

# A MOTIVAÇÃO EMPREENDEDORA E AS TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO

*Raul Ribas*

## **Resumo**

Muito embora, na última metade do século XX se observou um expressivo desenvolvimento das Teorias da Motivação e sua consistente aplicação no ambiente empresarial, pouco se evoluiu em estudar sua aplicação para explicar a motivação para a ação de empreender. O objetivo deste artigo é complementar esta lacuna e estabelecer uma relação entre ambas às situações, de modo que se possa validar a aplicação destas teorias, ainda que preliminarmente, para este tipo de iniciativa. A metodologia utilizada na sua elaboração foi, inicialmente, alcançar-se uma rápida compreensão dos principais conceitos das Teorias Clássicas da Motivação pertinentes a esta análise. Na sequência, foram apuradas as impressões de autores especialistas no tema empreendedorismo, sobre o que motiva o indivíduo a realizar uma ação de empreender, utilizando como enfoque a percepção de recompensa, do risco e do sucesso, ao longo de sua trajetória como empreendedor. Finalmente, realizou-se uma comparação entre ambas as abordagens, o que permitiu concluir-se por existir uma relação consistente diante da aplicação das Teorias Clássicas da Motivação, também para explicar a motivação de “Ser Empreendedor”, desde que realizas as adequações pertinentes.

**Palavras-chave:** Motivação; Teorias Clássicas da Motivação; Motivação Empreendedora.

## **Abstract**

Although in the latter half of the twentieth century it was observed a significant development of theories of motivation, and its consistent application in the business environment, little progress was obtained with its application to explain the motivation to undertake. The purpose of this article is to complement this gap, and establish a relationship between the two situations; so that, it is possible to validate the application of these theories, for the entrepreneur initiative. The methodology used in its development was initially to achieve a rapid understanding of key concepts for classical theories of motivation, relevant to this analysis. Following, several entrepreneurship expert authors were consulted about what motivates someone to join in an entrepreneurship adventure, using as focus the perception of

reward, risk and success. Finally, a comparison was made between both approaches. Such process concluded that there is a consistent application of classical theories of motivation, to also explain the motivation of "Be Enterprising".

**Keyword:** Motivation; Classical Theories of Motivation; Entrepreneurial Motivation.

## INTRODUÇÃO

*“Se está a nosso alcance fazer, também está não fazer” (Aristóteles).*

Desde a antiguidade busca-se compreender o que motiva a ação do homem na sua relação com a natureza, com seu semelhante e com a sociedade de que este participa.

A partir do século XX, o enfoque sociológico desta abordagem foi acompanhado por sua aplicação no campo empresarial, inicialmente com o objetivo de se compreender e resolver as divergências existentes, entre os interesses dos que detinham os meios de produção, com aqueles que para estes vendiam seu trabalho para realizá-la. Uma primeira solução para este impasse, foi fazer convergir ambos os objetivos para uma solução comum. Naquela oportunidade, utilizar as técnicas motivacionais para aumentar a produtividade e dividir os ganhos.

Ao longo do século XX estas teorias evoluíram de maneira consistente para conciliar estes interesses em objetivos comuns, com elevado efeito sinérgico para as organizações.

Porém, não é possível se estabelecer uma mesma consistência na aplicação destas teorias para compreensão da ação de empreender.

Isto se dá porque a motivação para empreender se prende a uma percepção central da relação ‘Risco x Recompensa’ diferente do que ocorre na gestão empresarial. Esta diferença se observa, principalmente, à medida que a percepção de sucesso para o empreendedor se dá em uma escala evolutiva da satisfação de suas necessidades de vida, que transcende aos seus objetivos meramente empresariais para alcançar até a sua realização pessoal. Este processo ocorre de maneira dinâmica e progressiva, ascendente e descendente, de maneira que, a motivação para se alcançar o estágio seguinte, pressupõe-se um inconformismo em situar-se no padrão de vida empresarial existente no estágio presente.

A maioria dos autores especialistas em empreendedorismo trata a motivação para empreender com base no comportamento do empreendedor frente à sua percepção da relação recompensa, risco e sucesso, utilizando como metodologia suas observações pessoais ou com informações obtidas em estudos estruturados com base na impressão destes empreendedores, sem levar em conta um embasamento nas Teorias da Motivação para realizar esta análise, o que se constitui no objetivo deste estudo.

