conceituada para ser importante e urgente ao mesmo tempo. Durante essas atividades, é provável que o fundador tenha de passar por uma série de contratempos e erros – esses erros e fracassos têm de ser geridos pelo candidato a empresário. Em cada ponto desse processo existem barreiras que precisam ser superadas.

A fase de deslanche é caracterizada pelo início da organização, pela(s) primeira(s) venda(s) e pela sobrevivência do empreendimento. Lidar com exigências diversas e geralmente conflitantes (quer dizer, estar o empreendedor numa situação de constante sensação de opressão pelas exigências e ter de ser capaz de tomar

decisões com rapidez) e lidar com erros, reveses e barreiras, estabelecer metas de curto e longo prazo (estratégia). O empreendedor tem de ser autoiniciador durante essa fase porque são necessárias soluções novas e interessantes para os problemas e porque isso determina, em certa dimensão, se o empreendedor pode ser bem-sucedido ou não.

A próxima fase consiste num período de crescimento que pode culminar num período de estabilidade (ou de estagnação). O crescimento pode necessitar de uma abordagem mais ativa do que necessita a estagnação. A fase final de uma organização é, usualmente, um período de declínio. Organizações podem, eventualmente, ser dissolvidas, pelo menos no modelo atual (embora haja algumas organizações que duraram cerca de dois mil anos ou mais). Uma alternativa para o declínio indesejado da organização e para manter sua saúde financeira pode ser sua saída do mercado em tempo hábil ou promover um tipo de “declínio elegante”. A venda ou o término de uma organização no tempo certo requer alto grau de ações ativas. Vale a pena acrescentar que não pretendo propor um modelo de fases a ser seguido por todos os empreendedores, isto é, no qual eles passam pelas mesmas fases e na mesma ordem – uso o termo fase mais livremente, o que implica, basicamente, uma maneira conveniente de sintetizar os requisitos de ação para organizar.

Podemos usar a teoria da ação para analisar o processo empresarial. A seguir, descrevo, sinteticamente, os blocos formadores da teoria da ação e como essa teoria explica ações ativas; depois, apresento dados empíricos que ajudam a entender o fenômeno de ser ativo.

4 TEORIA DA AÇÃO – BLOCOS CONSTRUTORES

Ação é comportamento orientado para meta (Frese e Sabini, 1985). Há três importantes aspectos que servem para entender como os humanos regulam suas ações: sequência, estrutura e foco. Sequência se refere a como se desencadeiam as ações, estrutura envolve níveis de regulação e foco de uma ação pode ser a tarefa, o contexto social no qual ocorre a tarefa e o self. Argumento que toda ação pode ser desmembrada nesses três componentes.

4.1 Sequência

Os passos seguintes podem ser diferenciados minimamente na sequência de uma ação: meta e intenção, processamento de informação sobre o ambiente, planejamento, monitoramento da execução e processamento de feedback (Dörner e Schaub, 1994; Frese e Zapf, 1994; Gollwitzer, 1993; Heckhausen e Gollwitzer, 1985; Norman, 1986), também descritos no quadro 1. A psicologia usa esses termos de forma levemente diferente da economia: todos esses termos se relacionam a todas as ações. Assim, o tempo que leva uma ação pode ser segundos, horas, semanas, meses ou anos (e mais tempo ainda). Isso implica simplesmente que metas, planos e feedback também se relacionam com esses tempos. Quando uma pessoa fica de pé em frente a uma máquina para comprar uma passagem de trem na Europa, essa pessoa precisa estabelecer a meta (Quero ir para essa cidade. Quero continuar de ônibus ou pegar um táxi? Isso também precisa ser inserido no processo da meta para se obter o tíquete apropriado), tem de coletar informação sobre como usar essa nova máquina, precisa

de um plano para obter a passagem, precisa monitorar o feedback da máquina para saber se fez tudo corretamente etc. Algo semelhante acontece quando um proprietário de um negócio pensa pela manhã sobre seu dia ou quando estabelece uma meta para dois ou três meses. Apenas em circunstâncias muito excepcionais esses planos, metas etc. serão elaborados de forma escrita num plano de negócios. Sempre que planos formais, como, por exemplo, o plano de negócio, são desenvolvidos fica difícil diferenciar neles o que foi feito pelo empreendedor e o que foi feito por consultores potenciais (incluindo livros). Além disso, mesmo empreendedores que raramente planejam coisas detalhadamente desenvolverão um plano de negócios como exigência comum de um banco – assim, planos de negócios estão menos integrados à personalidade do empreendedor do que metas, planos etc. discutidos por mim neste artigo.

Essas fases de ação permeiam as diferentes fases empreendedoras e também se organizam hierarquicamente. Significa, por exemplo, para o processo empreendedor, que uma pessoa pode ter sido demitida e está, por conseguinte, desesperada para arranjar um emprego. Isso pode levá-la a amadurecer a ideia de se tornar um empreendedor. Essa pessoa começa a colher informação a respeito da área em que a nova unidade empresarial poderia operar (reconhecimento de oportunidade é uma faceta). Uma primeira ideia desenvolvida pode direcionar à intenção de uma meta (significando que o potencial empreendedor agora é sério no propósito de começar um negócio porque já sabe como fazer). Uma vez que um plano é desenvolvido, isso leva a uma intenção de implementação para começar de fato uma empresa – uma intenção de implementação induz o empreendedor a escanear a situ-

ação buscando deixas para iniciar a ação⁴. O empreendedor monitora o processo de execução dessas ideias e processa feedback de clientes, bancos, apoiadores do público etc. (o termo sequência não significa que há uma sequência imutável e que cada um desses passos das ações tem de ser dado para se estar apto a passar para o seguinte). Depois de a empresa ter sido aberta, necessita-se de metas, coleta de informações, planos etc., na fase de deslançar a empresa, assim como no seu crescimento.

O quadro 1 traz alguns exemplos do que significa, para o autoinício, proatividade, superação de barreiras na área de metas, coleta de informação e prognóstico, planejamento e monitoramento de feedback. Metas são autoiniciadoras se não forem tomadas de outros; metas mais elevadas (comparadas com outros proprietários), como grandes metas de crescimento, podem apontar para o fato de que há autoiniciadores. Metas são proativas quando oportunidades futuras são transformadas em metas, por exemplo, quando o proprietário prevê que certo produto pode ser mais útil no futuro (por exemplo, por conta de mudanças demográficas). O proprietário pode então transformar esse conhecimento em uma meta ativa. Finalmente, as metas de uma pessoa têm de ser protegidas contra metas da competição. Isso se torna particularmente necessário quando as metas terminam por ser mais difíceis de atingir do que foi antecipado.

Formas de coleta de informações autoiniciadoras se baseiam em procura ativa,

exploração ativa do ambiente e da informação existente. Um exemplo pode ser o de um proprietário de um negócio na África que não tem qualquer apoio formal para exportar seus produtos e então checa sistematicamente a internet em busca de informação que possa ajudar na exportação de seus produtos (ou talvez mesmo mudando sua linha de produto, tendo em vista essa informação). Coleta proativa de informação aparece quando proprietários procuram e escaneiam, sistematicamente, oportunidades ou problemas futuros potenciais. Superar barreiras com coleta de informações implica continuar tentando mesmo em face de dificuldades. Outro exemplo: um costureiro africano que encontra formas engenhosas de obter informação sobre tendências atuais da moda apesar de não ter condições financeiras de adquirir revistas caras, como a *Cosmopolitan*, que podem ajudá-lo nesse esforço.

Planejamento e execução autoiniciadores aparecem quando há um plano ativo desenvolvido pela própria pessoa; tem de ir além da mera imitação. Um plano dessa natureza é proativo se ele se orientar em direção a um futuro distante e se for detalhado suficientemente. Planos de apoio mostram que existe alto grau de proatividade e eles também ajudam na superação de problemas que possam surgir. Proprietários superam bem barreiras quando desenvolvem ideias boas e novas para lidar com os problemas e quando retornam para a ação, rapidamente, se seu curso tiver sido perturbado.

Finalmente, sinais de feedback podem ser acionados pelo proprietário, por

⁴Gollwitzer desenvolveu os termos intenção de meta e intenção de implementação para compreender como as pessoas saem do pensamento em si sobre os pros e contras de uma ação para a ação de fato (Brandstaeetter, Heimbeck, Malzacher, & Frese, 2003; Gollwitzer, 1999; Gollwitzer, Heckhausen, & Ratajczak, 1990; Gollwitzer, Heckhausen, & Steller, 1990). Primeiramente, há uma nomeada sequência mental deliberativa, na qual é dominante a análise imparcial da exequibilidade e do desejo da meta. Um plano de ação traduz essa sequência mental deliberativa em uma sequência mental implementadora. Aqui a pessoa está propensa a agir e verifica várias deixas ambientais para passar para a ação.

exemplo, no sentido de desenvolver bons indicadores de satisfação de clientes, constatando e considerando relevantes sinais potenciais que surgem antecipadamente de que algo não está indo bem (pré-sinais) e protegendo sua fonte de feedback. As pessoas não gostam de feedback negativo, mas é particularmente útil manter-se em busca de feedback negativo (um aspecto da superação de barreiras) (Ashford e Tsui, 1991).

Sequência de ação e agindo sob incerteza. Ações empresariais são realizadas, tipicamente, em situações incertas (McMullen e Shepherd, 2006); por conseguinte, é necessário se perguntar como a teoria da ação pode ser usada para se compreender como se age em situações de incerteza. Incerteza diz respeito à forma como uma ação pode afetar o ambiente. Se há incerteza, não sabemos quando, se e qual efeito nossas ações terão. Assim, em princípio, há três incertezas – que se referem a quando, se e o quê (Miller, 1981). “Quando” implica que um ator não sabe o tempo para o efeito da ação no ambiente, i.e., será o efeito imediato ou existe alguma lentidão na reação do ambiente? E qual seria o melhor tempo para uma intervenção? “Se” implica que a pessoa não sabe se um efeito surgirá ou não. “Que” implica que não fica claro quais outros efeitos podem aparecer como resultado das ações da pessoa. Concordamos com McMullen e Shepherd (2006, p. 135) que “incerteza no contexto da ação age como uma sensação de dúvida que (1) produz hesitação ao interromper ações rotineiras, (2) causa indecisão ao perpetuar uma competição contínua entre alternativas, e (3) encoraja a procrastinação ao tornar opções prospectivas menos atraentes” Não se pode afirmar a priori se esses efeitos de incerteza têm ou não influências negativas.

