UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TRANSMISSÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Ulrico Barini Filho

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO
2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ULRICO BARINI FILHO

TRANSMISSÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO

2008

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Barini Filho, Ulrico

Transmissão da competência empreendedora : um estudo de casos múltiplos / Ulrico Barini Filho. – São Paulo, 2008.

157 p. .

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1.Empreendedorismo 2. Competência-chave 3. Aprendizagem organizacional 4. Empresas familiares I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

A João Carlos Perez

In memoriam.

AGRADECIMENTOS

A crença na possibilidade de formação de empreendedores por um processo educacional bem orientado é uma das que carrego desde que iniciei minha vida profissional. Por caminhos não planejados, desenvolvi a maior parte de minha carreira em uma organização brasileira que pratica, há mais de 50 anos, a genuína associação capital-trabalho, formando empresários que a representam em mais de 20 países. Esta tese de doutorado é uma seqüência natural desse aprendizado. Não poderia expressar mais gratidão aos líderes que encontrei na organização Odebrecht e que me possibilitaram chegar até aqui.

Já na maturidade profissional, decidi voltar à academia em busca de mais conhecimentos e de consolidação de minha vivência profissional e, quem sabe, capacitar-me para transmiti-la. Acabei descobrindo que um ponto de vista é só a vista de um ponto - que há muitas versões e abordagens. Essa constatação causou uma revolução em minhas crenças e uma grande evolução nos conceitos que sustentam as minhas ações. Sou eternamente devedor de meus professores desta etapa, pela paciência e tolerância que demonstraram, e especialmente meu orientador, Prof. Joel Dutra, que acreditou neste projeto.

Encontrei amigos e colegas que me ajudaram nesta nova fase de minha vida. Eles dedicaram parte de seu precioso tempo - o único recurso que não se recupera - para me ajudar de alguma forma em pesquisas, material de apoio, textos e opiniões. Sou especialmente grato a Antonio Benatti, Isabel Cristina dos Santos, Afonso Cozzi e Elmano Nigri. Agradeço também aos colegas e ao ex-presidente do banco Santander no Brasil, Gabriel Jaramillo. Muitas vezes precisei me ausentar para concluir aquilo com que me comprometi.

Finalmente, agradeço à minha família: Marcia, Luiz Fernando e Luiz Marcelo. O convívio com eles nos últimos quatro anos foi pleno de análises teóricas, leitura de textos e elaboração de trabalhos acadêmicos.

“Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver no Universo...
Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer
Porque eu sou do tamanho do que vejo
E não do tamanho da minha altura...
Nas cidades a vida é mais pequena
Que aqui na minha casa no cimo deste outeiro.
Na cidade as grandes casas fecham a vista à chave,
Escondem o horizonte, empurram o nosso olhar para longe de todo o céu,
Tornam-nos pequenos porque nos tiram o que os nossos olhos nos podem dar,
E tornam-nos pobres porque a nossa única riqueza é ver”

Fernando Pessoa, O Guardador de Rebanhos

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo pesquisar os processos não estruturados que suportam a formação de empreendedores. A literatura contemporânea sobre administração e gestão dá a conhecer que crises de continuidade nas organizações seriam minimizadas se essas contassem com maior espírito empreendedor em suas lideranças e equipes. Subentende-se, então, que as organizações deveriam formar empreendedores, tarefa de alta complexidade, que demanda conceituação e ambiente interno para ser realizada. Uma das conceituações possíveis é considerar o empreendedorismo como resultante de um conjunto de competências, que, por definição, são passíveis de serem adquiridas. A teoria da cognição tem fornecido novas abordagens para o entendimento de como competências individuais e conhecimento são absorvidos por pessoas em formação. Aplicada ao tema do empreendedorismo, a teoria da cognição também explica como os empreendedores agem e quais são os modelos mentais (crenças e aprendizados) que dão suporte à sua ação. Uma amostra de cinco empresas familiares, em fase de sucessão de liderança foi selecionada para esta pesquisa, que é exploratória e qualitativa. O ambiente interno das organizações também foi avaliado, assim como as atitudes empreendedoras dos gestores destas organizações. Como contraponto, as características de personalidade de cada respondente também foram avaliadas por um instrumento projetivo. Segundo o resultado encontrado, pode-se afirmar que existe um processo de formação dos sucessores, usado de forma intuitiva pelos fundadores das organizações. Esse processo pode ser estruturado e repetido, sob certas condições, em organizações que desejem formar empreendedores internos. As características de personalidade exercem influência relativamente pequena, tanto na escolha dos sucessores como no processo de formação e no ambiente interno.

ABSTRACT

The objective is to research the unstructured processes which support the development of entrepreneurs. Contemporary literature on administration and management evidences that continuity crises in the organizations would be minimized if the latter could count on a higher entrepreneurial spirit in it leaderships and teams. It is hence inferred that organizations should work towards developing entrepreneurs, a highly complex task, which demands conceptualization and an internal environment in order to be carried out. One of the possible conceptualizations consists of considering entrepreneurship as a result of a set of skills. By definition, it is possible to acquire skills. Cognition theory has provided new approaches to the understanding of how knowledge and individual skills are assimilated by people in professional development. Applied to the notion of entrepreneurship, cognition theory also explains how the entrepreneurs act and which the mental models (beliefs and learning) that support their actions are. A sample of five family businesses, in the process of succession, has been selected for this research, which is exploratory and qualitative. The organizations' internal environment has also been evaluated, along with the entrepreneurial attitudes of their managers. As a counterpoint, personality traits of each respondent have been analyzed by a projective method. As a result, it can be stated that there is a successors' development process, employed intuitively by the organizations' founders. This process can be structured and repeated, under certain conditions, in organizations willing to work on the development of internal entrepreneurs. Personality traits exert a relatively small influence, both in the choice of the successors and in the professional development process and internal environment.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS 2
LISTA DE FIGURAS 3
INTRODUÇÃO 5
CAPÍTULO 1 9
1.1 Objetivos do Trabalho 9
1.2 Justificativas 10
1.3 A Estrutura do Trabalho 13
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15
2.1 Psicologia Cognitiva e suas Aplicações na Administração 15
2.2 O Conceito de Competência 19
2.3 Empreendedorismo 29
2.4 Intra-empreendedorismo: a Corporação Empreendedora 38
2.5 Abordagem cognitiva na pesquisa do empreendedorismo 47
2.6 Síntese da Fundamentação Teórica 50
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA 53
3.1 Metodologia na pesquisa do Empreendedorismo 53
3.2 Metodologia na Pesquisa Social 55
3.3 O Desenho da Pesquisa 62
3.4 Os Protocolos do Estudo 64
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS 69
4.1 CASO 1 69
4.2 CASO 2 74
4.3 CASO 3 77
4.4 CASO 4 82
4.5 CASO 5 86
4.6 Formação da Competência Empreendedora – Avaliação Consolidada 91
4.7 A empresa dá espaço para o empreendedor corporativo? – Respostas Consolidadas 94
4.8 Você é um empreendedor corporativo? Resultados Consolidados 95
4.9 Resultados do *Predictive Index* - PI 97
CAPITULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 99
5.1 A Aprendizagem Organizacional nas organizações pesquisadas 100
5.2 A questão das características de personalidade 103
5.3 Natureza x Educação 103
5.4 As questões da pesquisa 105
CAPÍTULO 6 - APLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS 111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113
ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS 130
ANEXO 2 – PESQUISA "FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA" - QUESTIONÁRIO 1 131
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 2 137
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO 3 142
ANEXO 5 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COLETIVAS NOS GRUPOS FOCAIS 148
ANEXO 6 – O *PREDICTIVE INDEX*® – PI 150
ANEXO 7 – CARTA DE APRESENTAÇÃO 157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário 1 - respostas consolidadas 91
Tabela 2 - Questionário 1 - respostas dos fundadores/ presidentes..... 92
Tabela 3 - Respostas dos sucessores 92
Tabela 4 - O ambiente empreendedor nas organizações pesquisadas..... 94
Tabela 5 – A atitude empreendedora nas organizações pesquisadas 96
Tabela 6 - Resultados do *Predictive Index*..... 98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria da Cognição Social, conf. BANDURA, 1986 18
Figura 2 - Um modelo do processo empreendedor 33
Figura 3 - Formação de competências e complexidade 38
Figura 4 - Um modelo interativo do empreendedorismo corporativo 45
Figura 5 - Construtivismo e desenvolvimento cognitivo do empreendedor 50
Figura 6 - Estratégia de pesquisa e seleção de metodologia 57
Figura 7 - Modelo Canônico para a seleção de métodos de pesquisa qualitativa 61
Figura 8 - Arquitetura da Pesquisa 62
Figura 9 - Um modelo de aprendizagem cognitiva 106

INTRODUÇÃO

Parte relevante dos estudos acadêmicos realizados entre 1950 e 1990 sobre empreendedorismo, disponíveis para consulta na literatura especializada, tem como suporte teórico a teoria dos traços de personalidade. Isso parece ser efeito direto da crença de que o ser humano nasce geneticamente determinado e gera como conseqüência a idéia vigente no senso comum de que o empreendedor pertence a uma classe especial: os seres dotados de capacidades inatas que os fazem ser o que são. No entanto, as correlações estatísticas entre perfil psicológico e atividade empreendedora bem-sucedida são fracas e inconclusivas. Essa constatação tem aberto espaço para novas perguntas e novas linhas de pesquisa como, por exemplo, a indagação se o empreendedorismo não deveria ser visto como resultante de um conjunto de competências, perfeitamente identificáveis, treináveis e multiplicadas.

O tema empreendedorismo é de grande apelo para academia, para os governos e para as instituições. No Brasil, iniciativas de criação de novas empresas têm crescido consistentemente ano a ano, apoiadas por agências governamentais ou “incubadoras” tecnológicas. Quer por iniciativa própria quer por necessidade, o brasileiro é um dos povos mais empreendedores do mundo: segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor de 2007: 12,7 % da população economicamente ativa se declara envolvida com a criação ou condução de negócios próprios, ou seja: 13 em cada 100 adultos. Na comparação internacional, o brasileiro é mais empreendedor que alguns países membros do G7 (Reino Unido, Estados Unidos da América, Itália, Japão e França) e o segundo no ranking do BRIC (Brasil, Rússia, China, Hong Kong e Índia) (IBQP, 2008).

Tamanho impacto social justifica o fato de que o tema tem sido objeto de debates em fóruns acadêmicos e institucionais, na busca do entendimento da associação entre desenvolvimento social e empreendedorismo. (CARPINTERO e BACIC, 2007) e que o interesse pelo empreendedorismo, no campo da educação profissional, tem crescido constantemente desde 1980 nos Estados Unidos da América, país que pode ser considerado a meca do capitalismo contemporâneo (KURAKTO, 2004).

No entanto, o conceito “empreendedorismo” deve ser entendido de forma ampliada. Há empreendedores em todas as áreas da ação humana organizada - em organizações do terceiro setor, em atividades de saúde, no governo, nas instituições religiosas, na política, etc. A liderança empreendedora estimula, agrega, coordena, assume os riscos das decisões e dá o ritmo aos agentes capturados pela intenção. O empreendedor é o líder que define rumos, estabelece os padrões, aloca recursos e mobiliza, tornando o empreendimento uma realidade e um fato social.

A liderança em uma organização de qualquer natureza é condicionada pela constatação de que organizações são sistemas adaptáveis complexos: isto é, sujeitas às variações do ambiente e com necessidade imperiosa de adaptação para continuar sobrevivendo. A liderança empreendedora, portanto, pressupõe pessoas capazes de gerar mudanças, assumir os riscos decorrentes, dar origem a novas idéias e, principalmente, perceber e aproveitar oportunidades, adaptando-se a cenários de incerteza e instabilidade. Especificamente no campo da Economia, essa constatação fica evidente na visão schumpeteriana de que, se a sociedade fosse regulada pela ordem perfeita e pela estabilidade, o empreendedor não existiria, uma vez que não haveria espaço para a inovação. A visão schumpeteriana faz reconhecer que a realidade social é fluída e dinâmica, o que torna o conhecimento perecível e a necessidade de adaptação, imperiosa.

Esse é o cenário no qual as empresas são criadas e desaparecem, os fundadores são sucedidos, as organizações enfrentam crises de continuidade e alunos de pós-graduação buscam o conhecimento diferencial que lhes garanta sucesso profissional. O empreendedorismo tem sido visto como um fio condutor que dá forma a esses anseios.

O estudo do empreendedorismo demanda interdisciplinaridade: diferentes aspectos fenomenológicos estão presentes na sua compreensão, o que estimula pesquisas de múltiplas abordagens. Além disso, muitas das suas características podem ser ensinadas, enquanto outras parecem difíceis de serem sequer compreendidas. Na perspectiva de uma resultante de um conjunto de competências, o empreendedorismo passa a ser menos um fenômeno e mais uma capacidade contextualizada, mensurável, compreensível e transmissível. Um processo de transformação de conhecimentos, aplicável à realidade social. Autores dedicados ao tema têm defendido que o estudo do empreendedorismo poderia originar uma nova disciplina – a “empreendedologia” (FILION, 1998), dedicada aos aspectos teóricos do tema.

Este trabalho busca esclarecer as questões da formação de empreendedores, na busca de modelos prescritivos, que permitiriam a formatação de processos auto-sustentados de formação de empreendedores e poderiam ser replicados na empresa profissionalizada. O campo de pesquisa foi uma amostragem de empresas familiares, com processos de sucessão em curso. O objeto de estudo é o processo de formação do sucessor em si, tendo como referenciais teóricos os modelos de formação de competências, a Aprendizagem Organizacional e a teoria da cognição humana, especificamente a Teoria da Cognição Social. Essa é uma nova fronteira de pesquisas no campo da administração, que vem acrescentando novos insights às teorias da organização.

Na metodologia da pesquisa, foi incluída uma investigação sobre as características de personalidade de todos os sujeitos participantes. Muitas pesquisas no campo do empreendedorismo estão embasadas na escola dos traços psicológicos, o que tem assegurado ao corpo de conhecimento organizacional um importante conjunto de evidências empíricas que não devem ser desprezadas. No papel de uma variável independente, as características de personalidade devem ser vistas como um contraponto às conclusões sobre o processo de formação de competências a partir da abordagem cognitiva.

CAPÍTULO 1

1.1 Objetivos do Trabalho

Esta pesquisa exploratória tem como objetivo obter dados empíricos sobre os processos educacionais no contexto das organizações empresariais que possibilitam a formação de empreendedores internos. A intenção é contribuir para a identificação de elementos comuns que possam compor as bases teóricas de uma prática de formação da competência empreendedora. Reconhecendo que o empreendedorismo é multidimensional e de natureza complexa, não cabe nesta pesquisa estabelecer relações mecânicas de causa-efeito, mas verificar se e como fatores ambientais, processos de transmissão de conhecimento, características de personalidade e capacidade de aprendizagem interagem na aquisição da competência empreendedora. As questões de pesquisa são as seguintes:

a) Há uma "metodologia" comum para transmissão das competências empreendedoras entre gerações de empresários?
b) Tal metodologia poderia ser sistematizada e reproduzida de modo a generalizar a competência empreendedora nas equipes gerenciais?
c) O aprendizado do empreendedorismo nas organizações é facilitado por fatores ambientais internos?

Essas questões de pesquisa encontram suporte nos pressupostos teóricos fundamentados na teoria da cognição e nos processos de aprendizado de competências organizacionais, que podem ser condensados conforme abaixo:

a) É possível formar empreendedores, independente das características de personalidade entendidas como estruturais nos indivíduos;
b) O empreendedorismo seria resultante de um conjunto de competências passíveis de serem adquiridas;
c) A formação de empreendedores é possível com técnicas de modelagem de comportamento;

d) Técnicas de modelagem de comportamento podem ser generalizadas a partir da codificação, sistematização e transmissão estruturada do conhecimento;
e) Um ambiente favorável ao empreendedorismo seria fator determinante no processo de formação.

1.2 Justificativas

Compreender o empreendedorismo requer que se superem os mitos envolvidos na questão, muitos derivados do senso comum e gerados pela insuficiência de dados ou de pesquisas apenas parcialmente orientadas. As teorias que procuram explicar o fenômeno do empreendedorismo, baseadas em traços ou características de personalidade, parecem ser insuficientes para compreender todo seu o amplo espectro, já que subvalorizam a importância do ambiente na formação das competências organizacionais (SHAVER, 1995 *apud* MITCHELL, 2002). Especificamente no que se referem ao estudo do empreendedorismo nas organizações estabelecidas, as inúmeras pesquisas aplicadas pouco têm acrescentado sobre os fatores intrínsecos envolvidos no processo de desenvolvimento da competência empreendedora.

Empreendedores naturais não são afeitos a permanecerem como empregados, assim como as organizações geralmente lhes dão pouco espaço. Dada sua importância para as organizações, seria de se esperar que na teorização sobre organizações na literatura disponível sobre Administração esse tema fosse explorado e debatido. Um estudo amplo dos textos de referência revela, no entanto, que pouco ou quase nada de teorização é dedicado à questão do empreendedorismo corporativo. As diversas escolas que se sucederam desde a conceituação da administração científica estiveram enfocadas nos aspectos funcionalistas, reunindo uma enorme quantidade de conhecimento sobre fatores motivacionais, aspectos da liderança, instrumentos e processos da organização, mas pouco sobre o empreendedor nas fronteiras da empresa, conforme apontam Clegg e Hardy (1999), ao reconhecerem a primazia de certa ortodoxia na literatura acadêmica sobre organizações. No Brasil, pesquisas orientadas para esclarecer os fatores endógenos que favoreceriam a emergência do empreendedorismo corporativo defrontam-se com processos tentativos e adaptativos, revelando que o tema ainda apresenta consideráveis desafios conceituais e metodológicos (JUDICE *et al.*, 2007).

A ineficácia relativa de modelos consagrados na Administração gera, à semelhança da crise na Ciência (CARDOSO, 1997; JAPIASSU, 1996), "crises nas organizações": ondas de estruturações e reestruturações seguidas de fusões e aquisições, vendas e encerramentos de unidades, reengenharias e re-reengenharias (HAMMER, 1997) parecem indicar que as organizações enfrentam em seu cotidiano uma "crise existencial" com profundo impacto na lógica do pensamento empresarial e na maneira pela qual as organizações conduzem seus negócios. Como, então, frente a cenários de incerteza, assegurar que o conhecimento não escape dos ativos das organizações e, ao mesmo tempo, garantir que a renovação ocorra sem prejuízo da continuidade? Essa questão remete alguns teóricos da Administração ao reconhecimento dos princípios da Complexidade na concepção das estratégias empresariais. Esta integração traria os componentes de uma nova forma de administrar, mais aderente à turbulência e à tendência à descontinuidade, configurando uma ação empreendedora. (BAUER, 1999; BRIDGES, 1995; GENELOT, 1998 e MERRY, 1995). Comparando com uma das metáforas mais conhecidas da Teoria do Caos, o empreendedorismo corporativo seria "o efeito borboleta" que ampliaria a inovação e a adaptação. Assim, os princípios do caos e da incerteza, da ambigüidade, da auto-organização, da recursividade e da dialogia, incorporados ao pensamento da administração e à modelização de sua arquitetura, seria o caminho para o aumento da competitividade. No que diz respeito especificamente à inovação, o empreendedorismo corporativo parece estar no centro do processo mapeado por Van de Ven *et al.*(1999), quando analisaram os padrões comuns às empresas inovadoras, desde a concepção da inovação à sua implementação.

O discurso do intra-empreendedorismo é altamente dependente de uma adequada ambientação interna para se concretizar (DRUCKER, 1987; FARREL, 1993; GHOSHAL & BARTLETT, 2000; MINTZBERG, 1995). Especificamente referindo-se ao Brasil, parece que há uma incompreensão generalizada na alta administração das organizações sobre a profundidade do empreendedorismo e de seus efeitos potenciais, provavelmente devido a fatores culturais[1]. Prates e Barros (1997) evidenciaram o autoritarismo paternalista das relações internas nas empresas brasileiras, na sua maioria caracterizadas por modelos empresariais conservadores, rigidez estrutural e pouco aparelhadas para lidar com a incerteza. As conseqüências mais

---

[1] Vide pesquisa publicada pela consultoria Symnetics no jornal Gazeta Mercantil de 26/05/1999: "*A gestão democrática fica apenas na teoria*" (p. C6).

evidentes da falta de preparo são a alta a taxa de mortalidade das organizações nacionais e os problemas de sucessão em empresas familiares.