## 1.0 O QUE MOTIVA À AÇÃO DO HOMEM AO LONGO DA HISTÓRIA

*"O problema é que, se você não arrisca nada, o risco é ainda maior"* (Erica Jong)

Não diferente de outros animais, o que fez motivar a ação do homem, desde o início de sua existência, foi à própria *necessidade de sobrevivência*. O homem destacou-se daqueles, sobretudo, na eficácia desta ação, no momento em que a sua imaginação lhe permitiu inventar, através da combinação de recursos da natureza (metais, fogo etc.), condições instrumentais (armas, proteção etc.) para sobrepujar as demais espécies coexistentes.

Além destas condições instrumentais, a percepção de que a união de esforços produziria melhores condições para explorar a natureza e as outras espécies (agricultura, criação de animais etc.), motivou a ação do homem para se unir com o *mais* próximo, em grupos de interesses assemelhados, criando diferentes etnias. Cada etnia representava uma razão na sua prevalência sobre as demais, animadas<sup>1</sup> por uma crença em deuses que justificavam e davam suporte às suas ações. A motivação, nesta oportunidade, se dava através da *causa de dominação* e exploração do semelhante (porém não igual, por não pertencer à mesma etnia), e da posse dos seus bens materiais. Ao dominador, a causa da ação servia para manter-se no poder. Aos dominados (perderam sua liberdade e seus bens) e desanimados (perderam sua alma, pois seus deuses foram derrotados), a causa da ação era por *coação*. Assim, ocorreu na Antigüidade por, pelo menos, cinco mil anos, com os Egípcios, os Assírios, os Medos, os Persas, os Gregos e os Romanos.

Na Idade Média a ação foi motivada, sobretudo, pela religião, porém, com reflexos diferentes em cada região. Para os povos do oriente, a religião motivou à causa expansionista da Guerra Santa do Islã, pois a ação deveria estar direcionada à expansão daqueles ideais no Ocidente. Na Europa católica, a religião *desmotivou* a preocupação com a posse de bens materiais, pois a ação deveria ser direcionada para a vida futura. Para os expatriados protestantes, a religião motivou exatamente a posse destes bens, pois o sucesso material evidenciava a benção de Deus.

Na seqüência, o renascimento deu causa à individualidade, ao passo que motivou a ação para *ideais de liberdade* (Iluminismo), para a *identidade nacionalista* (Absolutismo) e para a *prosperidade material* (Mercantilismo).

No final do século XX, com a revolução industrial e a criação das empresas, passaram coexistir, em um mesmo espaço físico, dois interesses conflitantes. O *dos proprietários*, que possuíam os meios de produção e estavam interessados no lucro que os mesmos poderiam

---

<sup>1</sup> A expressão “animar” aqui é empregada como motivação não material, mas, *da alma* (do latim *anima*)

lhes proporcionar. O *dos empregados*, que vendiam o seu trabalho para realizar a produção e estavam interessados no rendimento que este trabalho poderia lhes proporcionar<sup>2</sup>.

Uma maneira de conciliar estes interesses foi fixar um objetivo em comum – aumentar a produtividade<sup>3</sup> – e partilhar os ganhos obtidos com o mesmo. Esta foi o princípio lógico que orientou as primeiras Teorias da Motivação aplicadas no campo empresarial.

No início do século XX, Frederick Taylor (1856 – 1915) com a *Escola de Administração Científica*, preconizou o que seria, no futuro, um dos vetores das teorias da motivação – o enfoque *mecanicista* – pelo qual, a motivação se dava por *fatores extrínsecos* que levavam o indivíduo a se interessar mais pelo seu trabalho e produzir melhores resultados. No caso de Taylor, maior produção corresponderia necessariamente à maior remuneração, por parte do trabalhador e esta seria o seu principal fator de motivação.

O pensamento mecanicista prevaleceu, até a experiência de Hawthorne, realizada em 1927, em uma fábrica da *Western Electric Company*, coordenada por Elton Mayo (1880 – 1949). Deste estudo resultou que a motivação para produção não se situava apenas no plano material, mas também no relacionamento das pessoas em grupos de trabalho e, na influência destes grupos sobre aspectos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano, que mereceriam atenção especial da então criada *Escola das Relações Humanas*. Este aspecto levaria a construção de um outro vetor para as teorias da motivação – o enfoque *humanista*, pelo qual a motivação se daria, também, no plano intrínseco de cada indivíduo, na medida que proporcionasse a possibilidade da sua realização pessoal.