Incerteza experimentada pela pessoa é uma função da incerteza no ambiente, dos

padrões de incerteza ou metas da pessoa e de sua competência percebida (ou autoeficácia, cf. Bandura, 1989). Competência tem, provavelmente, uma relação curvilinear com incerteza. Caso não haja competência, uma pessoa não sentirá incerteza porque ela não conhece suficientemente o que pode dar errado em sua ação (Bursion, Larrick e Klayman, 2006). Se alguém se sente muito competente, há pouca incerteza. Este é, por conseguinte, o efeito da incerteza: incerteza deve ser administrada; a necessidade de administrar a incerteza é grande se a pessoa tem metas mais altas de certeza (que podem advir da personalidade ou da cultura – no sentido de alta evitação de incerteza). O caminho para administrar a incerteza é se preparar para ela – a melhor preparação que a pessoa pode fazer nesse caso é planejar bem (Hofstede, 2001) e desenvolver bons sistemas de feedback. Planejamento permite às pessoas superar o problema da incerteza para interromper ações rotineiras, infelizmente, planejamento pode também levar à procrastinação ou indecisão. Devo discutir esse tema mais adiante neste artigo.

4.2 Estrutura da ação

A estrutura da ação diz respeito à regulação hierárquica cognitiva do comportamento. A noção de hierarquia é necessária para entender comportamentos bem organizados que atingem metas de alto nível (por exemplo, lançamento de um novo produto) utilizando-se de comportamentos de nível inferior (por exemplo, expressar uma frase, digitar uma palavra ou usar os músculos apropriados para girar uma chave) (Carver e Scheier, 1982; Johnson, Chang e Lord, 2006; Miller et al., 1960). Os níveis mais altos da hierarquia da regulação da ação são conscientes, orientados para o pensamento

e mais geral; os níveis inferiores consistem em rotinas, são específicos e frequentemente envolvem movimentos musculares. Essa hierarquia não está bem organizada, mas com potencial de reversão.

Os quarto níveis de regulação

Os quatro níveis de regulação são descritos no quadro 3. Três níveis de tarefas orientadas de regulação e um nível metacognitivo são diferenciados.

Quadro 3. Níveis de regulação (final)

O nível de habilidade de regulação: o nível inferior de regulação, chamado de nível de habilidade (Rasmussen, 1982); nível sensorio-motor de regulação (Hacker, 1998); psicomotor (Ackerman, 1988); automatizado (Shiffrin e Schneider, 1977) ou conhecimento processual (Anderson, 1983) regula habilidades automatizadas situacionalmente específicas ou rotineiras. A regulação não é consciente. Modificar substancialmente programas de ação é, contudo, difícil. Para mudá-los, eles têm de ser trazidos para um nível mais alto de regulação, de forma que algum processamento (com esforço) consciente possa ser aplicado. O nível de habilidade de regulação é o preferido (March e Simon, 1958), especialmente quando há uma carga alta (Kahneman, 2003).

Metas desse nível dependem, normalmente, de regulação de nível mais alto, contudo, estudos recentes mostraram que metas também podem ser preparadas em um nível inferior (Bargh e Barndollar, 1996; Shah e Kruglanski, 2003). Planos, nesse nível, são marcas não conscientes de movimentos ou rotinas cognitivas altamente automatizadas; por exemplo, nadar ou, no caso de um empresário altamente experiente, perceber situações como oportunidades. Feedback está em um nível inconsciente

também. Muitas ações tidas como intuitivas são reguladas nesse nível – nenhum ou muito pouco esforço consciente precisa ser feito em tal nível.

Nível de padrões de ação flexível: em termos de metas, as mais importantes são as submetas, que são reguladas pelas metas de mais alto nível do nível de regulação consciente. Padrões de ação esquelizada bem treinada (Norman, 1981) são aqui dominantes. Esses programas de ação já prontos são acessíveis à memória, mas precisam ser ajustados flexivelmente a parâmetros definidos para a situação. Processos de compra e venda servem de exemplo – ações já altamente aprendidas que requerem algum input da situação (tal como o que o cliente parece querer), mas que não precisam de uma grande atenção consciente. Processos perceptivos de sinais de ação são importantes nesse caso (Ackerman, 1988; Hacker, 1998). Semelhantemente, lidar com empregados é geralmente regulado nesse nível. Isso significa que apenas poucas partes dos processos são conscientes; contudo, o proprietário pode subir o nível de regulação da ação para a consciência (enquanto no nível de habilidade custa muito esforço tornar um programa de movimento consciente). Sinais são estímulos que levam a certa ação – por exemplo, providenciar um certo tipo de vendas pode ser o resultado de um sinal que veio de um cliente potencial. Com expertise e com treinamento, atividades antes reguladas conscientemente passam a ser reguladas nesse nível. Com prática futura, a regulação é delegada para a regulação do nível de habilidade.

Nível da consciência: esse nível diz respeito ao comportamento orientado pela regulação consciente de meta, muitas vezes denominado “base do conhecimento” (Rasmussen, 1982), “conhecimento de-

clarado” (Anderson, 1983), “controlado” (Shiffrin e Schneider, 1977), “cognitivo” (Ackerman, 1992), “nível intelectual” (Hacker, 1998; Frese e Zapf, 1994) ou “raciocínio sistema 2” (Kahneman, 2003). Embora o termo consciência tenha um histórico complicado na psicologia, parece ser um bom termo “guarda-chuva” que abriga uma compreensão da ciência das pessoas de como vão lidar com suas ações. (ou como elas estão cientes dos parâmetros importantes de sua ação). Consciência ou ciência não implica, necessariamente, verbalização de um pensamento. Consciência pode também implicar uma imagem que é mantida em ciência – no sentido de um pensamento vívido que estimula uma certa ação, por exemplo, simulação mental (Shephard e Metzler, 1971). Processamento consciente implica esforço (Kahneman, 1973), é lento, restringido por recursos limitados do processador central (memória atuante consciente) (Baddeley, 1986) e trabalha de forma serial. Este é o nível de regulação orientado pela tarefa.

Na fase inicial de abertura de um primeiro negócio, a maioria dos empreendedores deve realizar muitas tarefas para as quais não tem experiência ou muito pouco treinamento. Todas essas tarefas precisam ser realizadas no nível consciente de regulação. Uma vez que os recursos cognitivos são limitados (memória atuante) e é necessário se tomar decisão no nível consciente, há um nível constante de sentimento de superexigência e de se atuar nos limites do aparato cognitivo. Várias escolas sugeriram, portanto, que empreendedores precisam usar heurísticas (como atalhos cognitivos) em vez de um pensamento analítico para regular ações pessoais (Baron, 2002; Markman, 2007) – são esses os temas que são regulados no nível metacognitivo descrito a seguir.

Nível de heurísticas metacognitivas: trata-se de um nível de regulação complexo, porque compreende ambas as formas de regulação, consciente e não consciente. No lado consciente, a abordagem metacognitiva se baseia no conhecimento que as pessoas têm sobre como usar estratégias - conhecimento sobre nossa regulação cognitiva (cf. Brown, 1987). Além disso, as pessoas refletem sobre como lidam com suas ações (Brown, 1987). As pessoas sempre sabem quanto serão capazes de aprender (Metcalf, 1993), o que eles não sabem (Kruger e Dunning, 1999) e que tipo de estratégias usam (Gleitman, 1985; Weinert e Kluwe, 1987).

Heurísticas metacognitivas também são relacionadas aos passos da sequência de ação discutidos acima; as pessoas têm heurísticas gerais para estabelecer metas, obter informação, planejar, monitorar e processar feedback (Frese, Stewart e Hannover, 1987). Essas heurísticas gerais, levando em conta a regulação da ação, são chamadas de estilos de ação e funcionam de forma equivalente aos traços de personalidade (Frese et al., 1987). Elas afetam, diretamente, a forma como regulamos as ações.

Para alguns estudiosos, o uso de heurísticas implica a aplicação de preconceitos na tomada de decisões. Esse é apenas um aspecto da tomada de decisão no sentido de Kahneman (2003), por exemplo, o efeito âncora, a disponibilidade ou a heurística representativa. No entanto, a heurística é um termo mais amplo. Significa que usamos abordagens gerais, que podem resultar em vieses cognitivos ou em ações corretas – algo que é compartilhado por todos os teóricos cognitivistas (Polya, 1945).

O nível mais alto – o metanível – não é usualmente ativado quando trabalhamos

em tarefas rotineiras com soluções conhecidas. Uma vez que tarefas rotineiras dominam nossa vida de trabalho, não estamos pensando normalmente nesse metanível. Uma vez que metas vitais, temas morais ou procedimentos gerais de como lidar com tais aspectos são regulados nesse nível, não ficamos normalmente atentos a isso nas nossas atividades cotidianas.

Ações ativas e os níveis de regulação: rotinas são desenvolvidas quando o ambiente é redundante e quando resultados satisfatórios podem ser obtidos com elas (Ouellette e Wood, 1998). Com a prática, alcança-se a automatização (um processo de superaprendizagem). Experts têm mais rotinas do que principiantes. Por isso, não é uma surpresa que experts não se mantenham pensando sobre suas metas (porque elas fazem parte de uma rotina), eles não planejam de forma consciente tanto quanto os principiantes e eles pensam mais holisticamente – resultados semelhantes apareceram em empreendedores (Dew, Read, Sarasvarthy e Wiltbank, 2009), bem como em expert que desenvolve softwares (Sonnen-tag, 1998). Rotinas surgem como resultado do uso frequente de um determinado plano de ação – isso não é verdade somente para atos sensório-motores, mas também para pensamentos. O uso de teorias pode ser uma tal habilidade rotinizada. As pessoas reagem negativamente quando suas rotinas usuais não dão mais certo. Além disso, as pessoas são motivadas a restabelecer a rotina novamente.

Sempre que possível, níveis mais inferiores de regulação são preferidos porque processar nesse nível significa menos esforço e a ação é mais suave. Usando níveis mais baixos, liberam-se os níveis mais altos de regulação. Esses níveis superiores de regulação podem então ser aplicados para descobrir outras tarefas que causam

prazer (por exemplo, quando temos uma conversa interessante com um amigo enquanto dirigimos um carro) ou para pensar mais profundamente sobre itens que não estão correntemente no primeiro plano de nosso desempenho da tarefa. Assim, liberando níveis superiores de regulação, torna-se possível apresentar desempenho ativo. Primeiro, liberando altos níveis de regulação, aumentam as chances para se pensar criativamente sobre nossas tarefas, desenvolver novas ideias e começar a implementá-las (o componente de autoiniciador da performance ativa). Segundo, isso torna possível pensar sobre futuros problemas e oportunidades e preparar-se para eles agora (o componente proativo da performance ativa). Terceiro, podemos desenvolver estratégias melhores para proteção de nossas metas, procura de informação, planos, monitoramento e processamento de feedback etc., que guia nossas ações, e, desse modo, superar barreiras no caminho em direção à meta. Quarto, habilidade cognitiva e qualificações permitem o processamento de novas informações no nível consciente de regulação (habilidade cognitiva implica um grau mais alto de fontes cognitivas – memória de trabalho mais ampla e qualificações implicam habilidades reguladas em níveis inferiores) (Kyllonen e Christal, 1990); por isso, qualificações e habilidades cognitivas deveriam, por exemplo, aumentar o nível de planejamento proativo, o qual deveria aumentar o desempenho ativo de proprietários de negócios.

