



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ,
Denis Pontes Coelho**

**APRENDIZAGENS, ORIENTAÇÃO POR ERROS E PERFIL DO
EMPREENDEDOR:
Um estudo em empreendedores de PME de Gastronomia de Fortaleza-CE**

Fortaleza-CE, Abril de 2011

DENIS PONTES COELHO

**APRENDIZAGENS, ORIENTAÇÃO POR ERROS E PERFIL DO
EMPREENDEDOR:
Um estudo em empreendedores de PME de Gastronomia de Fortaleza-CE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará – UECE, como requisito para aprovação do título de Mestre em Administração de Empresas.
Orientador: Professor Dr. Daniel R. de C. Pinheiro

Fortaleza-CE, Abril de 2011

**APRENDIZAGENS, ORIENTAÇÃO POR ERROS E PERFIL DO
EMPREENDEDOR:
Um estudo em empreendedores de PME de Gastronomia de Fortaleza-CE**

Esta Dissertação foi julgada adequada pela banca de defesa para obtenção do Título de "Mestre em Administração de Empresas", e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - CMAAd.

Prof. Doutor Francisco Roberto Pinto
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Doutor Daniel R. de Carvalho Pinheiro. (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará

Prof. P.h.d Cássio Adriano Braz de Aquino (Membro 2)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Doutor Francisco Roberto Pinto (Membro 3)
Universidade Estadual do Ceará

AGRADECIMENTOS:

Depois de uma jornada de dois anos não posso deixar de esquecer aquele que me ajudaram;

A princípio, a força divina e criadora que esteve presente em mim, dando-me coragem, determinação, resiliência, paciência e fé.

Em especial a minha esposa Virgínia Lima pelo seu acalento, paciência e amor nas horas mais difíceis;

A minha família pelo apoio emocional e crença no meu trabalho

Ao meu orientador Prof. Dr. Daniel Pinheiro, pelos ensinamentos, orientações e conselhos.

Ao Prof. Dr. Caubí Tupinambá por ter me auxiliado com tantos conhecimentos e apoio e por ter participado da banca de qualificação. Lamento que as datas não tenham permitido nosso encontro na defesa deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Cássio A. Braz Aquino por ter aceito o convite de participar da banca de defesa.

Aos empreendedores que se dispuseram a serem entrevistados, sem eles este trabalho não teria sido possível.

Aos meus amigos de Mestrado: Jorge Gurgel, Kátia Lene, Sílvio Dias e Cláudia, pelos conselhos e escuta sincera

Aos professores do Mestrado da UECE: Dr. Roberto Pinto, Dra. Fátima Matos e P.h.D. Paulo César, pelos ensinamentos, conselhos e orientações.

A FUNCAP pelo auxílio em um período do Mestrado.

Ao coordenador do curso de Psicologia da FATECI Alexandre Iório; pelo apoio dispensado a mim do início ao fim desta jornada no meu local de trabalho.

Aos descrentes; que me deram mais força para seguir em frente.

Obrigado!!

RESUMO

O presente trabalho tratou de pesquisar sobre o que os empreendedores de pequenos e médios negócios ativos de gastronomia (restaurantes) têm aprendido com suas experiências e com seus erros. Partindo do ponto que ainda não é dada a devida importância ao “caminhar” do empreendedor, mas sim aos seus produtos (empreendimentos) e que seu “sucesso”, visto pelo de um perfil de empreendedor, este o qual pouco valoriza a característica de aprender com os erros, em detrimento de outras como; coragem, criatividade, administração de riscos, determinação, foco e etc., o trabalho pretende mostrar resultados e através deles alavancar para futuros trabalhos novas reflexões sobre o perfil do empreendedor, mais especificamente sobre a característica de Aprender com os Erros. Para entender o comportamento do empreendedor quanto aos erros, o trabalho se utilizou da teoria do Psicólogo Cognitivo Michel Frese (Orientação por Erros) e de outro Psicólogo Cognitivo e da Aprendizagem; David Ausubel e seus colaboradores (Aprendizagem Significativa) como recorte (amostragem) do referencial teórico. Este recorte foi importante para saber como os empreendedores lidam com os erros e como e quais métodos têm definidos para aprender. O trabalho utilizou uma abordagem qualitativa e como meio para atingimento dos objetivos o Estudo de Caso (Multicasos) e a Análise de Conteúdo como tratamento dos dados. A pesquisa foi realizada através de uma entrevista (roteiro semi-estruturado) e um questionário que averigua os comportamentos diante dos erros. Os achados disseram que os empreendedores aprendem com os erros, gerem seus erros e parece ter tirado lições importantes aos seus negócios. Dentre os seus aprendizados; a Gestão de Pessoas foi algo que emergiu, especificamente o bom relacionamento com os funcionários e a questão do bom atendimento aos clientes. Como limitação do trabalho ficou o não estudo de correlação entre o sucesso ou inovação com a característica de Aprender com os erros, além de não ter estudado como a “rede” de empreendedores pode influenciar em novos aprendizados. Os ganhos ficam por conta mesmo do conjunto de aprendizados, para uma nova reflexão sobre a importância de um bom atendimento e de uma Gestão de Pessoas, além de se repensar sobre a característica de Aprender com os Erros no perfil de empreendedor. Recomenda-se para trabalhos futuros estudos mais inferenciais e funcionalistas destas variáveis aqui trabalhadas e aprofundamento teórico-empírico da teoria de Aprendizagem por Erros nos estudos sobre empreendedorismo e administração de empresas.

Palavras-Chaves: Aprendizagem, Aprendizagem por Erros, Comportamento Empreendedor, Perfil de Empreendedor.

ABSTRACT

This study sought to find out about what entrepreneurs of small and medium business assets of cuisine (restaurants) have learned from their experiences and their mistakes. Starting from point which is not given due importance to "walk" the entrepreneur, but their products (projects) and that their "success", watched by a profile of entrepreneur, this which gives little feature to learn with the errors, over others like, courage, creativity, risk management, determination, focus and so on., the work aims to show results and through them to leverage new thinking for future work on the profile of the entrepreneur, more specifically about the characteristic to Learn from Mistakes. To understand the behavior of the entrepreneur about the errors, the work has used the theory of Cognitive Psychologist Michael Frese (Guidance Errors) and other Cognitive Psychologist and Learning, David Ausubel and his colleagues (Meaningful Learning) and clipping (sampling) of theoretical. This cut was important to know how entrepreneurs deal with errors and how and what methods are set to learn. The study used a qualitative approach and as a means for achieving the objectives the Case Study (multicases) and content analysis and data processing. The survey was conducted through an interview (semi-structured) and a questionnaire to verify the behavior of the errors before. The findings said that entrepreneurs learn from their mistakes, manage your mistakes and seems to have drawn important lessons to their business. Among their learning, the Personnel Management was something that emerged, particularly good relationship with employees and the issue of good customer service. The limitation of this work was the study no correlation between success and innovation, with the characteristic learning from mistakes, and have not studied how the "network" of entrepreneurs can influence new learning. The gains are due to the same set of learnings to a new reflection on the importance of good service and a Personnel Management, in addition to rethinking the character of Learning from Mistakes in the profile of an entrepreneur. It is recommended for future work more inferential and functionalist studies of these variables worked here and theoretical-empirical theory of learning by errors in studies on entrepreneurship and business administration.

Key Words: Learning, Learning by Mistakes, Entrepreneurial Behavior, Entrepreneur Profile.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Limites do bairro Varjota.....	46
Figura 2: Limites do bairro Varjota em maior altitude.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Indicação da modalidade Gestão de Erros.....	62
---	----

LISTA DE QUADROS:

Quadro 1: Resumo das características históricas de um empreendedor.....	15
Quadro 2: Comparativo das visões de Shumpeter, Mcclelland e Hornaday e Timmons sobre o perfil do empreendedor.....	16
Quadro 3: Polos dos tipos de aprendizagem com exemplos.....	33
Quadro 4: Comparativo das modalidades comportamentais entre os casos.....	63

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1: Motivação dos empreendedores iniciais.....	21
--	----

Sumário

1.Introdução.....	09
Problema	11
Objetivo Geral	11
Objetivos Específicos.....	11
1.1Corpo do Trabalho	12
2 Referencial.....	13
2.1 Empreendedorismo, perfil do empreendedor e fatores condicionantes ao sucesso e ao fracasso de um negócio.....	13
2.2 Orientação por erros e aprendizagem do sujeito.....	24
2.2.1 Concepções elementares sobre as Teorias da Aprendizagem.....	24
2.2 Orientação por erros; Gestão e Evitação de erros.....	27
2.3. Aprendizagem Significativa de Ausubel.....	32
2.3.1 Conceito e tipos de aprendizagem significativa.....	32
2.3.2 Condições para a Aprendizagem Significativa.....	37
3. Procedimentos Metodológicos.....	42
3.1 Delineamento da pesquisa.....	42
3.2 Campo Empírico e Unidades Pesquisadas.....	43
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	46
3.4 Tratamento dos dados.....	48
4. Resultados e Discussões.....	50
4.1 Caracterização do empreendedor e dos negócios.....	50
4.2 Comportamento Empreendedor em relação aos Erros.....	62
4.3 Erros, aprendizados e comportamento do Empreendedor.....	65
5. Considerações Finais, Recomendações e Limitações.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
Anexos.....	85

1. Introdução:

Sucesso e fracasso são temas recorrentes em pesquisas de empreendedorismo e têm atraído atenção de muitos por mostrar possíveis caminhos do sucesso ou mesmo falhas de onde nascem os fracassos.

Do que deve ser feito e não feito para a manutenção e sucesso de um negócio, muito já se sabe, mesmo que não se tenha ainda um padrão, e nem poderia, já que se presume que os comportamentos mais desejáveis das empresas estejam de acordo com seu ramo, porte e objetivos.

Dentre estas pesquisas, muito se consideram as pesquisas do SEBRAE (2007, 2008, 2009) de mortalidade e sucesso das empresas no Brasil e autores como Bowersox; Closs (2001), Slack (1999), Fleury *et al.* (2001), Lemes Júnior (1999), Dolabela (1999), Ackel Sobrinho (1999), Previdelli (1995), Pereira (1995), Kother; Armstrohg (1993), Cobra (1992), Resnik (1991) e Degen (1989).

Em Melo (2010), consultores têm listado alguns erros mais comuns em empresários e que contribuíram para falências, como;

- i. Tomar decisões sem um plano de negócios, um planejamento estratégico ou uma análise mercadológica;
- ii. Não separar as finanças da empresa das finanças pessoais;
- iii. Cargos mal definidos e contratação de familiares e amigos;
- iv. Não trabalhar com metas e prazos para as pessoas e para o negócio;
- v. Pouco planejamento e controle das finanças, ocasionando decisões pouco fundamentadas;
- vi. Realizar empréstimos sem ter um planejamento da recuperação;
- vii. Protelar decisões importantes, as quais têm momentos precisos;
- viii. Não ter o comando, respeito e comunicação com os liderados;
- ix. Depender de funcionários, fornecedores ou clientes, trazendo riscos quando da falta deles;
- x. Acreditar que não precisa de ajuda e nem de outras opiniões. Não ouvir e considerar sugestões e opiniões de funcionários, fornecedores e clientes.

No entanto, quantos dos empreendedores de sucesso no país e mais especificamente em Fortaleza já passaram por situações difíceis ou quase falência? Ou seja, não é dada a devida importância ao caminhar do empreendedor, mas sim à sua linha de chegada, considerando que é sua caminhada que tem possivelmente alavancado seu sucesso atual.

Não é dada muita importância nas pesquisas de como os empreendedores superaram as adversidades, obstáculos, erros e pequenos fracassos para se atingir o sucesso. Sabe-se sim o que deve ser feito e o que não deve ser feito para se manter um negócio, mas ainda assim se tratam isso como “receitas de bolo”.

Trazendo isto para uma linha comportamental, já que o tema foca os empreendedores e não as organizações como um todo, conhecer os comportamentos daquelas suas práticas e hábitos, destes incluindo erros, é como procurar entender a raiz de problemas mais complexos ou práticas gerais de organizações, ou seja, do comportamento empreendedor ao comportamento organizacional.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), sobre os fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas, quanto ao triênio 2003-2005, mostra uma taxa de mortalidade das empresas de 35,9% das que foram constituídas formalmente há quatro anos. É certo que esta taxa se reduziu em 24% em relação ao triênio de 2000-2002, mas ainda é uma taxa considerável. Quanto à taxa de mortalidade de empresas que perecem nos dois primeiros anos de existência, se verificou no Brasil a mesma do estado do Ceará, 22%.

Se a taxa de mortalidade nos dois primeiros anos de vida dos negócios ainda é alta e as pesquisas ao tratarem de perfil do empreendedor (SILVA, 2009; SEBRAE, 2008, 2007; DUTRA, 2002; GREATI, 2003; MEDINA, 2002; MCCLELLAND, 1987) de sucesso e dentre estes motivos de sucesso não estão inclusos as potencialidades do empreendedor de como aprendem com seus erros, mesmo que em pesquisas, Hornaday e Timmons (*apud* DUTRA, 2002) já tenham apontado em alguns autores; Hornaday (1982) e Timmons (1994) a característica de que empreendedores aprendam com os fracassos. É preciso olhar com mais atenção esta característica que é pouco estudada ou vislumbrada. Conseqüentemente a “receita de bolo” pode ser estudada com mais equilíbrio e preparo emocional e comportamental pelos recentes e maduros empreendedores.

Outras pesquisas têm elencado relações entre características de personalidade dos empreendedores e suas estratégias empresariais como fatores ao sucesso (TUPINAMBÁ, 2000) e mais especificamente até o fator orientação por erros (FRESE, 2002) em empresários do ramo industrial e de comércio em Fortaleza (SILVA, 2009), é relevante pesquisar esta temática de aprendizagem por erros, orientação por erros, aliada ao comportamento empreendedor e ao desenvolvimento dos negócios, principalmente entre pequenas e médias

empresas. As empresas do ramo de serviços em gastronomia envolvem alta competitividade, criatividade, inovação e dinamismo, por isso merecem serem estudadas, principalmente aquelas com mais tempo de vida.

O ganho então do trabalho torna-se não somente para a academia, que vislumbra novas características no perfil do empreendedor, a visualização e futuro preenchimento de lacunas deixadas pela Psicologia e a Administração de Empresas e que podem ser preenchidas pela sua interdisciplinaridade, como o tema; comportamento do Empreendedor. Pode dar ganhos também para os próprios empreendedores, que podem então olhar com mais afinco e cuidado as próprias experiências e como aprendem com elas e com isso melhoram seus negócios.

Portanto, o tema central desta dissertação são os empreendedores de pequenos e médios negócios ativos com suas posturas frente às suas vivências de próprios erros em seus negócios e possíveis aprendizados que conseguiram em seu histórico, tornando-os atualmente empreendedores com negócios ativos.

Em forma de problema tem-se: O que dizem terem aprendido com as experiências e com os erros os empreendedores de negócios ativos de gastronomia de Fortaleza?

E como objetivos:

Objetivo geral:

Descrever os aprendizados gerais e os atribuídos aos erros, que os empreendedores de negócios ativos de gastronomia tiveram em suas experiências.

Objetivos específicos;

- ✓ Descrever os comportamentos predominantes dos empreendedores quanto à relação com seus erros
- ✓ Estabelecer possíveis paralelos entre as teorias de referência com os comportamentos quanto a relação com os erros e aos aprendizados.

Entender como os empreendedores de negócios ativos têm tratado seus erros e compreender suas posturas, assim como os possíveis aprendizados que tiveram com as experiências, torna-se relevante para que se aprofundem novas características no perfil de

empreendedores ativos, como Orientação de Erros e possíveis modelos de aprendizagem dos micro e pequenos empreendedores.

1.1 Corpo do Trabalho

Esta dissertação é dividida entre introdução, na qual está inserido o problema da pesquisa e objetivos. No segundo capítulo está o referencial teórico que ficou dividido entre as Teorias da Orientação por Erros e da Aprendizagem e Significativa, respectivamente de Frese e de Ausubel. O método vem como capítulo seguinte, com as devidas exposições sobre delineamento, campo empírico, universo e população, instrumento de coleta de dados e tratamento dos dados. Após, os resultados e devidas análises com a ajuda das teorias e por fim as considerações finais com as recomendações para trabalhos futuros e limitações deste trabalho. Na última parte as referências e anexos; questionário e roteiro de entrevista.

2. Referencial

Aqui serão expostas teorias que serão importantes para se entender como os indivíduos aprendem e como podem lidar com os erros, especificamente foi escolhida uma teoria que até é pouco trabalhada, porém de grande amplitude para se conhecer desde os processos cognitivos da aprendizagem humana até os processos os quais servem a esta aprendizagem, como os chamados de ensinagem e métodos de aprendizagem. Esta teoria é a da Aprendizagem Significativa. Outra teoria, também da Psicologia Cognitiva, é a da Orientação por Erros. Esta trata de estudar as maneiras de como o indivíduo por lidar com os erros e assim aprender com eles.

Como o estudo é em empreendedores e sobre seus aprendizados, estas teorias servem para fundamentar primeiramente como eles têm lidado com seus erros, se realmente têm se orientado por eles na sua vida de empreendedor e quais aprendizados têm trazidos neste percurso que são de erros e acertos, fracassos e sucessos.

A princípio será exposta uma breve apresentação sobre o perfil de empreendedores, assim como os fatores para que tenham sucesso. Este tópico é importante para que após o trabalho seja possível vislumbrar possíveis inserções neste perfil de empreendedor de sucesso característica como a Gestão de Erros ou mesmo a do Aprendizado por Erros.

2.1 Empreendedorismo, perfil empreendedor e fatores Condicionantes ao sucesso e ao fracasso de um negócio

Este capítulo tem como objetivo relacionar as posturas generalistas dos empreendedores quanto á Orientação por Erros (FRESE, 2002) com os achados teóricos sobre os perfis de empreendedores e aos fatores de fracasso e sucesso dos negócios.

A princípio, antes de expor os achados sobre perfil empreendedor e fatores condicionantes ao sucesso e ao fracasso de um negócio é importante dizer que o que se acredita aqui é que seja relevante para o empreendedor saber operar sua própria experiência, mais especificamente aquelas que agregam aprendizados. É importante para o empreendedor saber se relacionar com seus erros, desta relação pode-se ter bons ou maus resultados para o negócio.

Quando o homem foi expulso do paraíso, Deus disse que dali em diante teria que conseguir o próprio sustento com seu trabalho. O trabalho torna-se Elemental na vida do ser humano e de sua subsistência.

Talvez ali fosse referência a descoberta do homem quanto ao manejo da agricultura, pois o homem descobre que pode semear e depois colher e, na história antropológica, a Terra passa a ser *terra mater*, aquela que dá o sustento e a vida (ELIADE, 1992).

Por longos períodos o ser humano foi um agricultor e operou sobre a terra para produzir seu sustento, até posteriormente criar ferramentas de otimização desta agricultura, uma prática que continua até os tempos atuais, ou seja, foi com a capacidade de o ser humano reinventar sua forma de se relacionar com seus materiais e suas próprias idéias e concepções que a humanidade saiu de um sistema plenamente agrícola para o industrial.

Foi o economista Schumpeter (COSTA, 2006; FILLION, 1999) que colocou uma visão na qual o empreendedor tem um papel na mudança e desenvolvimento econômico a partir de sua capacidade inovativa, isto é, operar seus materiais para arranjar uma nova forma de produzir ou fazer um novo produto ou de operar mercados.

Os empreendedores são pessoas com motivações bem características e que são determinantes ao nascimento e manutenção de seus empreendimentos. Para Malvezzi (1999 *apud* PASSOS *et al.*, 2007), empreendedor é aquele que se reinventa para uma ação transformadora do seu negócio ajudando com que haja a recriação de competências organizacionais, econômicas e sociais. O empreendedor administra sua vida profissional com as incertezas inerentes ao contexto e que o obrigam a se adaptar quanto a sua rotina, metas e atitudes.