Comparando-se ambos os vetores – mecanista e humanista – foram observadas as diferenças apresentadas no Quadro 1, sobre o comportamento do indivíduo frente a ambos os estímulos e os resultados em termos de aumento de produtividade para as empresas.

Aspecto	Enfoque Mecanicista	Enfoque Humanista
Ênfase do Processo	Ênfase no trabalho (racionalização).	Ênfase no trabalhador (relacionamento).
Foco da Motivação	Eficiência do trabalhador para aumentar a produtividade.	Fatores sociais e psicológicos também influenciam a produtividade.
Tratamento do Trabalhador	Cada trabalhador é tratado na sua individualidade.	O trabalhador é tratado como membro participante de um grupo
Recompensa	Recompensa ou punição individual pelo que foi produzido	Recompensa coletiva pelos resultados alcançados pelo grupo

<sup>2</sup> O conflito de interesses se dá, inicialmente, porque, do ponto de vista financeiro, quanto maior o rendimento do trabalhador, menor o lucro do empresário.

<sup>3</sup> O conceito de produtividade está associado à eficiência no uso dos recursos disponíveis: ou seja, se produzir mais saídas (produção) com menos entrada de recursos (equipamentos, mão de obra, materiais).

Fator de Motivação	Motivação pela (in) satisfação das necessidades materiais do trabalhador	Motivação pela melhora da condição social do indivíduo
--------------------	--	--

Quadro 1: Diferenças entre os enfoques Mecanista e Humanista

Fonte: O Autor

Neste contexto, surgiram as *Teorias da Motivação* aplicadas às organizações que, se de início buscavam conciliar estes interesses conflitantes, depois se mostraram possuir um elevado potencial sinérgico, de modo proporcionar ganhos para ambas as partes interessadas.

## 2.0 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

*“O que não vale a pena fazer não vale a pena fazer bem feito”* (Maslow).

Uma melhor compreensão sobre as Teorias da Motivação será útil para a reflexão sobre o que *motiva à ação* de empreender. Para tanto, foram selecionadas algumas destas teorias e agrupadas segundo dois enfoques distintos – Objetivos e Necessidades.

Porém, deve-se manter a perspectiva que, estes enfoques, interagem simultaneamente no indivíduo. Ou seja, “as diferentes Teorias da Motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, se complementam” (BERGANIMI, 1997, apud FERREIRA et al., 2011).

### 2.1 Enfoque Baseado em Objetivos

Para Robbins (2002), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Sob este enfoque, a motivação ocorre em função do comportamento do indivíduo frente a estímulos externos. Ou seja, a motivação ocorre em função de *objetivos que o indivíduo persegue contingencialmente*.

Para um melhor esclarecimento deste enfoque, serão discutidas três teorias da motivação: Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960); Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1997); e Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke (1960).

#### 2.1.1 Teoria X e Teoria Y de McGregor (1960)

Para Matsuoka (1999), a proposição de McGregor, corresponde a uma tentativa de síntese entre a dicotomia que dominou a evolução das Teorias da Motivação baseadas na visão Mecanicista e Humanista, até a década de 1960. Sustenta que poderia haver uma abordagem em que se pudesse aplicar ambas as teorias pela direção organização, desde que fossem levados em conta as características do trabalhador e os estímulos que se deveriam proporcionar para elevar sua motivação e, por consequência, a sua produtividade.

Segundo a teoria X (Administração Científica), os trabalhadores se comportam de maneira preguiçosa, limitada e resistentes à mudança. A motivação se dá por prêmio ou punição. O papel do líder é comandar - dizer o que tem que ser feito - depois remunerar, ou punir o trabalhador.

Segundo a Teoria Y (Relações Humanas), para os trabalhadores o trabalho é natural, são motivados por objetivos comuns e flexíveis à mudança. Nesta situação a motivação se dá pela união do grupo em torno do compartilhamento de objetivos. O papel do líder é coordenar e motivar a todos em torno de um propósito comum da empresa.

Para McGregor, não há um modo certo ou errado de agir, mas, mais eficaz, em função do padrão de comportamento do trabalhador. Surge então o aspecto da liderança na motivação, que irá definir qual a estratégia de motivação adotar em função deste padrão de comportamento.