Rotinas têm função dupla. Conservando o conceito de miséria cognitiva, as pessoas tendem a se manter em suas rotinas. Rotinas ajudam, por outro lado, a aumentar a motivação para superar rotinas. As pessoas têm uma tendência para manter suas rotinas mesmo contra um certo nível de pressão ambiental. Isso se aplica a

rotinas de pensamento (por exemplo, usar certa teoria e manter essa teoria mesmo quando há, de fato, melhores alternativas acessíveis ou fazer coisas de acordo com uma prescrição que já se tenha usado), bem como a rotinas sensório-motoras (por exemplo, empresários tendem a usar uma certa abordagem para venda que é mantida mesmo que melhores alternativas estejam ao alcance). Por conseguinte, empresários que se saíram bem no passado podem ter problemas quando o ambiente muda, quando melhoria contínua é necessária, quando inovações devem ser urgentemente implementadas (i.e., a síndrome da “não-invenção-no-local”) ou quando a composição da equipe muda rapidamente (i.e., trabalho em projeto).

Por outro lado, se uma pessoa é dominada pela rotina (assim, os níveis superiores de regulação estão subocupados), ela se entediara. Contudo, o tédio não necessariamente leva a processamento de nível mais alto numa atividade particular. Os níveis superiores estão sempre em busca de alguma outra atividade. Isso pode levar a devaneios ou a mudanças radicais e inovadoras (por exemplo, abrir uma nova empresa).

4.3 O foco: tarefa, social e self

Todas as ações são situadas, o que significa que respondem à situação, levam em conta pistas situacionais, lidam com situações, são ajustadas a demandas situacionais e tentam marcar os efeitos da ação na situação (Johnson et al., 2006; Suchman, 1985). Há três classes gerais de características situacionais que podem ser diferenciadas; estas constituem três focos de desempenho – o contexto da tarefa, o contexto social e o self.

4.3.1 A tarefa como foco da regulação

A tarefa à mão é o principal foco da regulação – a tarefa pode ser social (por exemplo, persuadir um cliente a comprar um produto), criativa (imaginar abordagens de marketing alternativas), ou uma tarefa específica à mão (passar um troco corretamente). O foco na tarefa é obviamente importante e qualquer desvio provavelmente levará a menos sucesso. Uma descoberta interessante na literatura específica mostra que experts e não experts, similarmente, podem desviar-se da tarefa, mas os experts voltam a se orientar para a tarefa mais rapidamente (Sonnentag, 1998). Como descrito no Quadro 1, os empresários precisam estabelecer, eles mesmos, a tarefa para que se orientem a longo prazo (proativos), sejam autoiniciadores e persistentes.

4.3.2 O contexto social como foco da regulação

A maioria das tarefas é realizada no âmbito de um contexto social (mesmo se a pessoa a realiza sozinha, uma entidade social continua sendo o foco), isso é particularmente verdade no caso de empresa que é orientada para o mercado. Por isso, o ambiente social também precisa ser focado juntamente com a tarefa. Se o contexto social é o único foco e se torna mais importante do que a tarefa, as pessoas não poderão concluí-las e serão, por conseguinte, ineficazes. Contudo, se não houver qualquer foco social, as tarefas se tornam isoladas e as pessoas são de novo ineficazes no ambiente social. Assim, é necessário que exista um equilíbrio sadio entre esses dois focos.

4.3.3. O self como foco da regulação

Uma alta performance pressupõe regulação pessoal efetiva – autogerenciamento (incluindo gerenciamento da personalidade), autoeficácia e sair de si mesmo para a tarefa. Sempre que a atenção se volta para um nível superior de regulação o sistema pessoal é implicado potencialmente (Caver e Schreier, 1982). Isso acontece especialmente depois de falhas (Mikulincer, 1989).

Autogerenciamento significa que a própria pessoa é gerenciada e regulada. Quer dizer que a pessoa conhece suas próprias fraquezas e trabalha conscientemente (e automaticamente com o tempo) contra elas e que conhece suas fortalezas e as capitaliza. Autogerenciamento também implica algumas questões metacognitivas: Quais são as metas de longo prazo que o empresário persegue? Que tipos de abordagem são feitos por ele comumente? O que saiu errado e por quê e o que deu certo e por quê?

O sistema pessoal (do self) é regulado no metanível. Contudo, atender ao self significa, geralmente, que a pessoa está pensando conscientemente sobre se está fazendo ou não a coisa certa. Reflexões sobre si são, portanto, uma carga adicional na memória de trabalho. Assim, atenção ao self pode levar à melhoria da performance numa tarefa fácil, mas, pelo menos a curto prazo, a uma redução de realização numa tarefa difícil (Mikulincer, Glaubman, Ben-Artzi, e Grossman, 1991).

5 CARACTERÍSTICAS DE DESEMPENHO ATIVO E SUCESSO EMPRESARIAL

Figura 1 (final)

A figura 1 descreve características do desempenho ativo e levanta questões so-

bre como elas se relacionam com o sucesso (e como a personalidade pode desempenhar um papel adicional). Assumo também que o desempenho ativo pode influenciar o ambiente e vice-versa. Além disso, postulo dois efeitos da personalidade e do ambiente – cada um deles como moderador da relação entre desempenho ativo e sucesso.

5.1 Metas ativas e visões

Defino desempenho ativo como sendo autoiniciado, proativo e persistente. Isso significa que as metas e visões serão denominadas ativas se são autoestabelecidas (em vez de prescritas ou esperadas), se são de longo prazo (no sentido de proatividade) e se implicam a não desistência de uma meta em caso de ocorrerem problemas (persistência).

Segundo meu conhecimento, não existem estudos que examinem, diretamente, todos esses fatores. Contudo, há algumas aproximações: primeiro, uma meta de crescimento deveria ser de mais longo prazo e mais proativa do que qualquer outra. De fato, visões de crescimento têm sido apresentadas em relação à performance organizacional (Baum, Locke e Kirkpatrick, 1998). Metas de crescimento também apresentam um impacto longitudinal sobre empregabilidade e crescimento das vendas de pequenas empresas (Delmar e Wiklund, 2008). Noutro estudo, não há um efeito direto, mas um efeito interativo. Metas de crescimento só têm impacto quando um número de metas estabelecidas pelo empresário é caracterizado como metas altas específicas - o que se conforma à teoria do estabelecimento de metas (Locke e Lattham, 2002) - e quando essas metas são mais de longo alcance do que imediatas (Kreber, Frese e Rauch, 2009). Esses dados empíricos se aproximam das conse-

quências de um conceito de estabelecimento de metas ativas. Contudo, devemos ter o cuidado de informar que pode haver outras metas ativas de interesse, além das metas de crescimento do negócio no âmbito das pequenas empresas (Wiklund, Davidsson e Delmar, 2003).

5.2 Orientação empreendedora

A segunda característica de desempenho ativo descrita na figura 1 é a orientação empreendedora, preditor central de atividades iniciadoras e do sucesso do negócio (Lumpkin e Dess, 1996) com uma longa tradição no campo do empreendedorismo (Miller e Friesen, 1982). Orientação empreendedora é uma variável que engloba vários assuntos, uma vez que inclui um número de diferentes construtos. Alguns dos construtos simples serão rediscutidos na nossa revisão da área, por exemplo, proatividade. Lumpkin e Dess (1996) resumiram orientação empreendedora em cinco dimensões: autonomia, inovação, correr riscos, agressividade competitiva e proatividade. Orientação empreendedora se relaciona com o nosso conceito de desempenho ativo. Autonomia implica ser autodirigido quando se buscam oportunidades. Uma pessoa autônoma age independentemente e toma decisões a despeito de dificuldades – é claramente um conceito relacionado àquele desenvolvido anteriormente, nomeadamente, desempenho ativo. Capacidade inovadora se refere ao desenvolvimento de novas ideias (relacionadas a produtos, serviços e processos). Apesar da capacidade de inovação não ser o mesmo que ser autoiniciador, há uma relação entre os dois conceitos. Ter novas ideias é um aspecto importante de ser autoiniciador, porque ser autoiniciador é o oposto de imitar o que outros estão fazendo. Correr risco é a única variável que

não tem sido relacionada com desempenho ativo, mesmo que se possa argumentar que há um certo risco quando o desempenho ativo acontece porque significa geralmente que uma pessoa se aventura em algo desconhecido e geralmente ocorrerá algum tipo de reação negativa do ambiente quando mudanças são sugeridas. Agressividade competitiva implica tornar difícil para os competidores entrar no mesmo mercado e tentar ter um desempenho melhor do que o dos competidores. Uma pessoa proativa toma a iniciativa de explorar ativamente as oportunidades de mercado.

Orientação empreendedora, ao contrário de todos os demais construtos a serem discutidos neste artigo, usa a firma de referência e não o indivíduo, assim, o construto quer saber se a firma é orientada para o empreendedorismo ou não (compare Chan, 1998, acerca de diferentes maneiras de se desenvolver escalas). Apesar de tudo, prefiro imaginar orientação empreendedora como um conceito psicológico (a despeito de muitos pesquisadores de empreendedorismo). As razões são as seguintes: primeiro, na maioria das vezes se pergunta apenas a um alto dirigente (i.e., o CEO) da firma sobre orientação empreendedora. Assim, orientação empreendedora diz respeito a percepções de diretores de sua firma. Segundo, a referência implícita mais provável de orientação empreendedora não é realmente a firma, mas sua cultura e seu clima – variáveis típicas da psicologia organizacional. Em uma metaanálise, orientação empreendedora tem sido apresentada como bastante e consistentemente relacionada com o sucesso organizacional (Rauch et al., no prelo), por exemplo, a correlação meta-analítica é de .273 para microempresas. Tenta-se tornar o conceito mais psicológico no sentido de uma orientação para ação individual (com o indivíduo como referên-

cia), e isso também relacionado ao sucesso da empresa em dois estudos transversais (Koop, De Reu e Frese, 2000; Krauss et al., 2005). Some-se a isso o fato de que também tem sido apresentada uma interação positiva entre o ambiente e a orientação empreendedora, conforme a figura 1: num ambiente difícil (caracterizado por grande complexidade, hostilidade e incerteza), há uma forte relação entre orientação empreendedora e sucesso da firma, enquanto em ambientes não complicados essa relação não existe (Frese, Brantjes e Hoorn, 2002).

5.3 Estratégia de tarefa ativa e planejamento de ação ativa

Discutimos a importância do planejamento para superar a incerteza e para influenciar ativamente o ambiente em vez de apenas reagir a ele. Essa é uma área central para o paradigma da teoria da ação na pesquisa empresarial. Por conseguinte, fizemos um número significativo de estudos nessa área (Frese, van Gelderen e Ombach, 2000).