No plano da Aprendizagem Organizacional, Nevis *et al.* (1999) defendem que a coerência entre os processos de aprendizagem utilizados e a cultura organizacional dominante é condição indispensável para resultados sustentados nas ações de desenvolvimento. Disso pode-se depreender que a formação da competência empreendedora seria mais uma conseqüência de um ambiente empreendedor do que de programas estruturados e bem-concebidos, mas distantes da cultura vigente. A visão proposta é, num certo sentido, revolucionária, visto ser uma tendência nas organizações brasileiras, ao buscar soluções para seus problemas de desenvolvimento, a importação de modelos externos à sua cultura. Embora essa estratégia não seja de todo ineficaz, os autores ressaltam que a aprendizagem organizacional é resultante da cultura da empresa ou, de uma outra forma, não se pode desenvolver competências em uma organização desconsiderando sua história, vocações, valores e atitudes dos atores individuais. Essa constatação adquire maior relevância quando a intenção é transformar organizações conservadoras em empreendedoras.

O desenvolvimento da competência empreendedora será um fator crítico a ser superado para as organizações que buscam modelos alinhados com o reconhecimento da complexidade, conforme indicam DeMeyer *et al.* (2002) em sua pesquisa sobre a transformação do papel do gerente de projetos ante o aumento da complexidade do empreendimento. O processo de desenvolvimento de competências, entendido como uma sistemática organizacional enfocada em estabelecer processos que permitam que novas competências sejam identificadas, instaladas e multiplicadas em um movimento auto-sustentado, é um fator diferencial de competitividade em cenários instáveis e imprevisíveis. Um dos princípios ontológicos desse processo é que o ser humano é capaz de aprender e desenvolver-se, interiorizando novos conceitos e práticas, desde que apoiado por contextualização e técnicas adequadas, com a possibilidade de aplicar os novos conhecimentos (KOLB, 1984).

Desde meados do século passado, estudos acadêmicos baseados em características de personalidade e traços psicológicos vêm tentando explicar as questões ontológicas ligadas ao empreendedorismo, na tentativa de isolar características psicológicas ou demográficas que seriam comuns ou específicas dos empreendedores, com fracos ou pouco significantes resultados. Apesar disso, o senso comum ainda valoriza traços de personalidade como

determinantes para identificação de empreendedores. A perspectiva cognitiva, por sua vez, abre novas alternativas para explorar o fenômeno do empreendedorismo ao tentar explicar, através de uma forte base teórica e de estudos rigorosamente desenhados, o papel do empreendedor e seus efeitos no ato de empreender, podendo ser considerada uma promissora linha de pesquisa ao investigar as crenças e processos educacionais que afetam o empreendedorismo (MITCHELL *et al.*, 2002; 2007; KRUEGER, 2007; BARON e HENRY, 2007).

1.3 A Estrutura do Trabalho

No capítulo um, são apresentados o contexto, as justificativas e os objetivos deste trabalho. No capítulo dois, é apresentada uma revisão sobre a teorização disponível sobre os temas cognição, empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, competências e aprendizagem organizacional. No capítulo três, é apresentada a metodologia do trabalho, justificadas as escolhas metodológicas e apresentado o desenho da pesquisa. Este trabalho enfoca organizações empresariais familiares em fase de profissionalização ou em consolidação da sucessão, entendido aqui como um “laboratório” para observação do processo de formação da competência empreendedora. No capítulo quatro, são apresentados os dados obtidos, discutidos e analisados os resultados, à luz dos recortes teóricos selecionados. No capítulo cinco, são apresentadas as conclusões, apontando-se as limitações do estudo, as implicações vis-à-vis, a teorização existente e as recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Psicologia Cognitiva e suas Aplicações na Administração

Estudos mais abrangentes sobre cognição têm seu marco histórico estabelecido a partir dos estudos de lingüística e dos debates que buscavam eclipsar os excessos do behaviorismo. Um estudo seminal sobre os efeitos da cognição no desenvolvimento humano pode ser encontrado em Luria (1990), no qual o autor detalha as mudanças ocorridas no processo de pensamento e visão de mundo de cidadãos de lugarejos do interior da Rússia nos períodos subseqüentes à revolução socialista. Para o autor, os dados levantados e os fatos demonstraram

> de maneira convincente que a estrutura da atividade cognitiva não permanece estática ao longo das diversas etapas do desenvolvimento histórico e as formas mais importantes de processos cognitivos –percepção, generalização, dedução, raciocínio, imaginação e auto-análise da vida interior – variam quando as condições da vida social mudam e quando rudimentos de conhecimentos são adquiridos. (p. 215)

A consciência humana, portanto, não é apenas uma qualidade intrínseca do espírito humano, mas sim uma forma mais elevada de reflexão da realidade social. Segundo Pinker (2002), há cinco princípios dessa nova abordagem que estão revolucionando os conceitos de “mente” e “pensamento”, com impactos importantes nas pesquisas relacionadas.

O primeiro princípio é que as atividades mentais – como pensamento – podem ser relacionadas ao mundo físico pelos conceitos de informação, computação e retro-alimentação. “Crenças e memória são coleções de informação – como fatos em um banco de dados, mas constituindo padrões de atividade e estruturando o cérebro. O pensamento e o planejamento são transformações sistemáticas desses padrões, como operações em um programa de computador” (PINKER, 2002, p. 32).

O segundo princípio é que há estruturas inatas no cérebro humano que favorecem a ocorrência do aprendizado. Essa afirmação, que pode soar como politicamente incorreta para os puristas da teoria da igualdade, pode ser a base científica para explicar a diferença de desempenho entre pessoas submetidas ao mesmo ambiente e processo de desenvolvimento.

No terceiro princípio é exposta a tese de que um número infinito de comportamentos pode ser gerado por uma combinação finita de programas na mente. O melhor exemplo para o desenvolvimento desse conceito é a linguagem humana que a partir de “128 combinações possíveis entre sujeito e complementos [...] geram mais de 6.000 línguas distintas” (p. 38). Dessa maneira, seres humanos são capazes de aprender e generalizar, utilizando os mesmo princípios para situações diferentes.

O quarto princípio minimiza a importância dos aspectos culturais da diversidade: há mecanismos mentais que são universais e repetem-se entre as diferentes culturas, como por exemplo: a demonstração de vaidade pela aparência, respeito a regras do grupo, elitização social, a existência das superstições e da crença em um ser superior.

O último princípio é relacionado com o questionamento da “caixa preta” da mente, representada por conceitos de difícil explicação, como Intelecto ou Inteligência. Segundo o autor, os cognitivistas demonstraram que a mente é modular e complexa, com diferentes partes concorrendo para a formação do comportamento ou do pensamento. Esse princípio sustenta processos de aprendizado que provocam reações múltiplas ou, de outra forma: o aprendizado vivencial é mais eficaz e mais duradouro porque envolve muitas dimensões da mente humana, o que reforça os estudos de Kolb (1984) sobre aprendizagem em adultos.

Os estudos de Pinker (2002) abordam uma antiga discussão: os seres humanos são geneticamente determinados ou são culturalmente desenvolvidos? Posto de outra forma e relacionando essa questão com o objeto deste trabalho: ter a adequada programação inata é condição necessária para o desenvolvimento de novos empreendedores? Não é objetivo aqui tentar respostas para esse problema, mas os princípios cognitivos expostos pelo autor revelam uma fundamentação determinística ao concluir que os seres humanos nascem mais ou menos programados. Contrapontos interessantes a essa visão são as conclusões das pesquisas transculturais de Hofstede (1994), que advoga ser a cultura (entendida como um conjunto de referenciais cognitivos) uma espécie de “*software* mental”, ou seja, um pacote de programas que determinaria os valores e práticas de um grupo social. Hofstede (1994) não teorizou sobre esse aspecto, mas segundo suas conclusões, pode-se depreender que mesmo a cultura de um grupo seria passível de ser modelada.

Os efeitos da cognição na teorização da ação humana são reconhecidos em campos de conhecimento que dependem de interpretação, como a Economia e a Administração (GIANETTI, 2003; BIENHOCKER, 2006; TALEB, 2004). Pesquisas e obras sobre os mecanismos cognitivos que regulam os julgamentos e a tomada de decisões nas empresas têm fornecido novos elementos para a compreensão dos efeitos dos paradigmas e julgamentos (BAZERMAN, 2002; DUTTON e JACKSON, 1987; HOGART, 1987; KAHNEMAN e LOVALLO, 1994; KAHNEMAN e TVERSKY, 1987; KOEN *et al.*, 2000; MARKMAN *et al.* 2000; MOUNT e THOMPSON, 1987; NORTH, 1999). No que se refere à formação de competências organizacionais, pesquisas na linha cognitiva indicam a importância das etapas de criação de referenciais e o papel dos modelos mentais no processo de desenvolvimento de competências. A tese principal é que a v*isão de mundo* pode ser identificada, delimitada, modelada e internalizada, com o suporte de adequadas condições ambientais e por um reforço comportamental sistemático, conforme apontam Bandura (1986); Fiske e Taylor (1984) e Lambert e Chasteen (1999).

Pesquisas sobre cognição e aprendizagem vêm ocupando um espaço crescente, na lacuna deixada pelos estudos sobre “perfis psicológicos” e “traços de personalidade” que dominaram as teorias de desenvolvimento humano na segunda metade do século passado (MITCHELL *et al.*, 2002). Desde 1950, os pesquisadores da cognição vêm construindo as bases teóricas que, estendidas para o campo das organizações, têm auxiliado na compreensão e concepção de processos de mudança mais eficazes, melhor implementados e melhor monitorados, como a Teoria da Cognição Social de Bandura (1986), utilizada como um dos eixos deste trabalho e a seguir reproduzida. Segundo essa teoria, ambiente, cognição e comportamento funcionam interativamente e por mútuo reforço. Isso significa que um ambiente empreendedor em uma organização, por exemplo, gera mais empreendedores, porque este será o comportamento valorizado.

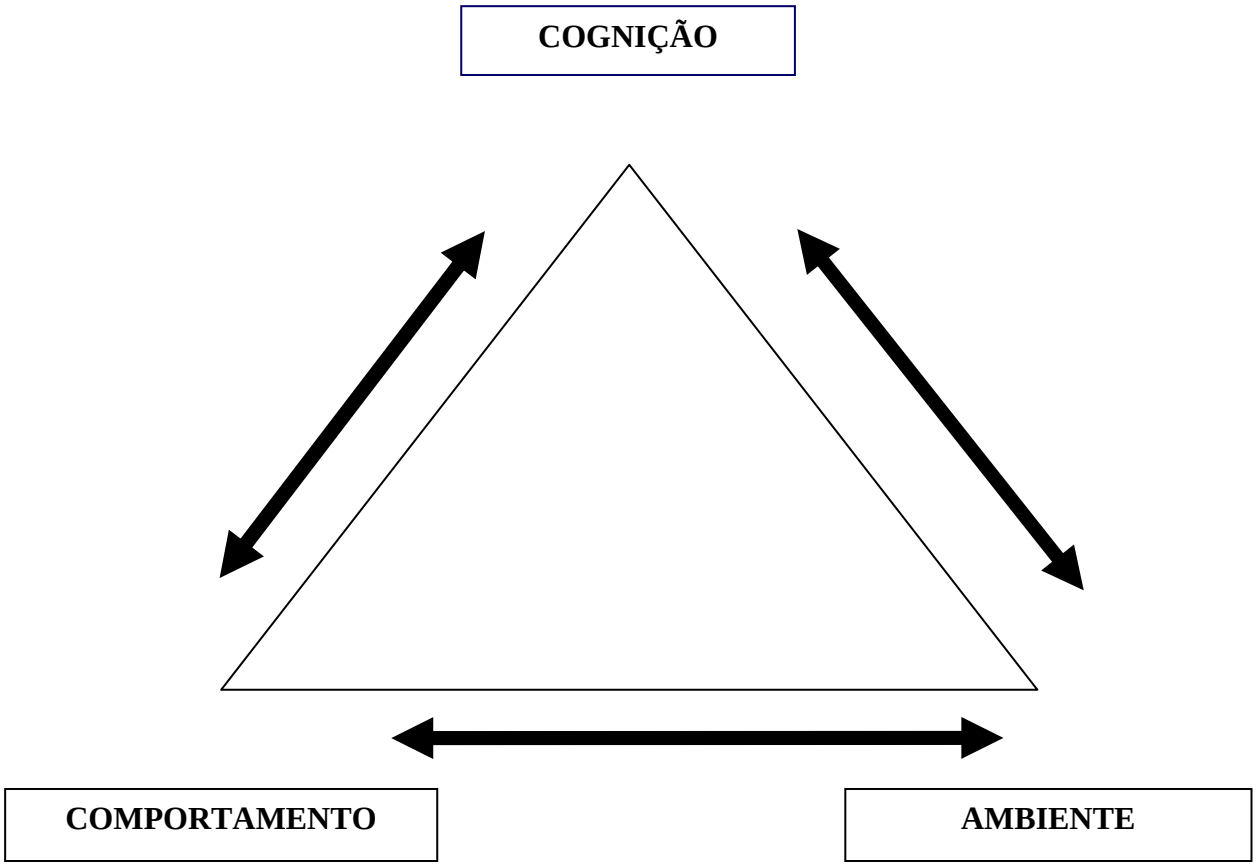


Figura 1 - Teoria da Cognição Social, conf. BANDURA, 1986

Uma definição compreensiva sobre cognição pode ser encontrada em Neisser (1967 *apud* Mitchell *et al*, 2002): "todos os processos pelos quais impulsos sensoriais são transformados, reduzidos, elaborados, armazenados, recuperados e utilizados" (p. 5). Os fenômenos cognitivos sempre ocorrem em situações sociais, daí a derivação da teoria da cognição social.

Um dos principais constructos da teoria da cognição são os ***modelos mentais,*** conjuntos de representações que explicam como o mundo "funciona". É a soma das crenças que são aceitas para unificar a compreensão da realidade e explicar as relações entre os fenômenos observados e as informações recebidas. Segundo Reisberg (1997), os modelos mentais (nem sempre conscientes e visíveis) são compostos de teorias sobre como a realidade funciona e por que as coisas são como são. O termo "modelo mental" pode suscitar alguma confusão conceitual porque tem sido usado em muitas conotações. Alguns autores o definem como sinônimo de representação mental, outros como parte de uma metodologia de como desenvolver sistemas de informação. No referencial teórico adotado, "modelo mental" é uma

simplificação do complexo processo pelo qual o ser humano usa neurônios para compreender o mundo em que vive e decidir quais ações tomar, diante das inúmeras possibilidades que se oferecem. O conceito foi postulado pioneiramente por Kenneth Craik, em 1943 (*apud* WIND *et al.*, 2005), que descreveu que a mente produz modelos em miniatura da realidade para prever eventos, raciocinar e explicar o mundo. Os modelos mentais são construídos pela aprendizagem, ancorados pelas crenças, alimentados pela simbologia e pela linguagem e reforçados pelos atos resultantes das decisões individuais e dos seus efeitos.

2.2 O Conceito de Competência

Construindo o conceito de Competência

O debate sobre competência não se restringe ao ambiente empresarial nem ao do trabalho: está no âmago de toda ação humana, individual ou coletiva. Desde a formação básica, na freqüência das aulas formais, os estudantes necessitam desenvolver novas competências que possibilitarão a inserção no ambiente social e organizacional. O saber precisa ganhar sentido para que cada um o utilize com o intuito de compreender, prever, decidir e agir.

Para Perrenoud (2003), competências não são ensinadas, mas construídas por meio de uma prática reflexiva. O autor defende que “competência” não é um estado e sim um processo. Assim, se competência pode ser definida como “saber agir”, um profissional “operador” é competente quando consegue mobilizar e colocar em prática, com eficácia, as diferentes funções de um sistema que abrange recursos tão diversos quanto operações de raciocínio, conhecimentos, ativações da memória, avaliações, capacidades relacionadas ou esquemas comportamentais. Competência não está, portanto, simplesmente relacionada à capacidade de lidar com situações do mesmo tipo. É a capacidade de usar recursos cognitivos específicos ou a capacidade de mobilizar e adaptar recursos para decidir e agir corretamente após passar por um treinamento. Para o autor, os recursos cognitivos mobilizados no trabalho como competências são de naturezas diferentes e envolvem saberes, capacidades e outros recursos mais normativos. Assim, “saberes” referem-se a saberes declarativos como modelo da realidade, que são categorizados em i) saberes processuais - o saber como fazer e as técnicas; ii) saberes condicionais - saber quando intervir e de que maneira, e iii) informações, enquanto

saberes locais. As capacidades ou habilidades referem-se a “conhecimentos para saber fazer; esquemas de percepção de pensamento, de julgamento, de avaliação”.

No plano organizacional, a discussão sobre competências tem origem na teorização de Penrose (1959) com a visão da empresa baseada em recursos (VBR), na qual defende que as diferenças na qualidade de performance são devidas à capacidade de melhor uso e da qualidade dos recursos disponíveis em uma dada organização. Porter (1986) adiciona a essa reflexão a importância do posicionamento estratégico da organização, ao enfatizar mais a capacidade de uma empresa explorar oportunidades do ambiente do que apenas o uso eficiente dos recursos disponíveis. A vantagem competitiva de uma organização seria derivada de um melhor conhecimento de suas forças relativas, avaliadas a partir de dimensões claramente identificadas no ambiente competitivo.

Prahalad e Hamel (1990) criaram o conceito de *core competencies*, ou seja, as competências essenciais que distinguiriam as organizações. Essas seriam, no nível corporativo, sempre competências mais elevadas e que são determinantes para a sobrevivência do negócio e parte central de sua estratégia. Para eles, competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, assegurando uma relação dinâmica entre competências e estratégia competitiva. Propõem ainda uma distinção entre competências essenciais (que oferecem benefícios reais aos clientes, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados) e competências organizacionais, necessárias à operação.

Mills *et al.* (2002), doutro modo, acrescentam que competências não são atributos, mas sim variáveis circunstanciais. A concorrência é que determinaria se a organização tem ou não determinada competência, ao comparar os diferentes desempenhos das organizações com seus pares, no mesmo setor.

Reconhecer a competência organizacional, no entanto, implica reconhecer também a competência individual dos integrantes de uma dada organização, visto que a condução de uma organização depende de indivíduos. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) conceituando as competências coletivas, estabelecem definições em “níveis de competências”, reconhecendo a interdependência entre indivíduos e organização, isto é, as competências perpassam os limites funcionais de uma empresa.

Adentrando na dimensão individual, Spencer e Spencer (1993) definiram competência como uma característica fundamental de um indivíduo, que possui relação causal com um desempenho efetivo ou superior, medido conforme um critério de referência. Defendem que competência é uma parte profunda e estável da personalidade de uma pessoa, tem relação com desempenho, influi no comportamento em uma variedade de situações e tarefas e seu critério de referência deve ser um padrão específico para uma determinada função.

Em função da automatização, da informatização e do aumento da complexidade Zarifian (2001) considera que as transformações dos conteúdos profissionais e das ocupações obrigam as organizações a repensar e ampliar o conceito de competências. A evolução dos sistemas industriais (originalmente de concepção mecanicista), cada vez mais orgânicos, demanda maior responsabilidade de operadores sobre conhecimentos nos processos de trabalho, cada vez mais amplos e integrados. Ocorre, assim, a crescente integração dos desempenhos produtivos à competência técnica que produz desempenho econômico. O autor aborda o conceito de *evento* – que seria um fato inesperado e não controlável pelo sistema produtivo – como o fator de desequilíbrio das competências existentes, porque obrigaria continuamente a incorporação de novos conhecimentos ao corpo de conhecimento existente. O evento acarretaria dois outros aspectos que determinariam contextos mais complexos, circunstância na qual haveria a necessidade de maior comunicação (entendida como fluxo constante de informação e conhecimento trocados entre os atores) e de visão de finalidade e sentido, que podem ser traduzidos em *motivação para servir*. Assim, a competência social e do saber-ser**,** entendidos como da perspectiva do comportamento das pessoas manifestado pela autonomia, tomada da responsabilidade e pela capacidade de comunicação, assume relevância. Nessa interdependência entre as competências organizacionais e as individuais, as pessoas desenvolvem sua capacidade e contribuem com a empresa, em processos interativos de aprendizagem contínua.