O termo empreendedorismo tem suas origens datadas no século XVII e posteriormente através dos escritos póstumos de Cantillon no século XVIII. O termo também foi tratado por Say no século XIX, os dois, Cantillon e Say, têm visto os empreendedores como pessoas que corriam riscos, já que colocavam seu próprio dinheiro no negócio (FILLION, 1999).

Ainda sobre os empreendedores, não se pode deixar de citar as contribuições de Schumpeter, no qual lhes atribui o papel de inovação e mudança da economia. A inovação pelo empreendedor se dá através de sua ação na combinação dos materiais para criar novas formas de produção, produtos, matérias-primas, mercados e organização da indústria (COSTA, 2006).

Como os economistas tiveram dificuldade em aceitar modelos teóricos não-quantitativos no estudo do comportamento do empreendedor e assim criar uma ciência comportamental, a lacuna passa a existir e a ser preenchida por teóricos de outras ciências como psicólogos, sociólogos e psicanalistas. Quem inicia estes trabalhos com mais ênfase é o

psicólogo americano David McClelland, no entanto ainda não se tem um perfil científico do empreendedor em geral, já que este é reflexo da cultura local e do seu tempo (FILLION, 1999).

Mesmo com esta dificuldade em se estabelecer um perfil generalista de um empreendedor, pesquisas foram realizadas partindo de diversos pontos teóricos, como no de McClelland (1987), o qual afirma que o empreendedor tem dez características básicas, na tentativa de averiguar se estas características estavam mais presentes nos empreendedores ativos do que nos inativos (GREATI, 2003). Posteriormente, outras pesquisas dariam conta de explicar quais os fatores condicionantes, não mais somente de perfil do empreendedor, ao sucesso e fracasso dos negócios (MEDINA, 2002; DUTRA, 2002) e até mesmo pesquisa que averigua as relações entre características pessoais do empreendedor de micro e pequenos empresários com comportamento e desempenho (SILVA, 2009).

O Quadro 1 mostra o histórico destes estudos sobre perfil do empreendedor, e o Quadro 2 um comparativo com as visões de Schumpeter, McClelland e Hornaday e Timmons

DATA	AUTORES	CARACTERISTICAS
1848	Mill	Assume riscos
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutten	Desejo por responsabilidade
1959	Hartman	Origem da autoridade formal
1961	McClelland	Assume riscos: necessidade para a realização
1963	Davids	Ambição: voltado para a independência; responsabilidade; autoconfiança
1964	Pickle	Condutor mental: relações humanas; compatibilidade; conhecimento técnico

1971	Palmer	Risco calculado
1973	Winter	Necessidade pelo poder
1974	Borland	Internalidade focus of control
1974	Liles	Necessidade para a realização
1977	Gasse	Orientação para valores pessoais
1978	Timmons	Condutor autoconfiante: orientado para metas; criatividade inovação
1980	Sexton	Energia reação de ambição positiva para reves
1981	Welsh e White	Necessidade para o controle: procura responsabilidade; procura desafios; assume riscos moderadamente
1982	Dunkellberg e Cooper	Orientado para o crescimento; orientado para a independência; orientado para artesão
1986	Fernald e Solomon	Valores dos empreendedores
1987	Winstow e Solomon	Mais do que inconformado, suavemente sociopata (Mildly Sociopathio)

Quadro1: Resumo das características históricas de um empreendedor.

Fonte: Solomon e Winslow (1988 *apud* DUTRA, 2002)

SCHUMPETER	MCCLELLAND	HORNADAY E TIMMONS
Tem iniciativa	Tem iniciativa	Tem iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização
Tem independência de pensamento e ação	Tem independência e autoconfiança, tendo seu próprio conjunto de valores e normas. Não desanima ante as dificuldades e	É líder; traduz pensamentos em ações

	acredita em sua capacidade de vencer os obstáculos	
Possui autoridade; lidera mais pela vontade do que pelo intelecto, capaz de conduzir os meios de produção para novos canais.	Planeja objetivos claros, desafiadores e com significado pessoal	Sabe buscar, utilizar e controlar recursos
Realiza previsões e julgamentos com base em sua experiência	Trabalha fortemente pela busca de informações, sobre o ambiente interno e externo de forma a possibilitar o trabalho com estratégias para o sucesso	Tem alto nível de consciência de seu ambiente; usa-a para detectar oportunidades de negócios.
Tem capacidade de combinar recursos ou fatores produtivos	Possui exigência de qualidade e eficiência	É Inovador e criativo; cultiva imaginação
Tem capacidade de criar e propulsionar um negócio	Busca atividades que forneçam “feedback” de seu próprio desempenho	É pró-ativo diante do que deve saber; define o que deve aprender; cria método próprio de aprendizagem e aprende indefinidamente.
Desenvolve conhecimento acurado para as decisões e regras de conduta	Tem persistência, responsabilizando-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos	Fracasso é considerado um resultado como outro qualquer; aprende com eles.
Planeja conscientemente sua conduta	Tem comprometimento sacrificando o pessoal para finalizar uma tarefa	É um sonhador realista, ou seja, sonha mas é racional
Utiliza a intuição num dado momento de necessidade em posição estratégica (sem a	Planeja com visão do todo, procurando simplificar os trabalhos e definir prazos, de forma a também	Tem forte intuição, dando mais importância para o que faz e não para o que sabe

elaboração de todos os detalhes a serem feitos)	possibilitar um monitoramento sistemático	
Transforma sonho em possibilidade real	Busca as oportunidades e novas áreas de atuação	Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia
Supera a oposição ou obstáculos do ambiente sócio-econômico reagente (oposição legal, política, de costume social, obstáculos econômicos do mercado consumidor ou outros)	Trabalha para desenvolver e manter uma “rede de contatos”, com vistas a realizar seus objetivos	Tem perseverança e tenacidade; grande energia e esforços para alcançar resultados
Tem capacidade de iniciar a mudança econômica	Possui capacidade de persuasão, utilizando de estratégias para influenciar os outros	Tem alto comprometimento; trabalha sozinho
Possui o desejo de conquistar, o impulso de lutar	Corre riscos calculados procurando ter controle sobre fatores de sucesso empresarial	É orientado para resultados no futuro, para o longo prazo; sabe fixar metas e alcançá-las
Procura dificuldades, muda por mudar, delicia-se com aventura		Diferencia-se e descobre nichos
Tem capacidade de ‘educar’ os consumidores ou de ‘ensiná-los’ a desejar novas coisas		Tece “rede de relações” ou contatos
		Conhece bem o ramo em que atua
		Assume riscos moderados
		Cria situações para obter informações e aprimoramento
		Aceita dinheiro como medida de desempenho

Quadro2: Comparativo das visões de Shumpeter, McClelland e Hornadey e Timmons sobre o perfil do empreendedor

Fonte: (DUTRA, 2002)

Como se nota, é difícil montar um quadro apodídico sobre o perfil de empreendedores, talvez porque cada autor/teórico tem mostrado características de empreendedores de seu tempo, de sua cultura e de suas localidades, esses são fatores influenciadores da formação da individualidade e personalidade das pessoas, é compreensível ter-se mesmo muitas semelhanças entre os perfis, mas também muitas diferenças.

Falar de perfil do empreendedor é falar também de características coerentes ao estabelecimento de sucesso empresarial. Tecer sobre perfil e sucesso faz remeter-se também ao fracasso empresarial e então de características e ações de empreendedores as quais não são coerentes com o sucesso empresarial, mas obviamente ao fracasso.

As causas do fracasso podem ser tanto externas, ou seja, aquelas variáveis que não dependem do empreendedor e assim como internas aquelas que o empreendedor pode mais facilmente manipular. Sucesso e fracasso dependem do conjunto destas variáveis e como elas se combinam. As causas internas se aproximam do campo comportamental dos empreendedores e entender este campo torna-se substrato para compreender com mais aprofundamento como os comportamentos dos empreendedores podem influenciar os processos de nascimento, manutenção, crescimento, desenvolvimento e mortalidade dos empreendimentos, assim como as possíveis transformações impostas por eles nas dinâmicas locais quanto à economia e à cultura.

Em SEBRAE (2007) aponta como as causas da mortalidade e condicionantes do sucesso empresarial, os fatores comportamentais dos empreendedores, como; conhecimento do negócio e do mercado onde atua como sendo elementais neste contexto. O SEBRAE-SP (2008) indica as principais causas da mortalidade, assim como suas sugestões para novos campos solução desta problemática.

Nas causas apresentadas, os elementos internos também são evidentes como o comportamento do empreendedor pouco desenvolvido, deficiências no planejamento antes de abrir o negócio e deficiências na gestão após a abertura (os três motivos mais presentes). Todos os três podem ser resumidos pelo comportamento do empreendedor ou mesmo por competências. Nota-se então como o conhecimento sobre o negócio, a disposição para aprender e as competências podem ser de extrema importância ao sucesso de um negócio.

É observado que os empreendedores têm procurado de forma contínua mais ajuda em cursos, treinamentos e consultorias oferecidos pelo SEBRAE, dando mais importância ao desenvolvimento de seus conhecimentos ao longo desses anos, mas isso só evidencia o estado

com que eles ainda chegam para abrirem o negócio e carência de habilidades gerenciais e empreendedoras tão importantes à manutenção de um negócio e que poderiam ser desenvolvidas e ensinadas no ensino médio e universitário (SEBRAE, 2007).

Considerando a importância da educação neste tema, registre-se que o Brasil ocupa a 76ª posição no ranking mundial de 129 países quanto ao IDE (índice de desenvolvimento da educação para todos), que tenta mensurar a situação de cada país para o atingimento das metas a EPT, educação para todos, consagrado na conferência mundial da UNESCO em Dacar-2000, ou seja, o Brasil ainda está muito longe de atingir as metas de uma educação de qualidade e igualitária (UNESCO, 2008).

A educação é, então, uma variável e um reflexo não só para desenvolvimento de um povo, mas para o econômico também. Se ela não vai bem, os negócios de um país refletirão esta realidade. Por enquanto, a maioria dos empreendimentos em estágio inicial são do tipo “por oportunidade”, aqueles que são caracterizados pela motivação do empreendedor de preencher uma lacuna de mercado, em relação aos de “empreendedorismo por necessidade”. Em relação aos países mais desenvolvidos o Brasil fica muito atrás quanto à taxa de empreendedorismo por oportunidade (MACHADO *et al.*, 2010).

No Brasil, onde as desigualdades sócio-econômicas ainda são bem presentes, além de um sistema educacional deficiente, e considerando os índices de analfabetismo real e funcional, estes facilitam o entendimento da condição de complexidade do fenômeno do empreendedorismo. As organizações do Brasil, comparadas com as de países europeus e outros de primeiro mundo, carecem de competitividade por inovação (uma característica advinda da boa qualidade na educação), se configurando mais pela competitividade por preços. A educação exerce papel fundamental no sentido de propiciar competências novas e essenciais nas pessoas ao gerenciamento de um negócio e até transcender em organizações mais inovativas e sustentáveis (PORTER, 1999).

Isso pode ser comprovado por dados encontrados em (Machado *et al.* 2010) quanto aos tipos de negócios mais abertos no Brasil e nos motivos se “por necessidade” ou “por oportunidade”, relacionando com o tempo de estudo dos empreendedores. Quanto aos tipos de negócios Ibidem (2010, p. 54) diz;

O empreendedorismo no Brasil é demasiadamente marcado por empreendimentos até certo ponto rudimentares, com foco em serviços orientados ao consumidor final. Mais uma vez, destacam-se o segmento de comércio de produtos alimentícios e confecções. [...] Em toda a série histórica, 2009 teve a maior proporção desse tipo de

empreendimento. Em contrapartida, os empreendimentos baseados na prestação de serviços para empresas registraram o menor índice do período. É importante chamar a atenção para o fato de que esse perfil de empreendimentos baseados no atendimento direto ao consumidor final possui forte propensão à informalidade, baixa necessidade de recursos financeiros para a abertura do negócio e poucas exigências em termos de complexidade organizacional.

Quanto aos motivos observa-se na Tabela 1 que há mais empreendedores com 11 anos ou mais de estudos (possivelmente estudo universitário) nos motivos de empreendedorismo por oportunidade do que no de empreendedorismo por necessidade.

Tabela 1: Motivação dos empreendedores iniciais

CATEGORIA	MOTIVAÇÃO DOS EMPREENDEDORES INICIAIS			
	OPORTUNIDADE		NECESSIDADE	
	Taxa(%)	Prop.(%)	Taxa(%)	Prop.(%)
Gênero				
Homem	9	46,6	6,1	47,6
Mulher	9,9	53,4	6,5	52,4
Faixa Etária (anos)				
18-24	8,2	18,5	6,8	23
25-34	12,7	36	5,8	24,6
35-44	11,9	25,9	8	26,2
45-54	7,2	13,8	6,9	19,8
55-64	4,2	5,8	3	6,3
Escolaridade (anos de estudo)				
Sem Educação formal	1,7	0,5	3,3	1,6
1 a 4	7,7	23,3	7,5	34,1
5 a 11	9,7	51,3	6,9	54,8
Mais de 11	12,9	24,9	3,3	9,5

Nota 1- Taxa: Número de empreendedores da categoria em relação à população total da categoria (%)
Nota 2- Proporção: Número de empreendedores da categoria em relação ao número total de empreendedores (%)

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (MACHADO *et al.* 2010)

Em Machado (2010), os dados mostram que a Percepção de Capacidade (Porcentagem da população entre 18 e 64 anos que percebem ter conhecimentos para iniciar um negócio) é mais alta que em países nas quais o empreendedorismo é voltado para a inovação. Isso pode ser explicado por duas vias, os brasileiros têm a percepção de que os negócios são de fácil gerenciamento e que suas competências podem dar conta, além de que os negócios aqui ainda são carentes em sofisticação e inovação, talvez pelo fato de que a própria comunidade ainda

não ter capacidades de exigir empreendimentos de maior complexidade, devido à sua condição de educação.

Nos países em que os empreendimentos são voltados para a inovação, muitos europeus, e nos EUA e Japão, a educação é mais avançada que aqui e os empreendedores sabem com mais exatidão das muitas exigências que um negócio pode incutir, mesmo que tenham mais competências de administração. Por suas melhores condições de educação os empreendimentos são realmente mais complexos e diferenciais do que no Brasil. Lá se sabe com muito mais propriedade o que é ter e gerenciar um negócio (e isso é fruto de conhecimento). Assim como se configuram as diferenças em Percepção de Capacidade entre Brasil e países com empreendedores voltados para a inovação.

Alguns estudos têm se focado nas causas de fracasso dos empreendedores inativos e nos sucessos dos ativos e têm elencado fatores comportamentais e externos como econômicos, políticos e sociais, para tais consequências. Os fatores comportamentais estudados têm se focado em características padrões já elaboradas por autores como McClelland e da personalidade do empreendedor (GREATI, 2003; SILVA, 2009; SEBRAE, 2007; 2008) ou mesmo das condições de informações que os empreendedores possuem, como: dos concorrentes, sobre o mercado e clientes, sobre a importância do planejamento, condições de logística como variedade de produtos, preços e fornecedores, informações sobre finanças (desde as básicas às mais complexas) e informações sobre questões legais, ambientais, patentes, normas, processos e questões tributárias, todas importantes para o sucesso do negócio (BOWERSOX; CLOSS, 2001, SLACK, 1999, FLEURY et al. 2001, LEMES JUNIOR, 1999, DOLABELA, 1999, ACKEL SOBRINHO 1999, PREVIDELLI, 1995, PEREIRA, 1995, KOTHER; ARMSTRONG, 1993, COBRA, 1992, RESNIK, 1991, DEGEN 1989).

Fora os fatores de sucesso apontados acima, há aqueles atribuídos ao fracasso empresarial, que são coerentemente inversas às do sucesso, como; falta ou erro de planejamento do empreendimento, incluindo na projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa, falta de experiência empresarial, problemas de qualidade de produto, conhecimento inadequado do mercado, insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio, localização errada, erros gerenciais no desenvolvimento do negócio, capitalização excessiva em ativos fixos, inadimplência de credores, ineficiência de marketing e vendas, excessiva centralização gerencial do empreendedor, crescimento mal planejado, atitude errada do

empreendedor para com o negócio, erro na avaliação da reação do concorrente, rápida obsolescência do produto, posicionamento errado do produto ou serviço no mercado (como imagem, propaganda), equívocos na distribuição e preço, abordagem incorreta de vendas, problemas de produção do produto, escolha do momento errado para iniciar o empreendimento (DEGEN, 1989 *apud* DUTRA, 2002)

No entanto, há uma lacuna de estudos quanto ao papel atribuído às capacidades do empreendedor de aprender com suas vivências, mais especificamente de como tem se orientado pelos erros e com isso melhorado ou até salvo seus negócios, tornando-os ainda como empreendedores ativos. As melhorias do negócio atribuídas aos aprendizados pelos erros podem ser foco de futuras pesquisas.

Em Frese (2002) a teoria da gestão de erros pode clarificar como o aprendiz pode estar preparado para o que vier depois do erro, diferentemente da abordagem que tenta simplesmente evitar os erros, que está inserida em muitos formatos de ensino e de treinamentos. Evitar os erros pode-se até afirmar que é uma orientação por erros, mas não exatamente em aprender com eles, mesmo que esta postura seja também válida para o empreendedor, no entanto, não significa que isso esteja próxima de uma *Aprendizagem Significativa* (AUSUBEL, 1980), além de aumentar a possibilidade de frustração dos envolvidos, assim como possível aumento de tensão frente aos problemas no cotidiano.

Convém ressaltar que pelos modelos de aprendizado pelos quais os alunos passam numa sociedade que nutre cada vez mais o pragmatismo e o automatismo no ensino e aprendizagem, é natural que os alunos evitem cometer erros. Os erros não são bem vindos, porque podem evidenciar fraquezas ou mesmo falta de interesse e qualquer aspecto psicológico ou de competência do aluno e isso pode ser frustrante para quem ensina e para quem aprende.

O automatismo e a generalização são recursos cognitivos para que o ser humano opere melhor o seu mundo, assim ele não precisa aprender continuamente a especificidade de cada fenômeno, ele generaliza e o seu automatismo facilita com que os conteúdos aprendidos sejam operados sem que a pessoa precise estar sistematicamente em estado de atenção concentrada e assim deixar de atender a outros fenômenos e perceptos (ANDERSON, 2004). No entanto, ações “econômicas” do organismo, em demasiado, podem gerar posições rígidas e de pouca criatividade e não condizem com um perfil de empreendedor (McCLELLAND, 1987)

Desta forma, o que se pressupõe é que os empreendedores podem aprender com seus erros ou sucumbir com eles. Isso dependerá da forma com que eles têm se relacionado com os erros e suas consequências, caso tenha se orientado por eles, e, mais especificamente, se têm como padrão comportamental o gerenciamento ou evitação de seus erros.

2.2 Orientação por erros e aprendizagem do sujeito.

2.2.1 Concepções elementares sobre as Teorias da Aprendizagem.

Este tópico visa mostrar algumas concepções elementares e histórias sobre a aprendizagem humana. Aqui não serão tratados estudos que falem da aprendizagem de um grupo ou mesmo da aprendizagem organizacional, porque se considera que estas modalidades não trazem referências para a pesquisa em questão, que trata de empreendedores.

A questão da aprendizagem já vem sendo debatida desde o século XIX, mas teve impulso pelos estudos de pesquisadores hoje ditos como Psicólogos Comportamentais como Thorndike, Watson e Skinner.

Para os comportamentais, Aprendizagem é uma mudança de comportamento relativamente permanente e que seja fruto da experiência, assim o comportamento passa a ser afetado pela aprendizagem, além dos condicionantes sociais, exibindo padrões de resposta de alta complexidade e são multideterminadas (KAY *et all*, 2002).

Foi com o avanço nos estudos de alguns processos cognitivos, como a memória, que a Psicologia Cognitiva passa a se emancipar da psicologia comportamental e até mesmo contribuir para esta, no que tange ao aprofundamento do conceito de aprendizagem e mudança de comportamento (ANDERSON, 2004).

