

PERCEPÇÃO E ESTILOS ESTRATÉGICOS

GENI COL GOMES¹

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar algumas reflexões sobre Percepção e Estilo Estratégico. Inicialmente caracterizamos, de forma breve, a tipologia de estratégias elaborada por Miles e Snow (1978). Seguindo este modelo organizacional identificamos os estilos de estrategistas. Num segundo momento, abordamos alguns aspectos das teorias sobre a percepção e, em seguida, procuramos utilizar estes aspectos como ponto de partida para uma análise das bases psicológicas que orientam os empreendedores que adotam cada um daqueles estilos, em seus processos decisórios. Nossa idéia central é a de que a ocorrência de mudanças depende tanto das disposições pessoais quanto da existência de instrumentos e condições adequadas. Quando se trata de mudanças pessoais, a disposição para mudar deve surgir ou estar contida no próprio indivíduo. A existência dos recursos necessários pode e deve ser promovida pela Ciência.

1 - DECISÕES ESTRATÉGICAS E ESTILOS ADMINISTRATIVOS (DE ACORDO COM AS ESTRATÉGIAS DESCRITAS POR MILES E SNOW, 1978)

Miles e Snow (1978) afirmam que estratégia é um conjunto de respostas aos três problemas que compõem o que chamam de ciclo adaptativo (que representa um modelo de adaptação organizacional). O ciclo adaptativo envolve problemas nos níveis de empreendimento, engenharia e administração.

Segundo esses autores, a opção por qualquer tipo de estratégia implica em um conjunto de decisões que envolve os três níveis do ciclo adaptativo. Para eles as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégico praticamente estáveis na busca de um alinhamento com as condições ambientais percebidas pela alta administração.

Miles e Snow (1978) apontam quatro tipos de estratégias genéricas que denominam, respectivamente, de defensiva, analítica, prospectora e reativa.

O Defensor

O defensor procura manter um restrito domínio de produtos e mercados. Os seus objetivos, quanto ao problema empresarial, são reduzir o impacto entre duas variáveis: por um lado, manter os custos de sua empresa no mínimo possível e, por outro, não perder de vista o padrão de qualidade e o rendimento. Ele não tem o desejo de crescer rapidamente ou diversificar os produtos de sua empresa.

¹ Mestranda em Administração, pela Universidade Estadual de Maringá.

A alta administração da empresa conduzida por um defensor normalmente emprega pouco tempo em monitorar outras empresas, acontecimentos e tendências, porque acredita que os eventos externos não representam grandes impactos sobre suas operações internas.

Quanto aos problemas administrativos, na maioria das empresas dirigidas pelos defensores a alta administração é composta por grupos de chefes executivos, que têm o poder de controlar o processo de produção e vendas. São estes membros dominantes da empresa que traçam as estratégias de decisões e determinam como os recursos serão alocados na organização.

Quanto ao quadro de funcionários, o defensor procura manter uma pequena rotatividade. Isto leva a organização a ter uma mão-de-obra praticamente estável.

O defensor mantém uma estrutura administrativa projetada para atingir estabilidade e eficiência. Tal estrutura requer do defensor um controle do sistema centralizado. Ele mantém um alto grau de formalização e sua organização tende a apresentar processos de trabalho rotinizados.

É muito difícil este tipo de empreendedor ser expulso de seu restrito nicho de mercado, mas uma turbulência no mercado pode ameaçar sua sobrevivência.

O Prospector

O prospector mantém um largo domínio de mercado e um constante processo de desenvolvimento de produtos e mercados. Ele procura e explora novas oportunidades de negócio tanto para produtos e/ou serviços quanto para abertura de novos mercados. Este empreendedor é considerado como inovador. O prospector é frequentemente visto como criador de mudanças em seu segmento de mercado.

Quanto ao crescimento da organização, o prospector apresenta duas características: a) busca de uma expansão horizontal, um crescimento localizado de novos produtos e novos mercados, e b) concentração na taxa de crescimento, mas um crescimento veloz, sempre buscando e explorando desafios em atividades incertas. Geralmente os resultados são muito bons.