A dimensão contextual parece ser determinante na aquisição de competências. Le Boterf (*apud* FLEURY e FLEURY, 2000) defende que a competência situa-se na intersecção de três eixos: a pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional, revelando um “saber agir responsável” que é reconhecido pelos outros. Nessa linha de conceituação, Fleury e Fleury (2001) definem a competência de um profissional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (p.30).

Dutra (2001) torna mais pragmático o conceito ao defender que “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”. De acordo com o autor, pensar sobre competências significa adicionar aos conhecimentos, habilidades e atitudes – *inputs* – a entrega efetiva – *outputs* – que o indivíduo oferece à organização. Em outras palavras: as pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem beneficiar a empresa diretamente e isso acontece quando entregam tais capacidades em realizações que avançam além da descrição funcional do cargo que ocupam. Nesse sentido, *entrega* refere-se ao saber agir que agrega valor. O autor defende que tal nível de entrega e de agregação de valor já envolve a capacidade de lidar com o conceito de complexidade. Esse estágio vai além do cargo ou nível hierárquico, pois requer adequação às novas realidades, uma atuação consciente e alterações nos processos de trabalho, visando a eficiência dos sistemas de gestão. Um novo conceito surge diante da complexidade e da variação de contextos: o de *espaço ocupacional*. Para Dutra (2001), a relação entre pessoa e trabalho passa a ser estimulada a partir das necessidades da organização, que propicia um *espaço ocupacional* mais desafiador. Esses desafios apontam para a necessidade de desenvolvimento das pessoas e criam a união entre capacidade de agregar valor e o crescimento na trajetória profissional e no reconhecimento social.

Associando competências ao reconhecimento social (medido pela remuneração de um indivíduo, auferida em uma dada organização, o que tem sido denominado como “remuneração por competências”), Hipólito (2001) defende que as organizações devem recompensar por competências a partir de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação dos comportamentos das pessoas e dos resultados obtidos. Logo, para balizar essas diferenças salariais, é necessário desenvolver gabaritos ou degraus para caracterizar a evolução da complexidade de sua aplicação e concretizar o gerenciamento de estruturas salariais. Lembra que um padrão de desempenho superior na execução de um determinado trabalho é decorrente de um processo de aprendizagem que possibilitou uma eficácia maior do trabalhador. Trata-se, portanto, de um estoque de repertórios individuais “acumulados como resultado de um fluxo de aprendizagem” e que deveria ser buscado pelo próprio trabalhador

(DURAND *apud* HIPÓLITO, 2001). Assim, remunerar por competência a partir de repertórios individuais torna-se válido se estes se traduzem em resultados.

Ainda no tema da associação do reconhecimento social pela remuneração diferenciada, Dutra (2001b) reflete sobre a questão da crescente complexidade no desenvolvimento de competências. As empresas que têm sistemas de gestão de pessoas por competências acabam por definir níveis de complexidade para cada uma das competências requeridas de seu quadro de pessoal. Nessa evolução do conceito, além de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o exercício de uma função, questiona-se a caracterização de entregas que se tornam necessárias para as empresas manterem-se vivas e competitivas. As competências traduzem a contribuição das pessoas para as organizações interagirem com seu ambiente. A gestão de pessoas deve estar alinhada com as expectativas das organizações e das pessoas, conectando políticas de recursos humanos com estratégias de negócios. Como conseqüência, é de se esperar que um aumento na competência individual reflita em uma melhoria de performance da organização. Este foi o tema de pesquisa em Rocha Fernandes (2004), que procurou correlações positivas entre competências, recursos e desempenho em uma empresa brasileira, não encontrando evidências empíricas de que a competência coletiva assegura melhoria sustentada de performance.

Competência ainda é um “conceito em construção” (DUTRA, 2004 b). No entanto, parece haver consenso na literatura internacional e nacional, conforme Dutra (2004 **a** e **b)**; Fleury e Fleury (2004); Quinn (2004); Ruas (2001, 2005); Zarifian (2001), entre outros, relacionando o conceito de competência com a ação efetiva de um indivíduo - através da mobilização de recursos - com a agregação de valor à organização. Isso equivale a reconhecer que toda competência é contextualizada, uma vez que as exigências do ambiente sobre a organização são, constantemente, alteradas. A questão do contexto colocada junto à conceituação de competências amplia e dinamiza o que, à primeira vista, pode parecer estático. Isso porque as competências adquiridas por um indivíduo ao longo de sua experiência perdem eficácia na mudança de contexto. Sob outra perspectiva, há autores que distinguem os conceitos de habilidades dos de competências. Esse último seria reservado aos atores que ocupam posições gerenciais nas organizações, enquanto o anterior seria mais aplicado a funcionários de escalões operacionais da organização. De certo modo, essa dicotomia parece refletir um pensamento mecanicista e simplificador mas não invalida a necessidade da educação contínua, já que os contextos mudam mais rapidamente do que a capacidade de aprendizado

da organização. Readaptar os indivíduos ou criar novas competências para os novos contextos passa a ser, então, estratégico para a continuidade das operações.

Com tal desafio, os tradicionais setores de treinamento e desenvolvimento, enfocados no adestramento e transmissão de informações, dão lugar a novos conceitos, práticas e processos. Quinn *et al.* (2004) propõem uma extensa lista de métodos, processos, exercícios que possibilitam adquirir competências gerenciais, talvez as mais difíceis de serem aprendidas. A educação corporativa toma espaço junto às prioridades da alta administração, em que se discutem as vantagens competitivas e os processos de gestão que irão sustentar o desempenho futuro. No Brasil, as empresas mais admiradas e que apresentam as *best pratices* parecem atestar sua vinculação inequívoca com maiores lucros: de dez empresas melhores apontadas, cinco têm práticas consistentes de educação corporativa. (EBOLI, 2004).

Competências e Aprendizagem Organizacional

Novas competências pressupõem novos comportamentos. Pesquisas sobre comportamento humano têm demonstrado que traços de personalidade são mais resistentes a processos de mudança, enquanto padrões de formação de pensamento mudam mais facilmente. No que se refere à modelagem comportamental, há evidências de que os fenômenos a serem aprendidos a partir da experiência podem sê-lo por observação do comportamento de outros e das suas conseqüências. Comportamentos podem ser educados ou treinados se intermediados por uma perspectiva cognitiva traduzida em estratégias e táticas de superação dos efeitos da cognição na modelagem de comportamentos anteriores, conforme teorizaram Bandura (1986) Bersalou (1992) e Fiske e Taylor (1984). No caso específico de empreendedores, por exemplo, há indicações de que sua caracterizada autoconfiança e a tendência para assumir mais compromissos do que são capazes de responder em um dado limite de tempo são frutos das convicções cognitivas pré-modeladas, assim como sua capacidade de perceber tendências, movimentos de mercado e de alinhar informações assimétricas que apóiam a tomada de decisões. Ver Baron (2000); Mitchel *et al* (2002); Palish e Bagby (1995).

Modelar comportamentos, entretanto, não se refere apenas a processos de mimetização. Indivíduos são capazes de abstrair as regras da modelagem e agir de modo alinhado com os

conceitos aprendidos sempre que uma nova situação se apresentar. Os diálogos de formação de conceitos exercem papel relevante e permitem que as pessoas desenvolvam atitudes e "subcomportamentos" que se improvisam para adaptação intempestiva às circunstâncias, competência desejada, por exemplo, no empreendedorismo. Pesquisas nesse campo foram desenvolvidas por muitos autores, entre eles Bandura (1988); Baron (1998); Chen *et al.* (1998); Cooper *et al.* (1988); Kaish e Gilad (1991); Robinson *et al.* (1991); Shaver e Scott (1991) e Wood e Bandura (1989).

Não obstante a importância do papel da cognição na formação da competência empreendedora, fatores ambientais, como sistema de recompensas, aceitação de riscos, taxa de inovação demandada, extensão e profundidade da comunicação estratégica etc. são decisivos para que uma organização possa desenvolver-se como empreendedora. Covin e Slevin (1991) verificaram empiricamente como as competências aprendidas são reforçadas com mais rapidez quando o ambiente no qual a organização atua exigia uma dinâmica mais competitiva

Buscar a resposta de quais seriam, então, as circunstâncias contextuais que facilitariam o aprendizado contínuo nas organizações tem ocupado pesquisadores, constituindo aquilo que se denomina de problemática da Aprendizagem Organizacional (AO). Uma definição compreensiva sobre o que venha a ser "aprendizagem organizacional" pode ser encontrada em Antonello (2005, p. 27):

> é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individuais, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

A autora propõe o fenômeno da Aprendizagem Organizacional como um conjunto de conteúdos (conhecimentos, modelos mentais e tecnicidades) e processos (intercâmbios, retenção e disseminação de conhecimentos) que contribui para levar uma organização a um novo patamar de competências para a solução de novos problemas. Identifica também os impulsores e as pré-condições para que ocorra: a história da organização, com sua identidade corporativa e competências precedentes e os processos de transferência de conhecimento, facilitados com a troca de experiências entre organizações e com a incorporação de novos indivíduos e o exercício da própria prática da atividade empresarial. Os condicionantes para

Aprendizagem Organizacional originam-se a partir de uma pré-disposição organizacional para enfrentar novos contextos e situações. Isso leva a organização a rever seus processos de aprendizagem, transformar atitudes, aumentar a interatividade, elevar seu nível de conscientização, tentar novas abordagens e questionar sua própria identidade, construindo novos significados culturais e dando sentido às experiências. Aprendizagem Organizacional confunde-se, então, com o conceito de mudança e de estratégia de desenvolvimento. Aprender e mudar seriam práticas sinônimas.

Aprendizagem Organizacional é, portanto, mais do que a simples soma dos processos de aprendizagem individuais: seu enfoque é o individuo e sua relação com a organização, as relações entre organizações e as relações com organizações e contextos mutantes. Tal amplitude de interesses não prescinde de ser suportada por disciplinas variadas, entre elas a psicologia, a sociologia, a antropologia e a biologia, mas seus objetos sempre serão o indivíduo, a organização e o contexto competitivo. Para melhor compreensão de seus objetos, métodos e campos de resultados, Antonello (2005) propõe um agrupamento em seis perspectivas, a partir de uma revisão na literatura disponível, a seguir resumidas:

- **foco na socialização da aprendizagem individual:** com origem na perspectiva da Psicologia, aprendizagem em uma organização seria uma coletividade de aprendizagens individuais. Os indivíduos seriam "agentes" que aprendem e disseminam suas novas práticas, internalizadas e consolidadas a partir da aprendizagem decorrente do conflito entre histórias e novos contextos. Das lacunas existentes no exercício de experiências inovadoras, surgem novas práticas e novos modelos mentais, originando novos conhecimentos que são compartilhados entre os membros da organização. A mudança coletiva (de uma organização) seria resultante de mudanças individuais (de cada integrante), conforme visto em Nonaka e Takeuchi (1997) que apresentam, em seu estudo sobre o processo de geração de conhecimento em empresas japonesas, as evidências da importância da interação entre indivíduos e dos processos de socialização do conhecimento para a consolidação da aprendizagem.

- **foco em processo-sistema:** da organização, vista como um "sistema de aprendizagem" com os componentes de um "sistema de processamento de informações" (aberto ou fechado), emerge a base que sustenta a teorização da problemática da Aprendizagem Organizacional como um processo sistêmico interno. A importância do *feed back* é ressaltada, uma vez que

todos os sistemas orgânicos geram mudanças pela leitura e interpretação do resultado de suas ações (*outputs*) no ambiente. Este é concebido como gerador de um conjunto de *inputs* que faz as organizações movimentarem-se em busca de sua sobrevivência e perpetuidade. As organizações seriam, então, sistemas interpretativos (WEICK, 1995) dependentes de normatização (descrições, processos, padrões) que conduzem ao entendimento da dinâmica ambiental. Nessa abordagem, encontram-se os trabalhos de Crossan *et al.* (1999), que concebem um processo denominado por eles de "4I" – intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, tanto individual como organizacionalmente – que possibilita o compartilhamento dos *feed backs* recebidos e da geração de novos conhecimentos.

- **foco em cultura:** a aprendizagem ocorre sustentada pela cultura da organização, entendida como o elemento catalisador de significados socialmente construídos, formando a base de valores, comportamentos e padrões de uma organização. Novos contextos podem requisitar novas práticas e novas maneiras de interpretar a realidade. A empresa seria uma comunidade de aprendizagem organizacional, adaptando-se coletivamente às novas situações ou contextos. A memória e a cultura (seu conjunto de valores, significados, ritos e heróis) seriam os pontos de convergência para o compartilhamento de conhecimentos. Ainda que não haja evidências empíricas suficientes para associar cultura e melhoria de desempenho organizacional (BIERLY *et al. apud* ANTONELLO, 2005), a cultura de uma organização, como variável independente no processo de aprendizagem coletiva tem sido reconhecida por muitos autores.

- **foco em gestão do conhecimento:** embora seja praticamente impossível dissociar conhecimento de aprendizagem (ANTONELLO, 2005), há teóricos da administração que têm destacado a "gestão do conhecimento" como uma dimensão à parte da aprendizagem. A intenção é ressaltar o conhecimento transferido para o nível organizacional, em forma de registros, documentos, manuais e processos descritos. Em tese, essa seria uma forma de assegurar para a organização a passagem do conhecimento tácito para o explícito, tarefa dos gerentes intermediários, na visão de Nonaka e Takeushi (1997). Esses autores parecem concordar em ressaltar a importância do ambiente para a formação e integração de novos conhecimentos, no plano da firma.

- **foco em melhoria contínua:** inspirados nos princípios do gerenciamento da qualidade total (GCT), os autores dessa linha de teorização tentam relacionar aprendizagem organizacional com os processos de melhoria contínua. A premissa é que a aprendizagem vem de uma alta

exigência e revisão contínua dos processos, o que traria novos conhecimentos, novos contextos e novas competências pela inovação incremental.

- **foco em inovação:** inovação é uma demanda que tem afetado muitas organizações, especialmente as que operam em setores mais dinâmicos da economia. Para essas empresas, a capacidade de reinventar-se pode definir sua sobrevivência e continuidade. O processo de inovação pressupõe a exploração e criação de novas idéias, o que freqüentemente pode ameaçar a estabilidade organizacional. A aprendizagem condicionada pela inovação, dessa forma, exigirá uma estrutura de suporte que supera os processos de aprendizagem, isto é, requer gerenciamento e enfrentamento de resistências internas (ANTONELLO, 2005). Para os autores dessa linha teórica, a aprendizagem organizacional deveria facilitar o processo de qualidade criativa para permitir mais inovação à organização e ao mercado. No entanto, segundo Tsang (1997), as abordagens descritivas aplicadas ao tema carecem de maior atenção para os processos de aprendizagem em si (como ligar a aprendizagem individual à coletiva) e as prescritivas de rigor científico.

Críticas consideradas, Antonelo (2005) aponta os aspectos e instâncias que devem ser observados para uma reflexão mais profunda sobre o tema:

- a aprendizagem ocorre em níveis, o que pode explicar de alguma forma a passagem do conhecimento individual para o grupal;

- a relevância da aprendizagem informal, reconhecendo o potencial formativo do enfrentamento de novas situações de trabalho e da aprendizagem experiencial;

- a estreita vinculação da Aprendizagem Organizacional com inovação, entendida como um processo contínuo de criação de conhecimento, coerente com Davenport & Prussak (1998) e McDonald (2002);

- o processo de construção de competências orientado pela Aprendizagem Organizacional, ocorre quando a organização enfoca sua estratégia para competição em novos contextos e não apenas para a competitividade;

- a importância do ambiente para a aprendizagem coletiva, uma vez que a disseminação do conhecimento depende da criação de condições institucionais para a emergência de novas interpretações, novas atitudes e de intensos intercâmbios.

As observações da autora parecem refletir as instâncias necessárias para que uma organização evolua e sobreviva em contextos mutantes, adquirindo coletivamente as competências que a capacitem a tanto. No que se refere à competência empreendedora – aqui definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade – deve ser acrescentado que pesquisas indicam que as competências necessárias ao completo desempenho do papel empreendedor também mudam com o contexto de cada negócio, configurando o que Eubanks (2007) chama de *competências intrínsecas* – as que constituem a base de competências do empreendedor – e *competências extrínsecas* – as que variam em função do contexto. O empreendedor deve, então, desenvolver mais uma competência: a capacidade de leitura de contextos.

Cabe acrescentar que, no processo de identificação e formação do empreendedor, no interior das organizações, não devem ser relegados a segundo plano os efeitos dos aspectos políticos e ambientais. Lansberg (2007), por exemplo, lembra que não basta ao candidato a empreendedor em uma sucessão aplicar-se em obter as competências formais que o habilitem. Deverá ser apoiado para suplantar a fase de descrença dos *stakeholders* e para a superação das barreiras políticas e não totalmente delineadas que envolvem um processo de sucessão.

2.3 Empreendedorismo

São atribuídos a Richard Catilon, banqueiro francês do século XVIII, os textos mais antigos conhecidos sobre empreendedorismo. Consoante com a doutrina liberal que então tomava forma, ele associou o comportamento de aceitar riscos econômicos com o empreendedorismo. Nessa mesma época, desenvolvia-se a Revolução Industrial na Inglaterra e surgia a figura do empreendedor moderno. Para Cantilon, o empreendedor era o indivíduo que adquiria mercadorias por um preço certo para vendê-las por um preço incerto, o que para ele seria a essência da inovação. No século XIX, Jean Baptist Say estabeleceu pela primeira vez uma diferença conceitual entre empreendedores e capitalistas, atribuindo ao primeiro a tarefa de

tirar recursos de uma atividade de baixa rentabilidade para alocar em atividades de alta rentabilidade (FILION, 1999).

No século XX, os trabalhos de Schumpeter (1982, 1984) apresentam uma extensiva análise sobre a importância do empreendedor no desenvolvimento econômico e para a sobrevivência do Capitalismo, consolidando o conceito do empreendedorismo e agregando um sentido humano aos estudos econômicos sobre o tema. Para Schumpeter (1984, p. 132), o empreendedorismo demanda

> atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população e que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar as condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem.

O empreendedor schumpeteriano seria o responsável pela “destruição criativa” provocada nos mercados pela constante inovação por ele conduzida. É concebido como um antídoto para uma sociedade capitalista saciada e burocrática, na qual novas necessidades deveriam ser induzidas para manter operando a dinâmica do capitalismo. Haveria, então, uma função social no empreendedorismo, ao provocar o desenvolvimento econômico e social. Isso causou uma nova linha de pensamento e de pesquisas com enfoque específico, como mais adiante será detalhado.

Compreender o empreendedorismo significa compreender um dos mais fascinantes fenômenos sócio-econômicos envolvidos na caracterização das sociedades capitalistas. É estar pesquisando na arena que Baumol (1994) denominou de "magnífica dinâmica", campo em que o empreendedor é reconhecido, aceito e valorizado. Poucos questionariam a declaração de Drucker (1987, p. 37) de que a atividade empreendedora é vital para a produtividade econômica, ao reproduzir que "o empreendedor transfere atividades e recursos de setores de menor produtividade para outros de rendimento mais elevado". Nações com altas taxas de empreendedorismo por opção lidam melhor com o problema do desemprego e apresentam elevadas taxas de inovação tecnológica, gerando constantemente (ou melhorando) produtos e serviços. No campo empresarial, é uma atividade complexa, afetada por fatores macro e microeconômicos, sociais e institucionais, que demandam a fusão ótima de talentos, idéias, capital e *know-how*. Freqüentemente é arriscada, sempre incerta e extremamente dinâmica, resultando muitas das vezes em fracassos. Não obstante, desde a Segunda Grande Guerra

virtualmente todas as inovações radicais e metade das melhorias em produtos ou serviços foram originadas em empresas nascentes e pequenos negócios (TIMMONS, 1989).