Atualmente há vários modelos ou linhas para se explicar a aprendizagem humana, formando um corpo teórico que compõe o campo da Psicologia da Aprendizagem. Destas teorias se tem as abordagens da Psicologia Comportamental (explicitada acima), a da Psicologia da Gestalt, da Psicanálise, do Humanismo da Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), a Cognitiva, a Psicogenética e a Sócio-Cultural, todas elas contribuem para que se possa entender o que é a Aprendizagem Humana. (NUNES, 2008).

Estas abordagens foram formuladas a partir do século passado e ainda continuam sendo trabalhadas por diversos pesquisadores, todos coerentes com suas linhas teóricas. Isso não faz com que a noção de Aprendizagem seja paradoxal ou desconexa, mas sim cada vez mais enriquecida com as diferentes concepções destas nomeadas abordagens.

A abordagem Comportamental voltada para aprendizagem trouxe muitas contribuições e talvez a mais marcante, quando diz que aprendizagem é uma mudança de comportamento relativamente permanente e que seja fruto da experiência, ou seja, aprendido é aquilo que pode ser medido, verificado. Pensamento este oriundo das influências empiristas e funcionalistas na Psicologia. Se um comportamento não é permanente dentro do plantel de comportamentos do indivíduo, isso significa que não foi aprendido.

A mudança é inerente à vivência do ser humano. Mesmo que seja mínima, ela acontece, seja uma mudança física ou mesmo psíquica. Mesmo que esta mudança não esteja nos planos do ser, ela vai acontecer. Não significa que a mudança tenha que ser para melhor, pode ser para pior também, isto é, pode ser para trazer evolução, desenvolvimento como para regressão ou doença.

Maturana e Varela (2004) afirmaram em sua teoria da aprendizagem biológica que um organismo vivo aprende; de sua maneira, mas aprende. Aprende em que locais deve viver ou em caso de organismos unicelulares em que meios químicos mais terão condições de sobreviver. Para eles, viver é conhecer e conhecer é viver, e o processo de viver está intrinsecamente relacionado com o processo de aprender.

Se o estudo sobre o assunto for mais aprofundado o que se notará é que antes mesmo das teorias psicológicas da aprendizagem, muito já se procurava entender como o ser humano conhece ou aprende. Foi a Filosofia que buscou estas respostas e é daí que se estruturaram diversas correntes como o inatismo, empirismo, racionalismo, realismo e idealismo. Estas correntes disseram não propriamente sobre a aprendizagem humana, mas sobre a origem do conhecimento e influenciaram a construção dos modelos de cientificidade. Dizer sobre a origem do conhecimento é também dizer sobre o aprendido. Os inatistas consideram que o conhecimento não é adquirido, mas sim recapitulado, porque já vem de nascença; e os empiristas dizem que o conhecimento é uma representação da realidade, fruto da experiência sensória. Da corrente inatista veio o método hipotético-dedutivo, e do empirismo o hipotético-indutivo nos modelos de cientificidade (CHAUI, 2000).

Ainda sobre as teorias mais marcantes da Aprendizagem podem-se tirar algumas lições sobre cada uma delas como a da Humanista; que a aprendizagem de cada ser tem que ser responsiva, autônoma e orientada para as descobertas, que a aprendizagem deve-se se focar no desenvolvimento da pessoa, nas suas necessidades e desejos e não somente centrada no pensar, mas também no sentir. A Cognitivista já traz a concepção da Aprendizagem como

um processo de relação do sujeito com o mundo externo, ocasionando mudanças na sua organização cognitiva e que a reorganização da cognição (pensamento, percepção, linguagem, memória, atenção e personalidade) resulta em aprendizagem, ou seja, um ciclo dialético de contínua organização, desorganização e reorganização interna (NUNES, 2008).

Pela abordagem Cognitiva, para que aconteça na prática a aprendizagem, o indivíduo irá depender de suas condições cognitivas, dos conceitos anteriormente aprendidos e como estes podem estar sendo associados aos novos. Sua abordagem também vem valorizar o fortalecimento do significado e não somente da memorização, além do incremento de pistas de informações durante um aprendizado para que se possa mais facilmente relacionar e depois assimilar e recordar. Alguns nomes foram significativos para esta abordagem como D. Ausubel (citado anteriormente), J. Novak, A. Bandura e J. Bruner (NUNES, 2008).

A teoria de M. Frese e colaboradores que fala sobre treinamentos através da Gestão de Erros, está inserida dentro do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), mas situando nas escolas de Psicologia, no campo da aprendizagem está mais próxima das abordagens cognitivistas, mesmo que sua teoria não seja classificada como uma teoria da aprendizagem.

Sua teoria diz respeito a como as pessoas possam lidar com os erros, seja através de uma estratégia de evitação ou de gerenciamento. Cada uma das estratégias tem suas características e benefícios, dependendo do contexto ou dos sujeitos envolvidos. Como suas concepções envolvem uma abordagem que norteia o homem como um ser ativo no processo de resolução de problemas e que se utiliza de sua experiência e de suas condições internas, além de dar importância aos modelos mentais, pode-se dizer que se trata de uma teoria cognitiva, porém de como lidar com os erros.

Se as pessoas estão em contínua mudança e também aprendizado, não é estranho dizer que elas estão continuamente errando. O erro faz parte da exploração e da descoberta, mesmo que seja um erro de pensamento, no mais puro exercício racional. Desta forma, empreendedores também erram, pode ser em menor ou maior número, a depender do contexto vivenciado e de suas condições cognitivas. Dentre estas duas polaridades, condições externas e condições cognitivas, há muitas variáveis para que aconteça a aprendizagem (cada teoria da aprendizagem tem seu conjunto de variáveis), como o desejo do sujeito, os aprendizados anteriores, a relação entre aprendiz e mestre, a forma como o sujeito tem percebido os

elementos a serem aprendidos, a forma como estes têm se apresentado, os estímulos do meio externo para determinado aprendizado e até mesmo sua ausência (NUNES, 2008).

A teoria de Bandura sobre a aprendizagem por observação, também está inserida na abordagem cognitiva. Nesta teoria, as pessoas podem aprender observando os outros e replicando da sua maneira o comportamento observado. Não é o mesmo que copiar, já que se pessoa colocar em prática o comportamento observado e este já se torna diferente, porém semelhante. Mas como houve uma mudança de comportamento ou mesmo aquisição, pode-se chamar de aprendizado. (Ibidem, 2008)

Este tipo de aprendizado já foi testado em alguns animais e sob alguns contextos experimentais, tendo sucesso e fracasso como no caso dos experimentos de Thorndike (com os gatos) e na Europa com os gansos. O fato é que a esta teoria da aprendizagem por observação, posteriormente desenvolvida por Bandura (NUNES, 2008) e chamada de Aprendizagem Social, já é adaptada em Psicoterapia Comportamental, chamada de técnica de modelagem de comportamento. Portanto se aceita que o ser humano possa aprender observando, mesmo que para esta idéia tenha sido feitas críticas.

Foi com Frese (2002), que o erro foi abordado como algo que, dependendo de como a pessoa lida com ele, pode facilitar novos aprendizados, a exploração, a diminuição dos efeitos emocionais negativos e a busca por novas soluções.

2.2.2 Orientação por erros; Gestão e Evitação de erros.

O objetivo deste tópico é clarear os dados coletados que tratam das posturas de empreendedores quanto ao tratamento dado por eles aos seus erros, seja por evitação ou gerenciamento de erros.

O trabalho de M. Frese sobre a orientação por erros foi empiricamente testado nas situações de treinamentos de softwares na Alemanha. Nestas pesquisas, montaram-se grupos de alunos sob diferentes métodos de treinamentos. Enquanto um teve contato com um método de treinamento no qual os alunos seguiam um plano linear, de poucas variações no que poderiam explorar, ou seja, de evitação de erros, já que os passos dos alunos já estavam controlados, outro grupo tinha um método de não evitar os erros, sabiam que estes poderiam aparecer e receberam instruções de como lidar com eles (FRESE, 2002).

Para Frese, há duas maneiras ou estratégias que podem ser utilizadas para lidar com o problema de erro em treinamentos: a prevenção de erro (redução ao máximo dos erros

possíveis) e o gerenciamento de erro. A prevenção dos erros é uma abordagem já bem argumentada pelos comportamentalistas, principalmente por Skinner, já que comportamentos errados prejudicam bons desempenhos (FRESE, 2002).

O Conceito de administração de erros deve ser distinguido do de tratamento de erros, neste implica qualquer tipo de resposta a um erro, sendo um termo então descritivo. Administração é algo prescritivo e diz respeito a uma abordagem útil de erros com o objetivo de reduzi-los no futuro, de lidar com as consequências dos erros (quando ocorrem) e evitar consequências negativas dos erros. (FRESE, 2002).

Presume-se que a maioria das pessoas não quer errar, talvez devido às consequências que os erros promovem na vida delas. Mas, por mais que tentem evitar erros, sempre vão cometê-los à medida que vão conhecer ou explorar novos assuntos ou mesmo em situações antigas, presunçosamente colocadas pela pessoa como aprendidas, estas podem estar cercadas de eventos ou características novas, fazendo com que a combinação de elementos traga riqueza à situação “antiga” ou aprendida e, assim, incerteza e novas possibilidades de erros.

O gerenciamento de erro concebe que o importante é gerenciar as consequências dele, porque o problema em si não é o erro, mas sim do fato do indivíduo sofrer com as consequências negativas. O erro não precisa ser evitado ou minimizado, apenas suas consequências negativas (FRESE, 2002; 1991).

Numa prática de evitação de erros, a pessoa tenta colocar um bloqueio entre a ação e o erro, reduzindo seu campo de ação e exploração durante os processos de aprendizagem (FRESE, 1991). Na administração, o bloqueio fica entre o erro e as consequências negativas do erro. Isso não significa que o indivíduo deve desprezar as consequências negativas dos erros, como um desdém ou mesmo um bloqueio cognitivo de como não “querer ver” ou contatar as consequências negativas. Se assim fosse, isso seria uma abordagem que ao invés de ajudar iria prejudicar o desempenho do indivíduo. Não adianta “fechar os olhos”. As pessoas sempre sentem de alguma forma, seja racionalmente ou emotivamente quando algo não está bem. Senão, esta abordagem estaria favorecendo, ao invés do aprendizado, possíveis desordens emotivas.

Este bloqueio, dizendo melhor de administração mesmo, está no preparo emocional e cognitivo do indivíduo para momentos de pós-erros, porque frustrações sempre são suscetíveis de aparecer (dependendo da condição psicológica do sujeito), assim como os erros, porém os sujeitos podem se preparar para elas e aprender como lidar com elas,

minimizando-as ou até mesmo evitando-as. A analogia que se faz é entre a topada e o tombo, a topada é o erro e cair ou quebrar o braço é a consequência negativa do erro, pode-se então aprender a topar sem quebrar o braço ou outra consequência negativa, assim pode ser que futuramente a topada (erro) nem seja mais tão “dolorosa” (FRESE, 2002).

Para Skinner (2006) os sujeitos vivem inerentemente em situações de controle, mesmo que este esteja oculto. Seus comportamentos vão sendo realizados de acordo com as contingências do meio, que vai moldando o sujeito. Este não age baseado pelo que considera certo ou errado e nem mesmo pelo que sente em relação a isso, mas pelas contingências externas que moldaram seu comportamento e criaram as condições pelo que sente.

Uma abordagem de caráter funcionalista e evolucionista (Darwinista), em que os comportamentos são moldados de acordo com o contexto, com o ambiente, a ponto de serem úteis adaptativos e funcionais para a sobrevivência da espécie.

Sendo assim, os sujeitos terão que ter comportamentos eficazes e adaptativos ao ambiente, para que possam sobreviver e ter sucesso como animais. Para isso, se utilizam das várias formas de aprendizado, que é para os comportamentalistas uma mudança duradoura de um comportamento (ATKINSON, 1995; DAVIDOFF, 2000). Se um sujeito não consegue aprender, terá possivelmente dificuldades adaptativas.

Portanto, erros não são bem vindos dentro da teoria comportamental e posições de controle do meio também não devem ser desconsideradas, porque não podem ser retiradas, mas sim modificadas como exposto por Skinner (2006, p. 163);

Sem dúvida cometemos erros. Descobrimos, talvez rápido demais, meios cada vez mais eficazes de controlar nosso mundo, e nem sempre os usamos sensatamente, mas não podemos deixar de controlar a natureza, assim como não podemos deixar de respirar ou de digerir o que comemos. O controle não é uma fase passageira. Nenhum místico ou asceta deixou jamais de controlar o mundo em seu redor; controla-o para controlar-se a si mesmo. Não podemos escolher um gênero de vida no qual não haja controle. Podemos tão-só mudar as condições controladoras.

A posição de Frese não é compartilhada com a de Skinner, em que se devem evitar erros ou mesmo controlá-los, apesar de concordar com a posição de Skinner de que os erros tenham alguns pontos negativos, como a redução da motivação dos sujeitos. No entanto a teoria do gerenciamento de erro não adota uma posição extremada, ou seja, de defesa do erro

ou evitação total do erro, mas como já dito, do manejo das consequências negativas (FRESE; ALTMANN, 1989).

Há algumas vantagens para os sujeitos que passam por treinamentos ou por estratégias de gerenciamento de erros, como por exemplo, o sujeito conseguir levar os ensinamentos para o seu cotidiano, lidando melhor com os seus erros (FRESE; ALTMANN, 1989), além de que os erros em treinamentos; a) fazem necessariamente parte de um processo de aprendizagem; b) podem estimular à exploração e às soluções criativas; c) impedem a automação prematura de ações; d) quando se admite a existência deles em treinamentos fica mais fácil intensificar a transferência do que é aprendido para as situações de trabalho; e) eles surgirão com frequência no trabalho e por isso devem ser administrados; f) a aprendizagem de como lidar efetivamente com eles pode promover a redução das frustrações adicionais em decorrência dos erros (FRESE, 2002).

Nos treinamentos de softwares o feedback, o que é importante para o sujeito aprendiz. Desta forma, ele pode aumentar sua compreensão sobre o sistema e diminuir as chances de cometer os mesmos erros no futuro (FRESE, 2002). Os erros podem ser os sinalizadores de que alguma ação não foi eficaz e assim facilitar com que o sujeito aprenda com as próprias ações, modificando-as e tornando-as mais eficazes e adaptáveis ao contexto em questão. Isso não necessariamente em situações formais de treinamento, mas em situações comuns de trabalho.

“Erros são o alimento para a exploração. Não há aprendizado exploratório sem erros” (FRESE, 2002, p. 83). Sujeitos que querem compreender determinado assunto ou campo de conhecimento em profundidade, farão isso com mais facilidade se entrarem num sistema de exploração, entrar por caminhos desconhecidos, sendo ousados e criativos. No entanto isso traz riscos. Os erros podem ser os frutos advindos da exploração e associados aos riscos que esta também promove. Por isso, em alguns métodos de treinamento e aprendizado, tenta-se impedir a exploração, para enfim evitar os erros. Os processos são controlados e calculados.

A diminuição dos riscos e de práticas mais exploratórias pode trazer comodismos aos aprendizes, menos ansiedade e sensação de mais controle. No entanto podem favorecer também a cristalização de modelos mentais e comportamentais, algo como um automatismo, no qual criatividade e inovação (tão importantes nos negócios atuais) possam estar ameaçadas. Como expresso nas idéias de Frese & Zapt (1991, *apud* Frese, 2002, p. 83); “Erros levam usualmente a uma reintellectualização de padrões de ação. Assim, sempre que

uma pessoa sem pensar se utiliza de uma estratégia para agir automaticamente, um erro ajuda a fazê-la pensar de novo”

Se em treinamentos podem acontecer erros, em situações de trabalho é que podem acontecer com mais frequência e é por isso que a administração de erros deve ser utilizada também nestas situações.

Não são todas as pessoas que conseguem passar bem por uma situação de frustração. Em algum momento, poderão estabelecer metas ou objetivos e nem sempre os conseguirem alcançar. O não atingimento das metas ou objetivos pode trazer frustrações e desmotivações para ações futuras.

Os erros estão associados aos objetivos estabelecidos, ou seja, se algum objetivo foi estabelecido e o sujeito teve pouco embasamento de informações ou mesmo informações errôneas isso pode levar a um erro. Desta forma, erros estão associados a uma deficiência de conhecimento ou mesmo perda de algum material de memória suficiente à realização de uma ação. Isso se diferencia de um mero comportamento ineficaz ou deslize, que acontece quando metas ou objetivos não foram estabelecidos e uma ação foi cometida ocasionando perdas, desvios e frustrações (FRESE; ALTMANN, 1989).

No treinamento com a Gestão de Erros se inclui a ação de o facilitador instruir sobre os erros antes que aconteçam, mais exatamente sobre suas conseqüências e de como o sujeito pode lidar psicologicamente com elas quando aparecerem, amenizando suas frustrações e motivando para novas explorações (HEIMBECK, *et all*, 2003).

Por mais que haja críticas sobre esta aprendizagem experimental, por alguns cognitivistas, que acreditam que neste modelo possa promover práticas incorretas e então uma aprendizagem ineficaz (AUSUBEL, 1968, apud HEIMBECK, *et all*, 2003), este modelo se tornará eficaz se erros estiverem acompanhados de uma prévia administração, deixando os sujeitos aptos a lidar com as situações e conseqüências advindas dos próprios erros. Assim a gestão de erros fica entre a evitação de erros como defendem os comportamentais (SKINNER, 2006) e o receio de cognitivistas quanto ao risco de frustrações excessivas ao trabalhar com a exploração em processos de aprendizagem.

Assim, erros podem ser recursos importantes para o processo de aprendizagem, deles pode-se tirar novos modelos comportamentais e cognitivos. O importante é como lidar com os erros, porque sempre poderemos aprender com eles, seja evitando comportamentos e diminuindo a exploração ou gerenciando as conseqüências dos erros que estimula a

exploração, criatividade, autonomia e resolução de conflitos; as duas abordagens são consideradas orientação por erros, mas só um gerenciamento de erros, trabalhará modelos cognitivos e emocionais para lidar com as situações de erros.

2.3 Aprendizagem Significativa de Ausubel.

O objetivo deste tópico é relacionar a teoria da Aprendizagem Significativa (A.S) com a postura de orientação de erros, mais especificamente a de gestão dos erros de M. Frese

2.3.1 Conceito e tipos de aprendizagem significativa

A TAS, Teoria da Aprendizagem Significativa de D. Ausubel, de forma mais elementar, preconiza de que um sujeito aprende de forma significativa quando ele associa o novo conhecimento com um antigo já presente em sua estrutura cognitiva (MORAES, 2007).