### **2.1.2 Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke (1960)**

Segundo Galindo et al. (2011.), a Teoria de Locke (1960), parte do princípio de que a motivação ocorre na medida em que as pessoas concentram seus esforços, pensamentos e interesses para atingir a um determinado objetivo.

Neste sentido, para provocar a motivação, os objetivos devem obedecer os seguintes critérios:

- Ser aceitável: fazer sentido e não ser contra valores pessoais;
- Ser compartilhado: criar comprometimento com as metas fixadas pelos outros;
- Ser desafiador: proporcionar desafio, porém ser factível de serem alcançados;
- Ser mensurável: especificar o que, quanto e quando se quer atingir.

Pela Teoria da Fixação de Objetivos, o funcionário motivado é aquele que se empenha em atingir seus objetivos. Estes devem ser definidos pelos líderes de modo a tornarem-se compatíveis com os demais interesses da organização.

### **2.1.3 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom (1997)**

Segundo Robbins (2002) a Teoria de Vroom, supõe que o interesse do indivíduo resulta de uma combinação entre escolhas afetivas, vontade e a expectativa que cada um possui. Como consequência a motivação depende de três fatores:

- A Expectância, que corresponde ao que o indivíduo julga ser capaz fazer após realizar um esforço;

- A Instrumentalidade, que é a percepção de que o trabalho executado permite atingir o objetivo esperado;
- A Valência, que é expressa na relação entre o objetivo atingido e o grau de sua relevância para o indivíduo.

Pela Teoria da Expectativa o funcionário estará motivado, se o esforço realizado trouxer *uma boa avaliação* e esta resultar em *recompensas organizacionais* que, por sua vez, *atenderão às suas metas pessoais*.

O Enfoque Baseado em Objetivos sempre será útil na orientação da liderança, na medida em que permite conseguir que seus colaboradores trabalhem motivados para alcançar resultados de interesse comum. Em síntese, este processo se dá através das seguintes etapas: Despertar a iniciativa – Direcionar para o objetivo – Fixar metas para o objetivo – Recompensar por ter alcançado o objetivo.

Porém, não se pode deixar de observar que o Enfoque da Motivação Baseada por Objetivos, pressupõe um estímulo externo (papel da liderança) e cinético (contingencial aos interesses da empresa), que transcendem a iniciativa do indivíduo.

## 2.2 Enfoque Baseado nas Necessidades

Para Archer (1997), um fator motivador é mais do que um simples objetivo, é algo que satisfaz a uma necessidade. Segundo este enfoque a motivação ocorre em função da satisfação das necessidades internas de cada indivíduo, que cada pessoa persegue de maneira evolutiva.

Para um melhor esclarecimento deste enfoque, serão discutidas três teorias da motivação: Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963), Teoria dos Fatores Motivadores de Frederick Herzberg (1959) e a Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961).

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (1963)

Segundo Matsuoka (1999), Maslow propôs a *Teoria da Hierarquia de Necessidades* com foco em aspectos psicológicos, postulando um dinamismo pelo qual a motivação surge por um impulso motivacional ascendente, ou seja, o indivíduo somente está motivado a subir na escala de necessidades, após ter satisfeito seus níveis inferiores. O mesmo ocorre no sentido inverso, caso uma necessidade primária deixe de ser satisfeita.

Para tanto, estabeleceu uma hierarquia para representar estas necessidades obedecendo a seguinte sequência ascendente:



- Necessidades Fisiológicas: necessidade de alimentação, descanso e proteção contra os elementos agressivos da natureza;
- Necessidade de Segurança: proteção contra possíveis privações do que já foi obtido com o primeiro grupo e frente aos perigos do meio natural e social em que vive;
- Necessidades Sociais: dar e receber afeto, e sentir-se aceito pelos outros;
- Necessidade de Autoestima: estima pessoal pela confiança em si mesmo, no conhecimento que possui e na sua competência profissional, e estima por parte dos outros, pelo reconhecimento de suas qualidades pessoais;
- Necessidade de Autorrealização: realização pessoal pela utilização de toda sua potencialidade.

A teoria de Maslow deu origem a um novo conceito importante – estabeleceu uma dinâmica motivacional para o estudo da motivação nas empresas.

### **2.2.2 Teoria dos Fatores Motivadores de Frederick Herzberg (1959)**

Herzberg (1997) desenvolveu a *Teoria dos Fatores Motivadores*, fazendo distinção entre fatores desmotivadores e motivadores do indivíduo no trabalho.