Sem os empreendedores, é provável que muitos dos produtos hoje conhecidos e muito do crescimento tecnológico e econômico experimentado não teria acontecido. Drucker (1987) é radical ao defender que não há empreendedorismo sem inovação. Segundo sua visão mais rigorosa, o dono da padaria da esquina não vem a ser um empreendedor, enquanto o fundador da rede Starbuck's, sim, visto que definiu um novo negócio no ramo de cafés finos ao criar uma rede de lojas dentro e fora do território americano. Definir o que é ou não é empreendedorismo tem influenciado a formação dos referenciais teóricos e suscitado muitas pesquisas comparadas, como as encontradas em Baron (1998); Bellu (1988); Busenitz e Barney (1997); Filion (2000); Miller e Friesen (1982); Miner (1990); Stewart (1998) e Taylor e McRae (1990).

Devido ao crescente interesse no empreendedorismo como fator alavancador do desenvolvimento econômico, nos últimos trinta anos, trabalhos sobre o tema têm atraído a atenção da academia, principalmente nos Estados Unidos da América (KURAKTO, 2004). No que se refere ao plano das pesquisas, não é objetivo deste trabalho apresentar uma extensiva revisão dos autores e de suas linhas de pesquisas, mas em uma divisão inicial, pode-se afirmar que a grande maioria dos trabalhos encontrados na literatura especializada agrupa-se em torno de duas ópticas principais: os de perspectiva econômica, como os trabalhos de Baumol (1994); Hisrich e Peters (1995); Kilby (1971); Kirzner (1973) e Schumpeter (1982, 1984), e os de perspectiva psicológica, como os trabalhos de Brandstätter (1997); Brockhaus e Horwitz (1986); Boyet e Boyet (2001); Jennings *et al.* (1994); Johnson (1990) e McClelland (1972).

Stevenson e Jarillo (1990) ampliam a categorização acima e oferecem outra perspectiva. Segundo os autores, os estudos sobre empreendedorismo agrupam-se em três categorias: os que estudam os *efeitos* dos empreendedores na economia, os que buscam pesquisar *as origens* comportamentais do empreendedorismo e aqueles focados em *como* o empreendedor atua. Kuratko e Hodgetts (2001) ressaltam os mitos que envolvem o tema e Gartner (1988) nota que as linhas de pesquisas adotadas nos trabalhos publicados parecem melhor definir o que o empreendedor *não é* do que o que *é*. Resulta então que os diversos autores pesquisados não apresentam um consenso sobre o que vem ser *o empreendedor*. Há inclusive os que

relacionam delinqüência ao empreendedorismo, sugerindo que o delinqüir também é um ato empreendedor (SHEFSKY, 1994).

Para localizar e delimitar o objeto, Long (1983), após pesquisar as várias definições disponíveis na literatura, conclui que qualquer conceituação sobre o empreendedor deveria, no mínimo, abordar os aspectos “oportunismo criativo”, “competências gerenciais” e “aceitação de riscos e incertezas”. O tema torna-se ainda mais complexo quando se percebe que *empreendedor* tem alguma tangibilidade, visto se referir a uma pessoa de precisa identificação, enquanto *empreendedorismo*, como *amor* ou *criatividade*, é um conceito abstrato (KAO, 1991), refletindo a transdisciplinaridade do tema que, para sua compreensão, requer a concorrência de várias áreas de conhecimento: sociologia, psicologia e economia, para ser breve.

O debate acadêmico sobre empreendedorismo não se resume aos referenciais teóricos adotados, repartidos entre os economistas e os psicólogos, mas estende-se para a metodologia de pesquisa e ao tratamento dos dados. Bygrave (1989 **a** e **b**) lembra que as pesquisas sobre empreendedorismo emergem emprestando paradigmas e metodologias de outras ciências, tanto das básicas como das aplicadas: Matemática, Biologia, Psicologia, Sociologia, Economia e Administração, o que tem permitido que as pesquisas sejam realizadas e padrões sejam formados, mas também tem causado limitações importantes ao desenvolvimento de uma teoria sólida. Filion (1999) destaca que as pesquisas sobre o tema ainda encontram-se na etapa inicial, apesar de serem registradas, anualmente, mais de trezentas obras editadas e mais de cem trabalhos publicados na literatura especializada

A McClelland (1972), pode ser atribuído o pioneirismo no estudo do tema, ao apresentar uma ampla pesquisa sobre a capacidade empreendedora na década de 1950. Embora não tenha sido a intenção inicial do autor estudar especificamente o empreendedorismo, seu trabalho sobre o “motivo de realização” (tradução incompleta do *need of achievment*) levado a cabo em vários países, inclusive no Brasil, o autor buscou identificar o fator comum que impele o indivíduo e as sociedades ao desenvolvimento econômico e social, tendo como referencial teórico a teoria dos traços psicológicos, em voga na época. Sua pesquisa reflete a disjunção típica do preconceito, da generalização e da fragmentação do conhecimento e poderia ser, hoje, vista como “politicamente incorreta”. Embora o próprio autor da pesquisa tenha reconhecido em sua extensa análise estatística que muitas das correlações encontradas não

eram conclusivas, seus trabalhos influenciaram muitas pesquisas semelhantes, caracterizando o que se chama de “escola dos traços psicológicos”.

Buscando a superação das limitações das pesquisas enfocadas nos traços psicológicos, foram desenvolvidas pesquisas enfocadas no contexto e no ambiente. Um modelo compreensivo foi desenvolvido por Moore (*apud* BYGRAVE, 1989a), replicado na figura 2. Nele dá-se a conhecer a maioria dos temas envolvidos nas pesquisas sobre empreendedorismo, da concepção à auto-sustentação do empreendimento, refletindo a complexidade do assunto. Bygrave (1989 a) defende que, para uma apreensão completa do tema, deve-se reconhecer que *quase todos* os ramos do Conhecimento Humano devem ser abordados, inclusive a Política. Deve ainda ser acrescentado que o empreendedorismo é um fenômeno social e, portanto, não linear e único, já que acontecimentos sociais nunca se repetem de uma mesma forma.

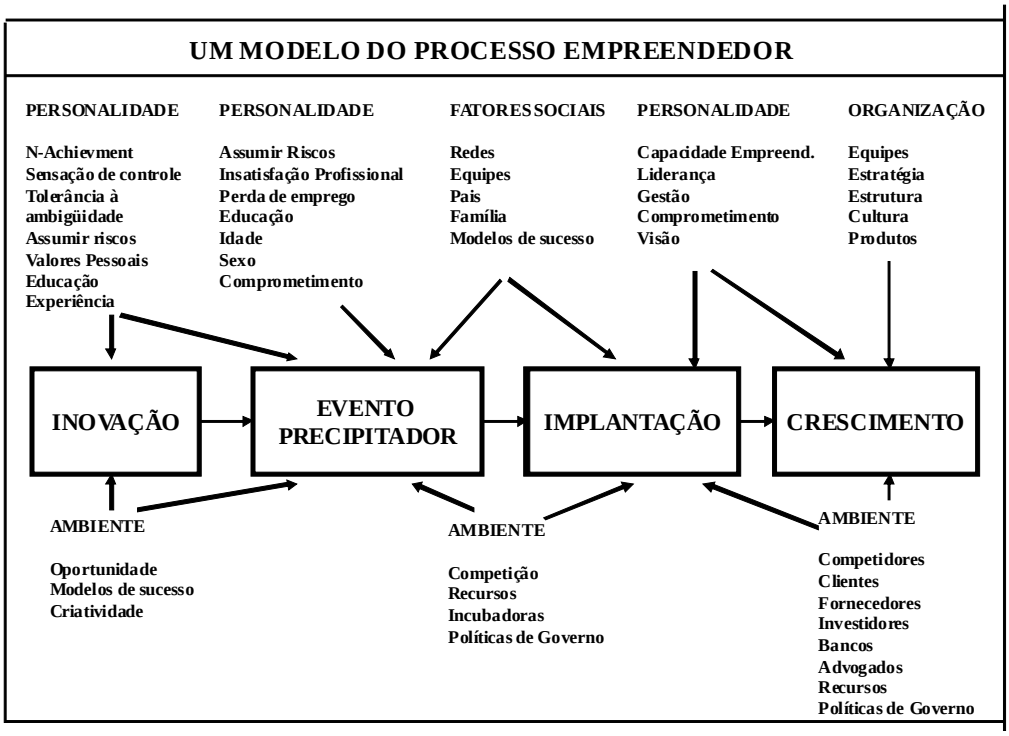


Figura 2 - Um modelo do processo empreendedor
Fonte: MOORE *apud* BYGRAVE, 1989a

Deve-se, então, reconhecer que o estudo do empreendedorismo exige abordagens múltiplas. Kuratko e Hodgetts (2001) propõem as categorias mais freqüentemente encontradas nas pesquisas que, por sua vez, estão suportadas por diferentes linhas de pensamento:

a) a linha ambientalista: enfoca a importância do meio como fator exógeno para o surgimento do empreendedorismo. Assim, as sociedades que valorizam a iniciativa, a independência e a autonomia de seus representantes e as organizações que permitem a expressão do individualismo em maior grau seriam os ambientes com mais chances de aparecimento do empreendedorismo. Ao contrário, em ambientes limitantes da liberdade humana, o fenômeno teria maiores dificuldades de se manifestar;

b) a linha financista: a ênfase nesse campo de estudos está no pressuposto de que o empreendedorismo é um fenômeno puramente dependente da busca e da formação do capital. Apesar de sua evidente limitação teórica, muitos pesquisadores aplicam recursos em estudos relacionados ao tratamento do capital necessário, da lucratividade e do caixa gerado pelo empreendimento em suas várias fases;

c) a linha do deslocamento social: essa escola de pensamento agrupa os estudos com base em referenciais sócio-econômicos. Fatores políticos (como imigração forçada), culturais (como xenofobia ou tradição comercial de um grupo étnico) ou econômicos (depressão ou crescimento setorial) afetam grupos ou indivíduos, ao lançar ao largo do sistema econômico pessoas antes integradas que, sem opções, contribuiriam para o crescimento do empreendedorismo (SHAPERO e SOKOL, 1982). Cabe notar, novamente, a associação do empreendedor com a marginalidade social, como se o "socialmente aceito" para todos fosse trabalhar como empregados em empresas;

d) a linha dos traços de personalidade: calcados na análise e no conhecimento das características comuns de personalidade dos empreendedores de sucesso, os pesquisadores dessa linha acreditam que, a partir do domínio dos traços psicológicos comuns, esses podem ser identificados, desenvolvidos ou treinados. Ampliam suas pesquisas para a formação familiar e para a educação básica do empreendedor, de certa forma aproximando-se da linha ambientalista;

e) a linha da oportunidade: segundo os pesquisadores dessa linha de pensamento, a identificação da oportunidade correta no momento adequado é o fator que dispara o empreendedorismo. Dessa forma, a criatividade, a inovação e a pesquisa contínua do mercado são as condições básicas e necessárias para que o fenômeno ocorra. Sua limitação também é evidente, posto que muitos empreendedores têm sucesso em

negócios que não representam absolutamente uma inovação ou preenchimento de um *gap* de mercado, enquanto outros falham ao oferecer produtos ou serviços inusitados;

f) a linha da formulação estratégica: nessa linha de pensamento, são valorizadas as ações do processo de planejamento para explicar o sucesso do nascimento de um empreendimento e do empreendedor. Assim, seria uma conjunção de fatores únicos (oportunidade de mercado, pessoas especiais, produtos inovadores, recursos assegurados por um prazo razoável) o que explicaria a diferença entre um empreendimento bem-sucedido e outro não.

A crítica às pesquisas sobre traços diferenciais de empreendedores e a evidente limitação das pesquisas de fundo econômico abrem espaço para as linhas de pesquisas e estudos baseados no ***processo empreendedor***, nos quais se procura entender a influência dos aspectos humanos, do ambiente social e da cultura na formação do empreendedor, conforme pode ser conferido nos autores relacionados neste trabalho que agregam contribuições significativas nessa linha de pesquisa: Birley e Muzyka (2001); Bygrave (1989 **a** e **b**); Filion (2000); Gartner (1988); Hisrich (1990); Kuratko e Hodgetts (2001); Johnson (1990); Stevenson e Jarillo (1990); Timmons (1989) e Vesper (1990).

Partindo do reconhecimento da insuficiência dos referenciais teóricos reducionistas e do caráter transdisciplinar do empreendedorismo, Gartner (1988) defende que as pesquisas com base nos traços de personalidade – a maioria dos estudos acadêmicos realizados – demonstram-se inconsistentes ao assumirem um conjunto típico de características humanas, ressaltando que: i) falta convergência na definição do objeto das pesquisas – *o empreendedor*; ii) poucos estudos partem de uma definição comum; iii) a amostra não é homogênea; iv) o perfil idealizado acaba sendo sobre-humano. Segundo ele, as pesquisas que tentam entender o que o empreendedor *é* deveriam ser substituídas pelas que buscassem conhecer o que ele *faz*, a exemplo das pesquisas sobre liderança, que buscavam traços comuns dos líderes e agora se voltam para a análise da situação e das condições do ambiente que melhoram a *performance* do líder. Não se pode separar o empreendedor do seu empreendimento, assim como não se pode separar "o bailarino da sua dança" (GARTNER, 1988). O empreendedorismo seria, então, um processo complexo que envolve diversidade e incerteza, mas que pressupõe a existência de um ***papel*** a ser desempenhado e que pode, portanto, ser aprendido.

Na mesma linha de raciocínio, Filion (1999, p. 24-26) postula que empreendedor “é aquele que define o objeto que vai determinar seu próprio futuro [...] definindo contextos organizacionais em torno de fios condutores por ele estabelecidos”.

Uma das contribuições de Louis Jacques Filion – catedrático em Empreendedorismo na Universidade de Montreal e PhD na matéria pela Universidade de Lancaster – para o estudo do empreendedorismo foi uma pesquisa exploratória de alcance internacional que realizou com 59 proprietários, fundadores de negócios (pequenos e grandes) na Finlândia, na Suécia, na Escócia, na Suíça e no Canadá, entre 1985 e 1990, na qual teorizou sobre a existência de um “meta-modelo empreendedor” (FILION, 1991) que ligaria os pontos em comum dos empreendedores. Pela sua hipótese, os empreendedores compartilham o desenvolvimento e a realização de três categorias de visões, que denominou de ”emergente”, “central” e “complementar”. Todas sustentam um sistema de relações sociais e pessoais. Como “visão”, o autor entende uma projeção do futuro do empreendimento. Sua definição de meta-modelo é a que segue: “um modelo com um nível mais elevado de abstração, que transforma as propriedades dos sistemas mais baixos em proposições do modelo de maior nível de abstração.” (FILION, 1991, p. 4)

Disso decorre que, segundo o autor, quanto mais o empreendedor tem clara a visão do seu empreendimento, maior será sua chance de ser bem-sucedido. O autor se apropria aqui do conceito de *Weltanschauung*, ou seja, o prisma pelo qual os indivíduos vêem o mundo real, base da modelagem cognitiva ou dos *schema* (BERSALOU, 1992; REISBERG, 1997) que regulam o comportamento. Filion visita regularmente o Brasil e seus trabalhos têm servido de inspiração para os teóricos nacionais sobre a matéria, tendo contribuído para a conceituação dos principais programas de formação de empreendedores brasileiros, conduzidos pelo SEBRAE e CNPq (DOLABELA, 1999 **a** e **b**; DORNELAS, 2001).

No entanto, a linha dos traços psicológicos ainda gera estudos acadêmicos bem intencionados, persistindo na relação de causa e efeito entre características de personalidade, atitudes e habilidades (MARKMAN & BARON, 2003), refletindo a complexidade do tema e as variações possíveis, à preferência do autor.

A conclusão de toda a revisão bibliográfica sobre o tema é o reconhecimento do valor do *processo empreendedor*, em detrimento dos aspectos relacionados aos traços de

personalidade. Esta é a opção teórica adotada neste trabalho, reforçada pela constatação de que as pesquisas mais rigorosamente conduzidas não encontraram relação causal entre características de personalidade dos empreendedores e o sucesso dos empreendimentos (KAO, 1991). Assim, parece que as linhas de pesquisas mais promissoras estão no estudo do processo empreendedor e das competências expressas em comportamentos. *Comportamento* (assim como as competências) é, por definição, aberto, demonstrável, plástico e, através de estratégias adequadas, *processos* podem ser desenhados, treinados e internalizados. Daqui se evolui para a abordagem cognitiva, que explora como referenciais teóricos os *modelos mentais* do empreendedor e *os processos* de pensamento que estão por detrás da atividade empreendedora, aderente com os trabalhos pioneiros de GASSE (1996).

Uma observação paralela está com a educação formal e o desenvolvimento do empreendedorismo como fenômeno social. Parece não haver dúvidas de que a educação formal, que também passa por uma crise "existencial", tem sido orientada pela abordagem disciplinar e funcionalista. Essa crise foi bastante explorada por Morin (2000) e analisada por Demo (2002), relacionando-a com a abordagem da complexidade. Especificamente no que se refere ao empreendedorismo, há autores que defendem que adaptações nas bases conceituais da educação formal, direcionando os jovens para um pensamento não funcionalista e interdisciplinar, resultando em um sensível aumento da freqüência de pessoas empreendedoras. (DOLABELA, 1999; FILION, 1991 (b); GASSE, 1985; LIMA e DOLABELA, 2000). Esses autores defendem a tese de que o papel dos educadores, na concepção de uma educação para formação de empreendedores, deveria ser repensado, abandonando a abordagem disciplinar por uma visão sistêmica, que iria contribuir para a formação de seres humanos mais críticos, contributivos e tolerantes. Essa idéia encontra repercussão em Mitroff e Linstone (1993), cuja abordagem das fontes e estratégias de formação do pensamento crítico e seu relacionamento com os focos de pensamento e papéis do gerente e do empreendedor é sugerida, no quadro a seguir (figura 3) pelo autor deste trabalho.