A preocupação de engenharia, para o prospector, é como evitar, a longo prazo, compromissos com um único tipo de processo tecnológico; raramente o prospector tende a atingir níveis altos de estabilidade de seus produtos e sistema de distribuição. Este tem que ser flexível para atender as constantes modificações dos produtos, o que, por sua vez, também dificulta o estabelecimento de uma tecnologia estável.

O prospector não se preocupa em estabelecer uma rotina ou operações mecanizadas. Prefere investir em pessoas com habilidades para acompanhar e lidar com mudanças nos processos tecnológicos.

O prospector mantém somente uma pequena parte da organização sob uma estrutura formalizada. A estrutura de sua empresa está basicamente voltada para produtos ou mercados.

O Analítico

O estilo analítico pode ser entendido como uma combinação do estilo estratégico do defensor e do prospector.

Uma organização que se respalda em uma estratégia analítica tende, por um lado, a manter um domínio limitado de mercado, ou seja, manter um núcleo de produto e/ou serviços relativamente estável; por outro lado, procura também investir em novos produtos e/ou serviços. Este tipo de organização é vista como minimizadora de riscos e maximizadora de oportunidades para lucros.

Para o dirigente analítico o problema de empreendimento é como localizar e expandir novas oportunidades e, simultaneamente, manter um centro estável de produtos e clientes. Para ele o novo produto tem que ter um grau de aprovação e só deve ser lançado após a comprovação de sua viabilidade comercial.

O analítico tende a copiar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos por outras empresas e avaliar o sucesso desta imitação com base em uma extensa vigilância de marketing.

O analítico enfrenta dois pontos como problema de engenharia: um deles, como desenvolver uma eficiente tecnologia para produtos e processos de distribuição que já se encontram no mercado, os chamados produtos tradicionais da organização; o outro, como manter tecnologia para desenvolver protótipos, para produzir novos produtos. Em outras palavras, como manter uma estrutura tecnológica que seja flexível e estável.

Quanto à estrutura, a mais apropriada para garantir estabilidade e mudança é a combinação de divisões funcionais que reúnem grupos auto-suficientes com responsabilidades específicas.

O Reator

O dirigente do tipo reativo procura articular uma estratégia mas sua tecnologia, estrutura e processo não são articuladas para um uso apropriado.

O empreendedor reator procura não arriscar em novos produtos e mercados, a não ser em última instância, quando ameaçado pela concorrência. Seu domínio de mercado é inconstante e transitório. Responde ao ambiente somente quando forçado por pressões externas. Isto aponta que o crescimento de sua empresa ocorre através de mudanças apressadas. Os dirigentes das empresas reativa freqüentemente percebem a mudança do ambiente empresarial, mas são inábeis para responder eficientemente, porque este tipo de organização necessita de um consistente relacionamento entre estratégia e estrutura.

As organizações dirigidas por reatores são instáveis por não possuírem um conjunto de mecanismos que lhes possibilite responder com consistência ao seu ambiente.

É provável que os reatores criem ciclos de soluções inapropriadas para responder as mudanças e incertezas do ambiente. Suas respostas geralmente tendem a ser impulsivas e de caráter emergencial.

Podemos supor, então, que a adoção de cada um daqueles estilos está baseada em processos diferenciados de captação de informações e de realização de análises. Isto nos leva a estudar, então, as formas como o ser humano seleciona, recolhe e organiza os dados fornecidos a ele pelo ambiente. No campo da Psicologia, estes processos recebem, em conjunto, o nome de percepção.

2 - OS PROCESSOS PERCEPTIVOS

Todo ser humano tenta construir, para si, um universo que seja permeado por significados e o faz através da busca de conhecimentos sobre o mundo que o rodeia. Como sugeriu Bartlett, citado por Krech e outros (1975: 21),

pode-se perceber qualquer reação cognitiva do homem – perceber, imaginar, pensar e raciocinar – como uma procura de significado.

A percepção é uma atividade psíquica que busca dar significado às coisas que conhecemos. Ela é um processo complexo, que envolve a participação de diferentes experiências sensoriais.

De acordo com Tomanik (s/d: 7), as sensações podem ser definidas

como os processos físicos e fisiológicos de captação e de transmissão neurológica de estímulos ...

As sensações, para Luria (1991: 2),

... permitem ao homem perceber os meios e refletir as propriedades e os indícios dos objetos do mundo exterior e dos estados do organismo.