A teoria da ação (veja acima) argumenta que um plano é uma ponte entre metas (intenções) e ação (Miller et al., 1960). Planos podem se modelar como planos conscientes ou não conscientes (automatizados ou rotineiros). A seguir, estaremos mais interessados em planos conscientes por estes se referirem a situações novas e importantes. Esses planos são passos em direção a metas importantes a serem alcançadas dentro de alguns meses ou um ano, por exemplo, comprar ou montar uma máquina nova e relativamente cara (ou em nossos estudos na África, a construção de um teto em uma oficina de carros ao ar livre). Numa perspectiva da teoria da ação, planos conscientes são simulações mentais de ações (Probekhandlung) que são usadas

para controlar ações; planos tornam possível a antecipação do ambiente e dos parâmetros da ação; planejamento requer uma certa análise da situação e decisões sobre como proceder para alcançar uma meta (Hacker, 1992). Pesquisa experimental tem demonstrado que planos específicos sobre o quando e o onde convertem as metas em ações (Gollwitzer, 1996).

Planos podem ser diferenciados de acordo com o grau de detalhamento e de proatividade (Frese e Zapf, 1994). O grau de detalhamento pode variar desde um plano elaborado, detalhado e específico até um plano muito genérico que não especifica, detalhadamente, os passos para atingir as metas. Um aspecto do plano detalhado é que a pessoa também pensa sobre as contingências ou sobre um plano B se o plano original não der certo. A dimensão proatividade do planejamento pode ir da reatividade à proatividade (Hacker, 1992). Um plano reativo quer dizer que os proprietários reagem aos sinais ambientais que lhes avisam o que deve ser feito nesse ponto (por exemplo, pagar quando o suprimento chega). Assim, para uma abordagem reativa de atividades, um tipo de modelo estímulo-resposta é adequado – uma vez havendo um estímulo, segue uma resposta. Esses estímulos podem ser fatos objetivos, tais como receber uma conta ou ver que uma máquina quebrou, ou podem se encontrar no ambiente social, por exemplo, se os concorrentes fazem coisas de forma diferente (adicionam um produto à paleta de produtos oferecidos ou mudam a forma de produzir seus artigos). Ao contrário, o planejamento proativo implica que os proprietários determinam, de certo modo, seu ambiente ao antecipar demandas futuras e se preparar no presente para confrontá-las mais tarde. Estabelecer a firma em um nicho de mercado pode ser compreendido como uma mudança no ambiente.

Isso também vale para oportunidades – uma abordagem proativa significa a antecipação de oportunidades potenciais e a preparação para levar vantagem com elas quando surgem. Atividades preparatórias e preventivas são estimuladas por um procedimento de planejamento proativo (Hacker, 1998). A dimensão proativa e temporal é, por conseguinte, bastante relatada – quanto mais simulações mentais dos proprietários atingem o futuro, aumenta o grau de proatividade de sua abordagem. Pessoas que mantêm o foco em longo prazo também tendem a desenvolver planos mais elaborados porque há mais itens e sinais a serem considerados. Por isso, antecipar é trabalhar para detalhamento e proatividade do planejamento. A teoria da ação argumenta e demonstra empiricamente que empregados muito bons (colarinhos-brancos a desenvolvedores de softwares) apresentam um maior desempenho como resultado do planejamento proativo e elaborado (Hacker, 1992).

Planos elaborados e proativos se baseiam em um modelo amplo e profundo de atividades a serem feitas que inclua um inventário amplo de sinais potenciais (Hacker, 1992). Os sinais avisam o ator se é necessário implementar um plano e também indicam futuras dificuldades e oportunidades. Por exemplo, o proprietário antecipa erros potenciais e, portanto, desenvolve planos alternativos no caso de sair algo errado. Plano elaborado não significa, contudo, que todos os parâmetros importantes são planejados em detalhe, quer dizer, muito mais que vários parâmetros importantes para atingir a meta são considerados pelo menos superficialmente. As vantagens do planejamento proativo e elaborado são que esses planos estruturam a situação proativamente, levam a bom conhecimento de sinais e feedback ambientais importantes,

ajudam a interpretar adequadamente a situação e, assim, preparar ou prevenir o proprietário no caso do surgimento de problemas inesperados. Contudo, plano elaborado também compreende custos. Planejar toma tempo e os investimentos no planejamento podem aumentar a tendência em se prender a planos desenvolvidos anteriormente mesmo que eles já não sejam mais adequados.

A teoria da ação sugere e a pesquisa experimental mostrou que planejamento elaborado e proativo ajuda as pessoas a obter sucesso, porque planos aumentam a possibilidade das pessoas começarem a agir ao traduzir suas metas em ações e ao fazer esforço extra (Gollwitzer, 1996), ao aumentar a persistência ou diminuir a distração (Diefendorff e Lord, 2004), ao reduzir o trabalho durante as ações porque algumas partes das ações foram planejadas antecipadamente (ações ocorrerão, portanto, com mais facilidade), ao motivar as pessoas a lidar com problemas adicionais e ao prepará-las para ter uma resposta já pronta se alguma coisa sair errada. Planejamento elaborado e proativo permite que a pessoa enfrente as inseguranças inerentes ao fato de se ser um proprietário de um negócio ao fazer uso de recursos escassos. Planejamento ajuda a pessoa a ficar no caminho e assegura que a meta não foi perdida ou esquecida (Locke e Latham, 2002) e torna menos provável a interrupção de uma ação (Kuhl e Kazen, 1999). Além disso, a proatividade do plano aumenta a exploração e permite à pessoa aprender melhor (Bruner, 1966), o que melhora o modelo mental da situação e as possibilidades de ação da própria pessoa. Um plano proativo produz mais conhecimento de condições e contingências e alocação de tempo para tarefas, além de levar a um foco mais preciso das prioridades (Tripoli, 1998); também permite

que as pessoas explorem novas estratégias e parem rapidamente caso as coisas não andem bem; conseqüentemente, aumenta o conhecimento das condições limitantes dos conceitos explicativos.

O lado oposto da dimensão do planejamento proativo e elaborado implica em ações não reguladas por planos elaborados, mas apenas por uma ideia muito geral de como agir, por conseguinte, ações são reguladas no local durante o curso da ação; isso leva a uma confiança maior nas condições e sinais externos, os quais possibilitam que a ação tenha maior amplitude do que quando há um plano de ação bem desenvolvido – assim, as pessoas reagem à situação em vez de agir em conformidade com a situação. Por esse motivo, denominamos isso fim da dimensão “reativa”. Proprietários com abordagens reativas são levados pelas demandas da situação imediata, dependem de outros; isso pode significar que proprietários copiam os produtos de seus concorrentes, seguem o conselho de um consultor palavra por palavra ou esperam que seus fornecedores, clientes ou distribuidores digam a eles qual será o próximo passo. Se as pessoas são reativas e não planejam, elas não mudam as condições. Estudos empíricos mostram que uma abordagem reativa contribui negativamente para o sucesso empresarial (Frese et al., 2000; Van Gelderen et al., 2000). Levando-se em conta o nível da firma, percebe-se que companhias reativas alcançam o mercado tardiamente (Lieberman e Montgomery, 1998).

A teoria da ação e da alocação de fontes argumenta que fontes de energia, motivação, conhecimento e memória de trabalho são necessárias para se desenvolver planos elaborados e proativos (Kanfer e Ackerman, 1989). Recursos motivacionais (autoeficácia, locus interno de controle, motivação de realização e iniciativa pessoal autorre-

ferida) e cognitivos (habilidade cognitiva e conhecimento) se relacionam com sucesso por meio de planos elaborados como mediadores. Além disso, se relaciona habilidade cognitiva com memória de trabalho (Kyllonen e Christal, 1990). Planejamento consciente elaborado e proativo é complexo e essa complexidade aumenta a necessidade de recursos cognitivos (Kanfer e Ackerman, 1989). Dada a grande complexidade, recursos cognitivos maiores contribuem para um melhor planejamento, incluindo-se pensar sobre itens mais relevantes e sobre a relação entre esses itens. Ao contrário do caso de planos elaborados e proativos – uma abordagem reativa – não requer a manutenção de vários conceitos na memória de trabalho porque indicativos relevantes para a ação são retirados diretamente do ambiente. Os mesmos argumentos utilizados para a habilidade cognitiva servem para o capital humano (aptidões e conhecimento). Um nível alto de aptidões quer dizer que a pessoa tem a seu alcance respostas próprias prontas e rotineiras (Frese e Zapf, 1994) e, por conseguinte, precisa de menor capacidade de processamento (Kahneman, 1973). Isso libera recursos cognitivos que, então, ficam disponíveis para o desenvolvimento de planos elaborados e proativos para a consecução de metas.

Planejamento elaborado e proativo requer energia e direcionamento que se relacionam a exequibilidade e desejo. As pessoas necessitam saber que são capazes de alcançar algo e que querem alcançar algo antes de investir num plano proativo e elaborado. Daí, aqueles traços motivacionais (Kanfer e Heggstad, 1997) relacionados ao sucesso empresarial, tais como locus de controle interno, autoeficácia, motivação de realização e personalidade proativa (Rauch e Frese, 2000, 2007), deveriam também se relacionar com o planejamento elaborado e proati-

vo. Locus de controle interno (Rotter, 1972) explica pessoas que se veem dominando o próprio destino e capazes de alcançar resultados desejados. Locus de controle interno deveria levar a planejamento mais elaborado e proativo porque faz sentido ser proativo e planejar as próprias ações, se alguém tem domínio sobre seu destino (Skinner, 1997). Supõe-se que locus de controle interno leva a um desempenho empresarial maior porque empreendedorismo requer que a pessoa seja mais motivada e não espere que outras lhe digam o que deveria fazer. Autoeficácia se refere à crença de que a pessoa é capaz de fazer realizações com competência (Bandura, 1997). A sensação de competência torna o desenvolvimento de planos elaborados e proativos mais útil (ou a falta de competência leva a um planejamento menos elaborado e proativo, porque a pessoa não tem controle sobre as próprias ações). Autoeficácia tem demonstrado contribuir para o desempenho em várias perspectivas (Stajkovic e Luthans, 1998). Motivação para a realização e personalidade proativa se relacionam com o desejo de desenvolver planos proativos não sugeridos por outro e de mudar o ambiente. Motivação para a realização implica que as pessoas querem causar um impacto, que não desistem facilmente (McClelland, 1961) e, por conseguinte, desenvolvem planos proativos. Trata-se de um recurso que protege a pessoa de estar mudando de atividades. Personalidade proativa torna desejável o planejamento proativo e elaborado; ademais, personalidade proativa se relaciona com o sucesso (Crant, 1995).