Mas antes de tecer sobre a aprendizagem significativa, é importante relatar as concepções de Ausubel sobre a aprendizagem. Para ele se há diferentes formas de desempenho e de capacidades nos alunos e isso acontece porque também existem diferentes formas de aprendizagem e assim declara que uma teoria do ensino terá que se preocupar de uma maneira individual com cada um dos tipos de aprendizagem (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Na variação das aprendizagens ele cita quatro pólos (Ausubel; Novak; Hanesian, 1980, p. 20);

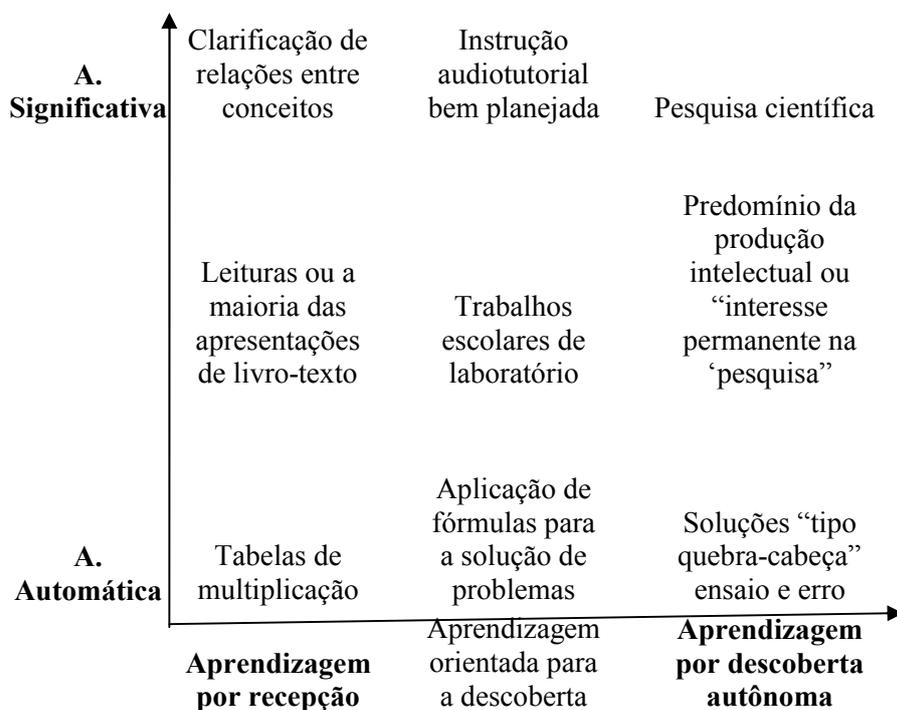
A maneira mais indicada para diferenciar esses tipos de aprendizagem escolar é distinguir dois processos decisivos que atravessam todos eles. Podemos estabelecer uma distinção entre aprendizagem por recepção e aprendizagem por descoberta e uma outra entre aprendizagem automática(por decoraçã) e significativa.

No pólo da aprendizagem receptiva e por descoberta, diz mais sobre o modo ou processo de como o indivíduo toma contato com novos elementos e no outro pólo onde fica a aprendizagem automática e a significativa diz mais respeito aos processos cognitivos referentes à aprendizagem em si, ou seja, a modificação da estrutura cognitiva. Como pensam boa parte dos psicólogos cognitivistas (NUNES, 2008).

Quanto à aprendizagem por recepção, é aquela na qual o aprendiz é apresentado ao conteúdo a ser aprendido em sua forma final (MOREIRA; MASINI, 1982, p.8). “A tarefa da aprendizagem não envolve qualquer descoberta independente por parte do estudante. Do

aluno exige-se somente internalizar ou incorporar o material...” (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Este tipo de aprendizagem pode também ser automática ou significativa, como exposto no Quadro 3:



Quadro 3: Pólos dos tipos de aprendizagem com exemplos.

Fonte: (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 21).

No caso da aprendizagem receptiva significativa, a tarefa ou o conteúdo potencialmente significativo é compreendido no processo de internalização, ou seja, o conteúdo ou material é disposto em sua forma final, sem exploração ou descoberta por parte do aluno, mas cognitivamente foi um processo significativo e no caso da aprendizagem receptiva automática a tarefa de aprendizagem não é potencialmente significativa e nem cognitivamente se torna significativa (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Ainda neste pólo, a aprendizagem por descoberta é conceituada como aquela em que o conteúdo a ser incorporado à estrutura cognitiva seja descoberto pelo aluno, não dado como na aprendizagem receptiva. A Aprendizagem por descoberta também pode ser automática ou significativa (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980; MOREIRA; MASINI, 1982).

Tem-se que diferenciar estes tipos de aprendizagem quanto aos seus papéis no funcionamento e desenvolvimento intelectual. Desta forma, pode-se afirmar que a aprendizagem acadêmica é mais adquirida por recepção, enquanto os problemas cotidianos são solucionados através da aprendizagem por descoberta. Mas há superposições de função nestas formas de aprendizagem nos devidos locais (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Parece mesmo um paradoxo que a aprendizagem acadêmica seja mais por recepção e a cotidiana por exploração. Presume-se que a acadêmica seja mais complexa, mais difícil ou elaborada e assim “exija” um modelo mais adaptado a esta complexidade, que não seja por vias já finais, e que a aprendizagem cotidiana, sendo aparentemente mais simples, “exija” algo também mais simples e prático (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

No entanto não é assim, isso talvez porque nas escolas e academias tem-se a presença de um monitor ou mestre, disposto a fazer os devidos laços operacionais entre o velho e o novo conhecimento, refletindo métodos, e na vida cotidiana não há papéis formais de mestres, ou seja, “a vida é quem ensina” e exige que o indivíduo ou aprendiz se lance ao ato de conhecer e diferenciar cognitivamente o mundo vivente. O indivíduo em seu cotidiano tem que explorá-lo, tem que descobri-lo, não pode sempre esperar para que o conhecimento seja dado de forma pronta, porque isso não será sua realidade e nem um comportamento mais eficaz em se tratando de adaptação bio-psíquica-social.

Para Ausubel, Novak, Hanesian (1980) isso se deve ao fato de que na aprendizagem acadêmica o indivíduo já se encontra com maior maturidade intelectual, já está num estágio mais avançado cognitivamente e assim com recursos dispostos a operar pelo pragmatismo da aprendizagem por recepção, recursos estes como a linguagem, escrita e leitura. Ou seja, somente a maturidade intelectual, cognitiva, dá condições de o indivíduo operar de forma mais simples, mais eficiente (“econômica” e adaptativa). O simples está no complexo.

Em estágios menos avançados, antes do desenvolvimento verbal, do entendimento da lógica da língua o indivíduo terá que se utilizar daquilo que tem, ou seja, dos seus recursos mais corporais, táteis e sensoriais para adquirir seus conhecimentos. Gastará mais tempo e energia (mesmo que seja uma aprendizagem significativa), é eficaz naquele estágio de vida. Porém, com a maturação cognitiva o indivíduo terá a disposição outros recursos que poderão ser mais eficazes. Nas palavras de Ausubel, Novak, Hanesian (1980, p.22):

Do ponto de vista do processo psicológico, a aprendizagem por descoberta significativa é obviamente mais complexa do que a

aprendizagem receptiva significativa. Envolve uma experiência prévia na solução de problema antes que o significado emergja e possa ser internalizado (Ausubel, 1961). De uma maneira geral, entretanto, a aprendizagem por recepção, embora fenomenologicamente mais simples que a aprendizagem por descoberta, paradoxalmente emerge no estágio mais avançado do desenvolvimento e, particularmente em suas formas verbais puras e mais complexas, implica um nível mais alto de maturidade cognitiva. Uma maior maturidade intelectual neste caso possibilita um modo de funcionamento cognitivo mais simples e mais eficiente na aquisição de conhecimento.

Em relação ao outro pólo, a aprendizagem automática diz respeito àquela em que o aprendiz realiza associações puramente arbitrárias em sua estrutura cognitiva ou quando este não possuir um conhecimento prévio relevante necessário para tornar a tarefa potencialmente significativa (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980). As novas informações não se associam à estrutura cognitiva, são elas internalizadas e de forma literal (MOREIRA; MASINI, 1982).

Quanto à aprendizagem significativa esta acontece quando o aprendiz relaciona de forma não arbitrária e não literal uma nova informação às outras as quais o aluno já esteja familiarizado (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980). A nova informação ancora-se em conceitos existentes na estrutura cognitiva, chamada de subsunçores, e sendo assim chamado processo de ancoragem (MOREIRA; MASINI, 1982).

Para Ausubel, Novak, Hanesian (1980), a aprendizagem por descoberta pode não ser significativa, já que os aprendizes podem simplesmente memorizar automaticamente soluções, sem ter a compreensão real das operações envolvidas na solução dos problemas. Desta forma “...Deve-se reconhecer que soluções de problemas e experimentos não são experiências genuinamente significativas, a menos que satisfaçam duas condições. Primeiramente, devem ser construídas sob uma base de princípios e conceitos claramente compreensíveis; em segundo lugar, as operações envolvidas devem ser significativas” (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 24).

Ausubel, Novak e Hanesian (1980), ainda declaram que alguns tipos de aprendizagem não são significativas, como: aprendizado por condicionamento clássico e operante, aprendizagem de habilidades motoras e tipos menos complexos de aprendizagem cognitiva como a perceptual e discriminatória simples.

É preciso, ainda, distinguir aprendizagem significativa de aprendizagem de material significativo, ou seja, a aprendizagem significativa diz respeito a um processo cognitivo, até

porque o material pode ser potencialmente significativo e não exatamente significativo. O material pode conter componentes significativos e estar presente em uma tarefa potencialmente significativa (não arbitrária e não literal), mas se o aluno ou aprendiz não tiver disposição para aprender de forma significativa, não haverá aprendizagem significativa.

Do cruzamento destes pólos tem-se a aprendizagem receptiva significativa, que acontece por vias diretas, sem contar com a exploração, mas de forma que seja significativa ao aprendiz. É muito importante para a educação "...Porque é o mecanismo humano por excelência de aquisição e armazenamento de uma vasta quantidade de idéias e informações representadas por algum campo de conhecimento" (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 33). Este processo pode estar presente em vários contextos, não somente na escola. Basta que haja alguém disposto a ensinar, outro a aprender, um material potencialmente significativo e a tarefa de aprendizado potencialmente significativa.

Há três formas de aprendizagem receptiva significativa, que são: a conceitual, representacional e a proposicional. A representacional é a mais básica e a condicionante das outras, ela "implica aprender o significado de símbolos particulares (de um modo geral, palavras) ou aprender o que eles representam." (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 39).

A conceitual é a mais complexa e se caracteriza quando o indivíduo aprende os atributos essenciais de um novo conceito modificando, assim, em sua estrutura cognitiva o significado já atribuído a algum significante que representa o conceito. Este tipo de aprendizagem é muito acompanhado de uma aprendizagem representacional. (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Já a aprendizagem proposicional acontece quando o indivíduo aprende o significado de idéias expostas em proposições, mesmo que estas idéias não sejam equivalentes à soma de palavras contidas nas proposições. Nas palavras de Ausubel (1980, p.40)

Na aprendizagem proposicional, a tarefa de aprendizagem significativa não se reduz ao aprendizado do que representam as palavras isoladamente ou a combinação das mesmas; refere-se, antes de tudo, ao aprendizado do significado de novas idéias expressas de forma proposicional. Na aprendizagem proposicional, em outras palavras, o objetivo não é aprender proposições de equivalência representacional, e sim aprender o significado de proposições verbais que expressam outras idéias diferentes daquelas da equivalência proposicional. Ou seja, o significado da proposição não é simplesmente a soma do significado das palavras componentes.

A aprendizagem receptiva significativa proposicional pode acontecer de três formas: Combinatória, superordenada e subordinada. A subordinada é quando o processo de aprendizagem vincula novas informações a estruturas cognitivas preexistentes, a combinatória é quando as novas informações assimiladas não são nem subordinadas e nem superordenadas, não podendo condicionar o aparecimento de novas informações (como as superordenadas), mas combinam-se as informações da estrutura cognitiva. (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Esta subordinada pode ser correlativa ou derivativa, a primeira diz respeito ao “O novo conteúdo, neste caso, é uma extensão, elaboração, modificação ou qualificação de proposições adquiridas anteriormente”. "A aprendizagem derivativa ocorre quando o material de aprendizagem é compreendido como um exemplo específico de um conceito estabelecido na estrutura cognitiva, ou é uma forma de sustentar ou ilustrar uma proposição geral previamente adquirida" (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 49).

A superordenada é quando "A nova aprendizagem apresenta uma relação superordenada para a estrutura cognitiva quando se aprende uma nova proposição inclusiva que condicionará o surgimento de várias outras idéias" (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980, p. 49).

2.3.2 Condições para a Aprendizagem Significativa

O elementar e essencial do processo de aprendizagem significativa é que as idéias expressas simbolicamente são associadas às informações adquiridas previamente pelo aprendiz através de uma relação não literal e não arbitrária. Dizer sobre relação não arbitrária e não literal (substantiva) é dizer que as associações se fazem a elementos relevantes existentes na estrutura cognitiva do aprendiz.

A aprendizagem como um processo e como um produto somente será significativa quanto se alicerçar em dois itens fundamentais: Interesse do aprendiz na aprendizagem significativa e Material potencialmente significativo (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980; PELIZZARI; *et all*, 2002).

O produto de um processo de aprendizagem significativa são os significados. Assim, pode-se dizer que a aprendizagem significativa é um processo de aquisição de significados.

Como já dito acima, as duas condições para isso são o material potencialmente significativo e a disposição do aprendiz para a aprendizagem significativa. Com isso ficará bem mais fácil a aquisição de significados.

O material, para ser potencialmente significativo, vai depender de dois fatores; O significado lógico e a disponibilidade de idéias relevantes na estrutura cognitiva do aprendiz (PELIZZARI; *et all*, 2002).

O significado lógico diz respeito à propriedade da tarefa da aprendizagem propriamente dita (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980), ou seja, “O significado lógico só depende da natureza do conteúdo” (PELIZZARI; *et all*, 2002, p. 2).

Em Ausubel, Novak, Hanesian (1980) pode-se ter uma clareza melhor sobre a natureza deste conteúdo:

Quanto à natureza do assunto, esta deve ser suficientemente não arbitrária e não aleatória, de modo a permitir o estabelecimento de uma relação não arbitrária e substantiva com idéias correspondentemente relevantes localizadas no domínio da capacidade intelectual humana (idéia correspondentemente relevante que pelo menos alguns seres humanos são capazes de aprender se a eles é dada a oportunidade para que tal ocorra)

Tudo isso significa dizer que os conteúdos não devem ser aleatórios, casuais e de difícil compreensão para os aprendizes. Devem, sim, ser coerentes com as capacidades dos aprendizes, assim como de suas estruturas.

Mas estes fatores estão intrinsecamente relacionados, ou seja, não podem ser vistos isoladamente. Desta forma, um material para ser julgado como potencialmente significativo deve observar também a quem está sendo disposto e que disponibilidade de estrutura possui esta pessoa.

Um material por si só não pode ser julgado como significativo, apesar de saber-se que condições ele precise ter para ser potencialmente significativo. Um determinado material pode ser potencialmente significativo para uma pessoa, mas pode ser que não seja para outra. É por isso que o outro fator é a condição cognitiva do aprendiz, ou seja, sua disponibilidade de idéias relevantes na estrutura cognitiva.

Em Ausubel, Novak, Hanesian(1980, p. 37)

Portanto para que a aprendizagem significativa ocorra de fato, não é suficiente que as novas informações sejam simplesmente relacionadas (de forma não arbitrária e substantiva) a idéias correspondentemente relevantes no sentido abstrato do termo (a idéias correspondentemente

relevantes que alguns seres humanos estão aptos a aprender sob circunstâncias apropriadas); é também necessário que o conteúdo ideacional relevante esteja disponível na estrutura cognitiva de um determinado aluno.

Isso é facilmente observável na prática de ensino, quando se nota que alunos que não possuem conhecimentos ou conceitos prévios podem sentir dificuldades no processo de aprender: já que não foi significativo, não adquiriu novos significados.

Estes conceitos prévios já contidos na estrutura cognitiva das pessoas são chamados por Ausubel de Subsunoçores (Subsumers), como a aprendizagem significativa é o processo no qual uma nova informação se relaciona a um elemento relevante existente na estrutura cognitiva do aprendiz, os subsunoçores são de extrema importância (MOREIRA; MASINI, 1982).

É com o aprendizado que o indivíduo vai formando, ampliando e modificando sua rede de significados, de uma forma hierárquica e organizada. A cada novo aprendizado há uma reformulação da estrutura cognitiva existente (rede de significados), mais especificamente dos subsunoçores, tornando-se aptos a ancorar novos elementos externos e assim estruturar novos conhecimentos. A metáfora de uma árvore bem frondosa como representativa de uma rede de conceitos ou estrutura cognitiva se enquadra aqui. Quanto mais conhecimento, mais a rede ou estrutura se amplia, se diferencia e se torna específica, hierárquica e organizada, como uma grande árvore, a “árvore do conhecimento”.

Pode pairar a dúvida de onde se formam os subsunoçores ou como se formam. Em outras palavras, como os conceitos iniciais se formam na mente. Estes primeiros conceitos são adquiridos através da aprendizagem mecânica, ainda quando o indivíduo é criança. Este modelo é utilizado até que a criança tenha subsunoçores na sua estrutura cognitiva que sejam relevantes às novas informações e assim passe a desempenhar mais a aprendizagem significativa e os próprios subsunoçores vão ficando mais elaborados (MOREIRA; MASINI, 1982).

Outra possível resposta é a idéia de que as crianças adquirem conceitos principalmente pelo processo de Formação de Conceitos, que consiste no ato da criança fazer generalizações de instâncias específicas, que inicialmente se baseia num processo de abstração dos aspectos comuns característicos de uma classe de objetos ou eventos. É um processo característico da idade pré-escolar e envolve uma experiência empírico-concreta e mais próxima do que Ausubel chamou de Aprendizagem por Descoberta (*ibidem*, 1982).

Depois que a criança entra na escola ela já está apta a aprender pelo processo de aprendizagem significativa receptiva, que, é mais aplicado quando o indivíduo tem nele inserido o processamento da linguagem e desta forma modificar-se-á seu modelo de aprendizagem do de Formação de Conceitos para o de Assimilação de Conceitos. Este modelo consiste na assimilação pelo indivíduo dos atributos criteriosais contidos nos conceitos e, então, o relacionamento destes com as idéias relevantes já presentes na estrutura cognitiva. Desta relação emerge um novo significado e que irá refletir um novo conteúdo real dos atributos criteriosais do então conceito aprendido (*ibidem*, 1982).

No entanto, muitas vezes, a aprendizagem não é significativa e não é devido aos subsunçores que podem não ser suficientes ou mesmo de pouca relevância a novos conceitos, dificultando assim o processo de aprendizagem significativa. Para resolver este problema Ausubel (1980 apud MOREIRA; MASINI, 1982) propõe o uso do que ele chamou de Organizadores Prévios, que têm a função de servir de ponte entre o que o indivíduo sabe e aquilo que deve saber. São materiais introdutórios dispostos a manipular a estrutura cognitiva e apresentados antes do próprio material a ser aprendido (*ibidem*, 1982).

A teoria de D. Ausubel está no campo da Psicologia Cognitiva e, muito influenciada pela Teoria Psicogenética de J. Piaget consolida-se como uma teoria que aprofunda o entendimento de como o indivíduo aprende. Mais especificamente, como de poucos significados e genéricos consegue formar uma rede estrutural de significados complexa, hierárquica e ordenada. Sua teoria contribui para que, não somente em contextos escolares, mas em qualquer que tenha ensino e aprendizagem, os indivíduos possam de forma deliberada aprender conceitos mais significativos, mais sustentáveis para sua estrutura cognitiva e assim alavancar novos conhecimentos e de maior complexidade.

Estes estudos se referem a Psicologia Cognitiva, aos processos mentais, mais especificamente de como se processam os aprendizados. A maioria das teorias da aprendizagem humana, dizem respeito do indivíduo e não de um grupo. Ou seja, estas teorias não tratam de aprendizagem grupal. Quando se passa a falar de um grupo, muito se fala do processo de didática ou de ensinagem, ou seja, que métodos, ações ou posturas podem ser tomadas para que uma pessoa ou grupo de pessoas aprendam.

Algumas teorias de ensinagem se vinculam a uma de aprendizagem, outras são independentes. As que se vinculam correm o risco de serem frágeis e não serem coerentes com o processo que acontece em um grupo. Quando se pensa em um grupo, há que se levar

em conta que os processos são diferentes dos que acontecem num indivíduo, assim não se pode simplesmente transpor uma teoria feita para se estudar o indivíduo e levar para se entender um grupo.

3 Procedimentos Metodológicos

Como parte do método, o referencial teórico se configura como recurso mediador para a elaboração e clarificação da resolução do problema, tendo como outro ponto mediador os dados empíricos coletados.

Como “estruturas emergentes” do referencial e também da experiência prévia, como dedução, foi elaborado um quadro de pressupostos e que servirá para a análise dos resultados.