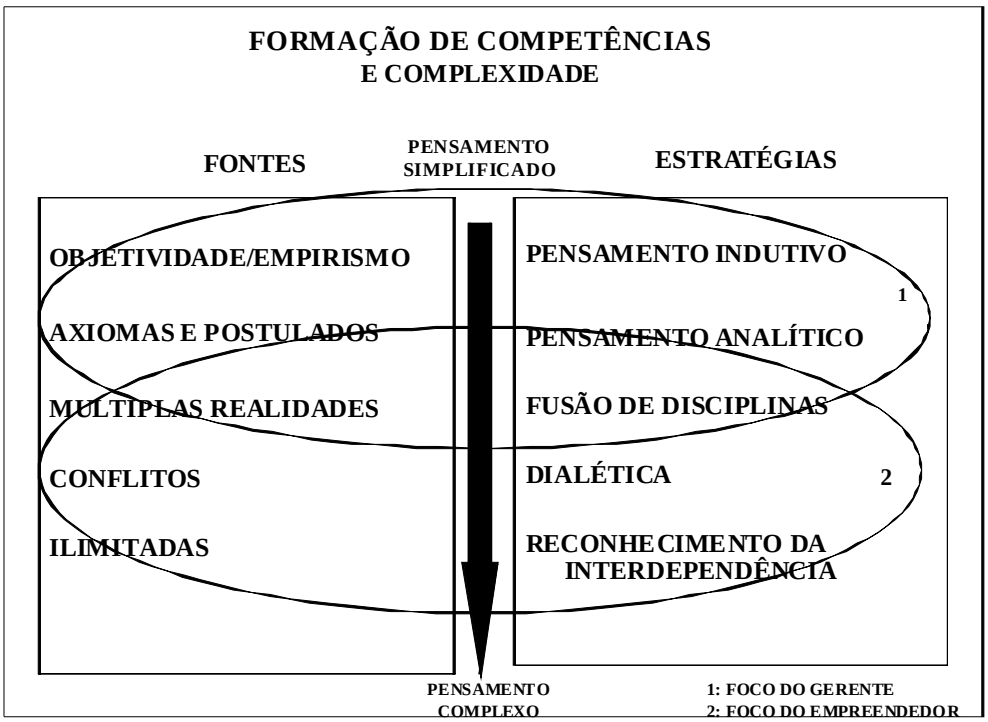


Figura 3 - Formação de competências e complexidade
Fonte: Proposta do autor, baseado em MITROFF e LINSTONE, 1993

2.4 Intra-empreendedorismo: a Corporação Empreendedora

A literatura administrativa mais inovadora dá a conhecer os conceitos que emanam de teóricos "alternativos" e de consultores organizacionais, pressionados pela crise de continuidade nas empresas e mais atentos à dinâmica social que as afeta, tais como Battram (2001); Bauer (1999); Benoit e Meston (2001); Block (1990); Burrel (1999); Cooper e Burrel (1988); Farrel (1993); Galbraith (1993); Genelot (1998); Ghoshal e Bartlett (2000); Hamel (2000); Hock (1999); Parker e Stacey (1995); Pascale (2001) e Reed (1985, 1999). Tal teorização tenta contribuir com a maior adaptabilidade das organizações de negócios, pregando a necessidade de adotarem-se arquiteturas organizacionais mais flexíveis, o aumento da delegação e a transferência da responsabilidade pelo todo aos indivíduos. A intenção subjacente é *assegurar contínua inovação*, pela capitalização da capacidade empreendedora potencialmente existente nos quadros das empresas, ao mesmo tempo em que se pratica uma política de mercado mais agressiva. O pressuposto dessa afirmação é que essa capacidade de inovação contínua pode ser obtida pelo desenvolvimento da competência empreendedora, afirmação que deve ser relativizada, pois vincular uma melhoria na performance empresarial a uma orientação

empreendedora não tem se mostrado uma tarefa simples (BARRINGER, 1995). O mesmo parece ser aplicável ao se supor que estratégias de *downsizing*, reestruturações, redimensionamento de funções e responsabilidades de gestores, buscando copiar as virtudes empreendedoras das pequenas empresas em grandes empresas são de fato eficazes (GIBB, 2000).

Apesar disto, as grandes empresas buscam permanentemente novos modelos, pressionadas pela crise de continuidade que parece inerente às instituições burocratizadas. Segundo Pinchot III (1989) – responsável pela cunhagem do termo *intrapreneur* em 1985 –, o intra-empreendedorismo é um "estado de espírito", que pode ser desenvolvido em todos os gerentes. Para alcançá-lo, as organizações que aceitaram praticá-lo de forma sistêmica têm reformulado suas políticas e submetido seus gerentes a programas de treinamento com alto conteúdo de discurso empreendedor em sua concepção, estimulando-os a pensar como "autênticos empreendedores". Através de exercícios ou jogos em que a capacidade de decidir e assumir riscos são antecipados, buscam uma transformação endógena em ensaios de atitudes em modelos simuladores do ambiente real. O apoio de toda a corporação aos gerentes-empreendedores é determinante para o sucesso do novo modelo (CROCKETT, 2004).

Como resultado do esforço bem sucedido, o mundo corporativo está repleto de exemplos de intra-empreendedores, sendo freqüente a lembrança do caso de Art Fry na 3M, que descobriu o uso comercial para um adesivo tecnicamente mal-sucedido e contribuiu para criar o negócio milionário dos *post-it*. A Lockheed Aircraft inovou produtos ao criar unidades de negócio independentes – *skunk works* –, que foram responsáveis pelo surgimento do U2 e do Stealth. A Caterpillar, a GM e a GE são exemplos de grandes corporações americanas que multiplicaram seu faturamento ao mesmo tempo em que reduziram sua força de trabalho ao implantar modelos de gestão que valorizam o eixo produto-cliente, viabilizado pela visão empreendedora, além de adotar a terceirização em larga escala. Exemplos também são encontrados no setor público, quando a centralização de atividades pelo Estado passa a ser substituída por privatizações e surge um novo tipo de serviço social, liderado por um "empreendedor social", um agente do governo encarregado de revitalizar antigas burocracias e difundir serviços aos moldes da empresa privada, como Manning (2001) e Osborne e Gaebler (1995). Os casos de sucesso relatados são pródigos em demonstrar um significativo aumento da lucratividade do negócio e do comprometimento dos envolvidos, inclusive no Brasil (BLATT, 2000). O resultado desse processo também é estimulante: a inovação, como

elemento transformador da administração, produz o empreendedor, que produz a empresa, numa analogia da recursividade típica dos sistemas autopoiéticos [*].

Uma pesquisa mais extensiva sobre corporações empreendedoras foi publicada por Ghoshal e Bartlett (2000), na qual são apresentadas as características comuns de 20 empresas de atuação global que ostentam um modelo de gestão categorizado como empreendedor, quais sejam:

- são organizações subdivididas em pequenas unidades de negócio, que permite avaliar de modo discricionário os negócios e as equipes;
- são organizações nas quais se encontra disseminado um sentimento de propriedade;
- o ambiente interno é de apoio e de confiança;
- há uma grande descentralização de recursos e atribuições;
- há uma sadia promoção da competição entre unidades;
- há fluxos e processos que asseguram que a inovação seja proposta e debatida;
- os padrões de desempenho individual e coletivo e as expectativas são amplamente divulgados e conhecidos;
- a informação é democratizada;
- o desenvolvimento humano é particularizado, com programas individuais de qualificação e formação;
- há tolerância para o erro honesto;
- os critérios de seleção interna seguem como princípio a identificação das atitudes culturalmente corretas;
- uma parcela importante da remuneração total dos indivíduos é com base em resultados previamente acordados;
- as carreiras não seguem os princípios da hierarquia, mas sim da agregação de responsabilidades por negócios.

Esse conjunto de características parece confirmar a importância de um ambiente favorável para a sustentação do empreendedorismo corporativo, além de apontar para a necessidade de um esforço institucional de grande alcance e profundidade, representado pelas visões dos

---

[*] Sistemas autopoiéticos: sistemas que se autoproduzem recursivamente, buscando sua adaptação ao ambiente. Maturana, H. *Biologia da Linguagem: a epistemologia da realidade.* In Magro, C. *A Ontologia da Realidade*. Belo Horizonte, Editora UFMG, p. 133, 1999.

acionistas, missão e razão de ser do negócio, políticas e diretrizes organizacionais e atitudes dos gestores.

De outra parte, o conceito “intra-empreendedor”, ou “empreendedor corporativo”, demanda uma definição que, coerentemente com o enfoque adotado neste trabalho, não deve ressaltar o que o intra-empreendedor *é*, mas sim o que ele *faz*. Conforme alinhado com as linhas de pesquisas mais promissoras, confirmado por Kurakto e Hodgetts (2001, p. 69), a definição aceita é:

> Intra-empreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar idéias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes comprometidos e fortemente orientados para ver suas idéias tornarem-se realidade. Talvez o que é mais surpreendente: eles são tipicamente de inteligência mediana, ou ligeiramente acima da média – eles não são gênios.

Stevenson e Jarillo (1990, p. 23) relacionam o empreendedorismo individual e o corporativo ao conceituar o intra-empreendedorismo como “um processo pelo qual indivíduos – tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam.”

Ambas as conceituações remetem o leitor para o gerente comum, dotado de uma competência especial. O intra-empreendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Assim, é defensável afirmar que as diferenças qualitativas entre o intra-empreendedor e o empreendedor são irrelevantes (PINCHOT III, 1989; STEVENSON, 1991). A visão de mundo e as atitudes são similares, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: inovação, conquista de imagem e mercado, formação de equipes, volume de faturamento, taxa de retorno sobre o capital investido e taxa anual de expansão.

A tese levantada leva a concluir que as organizações, *de per se*, não seriam limitadoras para a existência do empreendedor se o paradigma dos traços psicológicos fosse substituído pelo paradigma do processo. Se isso é empiricamente verificável, seria o caso de se especular que, em qualquer organização, encontrar-se-ia um número tal de empreendedores que permitiria “saltos quânticos” de competitividade. Entretanto, o ambiente interno das organizações é

caracterizado pela abundância de profissionais com comportamentos mais aproximados aos dos "clássicos" gerentes e não de empreendedores. Essa distinção foi também apontada por Schumpeter (1982, p. 55), ao distinguir aqueles que fazem "novas combinações" e os que "mantêm o fluxo":

> a atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um negócio estabelecido e a manutenção do fluxo circular da economia operante.

A rara ocorrência de empreendedores no âmbito das organizações pode ser atribuída a dois principais aspectos: ou os empreendedores potenciais pouco se vinculam às organizações de terceiros, ou são naturalmente expelidos pelo ambiente burocrático (CHISHOLM, 1987; HILL, 1987). Há um paradoxo institucional a ser compreendido: organizações estáveis parecem não facilitar atitudes empreendedoras (BATTILANA, 2006). Saber, então, as similitudes e diferenças entre os comportamentos de executivos e empreendedores pode ser útil para delimitar as dificuldades e oportunidades existentes no ambiente das organizações, se a pretensão é dotá-las de mais força empreendedora. Essa questão foi enfoque de pesquisas em Bellu (1988); Buzenitz e Barney (1997); Chen *et alii* (1998); Kaish e Gilad (1991); Miner (1990). As conclusões a que chegaram estão relacionadas principalmente à distinção entre a visão de mundo, motivações, atitudes e padrões de trabalho de gerentes e de empreendedores. Tais pesquisas, no entanto, podem ter sido parcialmente concebidas ao considerar apenas marginalmente a influência do meio ambiente – o mercado e o negócio nascente, para o empreendedor – a empresa e sua história, para os gerentes – ou também pode significar a dificuldade em relevar a teoria dos traços de personalidade quando se busca compreender o processo do empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, Pinchot III (1989) propõe uma comparação baseada em atitudes, levando o entendimento da questão para o contexto e sua influência na formação do comportamento empreendedor. As dimensões da análise permitem entrever os efeitos da visão de mundo e dos valores – referenciais cognitivos – na formação do pensamento e no comportamento expresso pelo empreendedor.

Uma leitura mais atenta das diferenças pode suscitar a pergunta: o que é determinante e o que é determinado? Isso porque, à similaridade do empreendedorismo, o tema intra-empreendedorismo está cercado de mitos que contribuem para aumentar a resistência do mundo corporativo à sua existência. São eles: i) o intra-empreendedor é motivado por

dinheiro; ii) busca assumir altos riscos; iii) não tem capacidade analítica; iv) peca nos aspectos éticos; v) busca o poder e deseja construir impérios. Esses mitos foram formados no imaginário corporativo com base em protótipos de executivos-empreendedores que povoam a literatura e o anedótico empresarial. Como todas as generalizações, são incompletas e preconceituosas, prejudicando o entendimento real da questão. Para cada um dos mitos acima citados, há sólidas evidências empíricas e pesquisas bem conduzidas que os contestam (KURATKO e HODGETTS, 2001).

Superando as visões do senso comum, alguns autores têm tentado dar ao tema um tratamento mais sistêmico. Drucker (1987), por exemplo, defende ser o empreendedorismo uma disciplina. Seu modelo vincula o empreendedorismo corporativo diretamente à inovação, que, na sua visão, deve ser sistemática, forçada, exercitada e incorporada. Isso traria naturalmente o empreendedorismo para dentro das fronteiras das instituições. Dessa forma, as organizações deveriam preparar-se para a inovação, atentando para as suas fontes internas (o inesperado, a incongruência, a necessidade do processo, mudanças na estrutura do mercado) e externas (a demografia, novas significações e novas percepções, a tecnologia). Sua tese é perfeita no nível macro-organizacional, pois chama a atenção para o fato de que a estabilidade no mundo dos negócios é uma falácia e que o crescimento decorre do aproveitamento das oportunidades. A inovação é rara nas empresas porque, em condições normais, os executivos-gerentes estão com muitas tarefas rotineiras ou gerenciando fatos do passado. Seus *princípios da inovação* são uma lista de atitudes do tipo “faça” e “não faça”, que objetivam estimular o empreendedorismo corporativo. O autor, sem abandonar o determinismo que lhe é peculiar, buscou tornar seu discurso contemporâneo, ao tentar transformar a reflexão sobre a complexidade em normas e procedimentos.

Ainda assim, há que reconhecer que a abordagem de Drucker (1987) converge com a constatação da importância dos valores e das filosofias empresariais para a formação do empreendedorismo corporativo, que depende muito de um ambiente favorável para seu desenvolvimento. Sem o adequado suporte da Administração, configurado em claro patrocínio, políticas de delegação, tolerância do erro, isolamento de efeitos restritivos e um sistema de reconhecimento específico, o empreendedorismo corporativo não tem sustentação. Assim, não seria leviano afirmar que os obstáculos ao intra-empreendedorismo originam-se nas mesmas fontes das técnicas tradicionais de gestão, ou seja, a persistência de modelos e paradigmas corporativos burocráticos e funcionalistas. A prática da gestão fracionada, típica

de estruturas hierárquicas, dimensionada pela especialização funcional, pode vir a ser um fator limitante ao surgimento do empreendedorismo corporativo. Há autores que chegam a defender que o “caminho empreendedor” ou o “caminho burocrático” em uma organização é uma questão de escolha pessoal dos agentes que as integram, divididos entre “os que buscam segurança e os que buscam ousar”, como pode ser encontrado em Block (1990); Brandt (1985), Carrier (1996) e Hamel (2000).

Disso deriva a compreensão de que o caminho para a realização do empreendedor corporativo não é simples, nem rápido: segundo Pinchot III (1989), todo empreendedor corporativo passa pelo menos por quatro fases típicas: i) a fase solo, quando está construindo sua visão do empreendimento e assegurando-se de que vale a pena investir tempo e recursos em seu sonho; ii) a fase da rede, quando busca partilhar sua idéia com terceiros e angariar simpatizantes, contribuições e *feedback*; iii) a fase da clandestinidade, quando o empreendimento ainda não é uma realidade formal na organização, mas já está criando uma micro-cultura própria, drenando recursos e tempo de alguns seguidores simpatizantes e mobilizando o empreendedor quase que em tempo integral; iv) a fase da formalidade, quando o novo empreendimento é oficialmente reconhecido e passa a receber a contribuição formal de toda a organização, ganhando a autonomia necessária para “decolar”. Cada etapa caracteriza um novo contexto e novas estratégias, que são intencionalmente construídas, surgindo à medida que o intra-empreendedorismo é legitimado como estratégia de gestão e absorvido pela alta administração (MILLER e FRIESEN, 1982). A dinâmica das fases evidencia os vários níveis de resistência possíveis e parece caracterizar um processo que se repete nas empresas que pretendem uma mudança de modelo de gestão. A mesma dinâmica pode ser transferida para o nível da organização, que deve conviver com o que já existe e tem dado certo e a necessidade de inovação, fazendo as opções estratégicas em “momentos da verdade”, confirmando sua opção (GARVIN e LEVESQUE, 2006).

Para serem empreendedoras, as organizações devem ter fortes convicções de que esse é o rumo escolhido. No modelo interativo desenvolvido por Hornsby *et al.* (*apud* KURATKO e HODGETTS, 2001, p. 73 - ver figura 4), são apresentadas todas as variáveis envolvidas no processo de alavancagem do empreendedorismo corporativo. Segundo esse modelo, o empreendedorismo emerge nas corporações quando todas as condições favoráveis estão no momento em que surge um evento precipitador como, por exemplo, a formação de um novo negócio, uma aquisição ou a adoção de uma nova tecnologia.

Aprofundando a questão do ambiente favorável, Muzyka e Churchill (2001) apresentam os elementos comuns às organizações que têm sido bem-sucedidas na manutenção de um ambiente empreendedor: i) uma orientação para busca das oportunidades e inovações; ii) uma lógica competitiva voltada para a criação de valor; iii) uma tensão interna positiva entre o avanço e a consolidação; iv) uma arquitetura flexível, que combine vários desenhos organizacionais; v) processos de gestão e remuneração compatíveis com a dinâmica da inovação; e vi) crenças consolidadas no valor do empreendedorismo. Covin e Slevin (1991) detalharam em um *paper* exploratório as condições de implantação e sustentação de um modelo de empreendedorismo corporativo, teorizando sobre as variáveis ambientais, organizacionais e humanas que se desdobram em premissas que condicionam e determinam a postura empreendedora nas organizações. Seu estudo conclui que empresas, assim como os indivíduos, podem ser empreendedoras ou não, a depender das estratégias adotadas na criação dos contextos adequados.

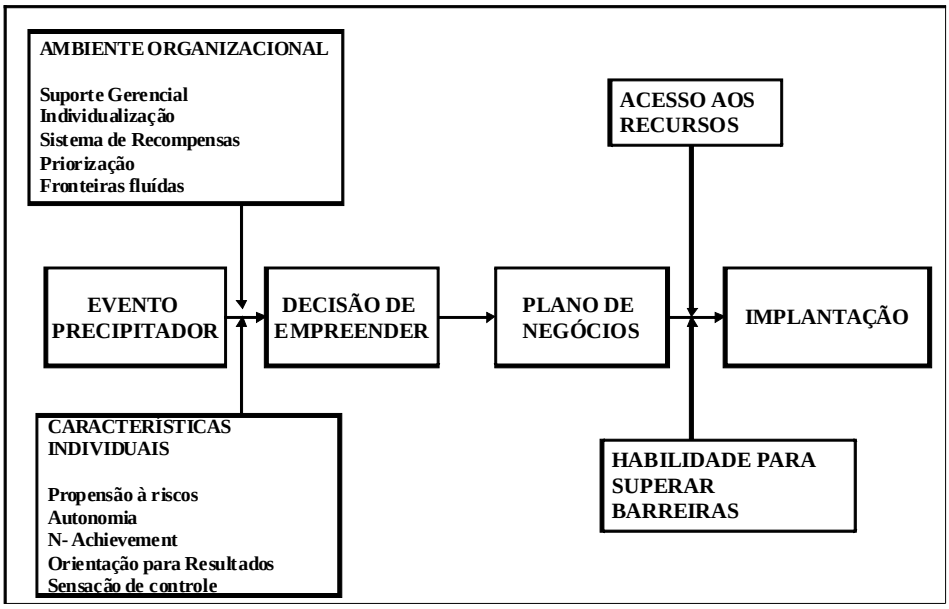


Figura 4 - Um modelo interativo do empreendedorismo corporativo
Fonte: KURATKO e HODGETTS, 2001

Um levantamento na literatura disponível mostra que não há pesquisas suficientes para co-relacionar com segurança o empreendedorismo corporativo com estratégias empresariais de crescimento e inovação. Conforme apontam Altman e Zacharakis (2000), modelos empreendedores nas organizações são tão carregados da cultura dominante que fica quase

impossível transferi-los pura e simplesmente para outras organizações. Ao serem acrescentadas as visões de Farrel (1993) e Filion (2000), nas quais é ressaltado o papel do *empreendedor* (na definição de contextos) e o do *gerente* (na organização de recursos), cabe especular se a geração de novos empreendedores no âmago das organizações não seria também uma tarefa de empreendedores: a empresa produz o empreendedor que produz a empresa, numa analogia da recursividade típica dos sistemas complexos. No Brasil, poucos estudos acadêmicos dedicam-se a essa questão, mas cabe destacar o trabalho de Cunha (2005), que identificou características ambientais comuns em cinco empresas brasileiras reconhecidamente inovadoras.

Na conclusão desta revisão teórica se oferece para debate uma correspondência das teorias sobre empreendedorismo com a literatura acadêmica reunida sobre o tema competências. A questão central não deve ser desprezada: se o empreendedorismo pode ser visto como um conjunto de competências, haveria uma "fórmula" para transformar gestores em empreendedores, nas organizações que pretendam implementar um modelo de gestão compatível com ou inspirado no empreendedorismo? Essa é uma das questões que se pretende responder com esta pesquisa, mas há de considerar a questão do contexto: toda competência tem eficácia contextualizada. Mudanças de contexto determinam mudanças de competências (o que pode ser titulado de "desenvolvimento"). Colocado de outro modo: não se pode pensar em uma mudança de modelo de gestão sem uma crise de continuidade. No que se refere aos empreendedores, a mudança de contextos é fatal: pode definir a continuidade ou não do seu negócio. Ao empreendedor cabe capitanear também a mudança das competências exigidas, tanto endógenas, quanto na sua equipe de colaboradores. Esse foi o objeto de pesquisa de Eubanks (2007), que testou empiricamente as hipóteses de que as competências empreendedoras evoluem na medida em que o empreendedor inicia novos negócios.