Resultados de pesquisas tendem a apoiar essa teoria – por exemplo, três amostras de países africanos (Frese et al., 2007) e vários outros estudos (Frese et al., 2000; Keyser, De Kruif e Frese, 2000; van Stekelenburg, Lauw e Frese, 2000). Nessas pesquisas, foram utilizados os chamados

gestores de “colmeia” para estimar o sucesso que as empresas teriam. Esses gestores são gerentes de um grande conjunto de “garagens”, alugadas para empresários de micro- e pequenas empresas na África do Sul. Esses gerentes geralmente sabem, com segurança, se as firmas vão bem ou não, uma variável dependente significativa numa realidade na qual são poucos os proprietários que mantêm registros adequados de sua lucratividade. Esses resultados mostram também que planejamento elaborado e proativo é um mediador entre recursos cognitivos (habilidade cognitiva e qualificações); recursos motivacionais (personalidade proativa, autoeficácia, necessidade de realização, locus de controle interno) não se relacionaram significativamente com a variável dependente (estimativa de sucesso feita por gerentes de “colmeia”) nem com as variáveis mediadoras (planejamento elaborado e proativo). Outros estudos tendem, contudo, a descrever componentes motivacionais como importantes fatores de sucesso (Baum e Locke, 2004; Baum, Locke e Smith, 2001), daí, sugiro que tais variáveis sejam mantidas na equação.

Dois estudos examinaram os itens em torno do planejamento proativo com um desenho longitudinal (Escher et al., 2002; Krauss, Frese e Friedrich, 2009, em preparação; Van Gelderen et al., 2000). Os resultados gerais demonstraram que planejamento proativo e elaborado se relaciona com sucesso. Isso está certo para países ocidentais como Alemanha (Utsch e Rauch, 2000; Zempel, 1999), Holanda (van Gelderen et al., 2000), assim como para vários países africanos (Frese et al., 2007). Além disso, plano ativo é um mediador entre capacidade cognitiva e capital humano por um lado e sucesso, por outro (Frese et al., 2007).

Figura 2 (final)

5.4 Efetivação, improvisação e experimentação

Na pesquisa sobre empreendedorismo, ser ativo é geralmente o mesmo que experimentação – isto é, uma tentativa de fazer coisas e manter o que funciona, o que sempre é contrastado com processos estruturados, particularmente planejamento. Há vezes em que alguns autores igualam até mesmo tentativa e erro com experimentação (por exemplo, Piero Formica, the Dean, International Entrepreneurship Academy and Professor of Economics, International Business School, Jönköping University, Sweden <http://www.paradiso-fp7.eu/documents/PieroFormica.pdf>). Nada poderia ser mais errado – tentativa e erro significam, como indica o nome, tentar qualquer coisa e então manter o que o mundo exterior reforçar. Contudo, empreendedores de sucesso não tentam coisas por acaso, ao contrário, praticam o oposto de tentativa e erro, nomeadamente, experimentação com propósito e dirigida a metas. Isso significa que eles desenvolvem hipóteses ou caminhos de ação potencial (o que funcionaria?), eles tentam então, com esperança, em um ambiente no qual é seguro falhar (Sitkin, 1992). Eles sabem o que constitui o sucesso de um experimento e o que constitui insucesso simplesmente porque antes imaginaram o experimento. O processo de pensar sobre coisas é planejar no sentido discutido anteriormente. Sem planejar, os empreendedores não saberiam se foram bem-sucedidos ou não, porque não saberiam o que constitui o sucesso. Em estudos realizados com detalhes descobrimos que atentar para o que se explora e se faz leva a melhor aprendizagem do que por meio de tentativa e erro (van der Linden, Frese e Meijman, 2003; van der Linden, Sonnentag, Frese e van Dyck, 2001). Pensar e desenvolver hipóteses razoáveis é,

por conseguinte, um pré-requisito para que a pessoa possa explorar bem a situação e experimentá-la. Qualquer cientista experimental sabe que uma grande quantidade de planejamento está presente na experimentação. Contudo, qualquer cientista experimental também sabe que é necessário desenvolver novo procedimento quando um primeiro experimento não dá certo – assim, experimentação é feita quando o resultado do experimento não é certo. Empreendedores muitas vezes não sabem o exato resultado de suas ações antecipadamente, por isso, torna-se necessária a experimentação que, por seu turno, requer planejamento para ser feita.

Uma forma de pensar a experimentação é o conceito de efetivação de Sarasvarthy (2001). Na efetivação um potencial empreendedor tenta alcançar a melhor combinação do que dispõe (habilidades, dinheiro, material, acesso ao mercado e outros recursos). Uma vez percebendo algum sucesso no mercado, passos futuros são dados para conseguir futuros sucessos de mercado. De muitas maneiras, esse é um processo de “moldar”, aqui diferentemente do conceito behaviorista (Skinner, 1953) de moldar, não é o ambiente ativo que molda o comportamento, mas a pessoa que busca ativamente melhores formas de acessar mercados para novos produtos, serviços potenciais etc. que integram o universo de possibilidades do empresário (Dew et al., 2009). Eu penso que esse conceito é um acréscimo ao conceito mais tradicional de se ter uma meta de produto ou serviço em mente que a seguir é perseguida. Execução também é, claramente, um processo ativo; execução significa que não existam metas, padrões e planos. Empresários necessitam, outra vez, de algum tipo de ideias do que querem alcançar, alguns padrões e metas pelos quais avaliam

estar conseguindo algo etc. Assim, a mesma nomenclatura da teoria da ação descrita acima se aplica aqui.

Bricolage é, de certa forma, um conceito semelhante (Baker, Miner e Eesley, 2003, p. 256) – “um construto frequentemente usado para descrever o conjunto de recursos invocado pela improvisação”. A descrição de bricolage aporta a existência de circunstâncias felizes – um certo grau de desejo de trocar de trabalhos e o surgimento de algumas oportunidades – que são tidas como ponto de partida para a criação de uma empresa (Baker et al., 2003). Assim, em tal caso, o processo de arranque é oportunista – uma mudança rápida de trabalhos em que o ambiente (clientes, a empresa antiga etc.) parece sugerir que a fundação de uma nova empresa seria a melhor opção. Dentro de algumas semanas se efetiva essa fundação, em vez do longo período de tempo que se tem em mente quando se pensa no processo de arranque. Vê-se claramente que não havia um longo processo de planejamento acontecendo no ponto de fundação da empresa, mas isso não significa que o comportamento foi acidental ou por tentativa e erro. Em vez disso, os fundadores já tinham estratégias bem desenvolvidas.

O debate sobre se o planejamento é útil também está presente na pesquisa em estratégia (Bhide, 1994; Mintzberg, 1991). Isso pode ser surpreendente, dado o fato de que as evidências meta-analíticas apoiam a clara relação entre o planejamento de negócio e o sucesso (Miller e Cardinal, 1994). No entanto, ao contrário dos estudos sobre empreendedorismo de pequeno porte que examinaram o planejamento informal realizado pelos próprios empresários, o planejamento estratégico é feito muitas vezes na empresa e em empresas maiores; determinados membros do staff têm a função de

estabelecer a estratégia “certa” e a abordagem “certa” para toda a empresa. Uma vez que esses planos de negócios formais e bem desenvolvidos são então levados para dentro da empresa por vias burocráticas, podem ser descritos como antídotos para a exploração e experimentação, pois a adaptação local na empresa não é permitida nesse contexto.

Proprietários de pequenas empresas também desenvolvem planos de negócios. Esses planos são necessários para que obtenham financiamento de bancos e de apoiadores (e, dessa forma, produzir um desses planos pode conduzir ao sucesso), mas a função desses planos pode não estar diretamente relacionada ao sucesso (Honig, 2004). Escrever um plano de negócios é uma tarefa muitas vezes terceirizada e consultores podem desenvolver um para o proprietário do negócio. A visão de processo da psicologia pode ajudar nesses casos: em vez de apenas analisar o plano de negócios como um produto, os comportamentos dos atores envolvidos precisam ser examinados. Uma análise detalhada do comportamento de planejamento do proprietário é, provavelmente, muito melhor para compreender a funcionalidade do plano de negócios do que o próprio plano de negócio. Comportamento de planejamento pode ter uma importância particular para os empresários, no entanto, o proprietário não se deve ater, a qualquer custo, ao plano de negócio formal, ou assumi-lo porque foi investido muito tempo e trabalho no planejamento que não se permite mais fugir do plano com experimentos. Planejamento pode levar à procrastinação e, assim, um elevado grau de planejamento pode ser contraproducente. Em contrapartida, ter as coisas já planejadas pode ajudar o proprietário a desenvolver uma melhor compreensão da questão que precisa ser cuidada e produzir

uma melhor exploração do meio ambiente. No ambiente de negócio normal, há muito poucos homens de negócios que planejam para muitas eventualidades, porque as tarefas do proprietário do negócio são tão variadas que as pessoas rapidamente evitam o excesso de planejamento se já tiveram uma tendência a fazer isso. Quando se trata de um comportamento real de pessoas de negócios, afirmo que o planejamento comportamental é necessário para o sucesso e, mais do que isso, o planejamento é necessário para fazer testes.

Obviamente, o planejamento comportamental não significa que os proprietários deveriam gastar grande quantidade de tempo antes de começar a agir. Por exemplo, os proprietários que utilizam o planejamento elaborado e proativo não precisam de um modelo completo traçado em sua cabeça (ou no papel) antes de começar a agir. O processo é muito menos estruturado do que isso (cf. Frese e Zapf, 1994): as pessoas muitas vezes reconstroem os planos porque algumas ações não funcionaram, costumam desenvolver planos no local e, muitas vezes, alteram seus planos bem desenvolvidos em função de feedback. Planejamento ajuda os proprietários a preparar suas ações, para logo perceber se estão no caminho errado, para ter ideias alternativas na mão (plano B) quando as coisas não funcionam e, finalmente, para interpretar melhor o feedback, porque eles têm uma noção de qual feedback esperar. Uma razão adicional para combinar planejamento com orientação de ação e experimentação é o fato de que o planejamento pode às vezes ser usado como uma ferramenta para procrastinar e evitar ações (van Eerde, 2000). Assim, é bem possível que os proprietários planejem muito e por muito tempo. O que a maioria dos estudiosos quer dizer quando ataca o planejamento como demasiado in-

cômodo tem muito mais a ver com a questão de como lidar com os erros – isso será discutido no item 5.6.

5.5 Estratégia social ativa para formação de rede de relacionamento (network)

O mesmo raciocínio que tenho usado para planejamento ativo de ações também se aplica a estratégias sociais ativas para formação de rede de relacionamento (networking). Existe uma vasta literatura que sugere que o sucesso empresarial aumenta através de uma melhor e maior rede social (Hoang e Antoncic, 2003; Johannisson, 2002). As redes sociais podem significar muitas coisas, tais como a qualidade da rede, a estrutura de rede etc. Um dos indicadores mais robustos das redes é seu tamanho, ou seja, o número de pessoas que os empresários conhecem. Empresários, como agentes ativos, também desenvolverão suas redes se acham que as redes podem contribuir com seus esforços (Battjargal, 2006; Johannisson, 2002).