Têm-se alguns pontos de partida para esta pesquisa:

- 1- As posturas dos empreendedores estão mais próximas do Gerenciamento dos erros do que os de Evitação de erros.
- 2- Os empreendedores têm posturas de se orientarem pelos seus erros para alavancar seus aprendizados.
- 3- Os hábitos de aprendizagem dos empreendedores estão mais próximos de um modelo exploratório.

Os embasamentos para se partir destes pontos foram alcançados por algumas teorias que fundamentam o referencial teórico da dissertação, como a Teoria da Orientação por Erros de M. Frese. A Teoria da Aprendizagem Significativa de D.P. Ausubel.

3.1. Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa teve uma natureza qualitativa, por ter utilizado de recursos que contam com a observação, interpretação e análise dos dados sem perder de vista a subjetividade presente de forma implícita nos fenômenos, algo que somente a transcendência dos números e de estudos quantitativos pode proporcionar (BAUER; GASKELL, 2002).

Para Richardson (1999) o aspecto qualitativo pode estar presente mesmo quando a pesquisa se utiliza de informações colhidas por estudos quantitativos ou quando as informações forem transformadas em dados quantificáveis, contudo que ajude a entender a natureza de um fenômeno, principalmente social.

Ainda em Richardson (1999, p. 80)

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos

dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Considerando a taxonomia de Vergara (2004), a pesquisa em relação aos seus fins foi considerada como descritiva. Esta característica descritiva se enquadra nesta pesquisa já que descrever os aprendizados dos empreendedores e de como eles buscam lidar com as dificuldades e erros é foco principal.

Para Gil (2002) as pesquisas descritivas podem se aproximar das exploratórias, como é o caso desta, que através das descrições facilita uma exploração maior quanto ao conhecimento das ações dos empreendedores e conseqüentemente, por ter uma natureza qualitativa, abrir espaço para novas pesquisas.

Para atingir os objetivos e os fins a pesquisa, ela contou com instrumentos, técnicas e estratégias que deram conta de uma abordagem qualitativa, coerentes entre si e dispostos a explorar a problemática e descrever o fenômeno, como aqui o Estudo de Multi-Casos (YIN, 2001)

Richardson (1999) recomenda rigor metodológico nos estudos qualitativos, no que se refere ao planejamento, coleta e análise de dados. Devido à condição do binômio Tempo e Recursos e do próprio rigor, foi feito um recorte do fenômeno e do que poderia ser coletado e analisado para assim a pesquisa não reter dados insignificantes e também destoantes dos objetivos propostos.

3.2 Campo Empírico e Unidades Pesquisadas.

O universo da pesquisa foi composto pelos os pequenos e médios empreendedores com negócios localizados no bairro Varjota em Fortaleza, Ceará, do ramo do comércio em alimentos e bebidas.

Os critérios para delimitação da população da pesquisa foram;

- 1- Terem negócios com mais de quatro anos de vida;
- 2- Terem negócios no ramo de alimentação (restaurantes);

- 3- Estarem seus negócios situados na região geográfica do Bairro Varjota que se limita com os bairros; Aldeota, Vicente Pinzon, Mucuripe, Meireles e Papicu (conforme Figura 1 e 2;)
- 4- Terem pequenos e médios negócios.

Pelo SEBRAE (2010) o critério de classificação das PME- Pequenas e Médias empresas, pelo quesito quantidade de funcionários é;

Pequena empresa:

I) No comércio e Serviços, de 10 a 49 funcionários.

Média empresa:

II) No comércio e Serviços, de 50 a 99 funcionários

O critério para definição de pequena e média empresa e necessário à delimitação das unidades desta pesquisa será o mesmo adotado pelo SEBRAE para conceituar pequena e média empresa, considerando este ser apenas um dos critérios para se definir pequena e média empresa, no entanto, um critério que se pressupõe refletir bem o estágio de porte dos negócios.

As unidades (empreendedores) poderão ser de sexo masculino e feminino, de idade e níveis educacionais diversos, assim como também de nacionalidade e naturalidade, estratos que serão colhidos no instrumento de coleta (questionário) para identificação das unidades e possíveis pesquisas futuras.

Quanto à escolha do bairro da Varjota se justifica por concentrar uma grande quantidade de restaurantes e bares (aproximadamente 100 estabelecimentos) e por ter se tornado formalmente um polo gastronômico da cidade de Fortaleza e ter se inserido definitivamente no circuito turístico desta cidade quanto a este ramo de serviço.

O negócio de ramo alimentício é algo que facilmente reflete a cultura gastronômica de um povo ou de um lugar. No caso deste polo, há vários tipos de restaurantes, sejam de comida italiana, chinesa, japonesa, regional, francesa, portuguesa e espanhola. Sendo assim um campo empírico rico de informações sobre comportamentos e ações de empreendedores quanto a sua gestão e seus aprendizados, que podem dizer também sobre estilos, traços culturais e modelos mentais (*Corpus* para outras pesquisas).

A pesquisa com estes empreendedores ativos deste tipo de negócio podem trazer campo de reflexão e possível representatividade para outras áreas próximas na cidade, como o

bairro Meireles e Aldeota, onde também se concentra uma quantidade considerável de restaurantes com diversidade gastronômica. Assim como no bairro Varjota, mesmo que a natureza e o objetivo desta pesquisa não se destinam a generalizações.

Baseado na revista Veja Fortaleza (2010), sob consulta em seu sítio, foi listada uma quantidade de 24 restaurantes no bairro da Varjota. Este foi considerado o recorte inicial para a pesquisa, apesar de na região contar com uma quantidade maior de restaurantes, estes listados pela revista são os mais freqüentados, de melhor aceitação do público e assim, por convenção, mais propensos a terem mais tempo de vida (algo importante para o estudo).

Através desta lista os empreendedores foram contatados e respeitando o limite de *Corpus*, tempo, acessibilidade e critérios como tamanho da empresa e tempo de vida, foram entrevistados sete empreendedores. Assim, este foi o campo empírico e basilar para um *Corpus* qualitativo da pesquisa.

O *Corpus* (BAUER; GASKELL, 2002) desta pesquisa foi fruto de uma exploração no campo empírico, mas não obrigatoriamente montado por todos os negócios desta região delimitada. Durante o processo de coleta de dados, alguns empreendedores não se dispuseram a dar entrevistas, outros nem mesmo estavam presentes na cidade e outros não tinham mais de quatro anos. Mas enquanto aqueles eram procurados outros se dispuseram a serem entrevistados, como assim o foram e ainda assim se conseguiu que um *Corpus* qualitativo fosse formado, já que por mais que cada caso tenha suas particularidades e cada empreendedor sua história, os aprendizados chegaram a se repetir.

Acredita-se que o *Corpus* tornou-se representativo deste recorte empírico, considerando as características similares dos negócios, oriundas de uma possível influência da mesma geografia e da própria saturação dos dados colhidos na pesquisa.

Abaixo, nas Figuras 1 e 2, imagens que demonstram os limites do bairro Varjota em Fortaleza, Ceará;



Figura 1- Limites do bairro Varjota
 Fonte: Google Maps



Figura 2- Limites do bairro Varjota em maior altitude
 Fonte: Google Maps

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Foi aplicado um questionário cujo objetivo foi de averiguar em que posições estavam os comportamentos e respostas emocionais dos empreendedores perante os erros, de forma mais específica se os empreendedores se orientavam pelos erros e se geriam ou evitavam os erros. Os questionários estão presentes em muitos modelos de pesquisa e podem se enquadrar em pesquisas também qualitativas, tendo como objetivo genérico descrever características de

determinado fenômeno ou variável, permitindo aprofundar o conhecimento de características de pessoas ou de grupo de pessoas, que se enquadra neste estudo (RICHARDSON, 1999).

Este questionário foi aplicado recentemente no trabalho de dissertação de Silva (2009), adaptado diretamente do original de Frese (1999). O questionário de Frese contempla diversas modalidades de averiguação quanto às respostas comportamentais e emocionais dos indivíduos perante os erros, sendo chamado de Questionário de Orientação por Erros. No trabalho de Silva (2009) ele se utilizou de algumas partes do questionário original, que dizia sobre a gestão do erro, comunicação dos erros e orientação por erros. Para esta pesquisa foram trocadas as questões relativas à comunicação dos erros pelas questões que averiguam se há evitação de erros (também composta no questionário original) e incluídas do original as questões relativas à categoria Tensão nos erros e que foram aqui traduzidas livremente do Inglês para o Português.

É importante dizer aqui que este questionário não passou por validação. Como os objetivos desta pesquisa não foram inferenciais e eles se focaram nos aprendizados percebidos pelos empreendedores (estudo qualitativo), acredita-se que a não validação do questionário não comprometeu os resultados e objetivos da pesquisa.

Desta forma, no questionário, ficaram as seguintes categorias: Gerenciamento de Erros (questões de 8 a 11), Orientação por Erros (questões de 12 a 14), Evitação/Prevenção de Erros (questões de 15 a 19) e Tensão em erros (questões de 20 a 24).

A categoria Tensão em Erros aparece no questionário com a função de confirmar uma postura predominante no empreendedor, seja ela de Gestão de Erros ou Evitação de Erros, já que pela teoria de Frese (2002), pessoas que geralmente evitam os erros passam por mais estados de tensão e ansiedade frente a eles. A categoria Orientação por Erros se aproxima do que se possa chamar de Aprendizagem por Erros, uma posição mais ampla quanto aos comportamentos dos empreendedores em relação aos seus erros.

Desta forma, o que se espera é que o questionário dê condições de afirmar se determinado empreendedor se orienta ou não pelos seus erros (aprende com eles e os considera importantes) e neste contexto qual a postura é mais predominante: evitar os erros ou gerenciá-los.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista com a utilização de um roteiro semi-estruturado. As entrevistas tiveram seus áudios gravados e depois transcritas. Todas foram realizadas de forma individual. O roteiro foi preparado para atingir os objetivos da

pesquisa; saber os aprendizados dos empreendedores, como costumam lidar com os erros e sobre os erros mais relevantes para o desenvolvimento do negócio. Assim o roteiro se alia ao questionário perfazendo um conjunto de dados que dizem sobre como os empreendedores lidam com os erros, se aprendem com eles, que aprendizados tiveram e quais erros foram relevantes neste aprendizado. Assim, ele foi preparado para já conter categorias da futura análise

3.4 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados com o objetivo de encontrar características fenomênicas que geralmente ficam dispostos nestes tipos de trabalhos, qualitativos. Assim se utilizou no questionário o método da MODA (RICHARDSON, 1999), para saber perante as modalidades, em que posição estavam; se presentes ou não presentes nos comportamentos dos empreendedores.

No segundo conjunto de dados, oriundos da entrevista com um roteiro semi-estruturado foi dado um tratamento de dados pela técnica da análise de conteúdo temática e em forma de grade mista, ou seja, categorias já estavam pré-dispostas e outras poderiam surgir na entrevista através dos “núcleos de sentido e de contexto” (BARDIN, 1988).

Apesar de na formulação do roteiro de entrevista pode-se elencar categorias (grade mista ou fechada), que aqui poderiam ser: Erros cometidos, ações imediatas aos erros, sensações após os erros, ações atuais, conceitos aprendidos, conceitos anteriores, lições gerais e melhorias do negócio. Mas durante a análise dos dados emergiram somente três grandes categorias, até porque o que se esperava, ao nível de aprofundamento do fenômeno, pelas respostas dadas pelos empreendedores e para preenchimento das categorias, não foi atingido.

No entanto, as categorias emergentes contemplam todo o *Corpus* e organizam de forma simples e racional todo o conteúdo de significados dispostos nos dados coletados. Desta forma, deixando em aberto, como preconiza uma grade mista, as categorias ficaram o que se já se tinha proposto e o que emergiu dos dados (GOULART, 2006).

O tratamento dos dados seguiu as seguintes etapas:

- 1- Transcrição das entrevistas;

- 2- Em cada empreendedor verificar no questionário as modalidades e averiguar qual está presente de forma positiva ou negativa; Tensão nos Erros, Evitação de Erros, Orientação por Erros e Gestão por Erros;
- 3- Elaborar uma tabela contendo as modalidades e suas posições em cada empreendedor
- 4- Descrever as informações básicas e o histórico dos empreendedores
- 5- Listar as categorias de análise e escrevê-las de acordo com as unidades de sentido emergidas.

Como afirma Goulart (2006, p. 171) em relação a pesquisa qualitativa;

Pode-se concluir que a interpretação consiste no estabelecimento de uma relação entre a análise de resultados que foi feita pelo pesquisador, com base na sua leitura da realidade, e a teoria que fundamenta sua pesquisa. Ao fazer a interpretação o pesquisador verifica em que medida os dados encontrados confirmam a teoria estudada; cita autores que são mencionados no marco teórico para fundamentar suas análises, quer seja confirmando o que eles afirmam, quer seja questionando a teoria apresentada por tais

Após as etapas, que ajudaram a atingir os objetivos, foi realizado um “debate” entre as teorias do referencial com os resultados já analisados pela análise de conteúdo (BARDIN, 1988), perfazendo assim um tratamento qualitativo, ao mesmo tempo em que atinge o segundo objetivo específico para a pesquisa, como preconiza e configura um estudo de casos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados serão apresentados em dois blocos. O primeiro expõe a história de cada empreendedor, assim como detalhes básicos do negócio e sobre os comportamentos dos empreendedores em relação aos erros. Dados estes obtidos pelo Questionário Orientação por Erros Adaptado (Q.O.A). Os resultados serão neste primeiro bloco separados caso a caso, para assim ter-se uma exposição mais clara e didática do histórico de cada negócio, servindo também como uma apresentação, e dos comportamentos em relação aos erros.

No segundo bloco serão apresentados os resultados obtidos com o roteiro de entrevista semi-estruturado. Neste bloco estarão contidos os dados referentes, principalmente, aos aprendizados dos empreendedores e como eles procuram aprender com os erros.

4.1 Caracterização do empreendedor e dos negócios

CASO 1:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 59 anos

Sexo: Masculino

Escolaridade: Superior Incompleto

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 10 anos

Quantidade de funcionários: 45

Gastronomia: Regional

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Ceará, Mumbaba.

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor, aqui chamado com o nome fictício de Rafael, antes de criar este negócio tinha um de transporte de mudanças e sua esposa um outro de móveis. Isso a pouco mais de 10 anos. Rafael aponta na entrevista que era um tempo difícil, tempo de Plano Collor, e que neste intervalo entre o fim deste negócio e a criação do negócio atual aconteceu algo que foi marcante.

O casal teve a idéia de criar um espaço de decoração, atrás da loja de móveis, com característica bem rústica, elementos de madeira, com a “cara do interior”. Com isso

recepcionaram um aniversário de uma amiga, o qual lotou de gente e que após isso pediram a ele para abrir um Bar. Logo em seguida ele abriu o Bar, com a mesma decoração, mesmo que naquela época era algo como um Tabu, ninguém usava aquele tipo de decoração em bares e restaurantes.

O empreendedor conta que logo o negócio “estourou”, mesmo sem ter muita estrutura, a própria rua não tinha muita iluminação, mas o movimento era muito grande. Ele lembra que o seu negócio descobriu uma banda, que tinha um estilo que ele já procurava e que combinava com o do seu negócio; a “Dona Zefa”. Até hoje a banda toca lá e ajudou, na visão do empreendedor, a fazer com que seu negócio seja reconhecido internacionalmente.

Com isso o negócio foi se expandindo, até ele comprar outra casa e tornando-se um mini-complexo de entretenimento e gastronomia. Atualmente sua gastronomia conta com mais de 80 pratos (com uma cozinha industrial), um espaço amplo com quatro bares internos, um espaço dançante e outro de apoio social com programas de teatro à comunidade próxima.

Atualmente o Complexo conta com um público fiel, que o negócio mesmo tendo passado por um “Bum”, agora esta estabilizado. A maior atenção do empreendedor atualmente é oferecer uma gastronomia de qualidade e ainda coerente com a identidade da casa, ou seja, regional. Sua gastronomia passa dos pratos bem conhecidos e populares do gosto do Cearense como Baião-de-Dois, Carneiro, Galinha a Cabidela até os frutos do mar como Arraia, Caranguejo e a Peixada Cearense.

A decoração do complexo é como uma replica de uma cidade do interior Cearense, com Barbearia, Prefeitura, Igreja, “Budegas”, Comércio e até um Museu, este apesar de não possuir na maioria destas cidades o empreendedor fez questão de dispor também no espaço. Neste Museu estão contidos muitos elementos da vida do nordestino, como o fogão à lenha, instrumentos de casa e de trabalho, além de elementos da cultura local.

O Complexo é um local, apesar de rústico, confortável, de boa ventilação e iluminação natural. Um atendimento Cortez e eficaz, com funcionários vestidos como Lampião e Maria Bonita e a Gastronomia de muito bom gosto.

CASO 2:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 35 anos

Sexo: Feminino

Escolaridade: Superior completo - Administração

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 4 anos

Quantidade de funcionários: 0

Gastronomia: Francês

Nacionalidade: Brasileiro (Fernanda)/Francês (Marcel)

Naturalidade: Porto Alegre (Fernanda)

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

A primeira parte da entrevista foi realizada com a ex-esposa, mas ainda atual sócia do fundador e também empreendedor. Ela trabalha junto com ele, somente eles dois, sem nenhum funcionário. Ela esteve presente neste negócio desde o começo. Em seguida a entrevista foi realizada também com o fundador e empreendedor do negócio. Ela será chamada aqui com o nome fictício de Fernanda e ele de Marcel.

Tudo começou há uns vinte anos em Búzios (RJ), com Marcel e mais outro sócio. Enquanto Marcel administrava, o sócio cozinhava. No entanto a sociedade acabou depois de 5 anos, eles venderam o negócio e Marcel se mudou para Porto Alegre, mas no ínterim tem trabalhado em Salvador, Espírito Santo e no Rio de Janeiro.

Em Porto Alegre Marcel e Fernanda se conheceram e ficaram na cidade por 13 anos. Lá montaram duas unidades do negócio na mesma época. Uma em Porto Alegre e a outra em uma cidade de Praia que tinha muito movimento nas férias. A da cidade de praia era além de restaurante um espaço de entretenimento noturno. Montaram esta unidade no objetivo de se capitalizarem para investir na unidade de Porto Alegre.

A unidade de entretenimento fracassou, acabando trazendo consequências para a unidade de Porto Alegre. Com isso tiveram que vender tudo e então foi que se mudaram para Fortaleza. Passaram meses aqui em Fortaleza tentando arranjar um bom local para instalar seu negócio, mas não conseguiram. Fernanda afirmou que as pessoas aqui em Fortaleza têm medo de receber calote e que era difícil alugar ou comprar algo. Para ela as pessoas são preconceituosas com pessoas de “fora”.

Marcel foi ao RJ e em uma semana conseguiu um negócio e depois de 10 dias Fernanda também foi, juntamente com seu filho. Ficaram com este quiosque por 2 anos e depois compraram um restaurante em Ipanema. Porém depois do terceiro assalto, resolveram voltar para Fortaleza.

Desta vez, Marcel veio primeiro enquanto Fernanda ficava no RJ aguardando ele se fixar e conseguir um local para o negócio. Em pouco tempo conseguiu um local na rua Silva Jatahy, porém também o negócio fracassou. Venderam tudo que tinham lá e passaram um longo tempo por crise financeira. Marcel conta que a família deu as costas, os amigos e ficaram sozinhos, ele tendo que andar de bicicleta porque não tinha dinheiro para pagar combustível.

Foi então que conseguiram alugar este o ponto atual e formar novamente um negócio, que neste local faz dois anos e que para eles consideram que estão tendo bons resultados. O atual é local que contempla quatro mesas, ou seja, pequeno e que atende poucas pessoas simultaneamente. Ela trabalha na cozinha e ele no atendimento. O restaurante já foi listado por uma revista especializada como um bom local para se comer a comida Francesa e que consta com uma clientela fiel ao negócio.