Um plano adicional pode ser apontado nas empresas familiares, que são a maioria no universo das organizações empresariais: a questão da sucessão no comando da organização. O que se espera do novo líder é, no mínimo, que repita o desempenho daquele que levou a empresa a superar a fase de testes e consolidação. Esse tema é abordado em Gersik *et al.* (1997), ao relacionar três dimensões que afetam as decisões empresariais nas organizações familiares: a família, a propriedade e o negócio. Cada dimensão tem sua própria complexidade e a sucessão acaba sendo um processo que marca definitivamente a história da organização. No plano individual, por outro lado, o sucessor terá os desafios de superação de si mesmo, da

desconfiança dos colaboradores, do mercado, fornecedores e de outros integrantes do clã. Com toda essa complexidade, a empresa familiar pode vir a ser um laboratório para o estudo dos modelos de formação de empresários (ver BANN, 2007; LEVINSON, 1986; HINDS, 2007).

2.5 Abordagem cognitiva na pesquisa do empreendedorismo

A abordagem cognitiva para o estudo do empreendedorismo é uma derivação da teoria da cognição social. Seu objeto de estudo é tentar responder às questões de como o empreendedor pensa, decide e se comporta de modo a criar valor e riqueza para a sociedade. O campo de estudos é o "modelo mental" do empreendedor, com a hipótese de que os empreendedores têm uma visão de mundo peculiar (McGRATH e MacMILLAN, 2.000), inclusive os empreendedores em organizações não-governamentais (BERNBAUM, 2007).

Vários são os mecanismos e processos cognitivos que têm relação com a competência empreendedora, como pensamento contra-factual, percepções convenientes, a heurística, a falácia do planejamento, autojustificação, autoconfiança exacerbada, ilusão de controle e crença excessiva na lei dos números pequenos (MITCHELL *et al*., 2002). Alguns mecanismos são agrupados em processos que parecem contribuir mais que outros e serem recorrentes para a aprendizagem e o desenvolvimento, tais como: a atenção, a categorização, a representação, a ancoragem, a formação de modelos mentais, a simbologia e a linguagem, a capacidade de julgamento, a solução de problemas e a projeção de futuro (ver HAYNIE (2005); KIM (2006); de KONING (1999); TANG (2007), Notadamente no que se refere às pesquisas sobre empreendedorismo, tendo como referencial teórico a abordagem cognitiva, cabe destacar os trabalhos de Corbett e Hmieleski (2007), Corbett (2005); Simon *et al*. (1999) Markman e Baron (2003) e Krueger Jr (2007), que buscam associar mecanismos cognitivos ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Nessa área de conhecimento, alguns autores chegam a postular uma *metacognição*, que seria típica de empreendedores, como Baron e Ward (2004). Os principais mecanismos cognitivos que parecem contribuir para a formação de competências são:

ATENÇÃO - é o processo pelo qual um indivíduo, na fase de aprendizagem por observação de um fenômeno, seleciona os eventos ou informações que irão contribuir para a construção de novos referenciais cognitivos. Sem atenção, não há aprendizagem e, portanto, mudança. A

atenção é seletiva: selecionamos o que nos interessa aprender. A aprendizagem por observação é uma das formas mais freqüentes de modelagem de competências, daí a relevância da atenção. No entanto, a observação não é suficiente: há de acrescentar sentido ao aprendizado, de forma que haja valorização pelo indivíduo das novas informações e da necessidade de aprendizagem. (BANDURA, 1986).

CATEGORIZAÇÃO - é o processo pelo qual identificamos, registramos e catalogamos diferenças entre estímulos e informação recebida. A importância da categorização no processo de aprendizagem tem relação com a memória, uma vez que dependemos dela para reconhecer quando a mesma categoria de informação novamente surge (REISBERG, 1997). As categorizações geram os *protótipos* que funcionam como padrões para reconhecimento de estímulos recebidos. Para o tema em pesquisa, a categorização tem relação com o que deve ou não ser objeto de atenção e priorização para o empreendedor, como por exemplo, reconhecimento de oportunidades (BARON, 2006).

REPRESENTAÇÃO - é o mecanismo pelo qual criamos relações entre entidades e informações e deduzimos sentido de um determinado contexto, criando conceitos que serão úteis na modelagem os comportamentos (STUFFLEBEAM, 1999). Pelo mecanismo das representações, conseguimos traduzir eventos e fatos em significados, criando relatos, abstrações e deduzir um todo a partir de informação fragmentada.

ANCORAGEM - é o mecanismo pelo qual certas crenças são aceitas e validadas, mesmo que fatos e informações novas não venham a corroborá-las. Pela ancoragem, fixamos nossos pontos de vista e agimos coerentemente com eles (REISBERG, 1997).

SIMBOLOGIA E LINGUAGEM - são componentes de um processo mais amplo; a comunicação humana acontece por símbolos e pelo uso de uma linguagem. Seres humanos comunicam-se e compartilham afinidades, percepções, modelos mentais ou visão de futuro. Existem linguagens e símbolos por grupo de afinidades, como por exemplo, os médicos, os técnicos em computação, os religiosos etc.

CAPACIDADE DE JULGAMENTO - é o mecanismo cognitivo pelo qual refletimos a partir das evidências, tiramos conclusões e fazemos inferências. O julgamento é fundamental para a tomada de decisões e, portanto, para a execução completa de um papel de liderança nas

organizações. Os julgamentos não dependem somente de fatos ou observações, mas também os padrões de observações; isto é, todo o julgamento tem uma estreita relação com nossos modelos mentais. (REISBERG, 1997).

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - processo cognitivo pelo qual um indivíduo decide como atinge seus objetivos começando do seu estágio atual. (REISBERG, 1997). Alguns problemas são triviais, outros são complexos. Alguns são bem definidos, outros são difusos, tais como reverter o desempenho de uma organização.

PERCEPÇÃO DO FUTURO - Pela teoria cognitiva, a realidade é construída em nossas mentes através dos processos de aprendizagem, ancoragem, crenças e modelos mentais que resumem teorias de causa e efeito. A visão do futuro, portanto, é mais uma escolha do que uma descrição racional de uma realidade concreta. As pesquisas sobre empreendedorismo são quase uníssonas ao identificar uma visão positiva do futuro, nos empreendedores.

Esses mecanismos são formadores e reforçadores dos modelos mentais, isto é: o somatório de conceitos, pressupostos, atitudes e comportamentos, ou seja, uma *visão de mundo* típica de empreendedores (BARON, 1998; BARON e MARKMAN, 1999; PALICH e BAGBY, 1995; ROBINSON *et al.*, 1991 e WOOD e BANDURA, 1989).

A teoria da cognição, com seus princípios, representa uma rigorosa articulação teórica, testável empiricamente, que explica de forma sistêmica o papel do indivíduo no processo empreendedor, servindo como uma ferramenta efetiva para pesquisas novos *insights* no campo de estudo do empreendedorismo (MITCHELL *et al.*, 2002). A teoria da cognição também pode explicar por que alguns empreendedores aprendem e se desenvolvem, corrigindo sua ação e obtendo sucesso no negócio que empreende, enquanto outros, não.

Buscando elucidar essa questão, Krueger Jr. (2007) propõe avaliar o efeito das crenças mais profundas de um indivíduo, que podem bloquear ou facilitar seu aprendizado. “Crenças” são assunções que suportam a maneira como um indivíduo percebe e dá sentido ao mundo, o seu *mindset*. Quanto mais profunda a crença, mais difícil ocorrer uma mudança real. Segundo o autor, uma melhoria na *performance* de um empreendedor é mais provável de ocorrer depois de uma crise que o obriga a rever suas crenças, conforme abaixo reproduzido. Como decorrência, o autor defende que uma educação empreendedora, para ser efetiva, deve ter uma

base construtivista, ou seja, um processo educacional que afete as crenças que estão subjacentes às intenções, atitudes e visão de mundo.

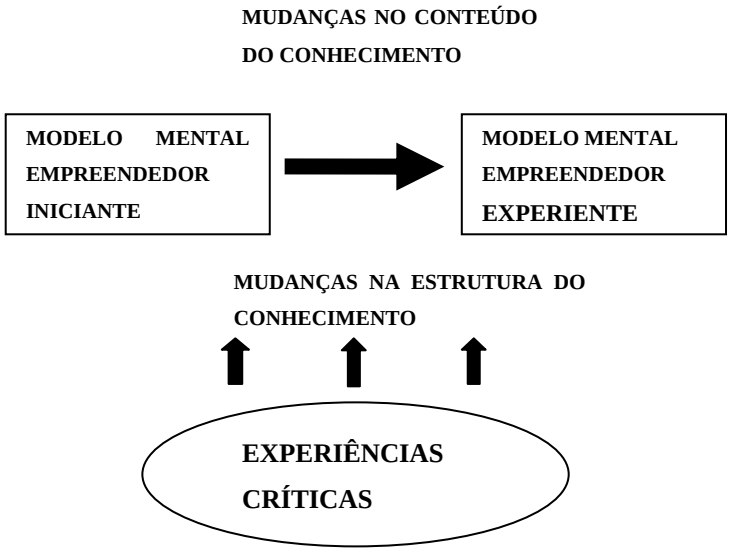


Figura 5 - Construtivismo e desenvolvimento cognitivo do empreendedor
Fonte: KRUEGER (2007)

2.6 Síntese da Fundamentação Teórica

A proposta desta tese é buscar conhecer os fatores ambientais internos das organizações que possibilitam o surgimento e desenvolvimento do empreendedorismo como competência, de forma auto-sustentada. Para levar a cabo tal intento, a fundamentação teórica selecionada sobre o empreendedorismo é a que tem como paradigma a abordagem do processo. Por *processo empreendedor*, entendem-se os modelos de pensamento, comportamentos e atitudes que caracterizam a ação empreendedora.

O empreendedorismo tem sido enfoque de estudos recentes nas organizações, refletindo o impacto social que provoca. Por ser um tema social, demanda estudos de múltiplos enfoques, o que não tem sido comum nas pesquisas divulgadas. Mais comuns são as pesquisas que têm como abordagem a teoria dos traços de personalidade, mas as correlações entre traços e desempenho empreendedor não são conclusivas. Isso permite inferir que a teoria dos traços não tem capacidade preditiva, pelo menos na questão do empreendedorismo.

O empreendedorismo corporativo ou intra-empreendedorismo não tem sido objeto de teorização no mesmo nível de profundidade e reflexão do que outras abordagens teóricas sobre organizações. Em termos de qualidade de ação, parece não haver distinção entre o comportamento manifestado do empreendedor e o do intra-empreendedor. Autores de vanguarda parecem convergir para a constatação de que a complexidade tem afetado de forma sensível os antigos paradigmas organizacionais, gerando que uma corrente de pensamento que tem defendido que uma adaptação de melhor qualidade seria resultante de maior capacidade empreendedora nas organizações. As empresas poderiam assegurar sua perpetuidade se permitissem o desenvolvimento e a generalização da capacidade empreendedora de seus integrantes.

De outro lado, modelos teóricos de abordagem cognitiva, aplicados a processos de aprendizado e de formação de competências, têm oferecido novas perspectivas em estudos nas organizações. As linhas de pesquisa que enfocam fatores contextuais e as relações entre percepção e leitura do ambiente e a formação de competências podem ser aplicadas ao estudo do empreendedorismo (CARRIER, 2008).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 Metodologia na pesquisa do Empreendedorismo

A definição do método de pesquisa para o estudo do empreendedorismo tem mobilizado muito teóricos, como Davidsson (2004), que discute as dificuldades e oportunidades metodológicas no estudo do empreendedorismo, destacando que a pesquisa pode se desenvolver em vários planos: do indivíduo, da organização, da sociedade, da região e mesmo da nacionalidade, com diversas alternativas e combinações metodológicas. A escolha da abordagem qualitativa ou quantitativa ainda é uma relevante questão entre pesquisadores, a ponto de muitos questionarem se há alguma convergência entre os estudos apresentados (GREGÓIRE *et al.*, 2006). Segundo apontam Shane e Venkataraman (2000), o estudo do empreendedorismo, por ser um campo ainda recente na área da Administração, carece de um modelo conceitual. Os autores propõem uma abordagem ampla que envolve as dimensões da oportunidade e sua natureza, do modelo econômico de sua exploração e as discrepâncias cognitivas entre os empreendedores. Visto a transdisciplinaridade do tema, que abrange conceitos da Política, Teoria das Organizações, Economia, Psicologia e Sociologia - para citar alguns - há pesquisadores que explicitamente reconhecem a limitação dos métodos desenvolvidos para a apreensão de fenômenos lineares, contínuos e passíveis de repetição, no estudo do tema, como Bygrave (1989 (a) e (b)). O autor destaca que a grande maioria dos pesquisadores no campo do empreendedorismo limita-se a reproduzir o padrão da aplicação de técnicas estatísticas no tratamento de fenômeno tão fluido. Bygrave (1989 (a) e (b)), um físico que se especializou na pesquisa do empreendedorismo, denominou isso de “inveja da física”. Fazendo uma comparação do estudo do empreendedorismo com as pesquisas em Física, o autor ressalta que, enquanto nesta os modelos são sólidos, os parâmetros são sempre constantes e as predições são acuradas, na primeira, os modelos são frágeis, os parâmetros são instáveis e as predições são grosseiras. O autor conclui que pesquisadores que buscam compreender o empreendedorismo em sua totalidade deverão desenvolver suas próprias metodologias, se a pretensão é construir uma teoria robusta. Ressalta ainda que os trabalhos sobre empreendedorismo devem ser suportados por mais pesquisas exploratórias, mais estudos longitudinais, menos tratamentos estatísticos e mais empirismo.

A concepção, o desenho e a intenção das pesquisas são pontos que demandam adequadas conceituações nas pesquisas sobre empreendedorismo. Para apoiar as reflexões dos

pesquisadores, Low e Mac Millan (1988) propõem que sejam consideradas seis diferentes dimensões, quais sejam: a definição de propósito; a perspectiva teórica; o foco da pesquisa; o nível de análise; o período de tempo e a metodologia. Segundo os autores, muitas das pesquisas realizadas no campo do empreendedorismo falham em seu desenho e na análise das conclusões, porque são: i) pouco claras em seu propósito; ii) fracamente embasadas; iii) enfocadas em aspectos psicológicos ou culturais; iv) superficiais no nível de análise; v) concentradas nos períodos da formatação de um novo negócio - a fase do lançamento; vi) de caráter descritivo; vii) estudos estatísticos *cross-sectional*, suportados por inventários com respostas graduadas. Os autores recomendam aos pesquisadores serem mais realistas nas expectativas das pesquisas, dado que o empreendedorismo é um campo no qual uma metodologia rigorosa é de difícil realização. No entanto, acrescentam que pesquisas enfocadas no contexto e orientadas pelo processo representam um importante avanço na compreensão integral do fenômeno, contribuindo mais para seu entendimento do que uma simples documentação descritiva.

Levando em consideração tais características e limitações, o trabalho proposto é uma pesquisa exploratória sobre o conjunto de processos utilizados por organizações de negócios para a formação da competência empreendedora entre os sucessores definidos. O trabalho está desenvolvido sobre em uma amostra de empresas familiares em fase de profissionalização ou de consolidação do sucessor. Para tanto, não foi considerado relevante o porte da organização, o setor, nem a história das empresas selecionadas, já que a unidade de análise é o processo de transmissão dos conhecimentos e competências empreendedoras, do sucedido para o sucessor.

Assim, o trabalho insere-se no campo das Ciências Sociais, mais especificamente na Administração, o que confere a ele características e metodologias peculiares. Como características, podem ser destacadas as que são típicas dos fenômenos sociais: são difíceis de serem reproduzidos porque são contextualizados; apresentam enormes limitações para quantificações precisas e para generalização das conclusões. As dificuldades metodológicas são as mesmas da pesquisa social: dependem de uma forte teorização para sua categorização e compreensão e a coleta de dados é uma tarefa complexa que requer prévio treinamento dos pesquisadores para a observação do fenômeno estudado em sua totalidade.

3.2 Metodologia na Pesquisa Social

Para pesquisas dessa natureza, o método mais recomendado é o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso *"é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos*" (p. 33). A estratégia de estudo de casos também é recomendada quando o pesquisador, apoiado por referenciais teóricos consistentes, busca conhecer "como e por que" um dado fenômeno ocorre, mesmo que o controle dos eventos escape de sua técnica de pesquisa. Dessa forma, o pesquisador tem a consciência de que não pode manipular comportamentos relevantes, mas tem acesso aos dados por meio de observação direta ou entrevistas dirigidas. A partir do estudo de caso, a generalização das proposições teóricas é possível uma expansão da teoria (generalizações analíticas), desde que não haja a pretensão de generalizações estatísticas (de freqüência), mas sim (YIN, 2001). O estudo de caso também parece ser a estratégia de pesquisa mais indicada para a investigação de temas relativos ao campo dos estudos organizacionais e gerenciais.

Ainda conforme Yin (2001), o estudo de casos no campo da pesquisa social,

> como esforço de pesquisa [...] contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos [...] vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. (*ibid*, p. 21).

Por outro lado, o caráter exploratório do trabalho justifica-se porque, dada a complexidade do tema, os modelos descritivos e explanatórios poderiam revelar-se insuficientes para estabelecer as eventuais relações causais que o assunto suscita. Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória é bastante apropriada quando o pesquisador necessita aprofundar-se sobre o tema estudado ou quando está ainda na fase de aproximação do fenômeno estudado. Seria, então, uma estratégia de conhecimento contínuo do objeto de estudo.

Outros autores, como exemplo Gil (1994), corroboram que a pesquisa exploratória se constitui na melhor técnica de pesquisa quando se pretende:

> desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisas, essas são as que apresentam menor rigidez no

> planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. GIL (1994, p.44).

Richardson (1985) propõe que uma pesquisa com esse propósito pode contar com duas técnicas complementares, sendo uma de caráter teórico e outra de caráter empírico:

> na primeira forma de produção do conhecimento, os problemas de pesquisa são levantados "a priori" pelo pesquisador, baseados em pesquisas anteriores, livros, documentos, jornais, revistas, etc [...] enquanto na segunda forma esses são trazidos à baila no próprio processo de pesquisa, pelos elementos da população em estudo, com a participação do pesquisador. (p. 21).

Para tentar circundar tais limitações, foi adotada, neste trabalho, a estratégia de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001), os projetos de casos múltiplos seguem uma lógica de replicação, não de amostragem, o que significa que cada unidade de análise do estudo deve se comportar de forma semelhante. Uma das vantagens dos estudos de casos múltiplos é a reunião de evidências mais convincentes pela replicação do padrão estudado, embasando melhor a generalização. Nesse tipo de pesquisa, contradições eventualmente encontradas nas análises podem levar o pesquisador à uma revisão da teoria, com maior segurança.

Contribuindo para diminuir os efeitos intrínsecos dos estudos de caso como estratégia de pesquisa, Eisenhardt (1989) enumera os passos metodológicos para a interpretação científica de fenômenos organizacionais, no sentido da construção de uma teorização consistente. São eles: uma adequada definição do objeto da pesquisa; uma adequada seleção da amostra; a utilização de protocolos quantitativos e qualitativos; flexibilidade nas observações de campo; multiplicidade de fontes de coleta de dados; confrontação de dados; crítica e validação dos dados, padrões e categorias observados, antes de uma análise interpretativa; elaboração de hipóteses e ratificação ou não das premissas, lastreado nas evidências; uma crítica consistente da literatura referente ao estudo; consciência das limitações das generalizações de teorias a partir de casos.