Em recente estudo (Zhao, Frese e Giardini, 2009), foi desenvolvido um conceito central da competência social global composto por três variáveis: habilidades sociais; contribuição ativa para o reforço e para a ampliação de redes e manipulação do ambiente social em função dos próprios interesses (estratégias sociais proativas e elaboradas) e, o terceiro, superação das dificuldades, quando há problemas para atingir objetivos sociais (perseverança relacional). Competência social abrangente foi, então, relacionada ao tamanho da rede de relacionamento e ao sucesso empresarial. Realizamos esse estudo na China, porque relações sociais são particularmente importantes na China, como é sugerido pelo conceito guanxi (que é uma relação espe-

cial entre as pessoas na China). As redes sociais são importantes nas sociedades coletivistas e a China apresenta altos escores em coletivismo (Gelfand, Bhawuk, Hishi e Bechtold, 2004). Elas também são importantes nas sociedades em que as instituições não estão ainda bem desenvolvidas (Xin e Pearce, 1996).

Resultados empíricos demonstram que, de fato, guanxi (operacionalizado como o tamanho da rede) é um mediador eficaz entre competência social global e sucesso empresarial. O conceito central para a competência social global é proatividade, vigor na persecução de redes sociais e superação de obstáculos. No entanto, os efeitos guanxi foram relacionados apenas para funcionários do governo, além disso, os efeitos guanxi são mais importantes em uma pequena área rural do que em Pequim metropolitana. O achado mais importante para o contexto de nossa descrição teórica do empreendedorismo aqui é a relação entre uma abordagem ativa no desenvolvimento de redes (Estratégias sociais proativas e elaboradas, bem como perseverança relacional) com o sucesso das empresas. As relações foram entre $r = .24$ e $0,36$ em Pequim e entre $r = .25$ e $0,65$ na área rural. Essas altas relações são reproduzidas também em análises de regressão em que uma série de variáveis de controle foi adicionada. Assim, o desempenho ativo da tarefa e abordagens sociais ativas são ambas muito úteis para os empresários na busca de sucesso.

5.6 Busca ativa de feedback e abordagem ativa de erros

Um pré-requisito de desempenho ativo é uma atitude positiva ou neutra em face do erro. Quanto mais alguém lida com o ambiente de forma ativa, mais há alguma

probabilidade de cometer também alguns erros. Aqueles que antecipam erros e têm muito medo deles se encontram, muitas vezes, sufocados por uma abordagem de desempenho ativo. Os erros são o resultado de ações não intencionais que contribuem para a não realização de um objetivo. Assim, o feedback de erro é, por excelência, um feedback negativo. Os erros aparecem mais frequentemente em ambientes complexos, o empreendedorismo é feito em ambiente complexo, em parte porque não há preparação completa para o empreendedorismo, e em parte porque empreendedorismo lida com novos produtos, serviços etc., em um contexto incerto. Portanto, não se pode preparar totalmente para o empreendedorismo e os empresários são obrigados a cometer muitos erros. Quão mais ativos sejam os proprietários, mais erros tendem a cometer. Assim, a aprendizagem de erros deve ser importante para os empresários.

Definição ativa de objetivos, abordagem ativa para a compreensão da situação, planejamento ativo e, finalmente, busca ativa de feedback são partes de uma sequência de ação ativa. Busca ativa de feedback tem se mostrado importante para o desempenho em vários domínios (Ashford e Black, 1996). Busca ativa de feedback por gestores também demonstrou estar relacionada com o desempenho organizacional (Daft, Sormunen e Parks, 1988). Dessa forma, resulta da teoria da ação o desenvolvimento de uma forma ativa para lidar com erros.

A abordagem comum de erros é tentar preveni-los. No entanto, em um ambiente complexo, tentar evitar os erros não é, necessariamente, o método mais eficaz ou eficiente, pois pode levar à procrastinação. Tentar evitar todos os erros de antemão reduz as chances de ser ativo, pois muito tempo é perdido deliberando. Uma

alternativa para a prevenção de erros é a estratégia de gestão de erros (Frese, 1991; van Dyck, Frese, Baer e Sonnentag, 2005). Na gestão de erro, as pessoas contam com a possibilidade de ocorrer os erros. Quando eles ocorrem, lida-se com eles de forma que suas consequências negativas sejam minimizadas.

Além disso, uma vez que erros são onipresentes, a gestão de erro também é o método mais eficaz (Frese, 1991; Keith e Frese, 2008). Com efeito, uma abordagem de prevenção de erro pura pode reduzir o desempenho ativo. Dados empíricos mostram que as estratégias de gestão de erro produzem um desempenho mais ativo do que abordagens exclusivas de prevenção de erro (Frese, Bryant e Stoel, in prep.).

Da mesma forma, a maneira como os empresários percebem os erros e como lidam com eles está relacionada ao desempenho de suas empresas. Orientação individual de aprendizagem (aprender com os erros, ser competente para lidar com erros, orientar para ação quando confrontado com erros) foi relacionada ao sucesso empresarial em um estudo na Alemanha (Gobel, 1998). Há mais evidência na cultura organizacional. Empresas de médio porte na Alemanha e nos Países Baixos com uma cultura de gestão de erro apresentaram, claramente, maior grau de desempenho organizacional (van Dyck et al., 2005). Em outro estudo, constatou-se a relação entre cultura de gestão de erro e inovação organizacional (Frese et al., 2009).

Por que achamos que a orientação de gestão de erro seja uma forma ativa de lidar com o feedback? Em um conjunto de outros estudos, examinamos como as pessoas aprendem com os erros. Um fator que aparece constantemente nos estudos é que as pessoas têm de encorajar a aprendiza-

gem ativa a partir do erro (Keith e Frese, 2008). Assim, o treinamento em gestão de erro produz um maior grau de metacognição de forma que as pessoas desenvolvem hipóteses de como lidar com os erros e aprender a partir do teste dessas ideias (Keith e Frese, 2005; van der Linden et al., 2001). Além disso, a pesquisa empírica tem demonstrado que o treinamento em gestão de erro é eficaz, pois melhora o controle ativo de emoções negativas que muitas vezes acompanham os erros (Keith e Frese, 2005). Lidar com essas emoções se relaciona à proteção das etapas da ação de execução ativa, conforme descrito no quadro 1. Assim, a teoria da ação sugere uma forma ativa de tratar os erros em vez de usar um procedimento de ensaio e erro ou tornar-se impotente diante os erros.

5.7 Abordagem ativa de aprendizagem (prática deliberada)

Já falei sobre uma abordagem ativa de aprendizagem baseada em erros no último parágrafo. Generalizando a partir dessas observações, pode-se perguntar como se estrutura uma abordagem ativa de aprendizagem e se tem um efeito positivo sobre o sucesso empresarial. O conceito de prática deliberada pode ajudar aqui. A prática deliberada consiste em atividades autorreguladas individualizadas e com esforço que visam melhorar o nível do desempenho atual de uma pessoa – o que implica um elevado grau de esforço e tentativa de pensar profundamente e praticar também profundamente os aspectos das competências que são particularmente importantes para a alta especialização (Ericsson, Krampe e Tesch-Römer, 1993; Unger, Keith, Rauch, König e Frese, 2009). Os trabalhos empíricos sobre os empresários na África do Sul e Alemanha têm mostrado que a prática deli-

berada é, na verdade, preditiva do sucesso empresarial (Unger, Keith, Hilling, Gielnik e Frese, 2009; Unger, Keith, Rauch, König e Frese, 2009).

5.8 Abordagem ativa da personalidade

A figura 1 inclui os fatores de personalidade (e os fatores de capital humano – estes não vão ser discutidos aqui, são apenas mencionados para complementar as informações sobre as características pessoais). Alguns fatores de personalidade são mais ativos do que outros. Apenas incluí as formas mais ativas de personalidade na figura 1. A abordagem da personalidade no âmbito do empreendedorismo tem sido criticada na literatura empresarial com os seguintes argumentos (Aldrich e Widenmayer, 1993; Gartner, 1989): empreendedorismo exige comportamentos muito variados para ser relacionado com traços de personalidade específicos; traços de personalidade não estão relacionados ao empreendedorismo com tanta precisão para justificar mais estudos; enquanto isso, pontos de vista alternativos, tais como abordagens ecológicas, têm sido propostos, concentrando-se em aspectos ambientais. Esses argumentos foram bastante eficazes e levaram à posição dominante que o trabalho de investigação sobre traços de personalidade deveria ser interrompido (Low e MacMillan, 1988).

Uma meta-análise foi realizada nos fatores de personalidade mais frequentemente sugeridos na pesquisa empresarial (Rauch e Frese, 2007). Alguns fatores de personalidade ativos mostrados na figura 1 têm sido pouco estudados na pesquisa do empreendedorismo. Assim, a meta-análise foi capaz de testar esses fatores. Em seu estudo, Rauch e Frese (2007) também perguntaram a pesquisadores do empre-

endedorismo sobre suas hipóteses acerca da relação entre fatores de personalidade e sucesso empresarial. O estudo constatou que as características mais citadas foram também as mais ativas (autoeficácia, personalidade proativa, tenacidade, necessidade de realização, tolerância ao estresse). As maiores correlações com o início de uma organização e com o sucesso da organização foram com os fatores de personalidade autoeficácia (geral), personalidade proativa, inovação e necessidade de realização; locus de controle interno e tolerância ao estresse também foram importantes, até certo ponto. Correr risco foi menos correlacionado com o início de uma organização ou com o sucesso empresarial do que os outros fatores de personalidade. Existem também alguns fatores de personalidade que não poderiam ser incluídos na meta-análise, porque não têm sido estudados com bastante frequência – esses novos conceitos, tais como paixão pelo trabalho, também estão relacionados ao desempenho ativo (Baum e Locke, 2004).

6 INTERVENÇÕES: TREINAMENTO

A prova real de nossa teoria é se as intervenções de campo que produzem um maior grau de desempenho ativo conduzem a melhores chances de sucesso empresarial no mercado. Enquanto a maioria do trabalho empírico baseia-se em estudos transversais, apenas um estudo de campo experimental verdadeiro pode convencer o cético de que o desempenho ativo é uma variável central para o empreendedorismo.

Por isso são necessárias intervenções para que o desempenho empresarial mude e se torne mais ativo, o que deveria ter efeitos, a longo prazo, positivos no sucesso das empresas. Desempenho ativo é um exemplo de iniciativa pessoal, por isso desenvolvemos treinamentos de iniciativa

pessoal para os proprietários de negócios. Essa formação é a prova principal, porque se nós podemos mudar a iniciativa pessoal (performance ativa) dos empreendedores e isso leva a diferenças no sucesso, temos a melhor evidência para tal abordagem.