Ainda segundo este mesmo autor, as sensações formam a base do nosso conhecimento em relação ao mundo e a nós mesmos.

As sensações, portanto, são a base para as atividades perceptivas e consistem na captação de estímulos provenientes do meio externo ou do próprio organismo percebido.

Tomanik (sd: 7) define as percepções como

... os processos psicológicos de interpretação e ordenação das informações provenientes ou derivadas daqueles estímulos.

A percepção, segundo Luria (1991), pode ser conceituada como um processo interpretativo atuando sobre os dados sensoriais. De acordo com Forgas (1971: 3), a percepção é definida como

... o processo pelo qual o organismo recebe e extrai informações sobre o ambiente.

Segundo o autor, é através da percepção que conhecemos o mundo que nos cerca, mundo composto de objetos, pessoas e acontecimentos.

As percepções são, então, entendidas como processos extremamente importantes para a construção do conhecimento humano. Elas nos permitem atribuir significados às coisas e às pessoas.

O processo perceptivo apresenta, de acordo com Krech e outros (1975), algumas tendências à organização. Uma delas é a seletividade perceptiva:

Nossos órgãos sensoriais são, simultaneamente, atingidos por uma variedade de estímulos. Não obstante, nós só percebemos um sub-conjunto destes estímulos. A esta concentração numa proporção apenas da estimulação sensorial se denomina seletividade perceptiva. (Rodrigues, 1973: 224).

O organismo tende a selecionar apenas alguns, entre os inúmeros dados fornecidos a ele pelo ambiente físico e social. Todos os demais estímulos são excluídos do universo perceptivo:

Ao conversarmos com uma pessoa não percebemos uma variedade de estimulações sensoriais que atingem tanto a nossa vista, como o nosso ouvido e demais órgãos sensoriais, pois seletivamente nos concentramos nos estímulos que partem da pessoa com quem estamos conversando. (Rodrigues, 1973: 224).

A seletividade perceptiva pode sofrer influências. A predisposição mental do receptor dos estímulos, por exemplo, tende a interferir no processo perceptivo. Outros fatores podem, igualmente, fazer parte deste processo, de tal forma que, ao solicitarmos que duas pessoas descrevam uma mesma paisagem ou um mesmo acontecimento (como uma reunião na qual tenham participado), provavelmente ambas o farão de modo bem diferente. Cada uma delas, dependendo dos seus objetivos, expectativas e desejos, irá destacar aspectos distintos do fenômeno ou processo.

Uma segunda tendência da organização do sistema perceptivo é da relação entre figura e fundo.

O nosso campo perceptivo, segundo Penna (1973), não é elaborado ou composto de forma difusa ou confusa. Ao contrário, elaboramos nossas percepções de forma a destacar alguns elementos como principais, ou mais importantes. Estes aparecem, para nós, sob a forma de figuras bem definidas e que se destacam dos demais elementos. Os demais elementos que compõem o campo perceptivo passam a exercer como que uma função secundária e são chamados de fundo.

Segundo o mesmo autor, para o indivíduo que percebe, somente a figura possui forma. O fundo assume apenas contornos difusos e não definidos. No entanto,

embora encoberto pela figura, o fundo parece continuar-se por detrás dela, não se interrompendo ou perdendo a sua unidade. (Penna, 1973: 37)

Penna (1973: 37) ainda afirma que os elementos que compõem a figura não são permanentes ou imutáveis:

elas sobrevivem até o momento em que, por um processo de reversão, novas unidades figurais surgem. Absorvidas as anteriores pelo fundo, e convertidas, assim, em partes

do sistema de referência, despojam-se de todas as características que antes revelavam.

De acordo com Fagan e Shepherd,

nossas figuras estão continuamente sendo formadas. Quando as necessidades são satisfeitas, essas figuras são destituídas e substituídas por outras, permitindo às mais altas necessidades seguintes, na hierarquia da dominância, que organizem o comportamento e a experiência perceptiva. (1980: 21)

A percepção da relação figura e fundo estende-se desde a percepção visual simples, até percepções sociais. O processo perceptivo de eventos também é organizado segundo uma relação figura-fundo.

Podemos dizer, então, que os processos perceptivos são estruturados com base tanto nas características dos objetos quanto dos processos internos da pessoa que os percebe.