Métodos de Pesquisa e Coleta de Dados

Para Yin (1994), a escolha do método ou dos métodos combinados mais indicados para uma determinada pesquisa deverá considerar alguns fatores particulares associados ao objeto da pesquisa. São eles:

a) Extensão: do controle do pesquisador sobre o desdobramento dos eventos observados.

b) Enfoque temporal da pesquisa: ou seja, se o objeto poderá ser compreendido através de acontecimentos contemporâneos ou por eventos históricos.

Em ambos, é imprescindível estabelecer um ou mais métodos aos quais, Yin (1994) denomina estratégias de condução de pesquisa. Essas estratégias poderão ser aplicadas gradual ou simultaneamente, dependendo da situação na qual a pesquisa se encontre ou para a qual se encaminhe. A figura 6, a seguir, apoiou a escolha da estratégia de condução da pesquisa.

Estratégia ou Métodos de Pesquisa	Questões Típicas da Pesquisa	Requer Controle sobre	Focada em Eventos
Experimental	Como? Por quê?	Sim	Sim
Pesquisa de Levantamento	Quem? O quê? Onde? Quantos?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem? O quê? Onde? Quanto?	Não	Sim ou Não
Histórica	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como? Por quê?	Não	Sim

Figura 6 - Estratégia de pesquisa e seleção de metodologia
Fonte: Yin (1994)

Estratégias de Condução de Pesquisa

A condução propriamente da pesquisa requer a escolha de um ou mais métodos relacionados à etapa de coleta de dados. Bryman (1995) propõe os seguintes métodos de coleta de dados:

a) Questionários Auto-Administrados: questões respondidas livremente pelos participantes;
b) Entrevistas Estruturadas: questões específicas abordadas pelo entrevistador diretamente ao entrevistado;
c) Observação como Participante: o pesquisador coleta observações ao participar de uma determinada situação em contexto organizacional;
d) Entrevista Não Estruturada: entrevista conduzida informalmente, o que permite uma grande variação de respostas;
e) Observação Estruturada: o pesquisador coleta informações, segundo um plano pré-definido, sem participar muito da rotina da organização;
f) Simulação: Repetição de um comportamento em bases reais, a fim de se observar reações dos indivíduos em situações variadas;
g) Informações de Arquivos: tratado como uma fonte de dados da qual o pesquisador obterá os dados em material preexistente para posterior análise.

Idealmente, cada método de pesquisa correlaciona-se a um método de coleta de dados. A pesquisa qualitativa, por exemplo, poderá valer-se da observação como participante e/ou entrevista não estruturada. A pesquisa quantitativa poderá ser apoiada tanto por análise documental quanto por análise bibliográfica ou por observação sistemática, conforme conceitua Pádua (1989) a seguir:

a) Pesquisa Bibliográfica: caracterizada pela identificação, compilação de dados escritos em livros, artigos científicos, dados fornecidos por órgãos oficiais, os quais contribuem na fundamentação conceitual do trabalho científico ou apóiam as argumentações do pesquisador. Ainda que uma tese de doutoramento tenha por critério o ineditismo do tema escolhido, esse tipo de pesquisa fornecerá um arcabouço teórico necessário ao posicionamento crítico do pesquisador.

b) Pesquisa Documental: realizada a partir da consideração de documentos autênticos, típicos de um levantamento de dados históricos em fontes designadas como primárias. Essa forma de pesquisa também considera fontes secundárias, como dados estatísticos ou demográficos elaborados por instituições confiáveis.

c) Observação Sistemática: refere-se à seleção de dados ou eventos relevantes ao objeto da pesquisa. Parte da realidade para estabelecer uma relação entre os eventos e fatos reais. Tais fatos podem ser observados de modo natural, ou seja, serem registrados preferencialmente sem a percepção dos indivíduos incluídos na cena ou no evento em observação, ou ainda, de modo idealizado, quando o pesquisador interfere ou cria situações novas, com ou sem o conhecimento dos participantes, para observação do comportamento e posterior análise.

O método qualitativo pode ser enriquecido com a pesquisa baseada nas histórias de vida, que tem estado em evidência no campo das Ciências Humanas nas últimas duas décadas. Musson (1998) define esse método de investigação como a forma de interpretar subjetivamente o significado que o ser humano atribui às suas próprias experiências e resultados. Esse método pode utilizar tanto a análise documental quanto as entrevistas semi-estruturadas, ou ambas, e associar-se com outros métodos de pesquisa, como forma de obtenção do maior volume possível de informações. O levantamento de dados das histórias de vida é particularmente recomendado quando se torna necessário identificar os elementos de valor subjetivo ao contexto analisado, os quais, na óptica pessoal do agente influenciaram as escolhas e as decisões tomadas.

O autor propõe que a estratégia da pesquisa e a seleção da metodologia devem ser orientadas pelas questões de pesquisa e pelos requisitos do estudo, conforme detalhado em 3.3.

Métodos qualitativos no campo do estudo do empreendedorismo.

Métodos qualitativos têm sido crescentemente utilizados na pesquisa empírica no campo do empreendedorismo. Segundo Hindle (2004), entre 1994 e 2004 as pesquisas com base qualitativa sobre o tema, publicadas nos principais jornais acadêmicos, aumentaram 20 vezes. Ainda assim, o percentual de pesquisas com métodos qualitativos sobre o total de pesquisas

publicadas no período é de apenas 18%. A autora atribui a escassez de pesquisas com base qualitativa aos paradigmas positivistas ou pós-positivistas, que dominam o pensamento acadêmico. As barreiras ao uso de métodos qualitativos em pesquisa de objeto cognitivo são as mesmas associadas à psicologia: a questão da introspecção, técnica suspeita de não oferecer dados confiáveis porque podem ser mentalmente manipulados pelo sujeito; a questão do holismo, que não permite separar o sujeito do seu meio ambiente, no caso do estudo de processos cognitivos e a questão da temporalidade, porque seres humanos mudam seu processo de pensamento em função das circunstâncias, minimizando a influência do momento na ação individual. No estudo do empreendedorismo, essas questões assumem especial relevância frente à complexidade do tema.

Em função desses aspectos, Hindle (2004) propõe uma “abordagem canônica”, que seria o reconhecimento de corpo de “conhecimento empreendedor”, representada pelo conjunto de obras e estudos aceitos como válidos por uma comunidade de acadêmicos com autoridade para estabelecer linhas de estudo, questões-chave e metodologias. Esse grupo, capaz de avaliar novas perspectivas, novas descobertas e novos limites do estado da arte no tema, teria como ponto de partida a teoria da cognição social como parâmetro para compreender o pensamento empreendedor e seus efeitos no nível do indivíduo, suas interações com o meio ambiente e com a sociedade. Um quadro consolidado dos aspectos acima comentados é proposto pela autora:

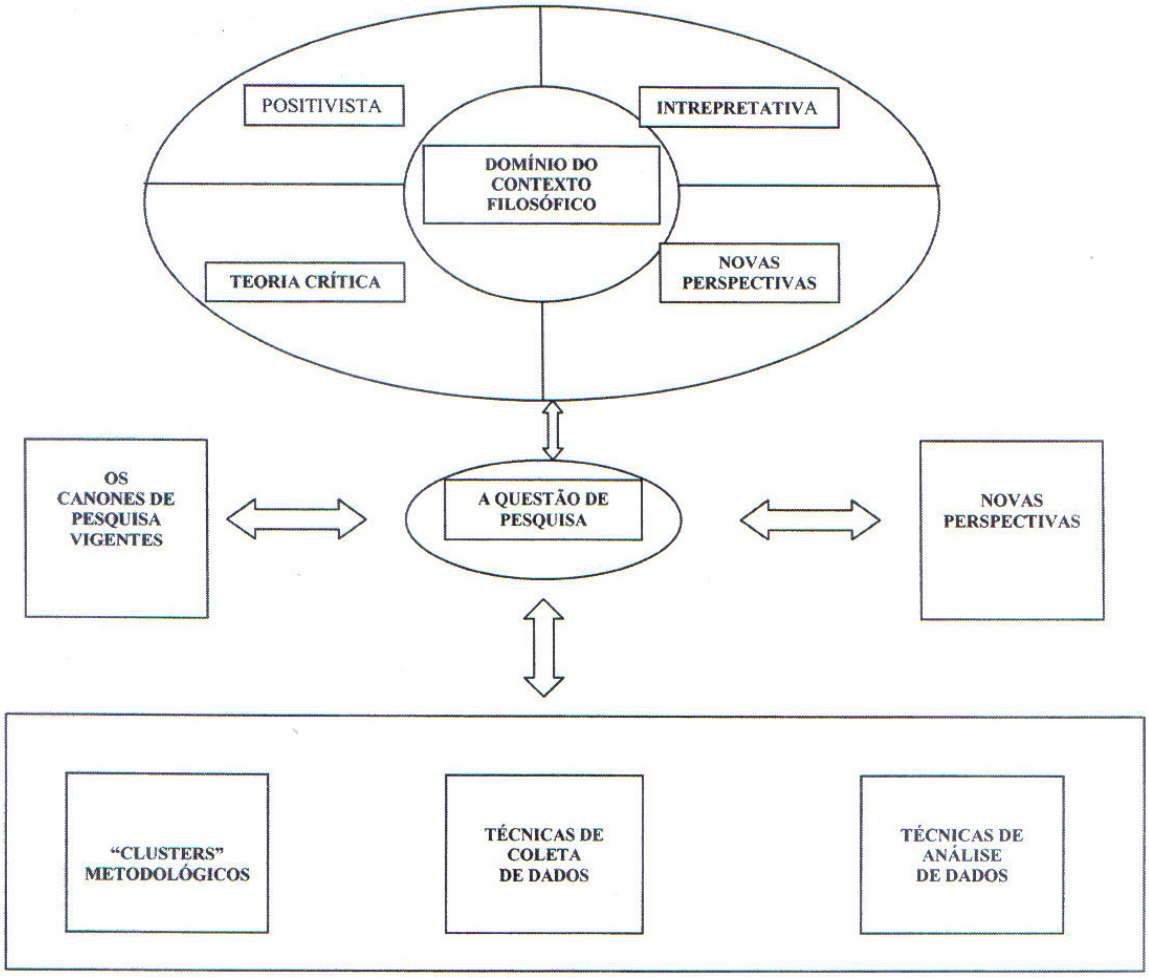


Figura 7 - Modelo Canônico para a seleção de métodos de pesquisa qualitativa
Fonte: Adaptado de Hindle, K. (2004)

A proposta de Hindle (2004) sustenta o reconhecimento de Baron e Ward (2004) de que o estudo do empreendedorismo sob a abordagem cognitiva reúne um grupo eclético: os pesquisadores da teoria da cognição vêm de origens diversas, como Antropologia, Ciências da Computação, Lingüística, Neurociência, Psicologia e Filosofia. Uma variedade de métodos é, portanto, utilizada. Para avançar no campo de pesquisas, propõem a inclusão de técnicas como medidas da memória, criatividade, tempo de reação, medidas do uso de heurística, medidas de reconhecimento de padrões e técnicas de análise semântica.

3.3 O Desenho da Pesquisa

Tendo como referência a proposta de Pesquisa e dadas as divergentes opiniões sobre a natureza do empreendedorismo e da viabilidade de coleta de dados definidas ao longo deste capítulo, definiu-se a seguinte arquitetura de pesquisa:

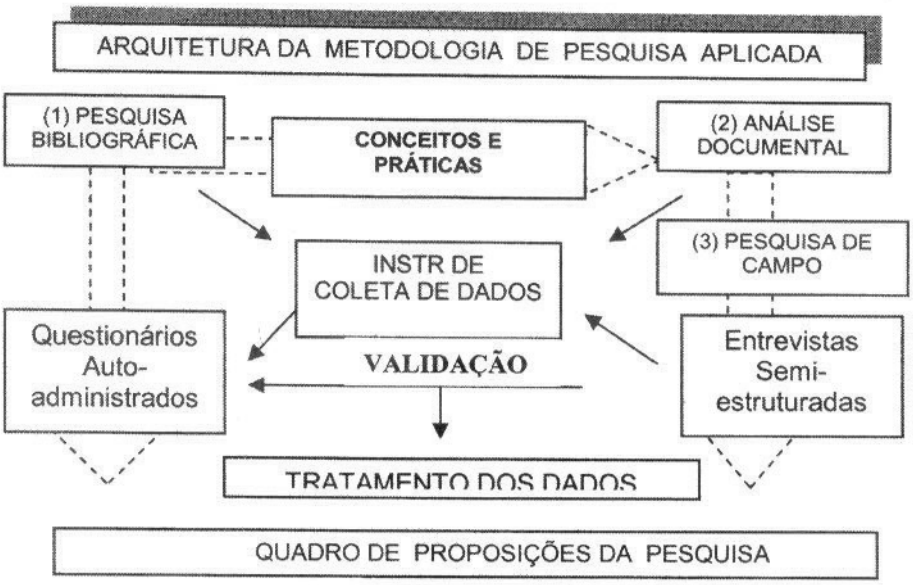


Figura 8 - Arquitetura da Pesquisa

Ressalvadas as limitações metodológicas e os riscos da interpretação, este trabalho busca identificar os aspectos ambientais e processos educacionais no contexto das organizações, na expectativa de reconhecer os aspectos comuns subjacentes à formação sistêmica e auto-sustentada novos empreendedores. Uma das premissas da pesquisa é que fatores ambientais e educacionais podem promover a formação da competência empreendedora nos indivíduos. Servindo-se da tipologia da Aprendizagem Organizacional proposta em Antonello (2005), esta pesquisa foi direcionada para as dimensões "socialização do aprendizado", "cultura" e "processos-sistema", tendo como questões de pesquisa:

a) **Há uma "metodologia" comum para transmissão das competências empreendedoras entre gerações de empresários?**
b) **Tal metodologia poderia ser sistematizada e reproduzida, de modo a generalizar a competência empreendedora nas equipes gerenciais?**

c) **O aprendizado do empreendedorismo nas organizações é facilitado por fatores ambientais internos?**

As principais técnicas da pesquisa foram: entrevista estruturada ou semi-estruturada; condução de grupos focais; leitura de dados secundários. As organizações objetos deste estudo foram selecionadas no universo de empresas familiares, em fase de sucessão ou de profissionalização, na qual a presença simultânea e cotidiana do fundador e de seu sucessor era uma das condições para participação. Outra condição era que o sucessor fosse conhecido por toda a organização em sua área de influência, ou seja: fornecedores, clientes e público interno. A empresa típica a ser selecionada teria capital nacional, fundada há pelo menos 20 anos, com a presença do fundador em seu dia-a-dia e em fase de preparação da sucessão, não havendo exigência quanto à origem do sucessor (membro da família ou um profissional do mercado).

Para ter acesso a esse universo, foram contatadas instituições de apoio ao empreendedorismo, como SEBRAE (APL Paraná), Instituto Euvaldo Lodi, Endeavour e consultorias dedicadas a processos de sucessão em empresas familiares. Cerca de vinte empresas que preenchiam as precondições foram identificadas e oito contatadas diretamente pelo pesquisador, das quais cinco aceitaram participar da pesquisa. Destas, foram entrevistados 27 gestores entre fundadores, presidentes, sucessores e gerentes de primeiro escalão, responsáveis pela manutenção da cultura empresarial das empresas participantes.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira foi enfocada na intenção de pesquisar o ambiente da empresa e seus processos para a formação e desenvolvimento do sucessor. Foi utilizada entrevista semi-estruturada com o sucedendo e o sucessor, em separado, apoiadas pelo preenchimento do questionário “Formação da Competência Empreendedora” (Anexo 2) que relaciona 27 questões elaboradas com base em uma possível metodologia de formação de competências gerenciais por mecanismos cognitivos.

Na segunda etapa, foi solicitado aos gestores em cada uma das empresas que preenchessem dois questionários que avaliam as atitudes gerenciais dos respondentes, também à luz da teoria do empreendedorismo corporativo (CARRIER, 1996 e DOLABELLA, 1999) – Anexo 3 e o ambiente da organização frente às características das empresas empreendedoras,

construído com base em Carrier (1996) e Pinchot (1989) – Anexo 4. O propósito foi conhecer a profundidade das práticas empreendedoras da organização.

Nessa segunda etapa, foram conduzidos grupos focais de forma semi-estruturada, sendo que as perguntas ao grupo foram apresentadas tendo como suporte um protocolo construído a partir das observações de Ghoshal e Bartlet (2000) sobre empresas empreendedoras, conforme detalhado no Anexo 5.

Simultaneamente, para controlar a variável independente (características de personalidade), foi aplicado o inventário de características de personalidade "Predictive Index" nos entrevistados, buscando o conhecimento de aspectos de sua personalidade que poderiam condicionar o aprendizado empreendedor. O formulário utilizado está reproduzido no Anexo 6.

Dados secundários foram solicitados de forma a cruzar o discurso oficial com as práticas efetivas e acrescentar mais informação à observação de contexto.

3.4 Os Protocolos do Estudo

QUESTIONÁRIO 1: FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA (ANEXO 2)

Este questionário foi elaborado pelo autor, com base na teoria da cognição social de Bandura (1986) e foi aplicado exclusivamente aos fundadores e aos sucessores identificados em cada empresa. Foram selecionados três mecanismos cognitivos relacionados à aprendizagem (atenção, categorização e representação), dois relacionados à sustentação dos modelos mentais (ancoragem e simbologia/linguagem) e três relacionados ao uso cotidiano do aprendizado (solução de problemas, capacidade de julgamento e projeção de futuro), além do conceito de modelo mental em si. Para cada mecanismo, foram selecionadas duas ou três frases que devem expressar como o aprendizado é transmitido do fundador para o sucessor, de forma a tentar traduzir o processo de formação do novo empresário na linguagem cognitiva. Para assegurar independência de julgamento e posterior consolidação dos dados obtidos com total isenção, as entrevistas e aplicação do questionário foram realizadas com cada entrevistado separadamente.

QUESTIONÁRIO 2: VOCE É UM EMPREENDEDOR CORPORATIVO? (ANEXO 3)

O objetivo era avaliar se os respondentes – gestores da organização – valorizam e/ou praticam os princípios do empreendedorismo em seu dia-a-dia. Construído com base em Carrier (1996) e Pinchot (1989) e utilizado nesta pesquisa sob licença da Fundação Dom Cabral, foi elaborado com quatro afirmativas que devem ser valorizadas entre 0, 1, 2 ou 3. Foi aplicado a todos os gestores entrevistados nos grupos focais desenhados para o levantamento de dados, mede as preferências individuais dos respondentes, classificando suas respostas em quatro categorias de atitudes, a saber: “empregado”, “gerente operacional”, “empreendedor” e “empreendedor corporativo”, abordando os seguintes pontos:

Motivação pra o trabalho
Análise dos aspectos motivadores para o indivíduo e sua valorização relativa: liberdade de ação, busca por posição hierárquica, estímulos externos.

Escolha das atividades
Foco da ação do indivíduo: ação direta, delegação de poder e autoridade, colaboração com grupos de trabalho.

Desenvolvimento de competências
Orientação do aprendizado do entrevistado: especialização, resultados práticos, relacionamento comercial ou trabalho administrativo.

Centro de interesses
Enfoques de interesses do entrevistado: tecnologia, oportunidades de mercado, novos negócios, relacionamento interno.

Postura frente a erros e fracassos
Reação frente a erros percebidos e prevenção de desvios como fonte de aprendizagem.

Condução do processo decisório
Enfoque em padrões pré-estabelecidos ou em autonomia de decisão; em regulamentos e hierarquia ou em intuição e comprometimento.

Relacionamento interpessoal

Modo de relacionamento preferencial: hierárquico, baseado em regras e papéis bem definidos, informal com equipe ou independente, baseado em negociações e formação de redes.

Postura frente ao sistema organizacional

Preferências relativas ao sistema de comunicação da organização: trabalho supervisionado de perto com regras claras, normas que definem papéis e responsabilidades e políticas claras, ou sistemas adaptativos perante a mudanças de contexto.

Inovação e criatividade

Valorização das tradições e fórmulas de sucesso ou de difusão de *know how* e de inovação como alavanca de mudanças e melhorias empresariais.

Relações com clientes e mercado

Relevância do cliente nas atitudes individuais: organização voltada para a tarefa ou inclusão da variação de possibilidades de mercado no sistema produtivo e administrativo.