- Fatores Higiênicos: fatores extrínsecos que provocam a desmotivação pela falta de atendimento às necessidades primárias do trabalhador (salário, condições de trabalho, relações interpessoais com a chefia etc.);
- Fatores Motivadores: fatores intrínsecos que promovem a motivação, pela ação destes fatores na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de promoção etc.).

Para o autor, a inexistência de fatores de higiene não leva à motivação, mas remove as causas de insatisfação. Só com a presença de fatores motivadores, desde que existam os primeiros, é que se pode gerar a motivação no trabalho.

### **2.2.3 Teoria da Necessidade de Realização de David McClelland (1961)**

David McClelland (1997) desenvolveu a *Teoria da Necessidade de Realização*, pela qual, assume uma representação social do indivíduo como um agente autônomo e único responsável pelo seu sucesso ou seu fracasso. Portanto, sua motivação está ligada ao impulso de obter sucesso nas atividades desenvolvidas, mais pela sua realização pessoal (intrínseca), do que pelo recebimento de recompensas externas (extrínseca). Neste sentido, ele fixa suas próprias metas de desempenho, progressivamente, como um estímulo, e se realiza ao atingi-las.

Para comprovar esta teoria, McClelland desenvolveu um método que media a intensidade da preocupação de uma pessoa com sua realização, denominado de ‘n Realização’ (necessidade de realização). Posteriormente, essa medida foi reconhecida e generalizada para outros motivos, não apenas de necessidade de realização, como a concretização de algo, mas também como a necessidade de afiliação e necessidade de poder.

O Enfoque Baseado em Necessidades apresenta uma característica dinâmica para a motivação do trabalhador. A motivação é direcionada pelas suas próprias necessidades e, de certa maneira, independe de estímulos externos permanentemente exercidos pelo Líder.

Esta característica será particularmente útil para compreensão da motivação para ação de empreender.

### **2.3 Combinação do Enfoque por Objetivo e Enfoque por Necessidades**

Conforme discutido anteriormente, as Teorias da Motivação não se excluem, mas se complementam. Neste sentido, para compreensão da motivação para ‘ser’ empreendedor, foram selecionadas as teorias de Herzberg, Maslow e McLelland, para compor um quadro de referência para realizar esta análise.

Estas considerações são resumidas na Figura 1, que leva em conta em um contínuo, uma combinação possível destas teorias descritas anteriormente. Procura associar as necessidades fisiológicas e de segurança da Teoria das Necessidades de Maslow, com os fatores higiênicos de Herzberg, e ainda com os estímulos para alcançar o poder de McLelland. No outro lado, são associadas às necessidades de autoestima e realização de Maslow, com os fatores motivadores de Herzberg e os impulsos para realização de McLelland. Esta relação será utilizada para construir uma teoria para a motivação empreendedora descrita na sequência.



Figura 1: Teorias clássicas da motivação

Fonte: O Autor

### 3.0 MOTIVAÇÃO PARA “SER EMPREENDEDOR”

*“Por que se tornar um empreendedor? Ora, porque é melhor ser cabeça de sardinha do que rabo de tubarão” (Dolabela).*

Na década de 1920, foi publicada “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” de Max Weber, constituindo-se em uma das primeiras reflexões sobre a motivação para a ação de empreender. Nesta obra, Weber destaca a diferença entre católicos e calvinistas, sob a ótica da vida profissional, e os motivos que levaram a presença destes últimos em lugar de destaque na economia, buscando compreender as raízes desta diferença, tendo fundamentado sua análise do ponto de vista ascético, com origem na Idade Média.

Para Weber (2004), o (então) novo capitalismo estava centrado no aproveitamento das oportunidades de crescimento e de lucro, e o perfil do empresário se caracterizava pela sobriedade, constância e sagacidade, inteiramente devotado às causas profissionais: Um homem com visão e princípios burgueses. Esta concepção do ser humano de ganhar dinheiro por vocação repugnava a sensibilidade moral da época.

Surgiu então a questão: De que círculo de ideias originou-se, pois, a inclusão de uma atividade voltada puramente para o ganho, a qual o indivíduo se sentia vinculado pelo dever? A resposta a esta concepção está na vocação do ser humano que, segundo a ideia de profissão

do protestantismo ascético, o homem abençoado por Deus é aquele que tem sucesso no trabalho.