Uma terceira tendência organizadora da percepção é o agrupamento de estímulos em algum padrão. Frente a um campo composto por um número considerável de estímulos, todos importantes, o indivíduo tende a organizá-los em grupos, de acordo com alguma característica. A partir daí, o indivíduo já não precisa reagir a cada um dos estímulos, isoladamente; ele pode apresentar a mesma resposta a todos os estímulos que fazem parte de uma mesma categoria.

Segundo Krech e outros (1975), estudos experimentais de percepção visual revelam que a proximidade e a semelhança dos estímulos são importantes fatores da organização perceptiva.

No campo da percepção social,

os indícios específicos a que prestamos mais atenção e que determinam, portanto, nossos sistemas cognitivos, são determinados principalmente por nossa cultura. Se nossa cultura dá maior valor aos sinais de riqueza, perceberemos mais depressa esses indícios, e agruparemos as pessoas segundo a sua semelhança de “sinais de riqueza” – o tipo de casas em que vivem (...), os automóveis que usam (...), as escolas a que enviam os filhos ... (Krech e outros, 1975: 32)

Portanto, segundo os mesmos autores, *os conceitos que o indivíduo aprendeu determinam os agrupamentos que impõem (sic) aos objetos de seu mundo. (1975: 32)*

De acordo com Rudio (1981), as experiências pelas quais passamos deixam em nós um sinal do que vivenciamos, que são as idéias ou conceitos. Para o autor, ambos os termos são sinônimos:

O conceito é uma atividade mental que produz um conhecimento, tornando inteligível não apenas esta pessoa ou esta coisa, mas todas as pessoas e coisas da mesma espécie. (...), o conceito é o meio que o indivíduo tem para reconhecer esta coisa (ou outra qualquer da mesma espécie), compreendendo-a, tornando-a inteligível para si. (Rudio, 1981: 20)

Os conceitos são formados ao longo da nossa vida e tendem a ser aperfeiçoados conforme vamos adquirindo mais experiências:

Um dos pontos mais fundamentais para o desenvolvimento intelectual do ser humano consiste no alargamento, aperfeiçoamento dos conceitos, dando ao indivíduo uma visão, cada vez mais precisa e adequada, de si e do mundo em que vive. (Rudio, 1981: 20)

A função principal dos conceitos, segundo Forgas (1971: 382),

... é reduzir o número das respostas alternativas que damos às informações recebidas, e por esse meio modificar as operações envolvidas no pensamento e na solução de problemas.

As categorias que utilizamos estão diretamente relacionadas as nossas experiências passadas e dependem de nosso sistema lingüístico e formação cultural.

O complexo processo da percepção, de acordo com Forgas (1971), envolve ainda uma relação entre aprendizagem e pensamento. Se a percepção é a forma como o organismo processa as informações, a aprendizagem é definida como

... o processo pelo qual esta informação é adquirida através da experiência e se torna parte do armazenamento de fatos do organismo. (Forgas, 1971: 3)

O organismo extrai informações a partir dos estímulos com os quais entra em contato. Estas informações são a base para o processo de aprendizagem. A aprendizagem modifica os processos mentais do indivíduo fazendo com que suas percepções seguintes dos mesmos estímulos sejam diferentes. Do mesmo modo, o resultado do pensamento modifica a aprendizagem futura. A percepção não é, então, algo inflexível e imutável; ao contrario, é um processo contínuo de mudança.

As mudanças perceptivas, segundo Krech e outros (1975), podem ocorrer pela mudança das necessidades do indivíduo e pelas mudanças em suas informações. À medida que as pessoas têm acesso a novas informações, essas podem provocar mudanças no seu modo de pensar e, possivelmente, gerar novas necessidades. Alterando-se as necessidades da pessoa, esta tende a procurar novas informações e, conseqüentemente, tende a aprender mais. Assim, as necessidades do indivíduo e o grau de informação que vai adquirindo estão intimamente ligados e ambos provocam mudanças no campo perceptivo.

O processo de percepção está intimamente relacionado às nossas experiências anteriores e estas facilitam a percepção de estímulos com os quais já tivemos contato anteriormente:

Estímulos conhecidos são mais facilmente comunicáveis e determinadas disposições a responder podem ser aproveitadas para maior eficácia de uma comunicação persuasiva. (Rodrigues, 1973: 225)

Assim, a familiaridade com os eventos leva a pessoa a uma maior disposição a responder mais prontamente.