O espaço do restaurante é realmente pequeno, mas ainda bem receptivo, transparecendo um ambiente familiar e aconchegante ao cliente. Por mais que suas mesas sejam bem próximas da rua, a decoração externa parece “trazer” o cliente para dentro da casa

CASO 3:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 49 anos

Sexo: Masculino

Escolaridade: Superior incompleto – Engenharia (Portugal)

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 5 anos

Quantidade de funcionários: 45

Gastronomia: Portuguesa/ Frutos do Mar.

Nacionalidade: Portuguesa

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor aqui será chamado pelo nome fictício de Manoel. Ele é Chef de cozinha há trinta anos e sua nacionalidade é Portuguesa. Teve experiência com cozinha desde infância, quando então aprendeu a cozinhar com seu pai, assim como também a gestão de um negócio. Começou como brincadeira e depois passou a ser profissão.

Para ele todo negócio tem que ter o seu produto, seu propósito e que desta forma o cliente possa associar o nome do negócio ao produto. Assim, se o cliente quer Bacalhau procura seu negócio, se quer Lagosta procura negócio X (este negócio que ele se referiu, que é especialista em Lagosta é dele também e fica ao lado deste restaurante ao qual tem como especialidade o Bacalhau, portanto é um empreendedor com dois negócios distintos no mesmo Polo). Então o negócio ter que ser especialista e ter um padrão estável.

Seu negócio começou com uma proposta culinária, de vender um bom bacalhau, acredita que por isso obteve sucesso. Iniciou este negócio há cinco anos e este já goza de certo estatus no meio como um restaurante de especialidade em peixes, especialmente o Bacalhau. Há aproximadamente um ano comprou o restaurante ao lado, que era especialista em frutos do mar, especialmente a lagosta. O qual quando comprou mudou de nome.

Seu objetivo é melhorar cada vez mais seu negócio e no momento da entrevista disse que em breve vai abrir a primeira Confraria de Vinho da cidade, algo como se faz na Europa. Sua adega é totalmente climatizada e algo que toma os devidos cuidados para servir os melhores vinhos e da melhor forma possível aos seus clientes.

O restaurante é composto de uma decoração que mistura o tradicional ao contemporâneo, com iluminação discreta e intimista. O espaço demonstra ser bem organizado, um ambiente que deixa o cliente ficar confortável.

CASO 4:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 49 anos

Sexo: Masculino

Escolaridade: Superior Completo (Administração e Direito)

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 11 anos

Quantidade de funcionários: 140

Gastronomia: Pizzaria/ Churrascaria.

Nacionalidade: Brasileira

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor será chamado aqui pelo nome fictício de Lúcio. Este antes de montar seu restaurante trabalhou em vários ramos. Já foi lavador de carro, auxiliar de pedreiro, de marceneiro e também garçom. O empreendedor foi econômico nas palavras e não quis adentrar muitos nas respostas, tanto a que se referia ao seu histórico como as demais.

Seu negócio nasceu com a leitura de oportunidade no mercado, assim também foi com outros negócios que possui como o da Agropecuária, criação extensiva de gados de corte, do negócio da Silvicultura, plantação de floresta de Pinus Americano e o Imobiliário que o qual objetiva realizar loteamentos para habitação.

O negócio conta com uma ampla área, sendo ela dividida em várias. Tem como principais a unidade de Pizzaria e a outra de Churrascaria. As duas contam com muitas mesas e amplo espaço, também sendo um espaço confortável. A pizzaria conta com uma decoração mais “jovem”, mas as duas de bom gosto. Pela casa percebeu-se que há muitos garçons, mas não foi possível verificar a eficácia do atendimento.

CASO 5:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 55 anos, aproximadamente

Sexo: Masculino

Escolaridade: Superior Completo (Engenharia Civil)

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 10 anos

Quantidade de funcionários: 80

Gastronomia: Pizzaria

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Pará

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor será chamado aqui com o nome fictício de Evandro. Sua vida profissional começou como estagiário da Caixa Econômica Federal, após isso entrou em algumas empresas como empregado. Em 1985 abriu uma churrascaria, a qual vendeu para um sócio atual em 1987. Em 1987 abriu uma empresa de construção civil e em 1990 abriu um restaurante, sem se desfazer da empresa de construção civil, porém não deu certo o restaurante. Em 1994 se associou com duas pessoas, as quais são sócias até hoje em seu negócio. Eles montaram juntos outra empresa de Engenharia e ela funcionou até o ano de 2000. Em 2001 ele e mais os dois sócios abriram esta Pizzaria e atualmente contam com um grupo de mais sete negócios, todos em alimentação, contando com um montante de 1500 funcionários e mais 16 sócios. Negócios estes espalhados em 4 estados do Brasil.

Para Evandro, a história com o comércio é desde criança, já que seu pai também era comerciante e sempre vivenciou isso. A empresa de engenharia fazia somente serviços para particulares e na época, como muitas indústrias, recebia isenção de impostos pelo governo estadual. Porém acabaram-se os incentivos e a empresa de engenharia fechou.

A unidade localizada na Varjota conta com 80 funcionários. Sua decoração conta com elementos rústicos, dando um “ar” de ambiente despojado, assim como a iluminação, mas o espaços é confortável e parece atender bem a clientela.

CASO 6:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 50 anos aproximadamente

Sexo: Masculino

Escolaridade: Ensino médio

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 17 anos

Quantidade de funcionários: 85

Gastronomia: Pizzaria

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Cearense

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor será aqui chamado com o nome fictício de Alexandre. Seu primeiro negócio foi aos 19 anos, que ainda ficou no nome do seu tutor. Foi uma lanchonete, em 1976. Ficou um tempo com a lanchonete, vendeu-a e adquiriu um restaurante numa localidade melhor e com maior espaço. Transformou este restaurante numa churrascaria, o qual também vendeu. Em seguida comprou um restaurante bem conceituado em São Paulo, chamado de Marco Polo. Ficou em São Paulo por 15 anos e depois voltou para Fortaleza (é natural de Icozinho-CE).

Aqui abriu o primeiro restaurante Self-Service da cidade, em 1986, no bairro Centro. Em seguida abriu outro restaurante Self-Service, mas que também era churrascaria. Abriu um terceiro na Maraponga, mas não obteve sucesso. O sócio que arranhou para este negócio tinha informado que lá, nesta localidade, teria um bom movimento para o restaurante, mas não foi o que aconteceu, sendo assim um empreendimento que fracassou.

Em 1994, acompanhando a tendência do mercado de Fortaleza, num movimento de sair do bairro Centro para o Bairro Aldeota, com vários negócios se transferindo como bancos e prédios empresariais, assim ele cria a unidade da Varjota que funciona até hoje.

Em 1999 ele abriu a segunda unidade na Av. Washington Soares e em 2004 a terceira na Av. 13 de Maio. No intervalo entre a primeira e segunda unidade ele ficou servindo Café da manhã para um hotel na Av. Abolição, mas considera que não foi bem sucedido neste empreendimento, porque o fluxo de pessoas era muito pequeno.

Em 2005 ele abriu outra unidade, mas agora dentro de um supermercado, no bairro da Maraponga e em 2006 abriu outra unidade em São Paulo, com um nome parecido com o da década de 80 e em 2010 abriu outro em Juazeiro do Norte. No mês de Março abriu outra unidade em Fortaleza.

Há um fato marcante e interessante na história de vida do empreendedor, quando ainda morava em São Paulo. Ele tinha realizado uma modernização no seu restaurante, porém o que tinha comprado era para pagar com os rendimentos esperados desta mudança. Aconteceu um acidente e assim um incêndio que comprometeu praticamente todo o restaurante. Neste tempo apareceu uma pessoa que era cliente dele e que ofereceu o valor que tinha seu restaurante para ele se recompor e pagar quando puder, mas ele não aceitou. Mas tinha uma outra pessoa que havia tempo que queria ser sócio de Evandro, nesta ocasião esta pessoa reforçou o convite e ele aceitou como uma forma de se capitalizar. Foi daí que se recuperou e em seguida quitando o investimento do sócio.

Atualmente sua política de sociedade é estimular que os próprios funcionários “cresçam” na empresa, na hierarquia até serem convidados a abrirem unidades como sócios.

O Restaurante conta com mesas e cadeiras rústicas, mas confortáveis, uma decoração estilo Italiana, mas discreta, com espaço com ar-condicionado e ambiente.

CASO 7:

Perfil básico do empreendedor;

Idade: 45 anos, aproximadamente

Sexo: Masculino

Escolaridade: Superior Completo (Publicidade)

Perfil Básico do negócio;

Tempo de existência: 6 anos

Quantidade de funcionários: 32 (nesta unidade) 160 divididos em sete empresas e franquias.

Gastronomia: Pizzaria

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Rio de Janeiro.

Dados históricos e atuais do negócio e do empreendedor:

O empreendedor será chamado aqui com o nome fictício de Vicente. Começou a trabalhar como bancário aos 18 anos, depois foi assistente de imobiliária e depois foi trabalhar no Jornal do Brasil (Rio de Janeiro, é natural desta cidade). Quando se formou em Publicidade veio para Fortaleza e ficou trabalhando como Artista Plástico. Trabalhou em parceria com arquitetos, principalmente na parte de ambientação e iluminação, mas também trabalhava como representante comercial da Apple.

Vicente afirmou que sempre gostou de cozinhar, desde criança, como vem de família Italiana, isso era algo natural para ele. Gostava de cozinhar, mas não gostava da sujeira que a cozinha proporcionava e assim sempre teve uma certa resistência em abrir um restaurante.

Quando viu que poderia abrir um negócio sem aquilo que nunca gostava numa cozinha, resolveu abrir uma Pizzaria. Primeiramente abriu uma cantina na Rua Frederico Borges, durou um ano e fechou e em seguida a Pizzaria em outro local, que ainda existe, todas no Polo Gastronômico. A terceira casa foi também na Frederico Borges, também ainda existe e a nova unidade na Av. Senador Virgílio Távora. Ainda abriu uma Creperia, também no Polo, que também está em funcionamento.

Para fazer tudo aquilo que almejava como uma pizzaria ele criou uma fábrica. Nesta são produzidos os insumos para a criação dos pratos nas suas unidades e nas franquias. Agora também está produzido molhos e outros insumos para serem comercializados em

supermercados da cidade, com a mesma marca da Pizzaria. Assim pode montar um negócio com princípios básicos de higiene e organização.

Atualmente ele conta em seu negócio com uma ampla equipe de profissionais, como nutricionistas, engenheiros e alimentos. Para manter o mesmo padrão de atendimento e qualidade em seus negócios ele montou em parceria com o SEBRAE-CE um centro de treinamento para Garçons. Lá são formados garçons para seu negócio e qualquer outro que queira matricular seus funcionários. Assim atualmente ele não contrata mais garçons em seu negócio. Todos eles entram como Cummins (ajudante de garçom) e são treinados dentro de seu negócio até virarem gerentes. Com isso ele pode também preparar seu pessoal para atender melhor o evento da Copa do Mundo de Futebol em 2014, já que na escola os garçons também aprendem línguas estrangeiras.

Seu grupo atual conta então com quatro unidades próprias, uma fábrica, cinco franquias (São Luis, Salvador, Teresina, Brasília) e em breve uma nova que abrirá em Fortaleza.

O conhecimento e habilidade em artes plásticas lhe creditou a criar um estilo próprio para seus negócios. Todas as franquias têm o mesmo estilo, o qual foi criado por ele, que inclui até as mesas (todas de madeiras de fundição e vindas de Minas Gerais).

4.2 Comportamento Empreendedor em relação aos Erros

Para compreender melhor os dados foi elaborada uma tabela que contempla todos os sete casos estudados e os respectivos comportamentos dos empreendedores em se tratando de Orientação por Erros, Gestão de Erros, Evitação de Erros e Tensão nos Erros. Este capítulo foi produzido pelos dados oriundos do Questionário de Orientação por Erros Adaptado e no qual contemplava a investigação das modalidades acima descritas e que perfazem um comportamento geral de Orientação por Erros. Para cada modalidade, em cada questionário, foi realizada uma MODA dos valores da escala mais presentes nas assertivas e assim determinado em que situação aquela modalidade ficou sinalizada, seja como presente ou não no comportamento do empreendedor. Como exemplo e para ilustrar, um gráfico de dispersão (criado para facilitar a visualização da MODA) da modalidade Gestão de Erros, do Caso 1:

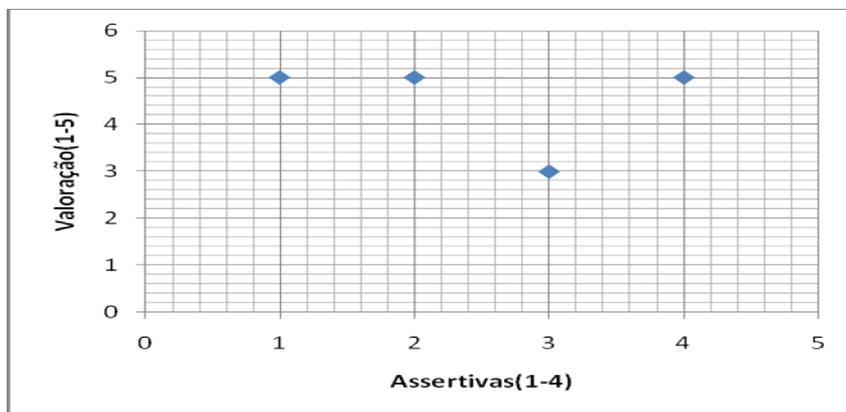


Gráfico 1: Indicação da modalidade Gestão de Erros

Fonte: Questionário sobre Orientação por Erros

Nota-se no Gráfico 1 que os valores mais indicados foram Totalmente Isso e Mais ou menos Isso, sinalizando então que o empreendedor do Caso 1 (Rafael) tem comportamentos de Gestão de Erros.

Abaixo, o Quadro 4 com o comparativo entre os empreendedores (casos) com seus respectivos comportamentos (modalidades) em relação aos erros:

Caso	Gestão de Erros	Orientação por Erros	Evitação de Erros	Tensão nos Erros
1	sim	sim	não	não
2	sim	sim	não	não
3	sim	sim	não	não
4	sim	sim	não	não
5	sim	sim	não	não
6	sim	sim	não	não
7	sim	não	não	não

Quadro 4: Comparativo das modalidades comportamentais entre os casos

Fonte: Questionário de Erros Adptado

Com isso pode-se constatar que todos os sete empreendedores entrevistados têm comportamentos coerentes com a modalidade da Gestão de Erros e quase todos pelo de Orientação por Erros, a não ser o sétimo caso. Nenhum deles tem comportamentos coerentes com a modalidade de Evitação de Erros e nenhum demonstrou pelo questionário sinalizar que sente Tensão no Erros, algo que confirma a coerência com a modalidade Gestão de Erros e a incoerência com a modalidade Evitação por Erros.

Isso significa, serem Orientados pelos erros, que todos consideram importantes os erros como recursos à novos aprendizados e ao desenvolvimento e melhoria do trabalho. Os comportamentos que seguem este pensamentos podem ser mais próximos da Gestão de Erros ou da Evitação de Erros. As duas modalidades envolvem se orientar pelos os erros (FRESE, 2002).

Sabe-se em vários estudos anteriores que arriscar e saber conviver com os riscos é uma habilidade ou característica de um empreendedor (DUTRA, 2002). Os riscos são inerentes a qualquer negócio, sejam eles mínimos ou extremos e o perfil pessoal do empreendedor, assim como a característica do negócio, é que vai balizar para onde ele e seus negócios irão caminhar.

Parece, pelos dados, que há uma possível relação entre o comportamento de Gerir Erros e o de gerir os riscos. O enlace não é somente porque é inferenciado que empreendedores sabem gerir os riscos, mas porque para correr riscos é preciso que o empreendedor tenha além das características como coragem, determinação e persistência o de conseguir explorar o meio.

Explorar aqui, é colocado no sentido de o empreendedor agir como um mateiro, aquele que entra na mata fechada e vai com seu instrumento limpando a vista, se livrando de armadilhas da mata e formando um caminho para ele e para os demais. Ou seja, o explorador

é um desbravador, vai por sua responsabilidade e correndo riscos que são inerentes aos que vão em primeiro.

Foi visto aqui que os empreendedores trilharam caminhos de inovação, como Alexandre que abriu o primeiro restaurante Self-Service de Fortaleza, de Vicente que criou um estilo de pizza mais leve, além de um método de produção que contempla mais economia, praticidade e higiene. Assim também foi com Rafael que iniciou na cidade um estilo de restaurante temático, o regional, com uma decoração que emula o de uma cidade do interior do estado. Vê-se também no caso de Fernanda e Marcel que na tentativa de se adaptar ao mercado local deixam que o cliente traga seu vinho para o restaurante.

Estes comportamentos que se caracterizam no final como inovadores, antes tiveram que ter a coragem, a determinação, a criatividade e o “espírito” de explorador dos empreendedores. Exploradores porque exploraram o ambiente, realizando suas “leituras” na tentativa de perceber as melhores oportunidades, as lacunas e meios de criar e recriar os meios de produção, de inserção no mercado e relacionamento com os clientes.

Pessoas que se comportam nesta modalidade de Orientação por Erros também tendem a explorar mais quando erram e explorar mais possibilita a errar mais também, contudo eles já se encontram bem mais preparados do que aqueles que só exploram mas não estão preparados para lidar com os erros (FRESE, 2002).

O comportamento exploratório faz então a pessoa agir em diversas frentes, e isso compreende então estar diante de erros. Quem não explora o ambiente ou aquilo que interage tem menos chance de errar, assim também é o contrário. Assim, não é surpresa encontrar dados que digam que os empreendedores têm comportamentos coerentes com a modalidade de Gestão de Erros, já que o comportamento exploratório é algo presente nesta modalidade de Orientação por Erros (FRESE, 2002).

Pessoas que sabem que podem correr riscos (erros), quais os mais possíveis e que ações devem tomar frente a eles e até como se sentir nos erros, estão com comportamentos próximos aos de Gestão de Erros (FRESE, 2002), e isso não está incoerente com um comportamento empreendedor, pela teoria e nem pelos dados encontrados na entrevista.

A questão da exploração pode se tornar uma palavra-chave no que tange a relação entre Gestão de Erros e comportamento do empreendedor e daí afirmar que processos de exploração ou ação sob o meio demasiadamente controlados, calculados e restritivos não condizem com o comportamento de um empreendedor de sucesso.

Os empreendedores não demonstraram se comportar sob os moldes da Evitação de Erros. Nesta modalidade não significa que não seja uma orientação por erros, ou simplesmente não repetir erros, até porque aprender com erros significa também não mais repeti-los, mas sim ter atitudes de controle e bloqueio de ações as quais possam anteceder aos erros.

Achado que não foi surpresa. Algo que não combina com empreendedores, os quais quanto mais tolhidos em sua experiência menos propensos à ousadias e inovações. A tensão em errar também é presente em comportamentos de Evitação de Erros, já que a pessoa não lida bem com os erros e o que vem após deles, assim como as frustrações decorrentes (FRESE, 2002).

Assim, pelo fato de os empreendedores entrevistados terem comportamentos mais voltados para a Gestão de Erros e menos para a de Evitação de Erros, pode-se suspeitar que estes empreendedores tiveram ou têm modelos de aprendizagem próximos ao que é chamado de Aprendizagem Significativa, já que para Ausubel, Novak, Hanesian (1980), comportamentos de evitação de erros e modelos próximos a aprendizagem por tentativa-erro não são considerados como meios de Aprendizagem Significativa. Reforçando ainda mais o possível enlace teórico entre o da Orientação por Erros e a da Aprendizagem Significativa.

Os dados gerais da presente estudo, mesmo que não sendo inferencial, faz então abrir espaço para novas pesquisas que queiram confirmar a correlação entre comportamento de Gestão de Erros e comportamento de Gerir os riscos em empreendedores, assim como o Gestão de Erros e Perfil do Empreendedor.