Portanto, segundo a ótica protestante, uma vida profissional bem sucedida é uma vocação divina. Para alcançá-la, é necessária uma busca por resultados santificados pelas obras, obtidos por uma racionalização da vida profissional e suportados por uma disciplina rígida para cumprir este programa. Há necessidade de uma constante reflexão para se acompanhar o que está acontecendo: Eu possuo uma conduta de vida ética metodicamente racionalizada? Daí a necessidade permanente da prova para se evitar o risco de retorno ao estado natural pecaminoso – e, esta prova, é o sucesso. Nesta concepção, o sucesso representa o acúmulo de capital, rendimento do capital, reinvestimento do capital e crescimento da riqueza.

Diferente, portanto, da concepção católica, na origem ascética do protestantismo, o indivíduo possui no dever a sua vocação e, a prova de estar cumprindo este dever estaria representada na sua capacidade de realização. Nisto está a sua motivação para empreender.

Além destes fatores ascéticos, a reflexão de alguns autores especializados no tema empreendedorismo, será útil para complementar esta reflexão sobre a motivação para a ação de empreender.

### 3.1 Fatores que Motivam à Ação Empreendedora

A motivação empreendedora é a motivação para correr o *risco* de realizar uma ação de empreender associada a uma *recompensa*, segundo a *percepção de sucesso* do empreendedor.

Conforme o Relatório GEM – IBPQ (2010), esta motivação pode se dar por dois fatores primários, que determinam a origem da decisão de empreender:

- Empreendedores por necessidade: são pessoas que perderam o emprego, ou não possuíam emprego, e tiveram que abrir um negócio, como alternativa de ocupação e renda para a sobrevivência;
- Empreendedores por oportunidade: são pessoas atentas a novas oportunidades de negócio, que querem ser independentes na sua forma de sobreviver e existir.

Além destas causas primárias, outros fatores são comumente descritos por autores que tratam do tema empreendedorismo como razões para se iniciar um empreendimento, aqui relacionados com a recompensa, percepção de sucesso e risco.

Os autores que tratam desta motivação como *recompensa*, não se limitam a fatores meramente financeiros, mas também existenciais, que fazem parte das aspirações pessoais de cada empreendedor.

Para Salim (2004) a decisão de abrir o próprio negócio, muitas vezes, vai amadurecendo, a partir de acontecimentos pessoais e circunstanciais que resultam na abertura da empresa – quer por sua iniciativa ou por acontecimentos que a obrigam a tal:

“O ‘vírus’ do empreendedorismo começa a atuar quando a pessoa pensa em como seria a sua vida a partir da perspectiva de ter o poder de decidir os caminhos por onde o negócio que será conduzido deve seguir, quando se almeja a autonomia que a gestão do próprio negócio traz. Entretanto, muitos empreendedores desejam coisas diferentes do seu empreendimento. Alguns desejam optar por negócios de enorme sucesso que os façam ficar ricos, outros querem que seu negócio permita uma vida diferente, com mais autonomia e prazer” (SALIM, 2004, p. 2.)

Para Degan (2009), as causas que levam um empreendedor a iniciar seu negócio são uma ponderação dos motivos abaixo, acrescidos de razões particulares:

- Vontade de ganhar dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias ideias;
- Vontade de determinar seu futuro e não dar satisfação a ninguém sobre seus atos;
- Necessidade de provar a si e a outros que é capaz de realizar um empreendimento;
- Desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Outro fator a ser considerado como motivador é a percepção do empreendedor com relação ao *sucesso*.

Longenecker (2007) considera que, pessoas diferentes, procuram diferentes tipos de recompensas, ou uma combinação delas. Os mais presentes são:

- Ganhar dinheiro através de lucro e não de um salário;
- Ser o próprio chefe e conquistar a sua independência;
- Fugir de uma situação indesejável conquistando a sua liberdade para ser e estar;
- Usufruir de uma vida com a sua concepção de satisfação pessoal;
- Contribuir para a comunidade e alcançar sua realização pessoal.

Para Dolabela (2009), os empreendedores possuem o seu próprio critério de sucesso. Pode-se afirmar que os empreendedores dividem-se igualmente em dois grupos:

“Aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade (objetivo) e aqueles que têm uma noção interna do sucesso (subjetivo). Não há nenhum estudo que diga que uma ou outra categoria tenha maior sucesso. Mas

aqueles que têm uma noção interna do sucesso possuem mais facilidade de alcançar a autorealização. Quanto mais alto for o nível cultural, mais frequente se torna o estabelecimento de padrões internos de sucesso”. (DOLABELA, 1999, p.46).