O universo cognitivo de cada pessoa é determinado, fundamentalmente, por quatro fatores: o ambiente físico e social onde ela se encontra; sua estrutura fisiológica, capaz de dotá-la de diferentes capacidades sensoriais e aptidões intelectuais; seus desejos e objetivos e, finalmente, suas experiências passadas.

Formado a partir da combinação destes e de outros elementos, o universo cognitivo de cada indivíduo é exclusivo, único. No entanto, existem muitos aspectos comuns na constituição dos universos cognitivos de pessoas diferentes, na medida em que elas compartilham das mesmas necessidades básicas e enfrentam situações conflitantes semelhantes.

Além disso, pessoas que vivem em um mesmo contexto cultural tendem a elaborar percepções tomando como base modelos pré-determinados por esta cultura. O ato perceptivo, para Penna (1973), tende a efetuar-se tanto em termos de atendimento das nossas expectativas quanto das do grupo do qual fazemos parte.

Assim, a elaboração de percepções, mesmo sendo potencialmente livre, muitas vezes passa por um processo de institucionalização.

Para Stoetzel, citado em Penna (1973: 41), a institucionalização é *o conjunto de formas, modelos, ou moldes de conduta, admitidos em uma sociedade e destinados a exercer certas funções.*

Uma vez institucionalizadas, as percepções tendem a se tornar muito mais estáveis, passando por um processo que poderíamos chamar de cristalização. A partir dele, a conduta do indivíduo perde sua flexibilidade e este passa a agir de forma cada vez mais repetitiva e padronizada. É a partir deste processo que podemos reconhecer e caracterizar estilos mais ou menos permanentes de conduta, como os estilos gerenciais a que já nos referimos.

3 - ESTILOS ADMINISTRATIVOS E PROCESSOS PERCEPTIVOS

Nosso objetivo, a seguir, é o de apresentar uma série de reflexões a respeito dos processos perceptivos que provavelmente direcionam as ações e reações dos empreendedores que adotam cada um dos estilos administrativos já descritos.

No processo perceptivo do defensor a própria empresa é vista com grande intensidade e importância. Seu modelo cultural é de que a empresa deve estar voltada para si mesma, para sua estrutura e processo, com o objetivo de produzir produtos ou serviços, com certo padrão de qualidade, para um grupo certo de clientes.

A percepção do defensor sobre o ambiente empresarial é focalizada muito mais para estímulos provenientes de seu próprio ambiente interno. Ele recebe e extrai uma gama muito grande de informações que se encontram na sua própria empresa. Suas atividades empresariais são fruto de sua percepção do meio.

Para o defensor o ambiente interno assume uma figura perceptiva; já o ambiente externo fica como fundo perceptível, distante e de pouco significado.

Na medida em que o processo perceptivo do defensor está quase que totalmente direcionado para captar estímulos que provêm de sua própria empresa, a captação de estímulos externos que envolvem eventos, acontecimentos e fatos relacionados a seu segmento de mercado fica muito restringida. Essa limitação em seu processo perceptivo pode levá-lo a não responder adequadamente as exigências do mercado ou, pelo menos, não responder com a rapidez que a situação pode exigir. Se o ambiente externo, para o defensor, torna-se constantemente fundo, podem acontecer distorções perceptivas levando a sua empresa a uma posição de fragilidade frente a seus concorrentes, ou mesmo perda de posição no mercado.

Embora a percepção do defensor para o ambiente externo assuma um panorama de fundo, não podemos deixar de considerar que alguns elementos de fundo tendem a tornar-se figuras, como é o caso da percepção dos clientes. O defensor percebe o cliente como figura, mas não são todos os clientes em potencial; somente aqueles que ele mantém uma relação comercial. Os demais, provavelmente, continuam no quadro perceptivo como fundo, de pouca importância, na medida em que assumem pouca relevância no campo perceptivo do defensor.

Para o defensor os conceitos de sobrevivência e manutenção estão fortemente estabelecidos, sua captação de estímulos do meio tende a estar seletivamente voltada para perceber agrupamento ou sub-agrupamentos de estímulos que venham a atender os meios alternativos que lhe permitam desenvolver suas atividades visando a manutenção de sua empresa.