Em nossos estudos anteriores, desenvolvemos uma formação de banda larga que foi utilizada para intervir nesse meio do empreendedorismo. Depois da intervenção, esse tipo de treinamento trouxe bons resultados na por mais sucesso dos proprietários de negócios (Frese et al., 2009, in prep.). No entanto, esses estudos não constituem experimentos reais de campo, porque não foi utilizado nenhum grupo de controle experimental (e esses dois treinamentos foram combinados com os grupos não aleatórios de controle designado). Assim, há sempre a hipótese alternativa de que aqueles que têm uma boa trajetória de sucesso também são os que participam do treinamento com mais frequência.

Felizmente, os investigadores têm melhorado recentemente o método de intervenção e abordagem metodológica. Glaub, Fischer, Klemm e Frese (2009) zeraram em iniciativa pessoal e treinaram só abordagens de desempenho ativo, a teoria da intervenção era essencialmente baseada no que descrevi neste item. Um exemplo é que as pessoas foram treinadas para desenvolver estabelecimento ativo de metas, pesquisa ativa de informação, planejamento ativo e procura ativa de feedback (à semelhança da quadro 1). Além disso, o estudo foi um experimento verdadeiramente controlado e randomizado. Essa pesquisa mostrou os melhores resultados em todos os nossos estudos: o curso de formação de três dias mudou a iniciativa pessoal dos empresários africanos significativamente e o grupo de formação se tornou muito mais bem-sucedido que o grupo de controle (Glaub, et al., 2009).

7 CONCLUSÃO

Neste artigo sugerimos uma abordagem da teoria de ação para o empreendedorismo. Como as ações são fundamentais para o empreendedorismo, vale a pena desenvolver uma teoria da ação para o empreendedorismo. Um dos princípios centrais de uma teoria da ação é que o desempenho ativo é um fator central. Resulta que também deve ser importante para o sucesso dos empresários. Os empresários não são apenas os indivíduos cognitivos que pesam os prós e os contras em suas decisões, eles são realizadores ativos que mudam o ambiente através de suas ações. No entanto, isso não significa que os fatores cognitivos não sejam importantes – eles são muito importantes e a teoria da ação mostra isso. Fatores cognitivos contribuem para o desempenho ativo, tal como descrito na figura 1. As características de desempenho ativas mais importantes são objetivos ativos, orientação empresarial, como uma entidade psicológica, planejamento de ações ativo, estratégia social ativa para a construção de rede de relacionamento, efetivação e experimentação, procura ativa de feedback, abordagem ativa de erros e abordagem ativa da aprendizagem. O trabalho empírico apoiou amplamente as conclusões da nossa abordagem da teoria da ação no âmbito do empreendedorismo. É importante notar que, alterando a aproximação das pessoas desde um desempenho mais passivo para uma performance mais ativa, pode-se conduzir o empresário para o sucesso empresarial no prazo de um ano (Glaub et al., 2009).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldrich, H. E.; Widenmayer, G. (1993). From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings. In J. A. Katz e R. H. Brockhaus (Eds.), *Advances in*

- Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth (Vol. 1, pp. 145-195). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Ashford, S. J.; Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. J.; Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *The Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Baker, T., Miner, A.; Eesley, D. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving, and improvisational competency in the founding process. *Research Policy*, 32, 255-276.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Co.
- Bargh, J. A.; Barndollar, K. (1996). Automaticity in action: The unconscious as repository of chronic goals and motives. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behaviour*, (pp. 457-481). New York: Guilford Press.
- Baron, R. A. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-269.
- Baron, R. A. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. In J. R. Baum, M. Frese e R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 19-40). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Baron, R. A., Baum, J. R.; Frese, M. (2007). Research gains: Benefits of closer links between I/O psychology and entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese e R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 347-374).
- Batjargal, B. (2006). The dynamics of entrepreneurs' networks in a transitioning economy: The case of Russia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 305 - 320.
- Baum, J. R., Frese, M.; Baron, R. A. (Eds.). (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Baum, J. R.; Locke, E. A. (2004). The relation of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology* 89, 587-598.
- Baum, J. R., Locke, E. A.; Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Baum, J. R., Locke, E. A.; Smith, K. G. (2001). A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, 72(2), 150-158.
- Brandstaetter, V., Heimbeck, D., Malzacher, J. T.; Frese, M. (2003). Goals need implementation intentions: The model of action phases tested in the applied setting of continuing education. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 37-59.
- Bruner, J. S. (1966). *Toward a theory of instruction*. Cambridge: Harvard University Press.

- Burson, K. A., Larrick, R. P.; Klayman, J. (2006). Skilled or unskilled, but still unaware of it: How perceptions of difficulty drive miscalibration in relative comparisons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 60-77.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R.; Carland, J. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G.; Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.
- Carver, C. S.; Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chell, E., Haworth, J. M.; Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London: Routledge.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Daft, R. L., Sormunen, J.; Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- Delmar, F.; Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 437-457.
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A.; De Castro, J. O. (2008). The fallacy of "only the strong survive": The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23, 528-546.
- Dew, N., Read, S., Sarasvarthy, S. D.; Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24, 287-309.
- Diefendorff, J. M.; Lord, R. G. (2004). The volitional and strategic effects of planning on task performance and goal commitment. *Human Performance*, 16, 365-387.
- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 561-583.
- Dörner, D.; Schaub, H. (1994). Errors in planning and decision-making and the nature of human information processing. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 433-454.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T.; Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363-406.
- Escher, S., Grabarkiewicz, R., Frese, M., van Steekelenburg, G., Lauw, M., Friedrich, C. (2002). The moderator effect of cognitive ability on the relation between planning strategies and business success of small scale business owners in South Africa: A longitudinal study. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, 305-318.
- Foo, M.-D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1086-1094.

- Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H.-J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). Amsterdam: Elsevier Science Publ.
- Frese, M. (2007). The psychological actions and entrepreneurial success: An action theory approach. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 151-188). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7, 259-282.
- Frese, M., Bryant, S., & Stoel, R. (in prep.). Dealing with errors as a predictor of personal initiative: Results from a longitudinal and an intervention study. Giessen: Univ. of Giessen.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-188.
- Frese, M., Glaub, M., Gramberg, K., Hass, L., Friedrich, C., & Solomon, G. (2009, in prep). Training business owners in personal initiative: Two evaluation studies in South Africa and Germany. Giessen: Univ of Giessen, technical report.
- Frese, M., Krauss, S., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, R., Luneng, S. T. et al. (2007). Business Owners' Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1481-1498.
- Frese, M., Mertins, J. C., Hardt, J. V., Fischer, S., Flock, T., Schauder, J. et al. (2009). Innovativeness of firms and organizational culture: The role of error management culture and pro-initiative climate. Univ of Giessen: submitted for publication.
- Frese, M., & Sabini, J. (Eds.). (1985). *Goal directed behavior: The concept of action in psychology*. Hillsdale: Erlbaum.
- Frese, M., van Gelderen, M., & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Hishi, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 437-512). Thousand Oaks, California: Sage.
- Glaub, M., Fischer, S., Klemm, M., & Frese, M. (2009). Training personal initiative to business owners. Univ of Giessen: Manuscript.
- Goebel, S. (1998). *Persoenlichkeit, Handlungsstrategien und Erfolg* [Personality, action strategies, and success]. In M. Frese (Ed.), *Erfolgreiche Unternehmensgruender*

- [Successful start-ups] (pp. 99-122). Goettingen, Germany: Verlag fuer Angewandte Psychologie.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 141-185). London: Wiley.
- Gollwitzer, P. M. (1996). The volitional benefits of planning. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychological of action* (pp. 287-312). New York: The Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Ratajczak, H. (1990). From weighing to willing: Approaching a change decision through pre- and postdecisional mentation. *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes* 45, 41-65.
- Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Steller, B. (1990). Deliberative and implemental mind-sets: Cognitive tuning towards congruous thoughts and information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1119-1127.
- Hacker, W. (1992). *Expertenkönnen. Erkennen und Vermitteln (Detection and communication of expert mastery)*. Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie [General work psychology]*. Bern: Huber.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. (1985). Information processing before and after the formation of an intent. In F. Klix & H. Hagendorf (Eds.), *In memoriam Hermann Ebbinghaus: Symposium on structure and function of human*. Amsterdam: Elsevier.
- Heckhausen, H., & Kuhl, J. (1985). From wishes to action: The dead ends and short cuts on the long way to action. In M. Frese & J. Sabini (Eds.), *Goaldirected behavior: The concept of action in psychology* (pp. 134-160). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingencybased business planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 258-273.
- Johannisson, B. (2002). Networking and entrepreneurial growth. In D. L. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 368-386). Oxford, England: Blackwell.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Lord, R. G. (2006). Moving from cognition to behavior: What the research says. *Psychological Bulletin*, 132, 381-415.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.

- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A personcentered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 677-691.
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Performance Effects of Error Management Training: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 59-69.
- Keyser, M., De Kruif, M., & Frese, M. (2000). The psychological strategy process and socio-demographic variables as predictors of success in micro- and small-scale business owners in Zambia. In M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach*. Westport, Conn.: Greenwood.
- Kodithuwakku, S. S., & Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. By: . , Sep2002, Vol. Issue 5, p. *Journal of Business Venturing*, 17, 431-465.
- Koop, S., De Reu, T., & Frese, M. (2000). Sociodemographic factors, entrepreneurial orientation, personal initiative, and environmental problems in Uganda. In M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach* (pp. 55-76). Westport, Ct.: Quorum.
- Krauss, S. I., Frese, M., & Friedrich, C. (2009, in preparation). Longitudinal effects of planning and entrepreneurial orientation on performance and vice versa: The case of performance cycles. univ of Giessen: Manuscript.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. (2005). Entrepreneurial orientation and success: A psychological model of success in Southern African small scale business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 315-344.
- Krebber, M., Frese, M., & Rauch, A. (2009). The effects of growth goals on business success: Moderating effects of environmental dynamics, cognitive resources, and goal setting characteristics. Univ of Giessen: Manuscript.
- Kuhl, J., & Kazen, M. (1999). Volitional facilitation of difficult intentions: Joint activation of intention memory and positive affect removes stroop interference. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128, 382-399.
- Kyllonen, C., & Christal, R. E. (1990). Reasoning ability is (little more than) working-memory capacity?! *Intelligence*, 14, 389-433.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First mover (dis-)advantages: Retrospective and links with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. D. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

- Markman, G. D. (2007). Entrepreneurs' competencies. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 67-92).
- Mawhah, N.J.: Lawrence Erlbaum Publishers. Batjargal, B. (2006). The dynamics of entrepreneurs' networks in a transitioning economy: The case of Russia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 305 - 320.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1971). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132-152.
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26, 61-74.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the Structure of Behavior*. London: Holt.
- Miller, S. (1981). Predictability and human stress: Toward a clarification of evidence and theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 14, pp. 203-256). New York: Academic.
- Mintzberg, H. (1991). Learning I. Planning 0: A reply to Igor Arsoff. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Norman, D. A. (1986). Cognitive engineering. In D. A. Norman & S. W. Drayer (Eds.), *User centered system design* (pp. 31-61). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Ouellette, J. A., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124, 54-74.
- Polya, G. (1945). *How to solve it*. Princeton, New Jersey: Princeton Univ. Press.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-142.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (no prelo). Entrepreneurial orien-

tation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2004). *Global entrepreneurship monitor 2003 Executive report*. London: London Business School.