Esta concepção pode ser observada em estudo realizado por Gomes e Balestra (2005) sobre a motivação de empreender na atividade de fabricação de bolos artesanais e por encomenda<sup>4</sup>.

Este estudo concluiu que os fabricantes de bolos artesanais definiam o sucesso com o alcance das seguintes metas: a preocupação em satisfazer às necessidades individuais e o reconhecimento de seus clientes, bem como a busca de sua própria realização pessoal.

Para as doceiras que fabricavam bolos por encomenda, o sucesso estava relacionado diretamente com o retorno financeiro satisfatório para sua sobrevivência. As empreendedoras de bolos artesanais desfrutavam de uma percepção de sucesso maior do que as empreendedoras de bolos por encomenda. Obtinham, ainda, um retorno financeiro maior, muito embora este não fosse o primeiro alvo destas empreendedoras.

Há ainda duas outras condições que irão determinar a disposição para empreender associadas ao *risco*: uma relacionada ao grau de conhecimento adquirido ao longo da experiência profissional, e outra, relativa ao grau de responsabilidade que este acumula em sua vida.

Pela primeira (grau de conhecimento), existem fatores que atuam como motivador para se iniciar um empreendimento como um desafio: “A autoconfiança do potencial empreendedor, é função direta de seu conhecimento no domínio sobre as tarefas necessárias para desenvolver o negócio e sua experiência gerencial” (DEGAN, 2009, p.19).

Pela segunda, (grau de responsabilidade) o progresso na carreira, o aumento das responsabilidades familiares, as obrigações financeiras que se sucedem representam um fator desmotivador para esta iniciativa: “Torna-se aterrorizante para estas pessoas terem que abrir mão da estabilidade de um emprego para submeterem-se a um revés num negócio próprio” (DEGAN, 2009, p.20).

Degan (1989) considera que há um período de ‘livre escolha’, nele o indivíduo se sente seguro diante da competência profissional adquirida, e ainda não possui a responsabilidade pelo envolvimento com outras atividades e responsabilidades que o

---

<sup>4</sup> Conforme apurado neste estudo, as fabricantes de bolos artesanais faziam os bolos de acordo com a situação idealizada pelo cliente. Através de treinamento e material de cobertura próprio, conseguiam refletir no bolo a situação criada pelo cliente - cada bolo era uma história e uma produção independente. As fabricantes de bolo por encomenda possuíam uma relação de bolos, doces e salgados padrão, que eram produzidos por lote, de acordo com os pedidos recebidos, em um sistema que envolvia a família inteira.

impediriam de recomeçar. Situa este período de ‘livre escolha’ em uma faixa de idade que varia entre 28 a 35 anos, em consonância com a pesquisa GEM – IBQ (2010), apresentada anteriormente, que aponta esta faixa etária com a maior participação de indivíduos (31,7%) na iniciativa de empreender.

### 3.2 Fatores de Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas de Motivação

A Figura 2 fornece uma análise dos *Fatores de Motivação Empreendedora* descritos anteriormente aplicados ao quadro resumo das *Teorias de Motivação* apresentado na Figura 1, cuja comparação é descrita na sequência.



Figura 2: Fatores de Motivação Empreendedora aplicados às Teorias de Motivação Clássicas

Fonte: O Autor

Numa primeira aproximação, ambas as situações apresentadas nesta figura, ao invés de excludentes, estão dispostas em um contínuo. Neste contínuo, de um lado, são apresentados os fatores motivadores extrínsecos de Herzberg, associados à motivação de se empreender pela necessidade. No outro lado, estão os fatores motivadores intrínsecos de Herzberg, desta vez associados com a motivação de se empreender pela oportunidade. A hierarquia de necessidades de Maslow está representada sob a perspectiva da motivação empreendedora, renomeada com as razões para se criar uma empresa segundo a ótica do empreendedor (ter o que comer, ficar rico, ser independente, criar algo exclusivo seu e para escrever a sua própria história). Finalmente, a motivação pela Necessidade de Realização de McClelland, relacionada com o comportamento do empreendedor, como impulso para realizar meios para sobrevivência, ou estímulo para realização pessoal.