Provavelmente, para o defensor passar a idealizar sua empresa com alto grau de crescimento e passar atuar de modo a provocá-lo, envolveria um deslocamento de enfoque de conceitos de manutenção para crescimento e, conseqüentemente, outros elementos fariam parte de sua seletividade perceptiva.

Mas se abandonássemos um pouco a percepção puramente individual e recorrêssemos ao que Penna (1973) coloca sobre institucionalização da percepção, então poderíamos dizer que a situação anterior, de deslocamento de conceito, também - e necessariamente - envolveria uma mudança no conjunto de normas e valores.

A percepção do defensor sobre seu meio empresarial lhe possibilita formular uma visão de consumidor como, provavelmente, alguém que esteja, também, mais próximo de um estilo conservador, já que para ele (defensor) o cliente, uma vez estando satisfeito, vai manter-se fiel ao produto e à empresa. O conceito que defensor tem de cliente implica em que este seja pouco adepto a inovações. Isto sugere que a percepção de defensor, neste caso, está relacionada aos seus objetivos empresariais.

Quanto ao seu quadro de funcionários, o defensor, percebe e avalia o funcionário a partir de sua capacidade de manutenção e aperfeiçoamento de rotinas, mantendo o máximo possível o seu quadro estável. O defensor percebe como função de treinamento algo próximo ao adiestramento, já que não espera que seus funcionários sejam criativos ou que proponham grandes mudanças na linha de produtos e/ou serviços ou na própria forma de produção. O que sugere que o processo perceptual do defensor, de modo geral, não lhe permite valorizar ou mesmo investir no crescimento pessoal dos funcionários.

Para finalizar, a atividade perceptual do defensor (extração de informação, interpretação e ordenação), agrupada a outros fatores como aprendizagem e pensamento, pode

levá-lo a responder empresarialmente com ações que tendem a estar mais voltadas para uma organização em que o controle seja centralizado e a estrutura da organização seja funcional, formalizada, com atividades rotinizadas. Este modelo organizacional pode refletir o que já anteriormente apontamos como institucionalização perceptiva.

O prospector percebe o ambiente externo empresarial como composto de uma gama intensa de estímulos e, dentre estes, se predispõe a captar os que lhe parece mais desafiante e provocante. Seus sentidos estão voltados quase que constantemente para perceber novos estímulos e responder a eles. Isto torna o prospector um descobridor e criador de novas oportunidades de mercado.

O prospector também apresenta sua seletividade perceptiva, só que ela se concentra mais nos estímulos externos que lhe possibilitem colher informações e ordená-las de tal modo que proporcione a expansão de seus produtos ou mercado. Assim, todas as informações, eventos, dados e fatos relacionados à transformação assumem um panorama de figura perceptiva, enquanto que o próprio ambiente empresarial interno passa a ser percebido como fundo. Como “bom caçador de novas oportunidades”, o que mais destaca no seu processo perceptivo (em termos empresariais) são os estímulos que possam provocar-lhe desafios para transformá-los produtos inventivos ou criativos.

O ato perceptivo do prospector leva-o a formar conceitos que vão além da busca de sobrevivência e manutenção para tentativas de crescimento. Já o conceito de estabilidade pouco ou nenhuma importância tem para o prospector, uma vez que sua organização pouco tem de estabilidade.

Podemos supor que, nos processos perceptivos do prospector, assim como nos de quaisquer pessoas, estão presentes categorias que agrupam, por um lado, objetos tidos como materiais (possíveis de serem transformados em produtos) e, por outro, objetos que denominamos de imateriais, que não podem ser vistos ou tocados, mas que já são frutos de percepções anteriores e experiências passadas (idéias e pensamentos).

No entanto, para o prospector a soma destas duas categorias pode provocar processos de criação. Se seguirmos esse raciocínio, nos processos de criação do prospector pode estar, ainda, alocada a percepção de que processos de criação e produtos são elementos descartáveis.

Tal percepção é o que possivelmente pode levá-lo à avidez por captar estímulos, a partir do ambiente externo empresarial, que o levem à criação de novos produtos, sempre e sempre. Para ele, muito do que é, hoje, resultado de processos de criação e renovação, logo estará sendo considerado como descartável.