Rotter, J. B. (1972). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In J. B. Rotter, J. E. Chance & E. J. Phares (Eds.), *Applications of a social learning theory of personality* (pp. 260-294). New York: Holt.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, 243-263.

Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Schumpeter, J. (1935). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung [Theory of economic development]* (4th ed.). Munich, Germany: Von Duncker & Humblot.

Seligman, M. (1975). *Helplessness: On depression, development and death*. San Francisco: Freeman.

Shah, J. Y., & Kruglanski, A. W. (2003). When opportunity knocks: Bottom-up priming of goals by means and Its effects on self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1109-1122.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Winter), 23-45.

Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 134-148.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The Free Press.

Skinner, E. A. (1997). Planning and Perceived Control. In S. L. Friedman & E. K. Scholnick (Eds.), *The Developmental Psychology of Planning: Why, How, and When do We Plan?* (pp. 263-284). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of Applied Psychology*, 83, 703-715.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.

Suchman, L. A. (1985). *Plans and situated action. The problem of human-machine communication*. Palo Alto: Xerox Corp..

Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: Insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 35-52.

Tripoli, A. M. (1998). Planning and allocating: Strategies for managing priorities in complex jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 455-475.

- Unger, J. M., Keith, N., Hilling, C., Gielnik, M., & Frese, M. (2009). Deliberate practice among South African small business owners: Relationships with education, cognitive ability, knowledge, and success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 21-44.
- Unger, J. M., Keith, N., Rauch, A., König, C., & Frese, M. (2009). Deliberate practice and entrepreneurial success: A longitudinal analysis among German small business owners. Univ of Giessen: Manuscript.
- Utsch, A., & Rauch, A. (2000). Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 45-62.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R., & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 31-42.
- van der Linden, D., Frese, M., & Meijman, T. F. (2003). Mental fatigue and the control of cognitive processes: Effects on perseverance and planning. *Acta Psychologica*, 113, 45-65.
- van der Linden, D., Sonnentag, S., Frese, M., & van Dyck, C. (2001). Exploration strategies, performance, and error consequences when learning a complex computer task. *Behaviour and Information Technology*, 20, 189-198.
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228-1240.
- Van Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
- van Steekelenburg, W., Lauw, A. M., & Frese, M. (2000). Problems and coping, strategies and initiative in microbusiness owners in South Africa. In M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa* (pp. 77-102). Westport, Conn.: Quorum Books.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 267-333.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27, 247-270.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641-1658.
- Zempel, J. (1999). Selbstaendigkeit in den neuen Bundeslaendern: Praediktoren, Erfolgsfaktoren und Folgen – Ergebnisse einer Laengsschnittuntersuchung. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Eds.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (pp. 69-91). Goettingen, Germany: Verlag fuer Angewandte Psychologie.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.
- Zhao, X.-Y., Frese, M., & Giardini, A. (2009, in press). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship & Regional Development*.

Quadro 1 Facetas do desempenho ativo de empresários.

Actionsequence	Self-starting	Proactive	Overcome barriers
Goals/redefinition of tasks	— Active goal, — Not just goals that are taken over from others — Setting higher goals (growth goals)	— Anticipate future opportunities and problems and convert into goals — Search for potential problem areas and opportunities before they occur	— Protect goals when frustrated or taxed by difficult environment or complex goals structure
Information collection and prognosis	— Active search, i.e., exploration, active scanning	— Develop knowledge on alternatives routes of action	— Maintain search in spite of lack of resources, problems, complexity, and negative emotions
Plan and execution	— Active plan — High degree of self-developing a plan	— Back-up plans — Have action plans for opportunities ready — Proactvitiy of plan and detailedness	— Overcome barriers — Return to plan quickly when disturbed
Monitoring and feedback	— Don't imitate, don't just follow advisors — Self-developed feedback and active search for feedback	— Develop pre-signals for potential problems and opportunities	— Protect feedback search

Baseado em Frese e Fay (2001).

Quadro 2. Fases do empreendedorismo e tópicos de pesquisa.

- 1) Fase do pre-deslanche: variáveis dependentes: Reunir os recursos para fazer o deslanche possível:
 - (a) Desejando um início/motivos
 - (b) Pretendendo começar estabelecendo metas
 - (c) Percebendo uma oportunidade e avaliação
 - (d) Encontrando recursos, isto é, oportunidade, dinheiro da família, amigos e bancos, networks
 - (e) Lidando com empecilho, erros e barreiras

- 2) Fase do deslanche: variáveis dependentes: começando a organização, primeira venda, sobrevivência:
 - (a) Exploração de oportunidade
 - (b) Lidando com demandas diversas múltiplas
 - (c) Lidando com erros, empecilho e barreiras
 - (d) Estabelecendo metas
 - (e) Desenvolvendo estratégia

- 3) Sucesso: Crescimento e estagnação: variáveis dependentes: crescimento das vendas, lucros, empregados, tamanho, renascimento e recuperação.

- 4) Declínio e morte da organização: variáveis dependentes: saindo a tempo e elegantemente.

Quadro 3. Níveis de regulação

Níveis de regulação da ação	Nível de habilidade de regulação	Nível de padrão de ação flexível	Nível consciente	Nível de heurística meta-cognitiva
Consciência de regulação	Inconsciente; Normalmente sem acesso à consciência	Possível acesso à consciência, mas não necessariamente	Necessária uma representação consciente	Uso consciente e automático de metacognições
Metas	Preparação de metas, sub-metas,	Sub-metas	Metas	Padrões e "para-metas"
Planos	Esboço de movimentos e de rotinas cognitivas	Padrões de ação bem conhecidos com especificações situacionais	Estratégias e planos complexos conscientes	Modelos, isto é, estratégias; procedimentos genéricos de como planejar; Consistência e coordenação de planos
Feedback/sinais	Programas de teste de estereótipos Processo inconsciente de sinais de feedback sinestésicos e proprioceptivos	Processamento de sinais- Processing of/feedback conhecidos	Análise esíntese de nova informação	Checagem abstrata (não dirigida ao objeto) de inconsistências lógicas

Baseado em Frese e Zapf (1994, p. 285).

Figura 1

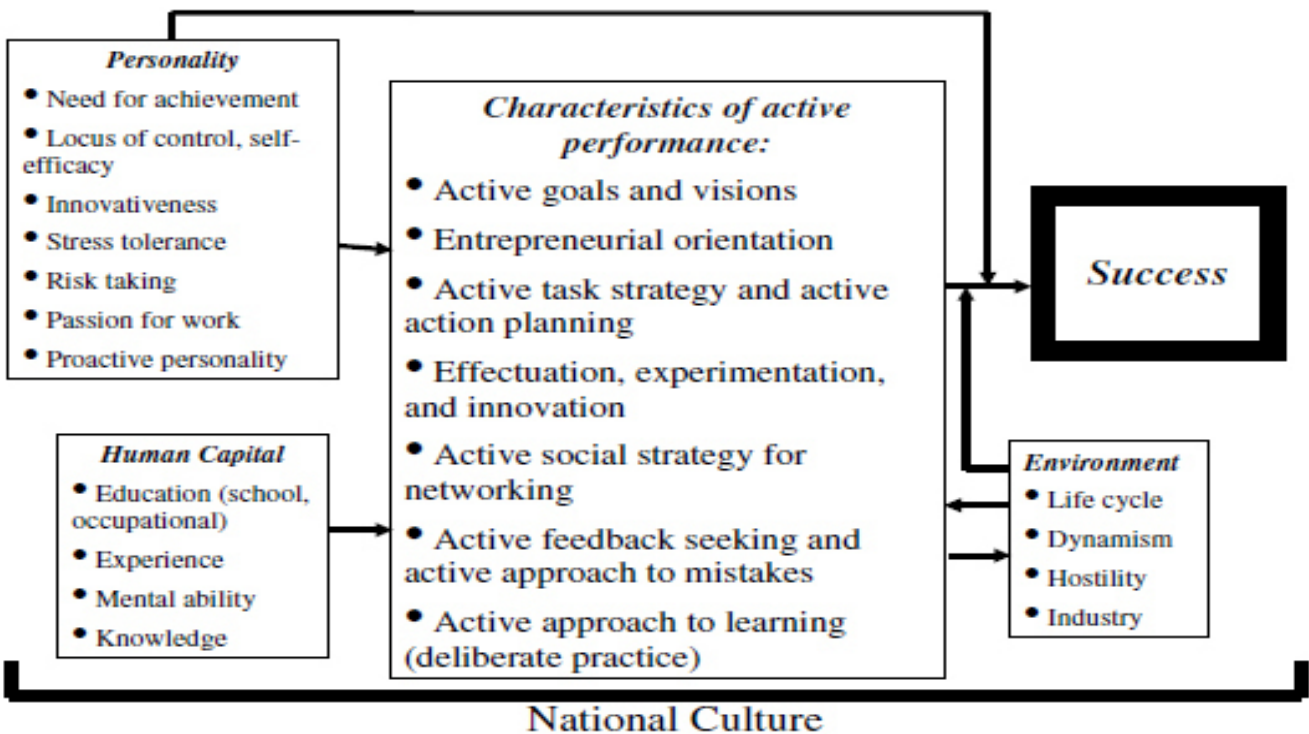
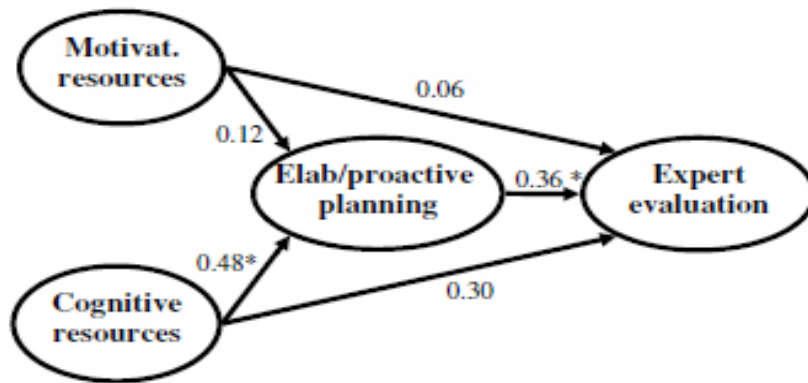


Fig. 5.1 Model: Active performance characteristics and entrepreneurial success.

Figura 2



Based on Frese et al. (2007)

Fig. 5.2 Elaborate and proactive planning as mediator: Results form South Africa (dependent variable expert evaluation).