4.3 Erros, aprendizados e comportamento do Empreendedor

Este tópico é resultado das entrevistas com os empreendedores, algumas categorias foram pré-estabelecidas, mas no fim, depois do tratamento dos dados, estas se tornaram mais representativas e de maior importância à consecução dos objetivos e ao escopo do trabalho que é saber sobre os aprendizados, aprendizados por erros e como têm aprendido. Em seguida as categorias de análise:

1-Erros e Desenvolvimento do negócio:

Nesta categoria são elencados os erros dos empreendedores, vistos pelos próprios e como eles têm se utilizado deles para aprender algo ou mesmo melhorar seus negócios. Saber que muito se aprende com os erros não é algo novo, mas aqui é importante mostrar que estes

empreendedores de negócios ativos, podendo até serem chamados de sucesso, chegaram ao que são hoje e que tiveram pequenas “quedas”, mas souberam administrá-las e fazer disso algo que pudesse acrescentar em suas vidas e em seus negócios.

De início, pode-se citar o caso de Fernanda (C2). Ela elenca o erro ocorrido no negócio da Rua Silva Jatahy. Para ela faltou dedicação de Marcel, o que é algo que não pode faltar neste tipo de negócio. Como dito por ela:

“Não adianta ter uma boa cozinha se você não tem um bom atendimento de frente [de loja], ainda mais neste meu tipo de negócio, que é muito direto”

Para Marcel, o erro lá foi que era um restaurante grande. Ele considera que agora fez o certo e até recomenda para novos empreendedores do ramo em começar um negócio que seja pequeno, de poucos custos e que propicie um atendimento mais próximo. Fernanda acredita que o local também não foi uma decisão acertada. Clientes questionavam a segurança do local e acredita-se que isso também tenha sido um fator para o fracasso. Algo que no negócio atual, mesmo que ao lado tenha um pequeno beco e ainda alguns clientes comentem, ainda há uma clientela fiel.

O local por ser pequeno faz com que o atendimento seja mais próximo e a proximidade com outros estabelecimentos do ramo podem ser vantagens para a configuração do negócio atual.

O casal Marcel e Fernanda não identificou os problemas na hora, algo que pode ser difícil, tudo indica que o erro foi identificado após o fechamento do negócio. Contudo, o importante é que aprenderam com o erro, porque mesmo depois de acontecido, souberam identificar as falhas e assim não repeti-las mais no novo negócio.

Esta posição não deixa de ser um de Orientação por Erros e tudo indica que conseguiram realizar, em sua cognição, as pontes entre o que conheciam e a nova informação (gerando aprendizado). Viram que o fracasso teve relação com a atenção ao cliente, com custos elevados do negócio, com a insegurança do cliente e com a escolha do local, reformularam as idéias e atualmente conseguem operar em ações os novos conceitos; atendimento, custos reduzidos e boa localização. Assim um modelo próximo de Aprendizagem Significativa, já que o conteúdo novo não foi relacionado de forma arbitrária e nem substancial ao casal, e que tudo indica, que eles já tinham conceitos prévios

(subsunçores) advindos da experiência em outros negócios. (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Esta questão do espaço é também tocada no caso de Rafael (C1), porém sobre o espaço interno. Rafael no início do negócio acreditava que tinha que ter um espaço grande e assim optou por deixar somente um “bar” de atendimento dentro do salão principal. Depois de muito tempo é que percebeu que ali era um erro e que o mais importante era a rapidez no atendimento, então tirou o “bar”, chamado de bodega, do lugar central e colocou quatro bodegas no seu espaço interno, assim dinamizando o atendimento. Nas palavras do próprio:

“Hoje aqui tem quatro bares nesse espaço, mas por muito tempo só tinha um e no centro [do salão principal]. Se eu tivesse tirado ele de lá há mais tempo tinha aumentado muito meu faturamento. Queria deixar puro [Autêntico].”

Um exemplo claro de percepção de erro e desenvolvimento do negócio. Ninguém pode voltar ao passado e mudar as escolhas tomadas, mas na percepção do erro ele pode alterar os rumos atuais. Ele entendeu que naquele seu negócio, onde circula muita gente jovem e que consome muita bebida, o dinamismo no atendimento é fundamental. Isso demonstra também que o empreendedor tem se orientado pelos seus erros, mesmo que sua leitura do ambiente e dos erros tenha demorado, mas soube tirar novas soluções através da situação, sinalizando um comportamento de criatividade e Gestão de Erros.

Alguns empreendedores não elencaram de forma pontual os seus erros. Para eles, os erros são tão diários e muitas vezes pequenos que podem passar despercebidos. Assim, fazer um laço entre a situação real do negócio com os erros do passado nem sempre é tão fácil para o empreendedor, mais ainda quando ele tem feito um bom planejamento do negócio e tem contado muito com seus conhecimentos prévios, para não dizer até de ordem familiar e educacional. Isso reforça os dados encontrados no Questionário, quanto à ausência da modalidade de Tensão nos Erros nos empreendedores e da Existência da modalidade de Gestão de Erros.

Como é no Caso de Manoel (C3); que considera os erros importantes para o desenvolvimento do negócio, quando no caso o empreendedor consegue aprender com eles. No caso da administração de uma cozinha (ele também é o Chef da “casa”), ela estando bem organizada a probabilidade de erros é nula e se o Chef errar este não deve tentar “consertar” o

erro, mas sim começar tudo de novo. Nota-se que Manoel se orienta pelos erros e na gestão do negócio tenha se comportado sob um comportamento de Gestão de Erros. Na cozinha, o ideal é; se errar, perder tudo e começar do início, demonstrando assim ele saber dos riscos e dos erros possíveis no negócio e no preparo de alimentos e como é após, como proceder com estes erros. Assim, pelas palavras de Manoel;

Olha, quem não comete erros não melhora. Às vezes um erro me traz um aprendizado, com esse aprendizado você o constrói para evitar os erros.

Para Lúcio (C4), que também não ilustrou algum erro importante em sua trajetória de empreendedor, os erros mais importantes são aqueles que não se dão muita importância. Para ele, muitas vezes se maximiza pontos que não são tão relevantes e que no futuro podem se tornar relevantes. O fato de Lúcio não ilustrar erros em sua vida de empreendedor, não significa que eles não tenham existido, mas simplesmente eles não terem sido reconhecidos como erros durante a “jornada”. Como o papel de empreendedor é um papel que contempla muitos riscos, parece que por mais que os empreendedores sejam orientados pelos erros, eles não se fragilizam tanto com os erros como que pessoas não empreendedoras, é como se já soubessem que errar faz parte do processo.

Isso também é compartilhado por Evandro (C5), como consta nesta sua frase;

O erro é tão presente na vida da gente.

Que durante a entrevista também teve dificuldade de enumerar os erros importantes para o desenvolvimento do seu negócio. Mas ainda assim, conseguiu enumerar o fato de no começo, devido à imaturidade, ter tido sócios, os quais não foram bons para ele e para os negócios.

Atualmente ele conta com mais dois sócios, que estão juntos a mais de dez anos e mais outras dezenas de sócios minoritários e que integram o grupo maior com vários negócios, todos no ramo de alimentação. Evandro demonstra, com esta experiência de vida, ter aprendido, tanto que considera um grande aprendizado para se ter um bom negócio, ou seja, ter maturidade para fazer boas sociedades e depois conseguir mantê-las.

Evandro, afirma também que não ouvir as pessoas é um grande erro, que talvez tenha cometido isso quando mais jovem, mas que hoje procura ouvir todos, sócios, funcionários e

clientes. Seus funcionários têm livre acesso a ele, têm liberdade para dar sugestões e reclamações. Para ele, quem tem um negócio que lida com pessoas, tem que saber ouvi-las.

Em Dutra (2002), através de estudos nos principais autores sobre empreendedorismo e perfil empreendedor, a capacidade de planejamento é algo presente na maioria deles. Saber planejar também é um tipo de conhecimento ou mesmo competência que tem sido requerida aos empreendedores para se ter sucesso e que aparece também como fator de insucesso nos negócios (DEGEN, 1989 *apud* DUTRA, 2002).

Esta questão do planejamento e estudos prévios antes de montar um negócio, também emergiu nos dados. Para Alexandre (C6), quando ele relata o fato no qual investiu em um negócio, mas que não vingou, devido ao fato de ter acreditado nas palavras de um ex-sócio que tinha lhe garantido um grande movimento se montasse um restaurante naquela região (Maraponga, bairro de Fortaleza). Apesar de dizer que foi enganado, iludido, considera também que foi um erro de sua parte ter creditado tanta confiança nas palavras do ex-sócio e não ter feito uma averiguação das palavras dele ou mesmo uma pesquisa prévia. Como ilustrado aqui com suas palavras:

Obvio que nessa situação de restaurante que eu montei, investi 200 mil reais e fechei em 21 dias. Foi um erro gravíssimo. Mas ai teve o dom de iludir da pessoa que me convidou para o empreendimento que era “assim e assado”, quando cheguei lá [Maraponga] não era nada disso e não tinha como reparar o erro, eu acreditei na palavra do cidadão e ai no entanto a palavra dele estava cheia de mentira.

E, assim confirmando:

*Esse foi um erro gravíssimo, levei um tempo para me recuperar. Esse foi um exemplo que me servi de lição até hoje toda vez que vou analisar um ponto. **Eu procuro mais ser precavido, buscar informações, procuro ser um aventureiro mais contido.** Vou mais pela tecnicidade do negocio, pesquisa de mercado e até mesmo o ambiente que a gente vai se instalar, a estrutura do lugar, os hábitos do local. Com isso ficamos mais cautelosos.*

Vê-se aí um exemplo de aprendizado com os erros, desde então Alexandre tem tido mais cautela, talvez isso tenha sido um fator importante para que atualmente tenha várias unidades de seu negócio e em vários bairros de Fortaleza. No momento da entrevista ele anunciou que em breve estaria abrindo outra unidade no bairro da Aldeota.

Planejamento e pesquisas prévias também foi tema na entrevista com Vicente (C7), que também abriu um negócio, antes de sua casa atual gozar de certo status de sucesso na cidade. Vicente afirma que abriu uma sanduicheria, mas que não obteve sucesso. Ele afirma que quis fazer um bom sanduiche, ele ficou tão sofisticado, que teve que ficar num preço mais caro e que assim não teve muito público. Vicente mostra que foi um erro, por não ter identificado corretamente os hábitos alimentares do Cearense (Ele é Carioca) naquela época, de no caso não se dispor a pagar caro por um sanduiche. Mesmo que a localidade da sanduicheria ainda fosse num bairro de maior poder aquisitivo, como o da Varjota.

Nestes erros relatados pelos empreendedores, percebe-se que mesmo tendo os cometido não foi suficiente para desistir, pelo contrário, tiraram lições e disso conseguiram trilhar novos caminhos mais acertados. Estes aprendizados foram importantes para estes empreendedores, com estes aprendizados puderam evitar erros futuros, mas sem se privar da experiência, convivendo bem com o fracasso e explorando o ambiente e outras possibilidades, típico comportamento chamado por Frese (2002) de Gestão de Erros.

2-Modos de aprendizados com os Erros:

Para compreender ainda mais o relacionamento do empreendedor com seus erros foi perguntado como eles tentam entender algo que está dando errado ou o erro propriamente, mesmo que o erro já tenha acontecido.

A princípio foi perguntado se eles tentam entender o que aconteceu ou está acontecendo de errado. É uma forma de confirmar se eles se orientam pelos erros e de que forma eles se relacionam com os erros, se os encara na tentativa de aprender ou delegam para que outras pessoas tentem resolver o que está acontecendo ou corrija o que já aconteceu.

Fernanda afirma que durante as situações de problema e de erros, tenta entendê-los, como no caso de o movimento no restaurante estar abaixo do esperado, apesar de já saber pela experiência que em períodos chuvosos o movimento cai muito (as mesas de atendimento são

num espaço externo, como numa calçada), ou seja, seu negócio depende um pouco também do estado climático da cidade. Para entender sobre o que acontece de errado ela conversa com Marcel, assim consegue encontrar as soluções.

Não demonstrou ter alternativas quando não consegue, mesmo através do diálogo, entender o porquê dos erros ou como corrigi-los. Mas disse que entrar em desespero só vai fazer com que a pessoa cometa mais erros e que só vai identificar um erro depois de ele ter aparecido.

Neste sentido, parece que Fernanda não consegue ainda identificar os sinais da emergência de um erro, pelo menos geralmente. Identificar os sinais de um erro, antes que ele emerja da experiência, é demonstrar conhecer mais sobre a realidade e aquilo que incide como fator para que algo dê certo ou errado, ou seja, habilidades importantes na Gestão de Erros. Se Gerir os erros é também saber identificá-los e saber como resolvê-los, então Fernanda, mesmo indicando no questionário ter comportamentos de Gestão de Erros, no que tange a identificá-los, ainda carece de competências para isso (FRESE, 2002).

Saber com exatidão se os aprendizados de Fernanda são condizentes com um estilo de Aprendizagem Significativa não é tarefa fácil, até porque as pessoas mesclam em diferentes situações os diferentes estilos de aprendizagem explorados por Ausubel. Como ela não tenta explorar as vivências, mas sim tomar respostas prontas através do diálogo, há indícios que nesta questão de como costuma entender os erros, seus comportamentos estejam mais próximos de um modelo por Aprendizagem por Recepção (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Para Rafael, ele responde que tenta entender os erros e por si só e demonstrou que exerce uma posição vigilante quanto às experiências e possíveis erros em seu negócio. Como dito por ele:

“Eu procuro [entender as coisas] sozinho. Não deixo que ninguém me diga [o que preciso entender]. Seguro muito as coisas pra mim. Não chegou, ainda, o dia que eu não soubesse o que acontece [aqui dentro do restaurante]. [...] todo dia, pela manhã, quando chego, sento ali no cantinho e vejo onde está o erro e onde posso fazer alguma coisa.”

Uma posição clara de exploração da vivência e vigilância das situações. Um comportamento que se configura mesmo como Orientado por Erros, mais precisamente de Gestão de Erros e

Aprendizagem por Exploração. Caso ele não consiga visualizar uma resposta ou uma solução para as situações é que ele chama um especialista.

Mesmo com a presença do especialista ele procura aprender. Procura entender o que tem acontecido ou está acontecendo e espera que o especialista o explique tudo. Como acredita que até com os especialistas têm falhas ele fica na posição vigilante. Como ilustrado em sua fala em se tratando dos especialistas que vêm às vezes para lhe ajudar:

“Eu tenho gente aqui que é própria para isso, mas como tem falhas eu fico ‘em cima’ [vigiando]”

Demonstrando mesmo com isso um comportamento de Aprendizado próximo ao que Ausubel, Novak, Hanesian (1980) classificam como Significativo e por Exploração.

Quanto a Evandro, este também tenta entender o que está e tem acontecido. Procura assim encontrar as soluções e os acertos. Como forma mais usual, tem o de fazer perguntas, com isso vai explorando as situações e buscando soluções. Como dito por ele:

Quanto mais você pergunta menor a sua probabilidade do erro. Isso estar diretamente ligado quando eu falei de prepotência, a partir do momento que você tira essa prepotência da sua personalidade do seu caráter, você começa a permitir que outras pessoas lhe dizerem uma brecha e consegue perguntar. Quando você pergunta erra menos.

Nota-se ai que Evandro além de se utilizar de um modelo de Aprendizagem por Exploração, também há fortes indícios de que seus comportamentos de aprendizagem se aproximem de um modelo de Aprendizagem Significativa. O fato de perguntar auxilia na exploração dos fatos e evidências, na exploração de novas alternativas e no entendimento das coisas. A pergunta também auxilia no entendimento do problema, já que facilita com que a pessoa possa fazer laços cognitivos entre o que já sabe e aquilo que é novo, considerando que para perguntar é preciso também saber, ou seja, possuir os Subsunoçores ou Conceitos Prévios (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Assim o mesmo é com Vicente, Lúcio e Alexandre, procuram entender o que tem acontecido de errado, procuram entender o erro em si. Alexandre também diz que pede ajuda

a alguém, ressalta que ter que ter humildade e que busca respostas até o fim e que não fica se martirizando com os erros, procura seguir em frente, sem ficar sofrendo com os erros acontecidos. Lúcio, assim como Evandro, procura entender através do próprio grupo, através de reuniões e já Vicente procura buscar nos “números” as respostas para coisas que não consegue entender quando percebe que algo está errado.

Manoel, com 30 anos como Chef, afirma que sua experiência tem lhe ajudado, apesar de não ter declarado claramente como lida com os erros, quanto ao seu entendimento, demonstrou procurar uma postura de exploração da vivência, já que busca ouvir seus funcionários e clientes continuamente, mostrando aparentemente um comportamento vigilante perante as possibilidades de erros, talvez por isso não tenha relatado erros pontuais em sua jornada como empreendedor.

Nota-se então que todos têm comportamentos de exploração, estes então tão coerentes com um modelo de Aprendizagem por Exploração e também no modelo de Frese (2002) quanto a Gestão de Erros, no que tange a Orientação por Erros, já que nesta Gestão, a pessoa ou aprendiz já sabendo dos possíveis erros e de quais procedimentos mais adaptativos a estes erros podem ser adotados, é estimulada a explorar suas próprias possibilidades de ação. Neste caso aqui tão importante para o papel de empreendedor, que necessita de coragem e conhecimento dos riscos, parem serem controláveis (DUTRA, 2002).

3-Aprendizados:

Quanto aos aprendizados listados por Rafael, pode ser dito que ele tem aprendido a lidar com os funcionários. Apesar da variedade de personalidades dos funcionários, ele demonstra ter aprendido a se relacionar, na verdade, com uma classe de trabalhadores, que tem características próprias, em seu linguajar e formas de interagir com a organização. É um aprendizado que denota a importância que o empreendedor dá a convivência entre ele e os funcionários.

Contudo, o empreendedor afirma que também aprendeu com eles, quando há as reuniões e quando aparecem novos Chefs. Com estes ele tem aprendido novos pratos, mesmo que muitos deles o empreendedor não tenha os incorporado ao seu cardápio, como no caso de pratos da gastronomia francesa e internacional em geral, e que assim tiraria a identidade do negócio, que é então de gastronomia regional. Como ilustrado em sua fala:

“As vezes vem um e deixa um pratinho [receita]”

Neste momento da entrevista, em que se tratava deste tema, uma funcionária entrou na sala onde se realizava a entrevista e trouxe alguns cheques para o empreendedor assinar. Eram cheques para pagamento de consórcios de motos dadas melhores funcionários e que tinham pequenos descontos em seus vencimentos. Neste momento foi conversado também sobre a Gestão de Pessoas e o empreendedor declarou que lá tem pouca rotatividade porque dá seguro de vida, assistência médica e outros benefícios. Assim diz segurar os bons funcionários e ressalta a importância de ter uma boa equipe de funcionários e estes comprometidos com o trabalho. Considerando também a importância de uma boa Gestão de Pessoas para o bom funcionamento do negócio.

Isso é evidenciado em quase todos os empreendedores entrevistados. No caso de Manoel, que acredita que uma boa equipe é algo de extrema importância para o sucesso de um negócio e que foi algo aprendido ao longo do tempo como empreendedor. Como dito por ele:

Ninguém vence sozinho, você pode ser muito bom na sua profissão, mas uma das coisas que o empresário tem que confiar é na equipe que compõe a casa [Restaurante]...As equipes têm que trabalhar contentes, se você tiver uma equipe descontente, compreende que ali estraga?

Manoel tem aprendido também que escutar a opinião dos clientes, seja ela positiva ou negativa é a melhor coisa para a casa, porque para ele é o cliente que traz o sucesso. Manoel costuma ouvir atentamente os clientes de mesa em mesa, é dos clientes que também percebe os erros na casa e tenta melhorá-los.