O prospector percebe seus clientes reais ou potenciais como pessoas nada convencionais, que costumam mudar hábitos e preferências com muita frequência. Podemos supor, então, que o prospector elabora a sua percepção sobre os clientes, a partir daquilo que ele próprio é: uma pessoa ávida para consumir não apenas produtos, mas as idéias de criação destes. Na percepção do prospector, a noção de cliente é algo próximo a uma massa de consumidores, já que sua expectativa está voltada para diversificação de vendas.

A percepção do prospector quanto ao perfil dos candidatos a compor seu quadro de funcionários tende a estar direcionada para a seleção de pessoas capazes de acompanhar as operações tecnológicas, bem como de gerar novas idéias, pessoas criativas. Na percepção do

prospector, de modo geral, dificilmente um candidato ao processo seletivo com perfil de pessoa metódica, e que se adapte facilmente à rotina, poderia ser classificado, já que o que importa para este estilo de empreendedor é a capacidade do indivíduo de ser autônomo. Podemos supor que o prospector percebe o treinamento como algo bem próximo a investimento em criatividade.

O processo de extração, interpretação e ordenação de informações do prospector leva-o a responder ao ambiente empresarial com um tipo de organização que representa, se não na sua totalidade, pelo menos em parte, uma estrutura descentralizada e muito pouco, ou quase nada, ligado aos padrões da formalidade, com processos poucos rotinizados.

Um outro estilo de empreendedor – o analítico – percebe o ambiente empresarial em partes como o defensor, em partes como o prospector. Tanto o ambiente micro-organizacional quanto o macro-organizacional estão presentes no processo perceptivo do empresário analítico. Este percebe do mesmo modo os dados da realidade que são compatíveis com a manutenção de uma linha limitada de produtos e os que apontam a necessidade do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos de produção.

A percepção do analítico está constantemente voltada para busca de estímulos provenientes tanto do meio interno quanto externo a sua empresa. Neste último, ele tende a buscar idéias novas, não necessariamente para criar novos produtos, mas preferencialmente para copiar ou imitar aqueles que já tenham atingido uma boa aceitação no mercado e cuja produção não implique em riscos. Assim, a percepção do analítico sobre o meio empresarial externo apresenta, como figura, o conjunto de estímulos que lhe possibilite uma reprodução do que já existe e, como fundo, o conjunto de estímulos que apontem para um possível processo de criação posterior.

Os conceitos de manutenção e crescimento para o analítico parecem ser bem compatíveis, na medida em que ele mantém sua empresa funcionando com base em procedimentos que visam a manutenção dos mercados já conquistados, mas, ao mesmo tempo, não deixa de empreender tentativas de crescimento. No seu conceito de crescimento, porém, há uma limitação muito grande para os investimentos de riscos, já que se dispõe a captar somente os estímulos que de alguma forma não coloquem sua empresa em posição de fragilidade.

O analítico percebe o cliente como uma pessoa moderada, que ultrapassa os limites do estilo conservador, aceita com certa facilidade o moderno, o novo, mas que não chega a se aproximar de um estilo totalmente inovador ou a ser alguém que muda constantemente de hábitos e preferências. Segundo a teoria da percepção, isto nos leva a supor que a percepção de cliente, para o analítico, também se aproxima, como nos estilos anteriores, de sua própria percepção enquanto pessoa. Esta é uma percepção que tende ao que podemos chamar de equilíbrio, ponderação.

Quanto à mão-de-obra disponível no mercado de trabalho, a percepção do analítico tende a estar voltada tanto para a que ofereça um potencial de criação, quanto para a que se adapte facilmente a um processo de rotinização de atividades. As duas são valorizadas ou consideradas como adequadas em seu campo perceptivo.

A atividade perceptiva do analítico o conduz a estruturar sua empresa, ao mesmo tempo, como centralizada e formalizada para responder as necessidades e exigências da

manutenção de produtos e/ou serviços já tradicionais e flexível para atender as condições de exigência de novos produtos.

Os empreendedores que adotam qualquer um destes três estilos parecem seguir um curso mais ou menos coerente em suas atividades perceptivas.