## CONCLUSÃO

*“A motivação é um dos temas mais abordados, porém um dos menos compreendidos do comportamento organizacional” (Vries)... ainda bem, porque se alguém dominasse a motivação, também dominaria o mundo.*

O enfoque contínuo e progressivo apresentado anteriormente é pertinente ao relato realizado por Marcovitch (2005; 2006), que trata da trajetória de dezesseis pioneiros empreendedores do Brasil, que marcaram a história do desenvolvimento empresarial no país. No relato destes empreendedores, a ação de empreender foi iniciada pelo impulso do indivíduo para realizar a sua própria sobrevivência, até tornar-se objeto de sua realização pessoal. Nota-se a maleabilidade deste processo, com relação ao objeto de realização por parte destes indivíduos, que se transforma de simples obtenção de meios para sobrevivência, até se alcançar a necessidade de associação e aumento do poder e influência.

A maleabilidade suposta neste contínuo de aspirações, pode ser comprovada com a experiência do autor deste artigo que, ao longo de doze anos como diretor de entidade patronal ligada à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), teve oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de vários empreendedores.

Foi interessante observar que, neste convívio (talvez no de maior intimidade), a maioria destes empreendedores se orgulhava do trajeto percorrido entre a subsistência e a autorrealização e, em como se preocupavam em transmitir as experiências que tiveram nos tempos difíceis desde o início de sua trajetória, e também, como estas experiências serviram de referência para seu padrão de conduta como empresário.

Outra constatação foi a elevada participação destes empreendedores bem sucedidos nos cargos de direção dos sindicatos, associações e da própria federação, empenhados na construção de uma nova realidade econômica para o país (na Figura 2 a sequência ascendente: reconhecimento social, autoestima e autorrealização).

A recíproca também era verdadeira nesta maleabilidade. O empreendedor que, por desventura, se encontrasse em dificuldade, costumava se afastar do convívio público dos demais, interiorizava-se em seus problemas, mesmo que pudesse contar com a compreensão e ajuda dos colegas, percorrendo o sentido inverso daqueles que ascenderam na vida empresarial (na Figura 2 a sequência descendente: afastamento social, busca pela segurança e sobrevivência).

Sendo assim, a mobilidade descrita anteriormente é a aspiração circunstancial na vida do empreendedor. Isto pode explicar a dificuldade em se estabelecer um padrão de referências



único para as características e comportamentos que definam empreendedores de sucesso, exatamente porque esta medida é de caráter mutável e situacional na vida de cada indivíduo.

Porém, fica clara a correspondência na aplicação das Teorias Clássicas da Motivação desenvolvidas para explicar a motivação para empreender. Do ponto de vista do Enfoque Baseado nas Necessidades, se percebe claramente a consonância do conceito de mobilidade aplicado aos interesses dos empreendedores face às suas necessidades pessoais. Do ponto de vista do Enfoque Baseado em Objetivos, se observa a correspondência que esta faz com relação às recompensas e riscos que se observam na ação de empreender.

De (muito) longe este estudo corresponde a uma resposta definitiva para o objetivo proposto de se construir uma Teoria para Motivação para Empreendedores, com base nas Teorias Clássicas da Motivação. Entretanto mostra que este caminho é possível e que merece ser estudado com maior profundidade.

## BIBLIOGRAFIA

ARCHER, E. R. *O mito da motivação*. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

\_\_\_\_\_. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando Celso. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FERREIRA, André; VILAS BOAS Ana Alice; ESTEVES, R.C.P.Mota; FUERTH L.Ribeiro; SILVA, Sergio da. *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

GALINDO et al. *Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf>. Visitado em 15 Jun. 2011.

GOMES, Fabiana Coutinho. *O sucesso do empreendedor: análise sobre o resultado de estratégias competitivas genéricas aplicadas a pequenos negócios*. São Paulo, s.e., 2005.

HERZBERG, F. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. *Empreendedorismo no Brasil*: 2003. Curitiba: IBQP, 2010.

LONGENECKER, Justin G. *Gestão de pequenos negócios*. São Paulo: Thomson, 2007.

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_. *Pioneiros e empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

MATSUOKA, Jorge Mitsuru. *Motivação para a qualidade: uma abordagem ética e individualizada*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALIM, César Simões et al. *Administração empreendedora: teoria e prática usando o estudo de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WEBER, Max. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.