Como Chef, além de ser o líder da cozinha é também o gerente geral do negócio. Refletindo um papel mais moderno dos Chefs atuais, que não somente cuidam da cozinha, mas também da Gestão do negócio. Assim é imprescindível a escuta dos clientes. Manoel sugere os pratos e as combinações, mas se o cliente quiser algo que não esteja no Menu, uma combinação diferente, ele mesmo assim faz para o cliente.

Para Marcel e Fernanda os aprendizados foram de que antes de abrir um negócio deve-se conhecer bem os hábitos e costumes da população local, principalmente os alimentares e como se comportam quanto ao entretenimento e consumo. Perceberam isso ao longo da vasta

experiência que tiveram e incluído nesta alguns fracassos. Sabem atualmente que público tem em seu negócio e quais metas querem atingir, porque também sabem do comportamento do consumidor local.

Outro aprendizado listado por eles é de não “dar um passo maior que a perna”. No começo os custos têm que ser bem baixos e até mesmo a capacidade do restaurante, principalmente se for um Francês, que é o caso deles. Neste tipo de culinária não se come tanto como uma Italiana ou como a Regional/Cearense. O público Cearense é um público que se diverte indo ao restaurante, neste não é somente um espaço para comer, mas também para se reunir com outros, confraternizar, assim costumam passar muito tempo no restaurante.

Fora este hábito de entretenimento aliado a gastronomia, o Cearense come bem mais que o Francês e até mesmo que em outros estados Brasileiros. Aqui costuma-se comer vários pratos na mesma refeição e que esta sirva bem. O casal empreendedor sabe atualmente bem disso e sabe que não deve mais abrir um negócio que seja grande, porque assim os riscos aumentariam. Aprenderam isso com o negócio na Silva Jatahy.

O outro aprendizado é o de estar bem próximo dos clientes, ouvindo-os e dando atenção. Assim fazendo com que a clientela fique mais fidelizada.

Para Alexandre, o grande aprendizado é a relação com os funcionários, clientes, fornecedores e setor público. Como tem expressado:

É a relação com as pessoas, com todos os funcionários, os clientes, os fornecedores, o poder público eu acho que o maior lucro é essa relação, essa teia que norteia a sua vida para não continuar tento erro nos negócios, o sucesso depende muito desse aprendizado.

Ele aprendeu com os erros que não se deve persistir neles, deve sim é procurar outro caminho, porque ninguém está imune a eles.

Lúcio também considera importante esta relação, principalmente a que tem com sua equipe. Ele procura estar cercado de muitas pessoas de diversos setores da empresa em reuniões, procurando muito mais ouvir do que falar. Foi com isso que tem aprendido muitas lições no negócio. Para ele o erro é o início do acerto.

Isso também se vê nos aprendizados listados por Evandro. Para ele o grande aprendizado é saber valorizar o ser humano. Como consta em suas palavras, quando perguntado sobre seus aprendizados:

A valorização do ser humano. O maior patrimônio de sua empresa são seus recursos humanos. Então dentro de toda essa trajetória...comecei a trabalhar desde 80, eu só consigo imaginar que o sucesso só vem com a valorização do ser humano; família, sócios, funcionários. A família tem que está bem estruturada. A sociedade não é obrigatoriamente pacífica, mas estruturada para enfrentar os erros de cada um e aceitar as lideranças. Então o aprendizado é valorizar o ser humano.

Sobre o que ele tem aprendido diretamente com os erros, para ele foi difícil listar. Os erros não são coisas que foram marcantes, como ele afirmou:

...não sei se é porque a gente não se traumatiza tanto com os erros, eles não ficam definitivamente marcados. É muito difícil eu dizer o que objetivamente aconteceu na minha vida, o que eu errei, listar os erros que influenciou minha vida porque eu nunca me preparei, a gente aprende com o erro não nasce com ele, a gente passa por ele.

Demonstrando aí uma postura presente em muitos empreendedores, como a determinação e o otimismo (DUTRA, 2002).

Este tipo de aprendizado também foi percebido em Vicente. Para ele também respeitar os funcionários e clientes é aprendizado importante para o sucesso. Como ele tem explicado nestas palavras:

Respeito aos funcionários e aos meus clientes, tratá-los de forma humana e respeito ao meu consumidor.

E depois;

Então vamos respeitar meus funcionários, para que eles trabalhem com honestidade comigo e respeito ao consumidor, meu cliente é a parte mais importante do meu negócio. Isso é que me trás o retorno. Honestidade com eles.

Vicente mostra isso na prática quando faz sua coleta de lixo particular porque não quer ver lixos próximos ao seu negócio, já que o carro de coleta de lixo da prefeitura não passa todos os dias. Além da coleta dele, faz a de vizinhos. Preocupa-se também com a segurança no local, como já foi dito, demonstrando assim responsabilidade sócio-ambiental.

Este respeito com o consumidor é visto também no processo produtivo dos alimentos de seu negócio, o qual compreende desde ovos pasteurizados na composição das receitas, até limpeza dos carros de transporte com jato de água quente para diminuir os riscos de contaminação.

Em todos os sete casos pesquisados os aprendizados foram relacionados com uma mesma categoria. Categoria esta que poderia ter unidades de sentido como; ouvir as pessoas, respeitar as pessoas e se relacionar bem com as pessoas. Eles creditam o sucesso de seus negócios a ouvir bem a clientela, a estar próximo dela para saber o que querem e o que não querem e suas críticas. Ter bom relacionamento com os sócios e principalmente com os funcionários.

Ter uma boa equipe e que está esteja satisfeita foi algo dito por todos. Percebeu-se que eles têm atribuído à Gestão de Pessoas um fator importante para o desenvolvimento e sucesso dos seus negócios, além é claro de um aprendizado relevante para suas vidas de empreendedor.

Assim, para responder objetivamente ao problema desta pesquisa, pode-se dizer que estes empreendedores tiveram os seguintes aprendizados, tanto aqueles mais atribuídos aos erros como aqueles mais gerais e atribuídos a própria vivência de empreendedor; Compreender o comportamento do consumidor (assim como seus costumes), realizar um planejamento e pesquisa de mercado, saber ouvir seus funcionários e clientes, ter um bom relacionamento com o poder público, respeitar a sociedade (Gerir bem o ambiente) e respeitar funcionários e consumidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

O presente trabalho chegou ao fim vislumbrando a consecução de seus objetivos que foram o de buscar os aprendizados dos empreendedores de pequenos e médios negócios ativos do ramo de alimentação em Fortaleza-CE. Porém não bastava saber dos aprendizados, precisava saber como eles lidavam com seus erros, assim se poderia vislumbrar se o seu crescimento e então “sucesso” tinha relação com seus comportamentos, ou por assim dizer, pelo seu perfil de empreendedor, mais especificamente sua Orientação por Erros.

Se o escopo final do trabalho foram os aprendizados que os empreendedores tiveram, a contribuição maior foi em “dizer” que estes empreendedores que atualmente gozam de sucesso passaram também por momentos difíceis, obstáculos, erros e pequenos fracassos, porém como empreendedores, e aí se confirma também os perfis já descritos na literatura; conseguiram ser determinados, persistentes e corajosos, mas também conseguiram aprender com seus erros e com os erros dos próximos e conseqüentemente alavancar seus negócios. Pode-se dizer que dos pequenos fracassos conseguiram seu sucesso.

Em se tratando dos erros, obstáculos e fracassos, o trabalho mostrou que em alguns casos eles não foram pequenos, como por exemplo a falência geral no Caso 2 e no Caso 6 e outros que apesar de não terem comprometido o negócio, mas trouxeram talvez grande ganhos de aprendizado, como no exemplo do Caso 7, ao montar um negócio que não deu certo e também no Caso 6.

Alguns destes erros poderiam ter sido evitados, caso tivessem mais conhecimento sobre os hábitos dos clientes, da geografia do local, de precificação e produção, de relacionamento com sócios e até mesmo da “leitura” de oportunidades.

A questão aqui vista é que eles souberam lidar bem com os erros, não desistiram, mas sim tentaram se reinventar e mudar o que se tinha de oportunidades. Neste tipo de comportamento empreendedor, em alguns casos, notou-se a coerência com o conceito de Aprendizagem por Exploração (AUSUBEL; NOVAK; HANESIAN, 1980).

Considerando ele modelo de aprendizagem, não foi nada estranho constatar que todos os empreendedores têm comportamentos de Gestão de Erros, um modelo que contempla comportamentos de exploração das experiências, porque assim já concebem os erros e sabem como lidar com eles, aumentando a curiosidade, ousadia, auto-estima e assim a exploração.

Desta forma foi feito um paralelo viável entre as duas teorias; Aprendizagem Significativa e Orientação por Erros. Paralelo pelo laço do comportamento de exploração presente nas duas teorias.

Evidenciar também que os empreendedores se Orientam pelos Erros é dizer que aprendem com eles e em se tratando da teoria da Aprendizagem Significativa, pode ser aprendizagem automática ou significativa, por recepção ou exploração. Saber dos processos cognitivos não foi objetivo do trabalho, mas sim dos produtos da aprendizagem.

Estes ganhos de aprendizagem foram tratados aqui e o que mais ficou como presente para estes empreendedores foi o de respeitar seus funcionários, clientes, sócios e fornecedores, além de saber ouvir bem todos estes.

O que parece óbvio, banal, comum, foi o “dito” mais comum e tratado como mais relevante nas experiências destes empreendedores. Por ser algo fundamental nos negócios, veio como surpresa (de o fundamental ter sido dito), por um lado, mas por outro não se deve surpreender que este tenha sido o maior aprendizado dos empreendedores. O empreendedor não saber lidar com as pessoas isso sim é algo que maximiza os riscos do negócio.

Levando em consideração que não se podem avançar nos negócios sem ter bom relacionamento com sócios e fornecedores, que não se podem atender bem seus clientes sem ter uma boa equipe de funcionários e não se pode ter uma boa equipe de funcionários se não tratá-los como fazedores também do negócio, ou seja, de “capital intelectual” ou “capital humano”.

Este foi o escopo final e voltando-se aos ganhos que foi de pensar novamente no perfil de um empreendedor. Talvez este tenha que estar continuamente sendo pensado e repensado, se configurando de acordo com o tipo de negócio ou mesmo com as regionalidades, mas que possa ser pensado em incluir também a questão de saber lidar com os erros e ter a habilidade de aprender com as experiências.

Outro ganho adicional foi emergido aqui pela importância que pode ser dada mais ainda a Gestão de Pessoas nesses negócios, tanto no que se refere ao conhecimento e habilidades dos empreendedores para este tipo de Gestão.

Assim, torna-se uma contribuição para trabalhos futuros (oriunda de uma limitação deste trabalho), o de investigar com mais lateralidade, o sucesso dos negócios como uma variável dependente ao de o empreendedor Aprender com os erros. Estudos com maior amplitude de respondentes e com força inferencial.

Outra contribuição para estudos futuros é na questão teórica, principalmente em estudos na administração de empresas no que tange ao comportamento empreendedor, a capacidade de aprendizagem ou mesmo cognitiva dos empreendedores e como isso pode ser relacionado com teorias de aprendizagem e com a teoria de Orientação por Erros.

Como limitação para este trabalho se pode afirmar que não foram estudados os processos dinâmicos de aprendizagem em rede. Estes empreendedores têm negócios no mesmo bairro e alguns podem se conhecer. Não foi investigado até que ponto ou que amplitude de conhecimento deles veio de cada um ou da interação com outros empreendedores conhecidos. Não se estudou quão forte pode ser a rede de relações, no que tange ao aprendizado, presente nestes negócios.

Ainda nas limitações, pode-se dizer que a Teoria de Orientação por Erros não compreende ou abarca os processos subjetivos que possam estar inseridos na identificação e reconhecimento de erros. Ou seja, a teoria trabalha com o reconhecimento objetivo do erro, aquele que se apresenta claramente aos “olhos” do experienciador, principalmente quando o erro está atrelado a uma consequência objetiva e observável.

No entanto, os processos subjetivos de identificação e reconhecimento de erros não foram compreendidos aqui, quando se pode considerar que identificar e reconhecer um erro podem estar dependentes do “olhar” do outro (fenômeno relacional, interacional) e da identificação de fracassos. Às vezes, um empreendedor pode passar longo tempo cometendo um erro e devido a outras variáveis não sentir as consequências deste erro e conseqüentemente achar que estar tomando as ações corretas, assim, não poderá aprender com o erro, já que ele não foi reconhecido (mesmo que ele tivesse a condição cognitiva de aprender com os erros).

Desta forma, a pesquisa reconhece que é importante a característica do empreendedor de aprender com os erros, mas se limita em se aprofundar em como o empreendedor identifica e reconhece os erros, deixando esta lacuna para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS:

- ACKEL SOBRINHO, Z. **Gestão de Marketing**. In: BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999. p.149-183.
- ANDERSON, J. R. **Psicologia Cognitiva e suas implicações experimentais**. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2004.
- ATKINSON, R. L. **Introdução à Psicologia**. 11^a. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995
- AUSUBEL, D.P.; NOVAK, J.D.; HANESIAN, H. **Psicologia Educacional**. Rio de Janeiro, ed. Interamericana, 1980.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988
- BAUER, M. W. , GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro, Ed Vozes, 2002.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHAÚÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000
- COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992
- DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2000
- DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999
- DUTRA, I. S. O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses (Dissertação) **Universidade Estadual de Maringá-Universidade Estadual de Londrina**, Londrina. 125 pg. 2002.
- ELIADE, M. **O Sagrado e o Profano**. São Paulo: Martins Fontes, 1992
- FLEURY. P. F. et al. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRESE, M., & ALTMANN, A. The treatment of errors in learning and training. In L. Bainbridge, & S.A.R. Quintanilla (Eds.), *Developing skills with new technology* (pp. 65-86). **Chichester**: Wiley. 1989
- FRESE, M. 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). **Elsevier Science Publ.** 1991

- _____ . M. Administração de erros em treinamentos: Resultados teóricos e empíricos. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.20(1), p. 81-90, jan./jun. 2002.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º Ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- GOULART, I. B. **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2006.
- GREATTI, L. **Perfis empreendedores**: Análise comparativa da trajetória de sucesso e fracasso empresarial no município de Maringá. (Dissertação em Administração de Empresas), Universidade estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá. 2003.
- GRECO, S. M. S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2008. Curitiba, IBPQ, 2009
- HEIMBECK, D., FRESE, M., SONNENTAG, S., & KEITH, N. Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. **Personnel Psychology**, 56, 333-361. 2003
- KAY, J., TASMAN, A., LIEBERMAN, J. A. **Ciência comportamental e fundamentos clínicos**. São Paulo, Ed. Manole, 2002
- KEITH, N., & FRESE, M. Effectiveness of error management training: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 93, 59-69. 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**.. Rio de Janeiro: Prentice-Hal do Brasil, 1993.
- LEMES JÚNIOR, A. B. **Gestão Financeira de Pequenas e Médias Empresas**. In: BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999. p.219-256.
- MACHADO, J. P. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2009. Curitiba, IBPQ, 2010.
- MALVEZZI, S. Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. **Cad. Psicol. Social do. Trabalho**. v. 2 São Paulo, dez. 1999
- MATURANA, H. R.; VARELA, F. **A Árvore do Conhecimento**, São Paulo: Palas Athena, 2004.
- MCCLELLAND, D.C. Characteristics of successful entrepreneurs. **Journal of Creative Behavior**. pp. 219–233. , 1987
- MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1672> acessado em 10/10/2010.

- MORAES, R. M. A teoria da Aprendizagem Significativa. **Revista Nova Escola**. São Paulo, 2007
- MOREIRA, M. A. ; MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo, Moraes, 1982.
- NUNES. A.I.B.L.. **Psicologia da Aprendizagem: processos, teorias e contextos**. **Fortaleza**. Liber.2008.
- PASSOS, C.A.K. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba, IBPQ, 2008
- PELIZZARI, A. *et al.* Teoria da aprendizagem Significativa. **Revista PEC**, Curitiba, v.2, no. 1, p.37-42, jul. 2002.
- PREVIDELLI, J. J. Gerenciamento dos recursos de curto prazo. In: SANTOS, S. A. e PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Editora Sebrae, 1995a.
- PORTER, M. E. **Competição**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- RESNIK, P. **A Bíblia da Pequena Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999
- RYBOWIAK, V., GARST, H., FRESE, M. & BATINIC, B.. Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 527-547. 1999
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília, 2007.
- SEBRAE. **10 anos de Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas/ SEBRAE-SP**. São Paulo, SEBRAE-SP, 2008.
- SILVA, E. L., MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3 ed., Florianópolis. Laboratório de Ensino a distância da UFSC, 2001
- SILVA. F. R. M. Relações entre características pessoais, comportamento e desempenho de micro e pequenos empresários do setor industrial de Fortaleza (Dissertação). **Universidade Federal do Ceará**, Fortaleza, 167 pag., 2009.
- SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo, Cultrix, 2006.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TUPINAMBÁ, A. C. R. Pequenos empresários brasileiros e alemães: um estudo comparativo. **Revista de Psicologia, Fortaleza**, v.15(1/2) v.16(1/2), p.67-84, jan/dez, 2000.

- VAN DYCK, C., FRESE, M., BAER, M., & SONNENTAG, S. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240. 2005
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WINSLOW, E. K.; SOLOMON, G. T. Entrepreneurs are more than nonconformist: they are mildly sociopathic. **Journal of Creative Behavior**, v.21, n.3, p.202-213, 1987.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE ORIENTAÇÃO POR ERROS ADAPTADO

Este questionário será utilizado para pesquisa acadêmica do Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará - UECE.

Asseguramos a manutenção do sigilo sobre a empresa e o respondente.

Desde já, agradeço sua contribuição

1- DADOS DO RESPONDENTE (EMPREENDEDOR)

Nome:

Nome do negócio:

Idade: Sexo: 1-Masculino. 2-Feminino ()

Escolaridade: ()

1. Ensino fundamental

2. Ensino Médio

3. Superior

4. Pós-Graduação

5. Graduação tecnológica

Quantos anos de existência do negócio em sua administração _____

Quantos funcionários: _____

Nacionalidade _____

Naturalidade _____

2- Responda atentamente as questões de acordo com a tabela

- 1- Não é isso
- 2- Um pouco disso
- 3- Mais ou menos isso
- 4- Quase isso
- 5- Totalmente isso

Quanto as minhas ações:

8	Quando cometo um erro, de imediato me vem como posso consertá-lo.	
9	Quando cometo um erro em meu trabalho, concerto imediatamente	
10	Quando um erro é corrigível geralmente sei também o que devo fazer.	
11	Mesmo quando cometo um erro não perco de vista meu objetivo original	

12	Os erros são úteis para aperfeiçoar meu trabalho.	
13	Quando cometo algum erro o considero como uma informação importante para a execução do meu trabalho	
14	De meus próprios erros tenho aprendido a solucionar problemas em minhas atividades.	

15	Na realização de minhas tarefas, a probabilidade de erros é elevada.	
16	Sempre que eu inicio alguma parte do trabalho, estou precavido de erros ocorrerem	
17	Na maioria das vezes eu não estou surpreso com meus erros porque eu os esperava	
18	Eu antecipo erros acontecidos em meu trabalho	
19	Eu espero que algo irá dar errado ao longo do tempo.	

20	Eu acho estressante quando erro	
21	Eu muitas vezes tenho medo em cometer erros	
22	Sinto-me embaraçado quando cometo um erros	
23	Se eu cometer um erro no trabalho, eu perco minha calma e torno-me raivoso	
24	Enquanto trabalho preocupo-me que poderia fazer algo errado	

MUITO OBRIGADO!!!

ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.

1-Fale-me um pouco de seu histórico como empreendedor e do histórico de seu negócio

2- Quais foram os erros mais importantes para o desenvolvimento do seu negócio?

3- Você tenta entender o que tem acontecido de errado?como?

4- Quando tem dificuldade de entender a causa de um erro ou de como corrigi-lo, o que o Sr faz? Como?

5- Quais os aprendizados mais importantes adquiridos na gestão deste negócio como empreendedor? E o que tem aprendido diretamente com os erros?