O processo perceptivo do estilo reator parece indicar que os elementos que compõem os quadros de figura e fundo sofrem sobreposições com certa frequência, deixando nebulosa sua percepção de ambiente empresarial, tanto interna quanto externa. O que lhe parece como figura pode mudar para fundo e vice e versa sem que, possivelmente, tenha condições de ordenar os dados mais significativos da realidade em que está inserido, para elaborar um plano de ação consistente e estável. Por elaborar um campo perceptivo instável, a ação empresarial do reator tende a apresentar instabilidades, tanto em termos de estrutura quanto de processo organizacional.

O reator percebe o ambiente externo como figura com mais clareza somente quando ameaçado por pressões externas, como, por exemplo, quando sua empresa passa a ser ameaçada pela concorrência. Situações como estas o levam a extrair dados mais apurados que lhe permitam compor cursos de ação para tentar reverter a situação problemática. Caso não haja situações ameaçadoras, o reator é até capaz de perceber algumas mudanças no ambiente empresarial, mas sua percepção é tão nebulosa que não lhe permite responder com eficiência a elas.

De acordo com Miles e Snow (1978), os três primeiros tipos de estratégias (defensiva, prospectiva e analítica) são tidos como sólidos, porque caso o administrador escolha um deles, a organização pode vir a ser uma competidora efetiva em seu segmento de negócio, durante um considerável período de tempo. Caso o administrador opte, constantemente, pela última estratégia - a reativa -, a organização pode tornar-se lenta para responder às oportunidades e apresentar, portanto, um desempenho ineficiente no seu ramo de mercado.

Nenhuma estratégia, entretanto, garante sempre o sucesso do empreendimento empresarial. Frente a uma realidade em constante mudança, posturas que foram ou que estão sendo bem sucedidas podem se tornar, em seguida, inadequadas. O apego ou fidelidade dos empreendedores a um tipo de estratégia pode se revelar, frente a estas condições, em um fator negativo para a sobrevivência ou o crescimento das empresas conduzidas por eles.

Conhecer os processos perceptivos típicos de cada administrador é, portanto, uma ferramenta que, melhor desenvolvida, pode se revelar útil para o aperfeiçoamento tanto dos empreendedores quanto de seus empreendimentos.

Referências Bibliográficas

ALLPORT F. H.; **El problema de la percepción**. Buenos Aires, Nueva Visión, 1974.

FARGAN, J. e SHEPHERD, I. L.; **Getsalt-Terapia**. Teoria, técnicas e aplicações. Rio de Janeiro, Zahar, 1980.

- FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I.; **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- FORGUS, R. H.; **Percepção: o processo básico do desenvolvimento cognitivo**. São Paulo/Brasília, Herder/ Universidade de Brasília, 1971.
- GIMENEZ, F. A. P., PELISSON, C., HAYASHI, P. e KRUGER, E. G. S. A construção da concorrência por dirigentes de pequenas empresas. **Caderno de Administração**, Universidade Estadual de Maringá, Vol. VI, nº 4, 1998.
- HASTORF. A. H., SCHNEIDER, J. P. e POLEFKA, J.; **Percepção de Pessoa**. São Paulo, Edgard Blucher/ Universidade de São Paulo, 1973
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S. e BALLACHEY E. L.; **O indivíduo na sociedade** – um manual de psicologia social. São Paulo, Pioneira, 1975.
- LURIA. A. R.; **Curso de Psicologia Geral: sensações e percepção**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, vol.II, 1991.
- MILES, R. e SNOW, C.; **Organizational strategy, struture and process**. Londres, McGraw-Hill, 1978
- OLIVEIRA, D. P.R.; **Estratégia empresarial** – uma abordagem empreendedora. São Paulo, Atlas, 1991.
- PENNA, G. A.; **Percepção e realidade**. Introdução ao estudo da atividade perceptiva. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1973.
- RODRIGUES A.; **Psicologia Social**. Petrópolis, Vozes, 1973
- RUDIO, F. V.; **Introdução ao projeto de pesquisa científica**.. Petrópolis, Vozes, 1981
- TENBRUNSEL, A. E., GALVIN T. G., NEALE M. A. e BAZERMAN M. H; **Cognições em organizações**. (mimeo, s/d.)
- TOMANIK, E. A.; **As sensações**. (texto inédito), s/d.