QUESTIONÁRIO 3: A SUA EMPRESA DÁ ESPAÇO PARA O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E A INOVAÇÃO? (ANEXO 4)

O objetivo desse instrumento, utilizado sob permissão da Fundação Dom Cabral, é aferir o entendimento do empreendedorismo corporativo, à luz da teoria apresentada (CARRIER, 1996 e DOLABELLA, 1999). Para tanto, são estabelecidas as dimensões de uma empresa que adota um modelo de gestão que se identifica com o estilo empreendedor, aferido pela percepção dos gestores. O questionário foi construído incorporando uma “escala de Likert” para apurar em que grau de empreendedorismo o respondente avalia a sua organização. O nível máximo da escala em cada dimensão de atuação corresponde a um comportamento empreendedor corporativo típico, nas dimensões abaixo:

Superação de obstáculos: grau em que a empresa encoraja os respondentes a se responsabilizarem por iniciativas empreendedoras, descobrirem novos caminhos e novas soluções.

Processo de planejamento: grau em que os gestores estão enfocados no futuro e no volume de recursos de que dispõem para planejar e pensar estrategicamente.

Processo decisório: autonomia para tomar decisões em assuntos restritos. Tratamento dos erros como parte de um processo de aprendizagem. Recompensas institucionais para inovadores.

Tecnologia do produto: envolvimento das equipes em todas as fases e dimensões dos projetos e produtos. Menos exigência da especialização e mais favorecimento de abordagens generalistas.

Desenvolvimento de pessoas: equipes movidas por idéias criativas e com oportunidades de desenvolvimento variadas.

Interação com clientes: Postura cooperativa e ajuda mútua na defesa dos interesses dos clientes. Relações internas tipicamente do tipo fornecedor e cliente. Decisões que pesam mais os interesses dos clientes do que as políticas da empresa.

Relações interpessoais: valorização do trabalho em equipes informais. Liberdade para o desenvolvimento de projetos interdepartamentais.

Relações intergrupais: estrutura organizacional que favorece o trabalho interdisciplinar e estimula a formação de comitês interfuncionais. Unidades de negócios semelhantes às comunidades.

Padrões de comunicação: Franqueza e comprometimento com a verdade. *Feed back* trocados de forma genuína e freqüente. Transparência e acesso à informação.

Padrões de liderança: relações democráticas e ambiente participativo. Pessoas estimuladas a agir com iniciativa e grande autonomia. Liderança busca o bem estar dos funcionários.

Definição de responsabilidade/autonomia: Grau de autonomia e responsabilidades definidas de forma negociada entre líderes e equipes. Recursos disponíveis para o desenvolvimento de idéias inovadoras.

Inovação e criatividade: pessoas que inovam são consideradas modelos. Todos na organização estão atentos às mudanças no ambiente de negócios. Há freqüente implementação de sugestões apresentadas pelas equipes.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seqüência, são relatados os resultados da pesquisa de campo. As cinco empresas pesquisadas não serão identificadas, mas codificadas de 1 a 5. Será apresentado um breve histórico da organização, seguida da descrição de seu negócio e dimensões, da estrutura organizacional e do critério de escolha do sucessor. As informações obtidas nos grupos focais serão apresentadas de forma descritiva, por empresa. O ambiente empresarial, conforme percebido sob o protocolo dos questionários aplicados, será consolidado em uma tabela única, bem como a auto-avaliação das atitudes empreendedoras de cada gerente. As características de personalidade serão apresentadas individualmente, de forma descritiva e depois consolidadas por tipo em uma tabela. Quanto ao processo de formação dos sucessores, os resultados serão apresentados de forma consolidada, em grupos separados: dos fundadores, dos sucessores e a somatória dos dois grupos, na busca de uma consistência processual. No capítulo seguinte, será apresentada uma discussão dos resultados obtidos e sua correlação com a teoria que suporta esta pesquisa.

4.1 CASO 1

O caso 1 é uma organização do setor de serviços, especificamente serviços de transportes de encomendas e apoio logístico. Fundada em 1988, é uma empresa familiar com 350 funcionários, localizada na zona oeste da Capital de São Paulo. Teve um faturamento anual declarado de R$ 45 milhões em 2006 e situa-se entre as 10 maiores nacionais do setor, segundo declaração do seu presidente.

Tem entre seus clientes bancos, financeiras, empresas de telecomunicação, indústrias montadoras e empresas varejistas. Sua atuação é majoritariamente no estado de São Paulo, mas tem filiais ou representantes nas principais cidades brasileiras, cobrindo praticamente todo território nacional. Atuam em terceirização de armazenagem, distribuição e transportes, contando com frota própria e uma rede de autônomos. Sua taxa média de crescimento anual é de 20% a/a, bem superior ao crescimento do PIB brasileiro.

Embora possa ser classificada como de pequeno/médio porte para os padrões nacionais, a empresa ostenta práticas de grandes organizações, como por exemplo, um *software* próprio de

monitoramento e acompanhamento de cargas, via Internet, que disponibiliza para o uso de seus clientes e que é um *benchmark* no setor; certificação nas normas ISO 9000 e 9001, tendo recebido outros prêmios de qualidade; o investimento em treinamento, de 70 h/ ano, supera a média das indústrias nacionais, segundo pesquisa publicada pela consultoria Sextante[2]. Em sua política de recursos humanos, agrega benefícios diferenciados, como suporte financeiro para qualquer funcionário que se proponha a graduar-se em cursos superiores.

Sua estrutura de comando é formada pelo presidente e fundador, que agrupou as áreas funcionais em uma Diretoria Administrativa (ocupada por um dos filhos), uma Diretoria Financeira (ocupada por outro dos seus filhos), uma Diretoria de Operações, uma Diretoria Comercial (ocupada pelo terceiro filho) e uma Diretoria de Planejamento. O filho do meio, que ocupa atualmente a Diretoria Financeira, foi apontado como o sucessor em formação.

A sucessão

O fundador e presidente foi um executivo de empresas do ramo de propaganda que, em um momento de transição de carreira, aceitou gerenciar uma empresa de transportes para um amigo. Essa experiência o capacitou para fundar sua própria empresa em 1988. Seu plano de vida é passar o comando da empresa dentro dos próximos cinco anos, ficando como conselheiro. O sucessor identificado tem hoje 31 anos e trabalha na empresa do pai desde que tinha 13. Como Diretor Financeiro, tem entre suas responsabilidades a gestão do caixa da organização, acompanhamento dos custos e tem um importante papel na definição de preços.

O presidente relata que a escolha pelo filho do meio para ser o sucessor deu-se pelas suas características de personalidade muito próximas às suas: segundo sua avaliação, é uma pessoa séria, analítica, com “os pés no chão” e que transmite muita segurança às equipes, tendo um pensamento estratégico e é conhecedor do negócio por estar envolvido nele há anos. Os outros dois filhos comandam a área comercial e a área administrativa.

---

[2] Vide Relatório Gestão do Capital Humano – Benchmarking – Pesquisa Brasileira, 2006, publicado por Sextante Brasil (www.pesquisabrasileira.com.br).

Resultados do grupo focal – Análise do ambiente organizacional

A entrevista coletiva foi realizada com a presença de quatro gestores que se reportam ao presidente, incluindo o sucessor identificado. O ambiente da entrevista foi de colaboração, franqueza e de abertura. A impressão geral do entrevistador foi de que há muita sinergia entre a equipe e uma crença geral no crescimento do negócio, com muita aplicação do grupo para entregar os compromissos contratuais e superar a competição. Na discussão sobre se os aspectos relacionados por Ghoshal & Bartlett (2000) fazem parte do contexto organizacional e em que medida, pode-se depreender como características da organização:

- a empresa é dividida em unidades de negócios, ainda que não tenha um sistema independente de apuração de resultados por unidades de negócio; a divisão é, portanto, com enfoque somente em mercados;

- apresenta um elevado sentimento de propriedade entre os funcionários, porque muitos fizeram carreira na organização e sentem-se reconhecidos por sua evolução. O nível de comprometimento geral foi classificado pelos participantes como 8,5 (em uma escala de zero a dez);

- o ambiente é de apoio e confiança, com intensa participação e suporte do fundador nos principais conflitos, moderando as diferenças. Os gestores sentem-se estimulados a participar e dar sua opinião nas questões que afetam o negócio;

- há uma relativa descentralização de recursos e atribuições, na medida em que o fundador não se envolve diretamente nas questões do dia-a-dia;

- os gestores funcionam mais como uma coletividade do que como competidores internos;

- há abertura para inovação e tentativas de melhorar a performance comercial e operacional, estimulada pelo presidente;

- um exercício de planejamento estratégico em curso na ocasião da pesquisa era visto como oportunidade para que todos os gestores contribuíssem na definição de

direções e de metas coletivas e individuais. No entanto, a empresa ainda não dispunha de um modelo formal de avaliações por resultados, embora tenha disseminado indicadores de desempenho operacional;

- a informação é democratizada e de acesso geral aos gestores, até mesmo pela proximidade com o presidente e pelo seu estilo participativo de gestão. O exercício de planejamento estratégico tem permitido o conhecimento e compartilhamento de dados importantes para o futuro do negócio;

- o enfoque no desenvolvimento humano, ainda que em escala pequena, é individualizado e de domínio do presidente, que aprova pessoalmente investimentos em formação universitária para os gestores;

- o erro é entendido como parte do aprendizado coletivo e não são relatadas histórias de demissões por erros eventuais; ao contrário, os gestores têm clara memória dos momentos de crises e da unidade entre eles para a superação dos obstáculos contextuais;

- a escolha dos novos gestores é atribuição do presidente, que tem como critérios a reação à confiança depositada no passado e o comprometimento;

- a organização ainda não tem um sistema estruturado de remuneração variável adicional por resultados. Os bônus são pagos em valores discricionários, segundo critério do presidente, aos gestores que fizeram alguma diferença no desempenho do ano;

- as carreiras são lineares, ainda que a estrutura seja simples e o negócio relativamente pequeno.

Questionário 2 – Você é um empreendedor corporativo?

Todos os respondentes disseram agir no campo das atitudes empreendedoras: mais de 80% das respostas do grupo (124/150) situaram-se nessa categoria. Isso revela que suas motivações

estão bem delineadas e pode ser inferido que, dado o tempo médio do grupo de diretores na organização, encontram realização de suas motivações no ambiente organizacional.

Questionário 3 – A empresa dá espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação?

O resultado desse questionário aponta para um ambiente relativamente favorável ao empreendedorismo corporativo, já que alguns aspectos importantes do modelo empreendedor de gestão não fazem parte do contexto, conforme visto acima. A análise consolidada dos cinco respondentes demonstra que as dimensões "interação com os clientes", "relações interpessoais", "fronteiras fluidas" e "comunicação" são as mais positivamente referidas, enquanto as dimensões "autonomia", "projetos" e "processo decisório" são as menos positivamente referidas. A entrevista com o presidente revelou que a delegação de decisões ainda é centralizada ou participativa, não havendo referências para processos decisórios individualizados. Os respondentes com atuação junto aos clientes foram os que mais apontaram dimensões favoráveis ao empreendedorismo corporativo, o que reforça a inclinação da organização para tal característica.

Resultados do Predictive Index – características de personalidade dos respondentes

O Diretor de Planejamento é uma pessoa confiante, iniciadora, auto-suficiente, competitiva, com muita iniciativa, senso de urgência e habilidade para decidir e responsabilizar-se por suas decisões. Reage rapidamente às mudanças e tem atitudes pragmáticas. É extrovertido e equilibrado, comunica-se bem e de forma articulada, tendendo a ser mais autoritário que persuasivo. Exerce uma influência estimulante sobre os demais, demonstrando segurança, convicção e determinação. Tem um ritmo de trabalho acelerado e impaciente, delegando facilmente, mas exercendo pressão por resultados **(perfil 26).**

O Gerente de Negócios é uma pessoa independente, confiante, decisiva e iniciadora. Busca autonomia e variedade, motivando-se por desafios crescentes. Tem necessidade de autonomia e realização. Muito seguro de seus valores, opiniões e atitudes, pode ser arbitrário em seus julgamentos, levando em pouca conta a opinião de terceiros. Tem um estilo de comunicação direto, franco e objetivo. Bastante ousado, não tem dificuldade em assumir riscos e responsabilidades. Não aceita controles intensos ou muita estruturação processual **(perfil 30).**

O Diretor Administrativo tem como características a instrospecção, a meditação e a disciplina analítica. Profundamente reservado, tem atitudes metódicas, organizadas, estruturadas e previsíveis. Devotado ao trabalho, concentra-se em obter dados e analisá-los, antes de decidir. Não delega com facilidade e prefere temas técnicos a humanos, agindo de maneira cautelosa e com alta qualidade **(perfil 22).**

O Diretor Operacional tem como traços a alta capacidade de improvisação e de solução de problemas. Intensamente dirigido para que as coisas sejam feitas corretamente, esforça-se para obter altos padrões de precisão e qualidade em tudo que faz. É um especialista reservado e cuidadoso, consciente de suas responsabilidades e altamente disciplinado. Sua ação é estruturada e segura, evitando riscos e surpresas. Não aceita mudanças facilmente e sente-se mais confiante trabalhando sobre parâmetros conhecidos e testados. Delega atividades dentro das possibilidades de controle e de limites bem definidos **(perfil 86).**

O Diretor Financeiro é o sucessor definido. Suas características são de uma pessoa séria, introspectiva e analítica, com preferência para temas técnicos ou intelectuais. Profundamente reservado, tem atitudes sistemáticas e pacientes, persistindo em obstáculos até encontrar as soluções que deseja. Não se sente à vontade em reuniões sociais ou em atividades nas quais tenha que influenciar grupos, embora seja aberto e amistoso em contatos com pessoas que conhece. Tem grande capacidade de aprendizagem e uma mente inquisitiva **(perfil 82)**.

4.2 CASO 2

A organização codificada como caso 2 é uma empresa dedicada à prestação de serviços de transportes pesados – equipamentos especiais – e à locação de grandes guindastes para montagens industriais de grande porte, sediada na zona oeste de capital de São Paulo. Fundada em 1938, é a empresa líder em seu segmento de negócios, reunindo cerca de 500 empregados e um faturamento por volta de 100 milhões de reais por ano. Seu mercado são as empresas de construção, as estatais, investidores em infra-estrutura e os fabricantes de equipamentos de base, que necessitam de serviços de deslocamento de equipamentos de alta tonelagem a grandes distâncias. Tem um patrimônio de 150 milhões de reais, reunido em guindastes e uma frota de caminhões especiais. É a maior organização do setor, que se resume a seis empresas altamente especializadas. Recentemente firmaram uma associação com uma empresa similar, com sede na Holanda e operações internacionais consolidadas, para

transferência de *know how* e intercâmbio de equipamentos, buscando ampliar seu escopo de serviços no Brasil e no exterior.

A sucessão

A empresa já está em sua terceira geração. O presidente que ora passa o cargo é filho do fundador. Seu plano é retirar-se da organização até meados de 2008, deixando para seu filho mais novo, que hoje tem 37 anos, o comando das operações. O processo de sucessão iniciou-se em 2005, e a escolha do filho mais novo deve-se ao fato de que ele, na avaliação do presidente que se afasta, é o "mais determinado, mais assertivo, mais severo, exigente e persistente". A parceria internacional foi proposta e conduzida pelo filho mais novo. A sua principal missão é liderar um crescimento nas vendas na ordem de 50%, conforme estimativas do planejamento estratégico da companhia, sem a disponibilidade do capital necessário para novos investimentos.

O processo de formação do atual sucessor iniciou-se com a inclusão do filho mais novo nos quadros administrativos da empresa, com a idade de 16 anos. Nesse período, relata que passou por todas as áreas da empresa e participou de programas de formação de jovens empresários. Liderou um programa de informatização das operações que foi bem sucedido e, em 1998, assumiu uma posição de assistente de diretoria, na qual recebia missões específicas e variadas como: vender e comprar equipamentos, visitar clientes, negociar contratos, abrir novas filiais e implantar o projeto ISO 9000. Na posição de responsável comercial, cargo que ocupou antes de assumir a presidência da empresa, logrou crescer o faturamento em quatro vezes e ampliou os negócios para o exterior. Na sua avaliação, a sucessão está a 80% e deve ser concluída conforme previsto. Em sua publicação interna na qual divulga a sucessão em outubro de 2007, sob o título "Renovar é preciso", a empresa relata que "o caráter empreendedor está no DNA da família. A troca de comando se faz necessária, inclusive porque o mercado exige mudanças rápidas com nova óptica e filosofia de trabalho da geração sucessora, sem perder o rumo que norteiam o homem e o empresário: ousadia, lisura e determinação, com certa dose de ambição para crescer". Parece que o espírito empreendedor está por detrás das intenções, mas ainda não percola a organização.

Resultados do grupo focal – análise do ambiente organizacional

O grupo focal nessa organização foi o mais difícil de ser realizado, por constantes adiamentos e falta de *quorum*. Finalmente, a reunião foi feita com apenas dois dos quatro integrantes inicialmente definidos. A atitude foi colaborativa, depois de uma sessão inicial de explicações sobre o tema da pesquisa e dos efeitos neutros na organização. Participaram o diretor de engenharia, que relata ter 26 anos no grupo, e o diretor financeiro/administrativo, que é sobrinho do principal sócio e trabalha há 11 anos no grupo. Ambos relatam que a empresa se caracteriza pela agressividade comercial e capacidade de assumir desafios técnicos inéditos no Brasil. As opiniões sobre o modelo de gestão da empresa não eram coincidentes: apenas seis das 13 relacionadas para avaliação do ambiente empreendedor durante o grupo focal foram concordantes entre os participantes, das quais três são consideradas neutras – alocação de recursos de forma descentralizada, desenvolvimento individualizado das pessoas e tolerância ao erro. Duas das 13 características foram apontadas no campo positivo – comprometimento com o trabalho e ambiente de apoio e confiança. Uma das características ambos concordaram como não refletir o ambiente da empresa – a divisão da organização em pequenas unidades de negócio. Tendo em conta as histórias relatadas e opiniões dos dois gestores, do fundador e do sucessor, em uma avaliação qualitativa e superficial, o pesquisador sustenta que a empresa está em fase de transição de um modelo paternalista-autoritário para profissional-empreendedor, ou seja, não preenche ainda todos as características do ambiente empreendedor.

Questionário 2 – você é um empreendedor corporativo?

Esse questionário só foi devolvido por um dos participantes da pesquisa nessa organização, mesmo após insistentes pedidos do pesquisador.

Questionário 3 – a empresa dá espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação?

Esse questionário só foi devolvido por um dos participantes da pesquisa nessa organização, mesmo após insistentes pedidos do pesquisador.

Resultados do Predictive Index – características de personalidade dos respondentes

O atual sucessor e presidente nomeado é impaciente por resultados, um fazedor e tomador de decisões seguro e ousado, com facilidade para delegar responsabilidades e autoridade. É um iniciador de projetos e bom integrante de equipes, habilidoso em influenciar e desenvolver pessoas. Faz pressão por resultados, mas não se comporta de forma autoritária. Sente-se à vontade com grupos e é seguro ao fazer novos contatos, com impacto estimulante sobre as pessoas. Aprende e reage rapidamente, sendo capaz de adaptar-se a mudanças e variações de contexto. Tem alto sentido de urgência e impulso competitivo, sendo capaz de persuadir e influenciar para atingir seus propósitos **(perfil 36).**

O diretor técnico é uma pessoa confiante, iniciadora, auto-suficiente, competitiva, com muita iniciativa, senso de urgência e habilidade para decidir e responsabilizar-se por suas decisões. Reage rapidamente às mudanças e tem atitudes pragmáticas. É extrovertido e equilibrado, comunica-se bem e de forma articulada, tendendo a ser mais autoritário que persuasivo. Exerce uma influência estimulante sobre os demais, demonstrando segurança, convicção, determinação, mas tem tentado contemporizar seu estilo diretivo e dominador, demonstrando mais tolerância. Tem um ritmo de trabalho acelerado, delegando facilmente, mas exercendo pressão por resultados **(perfil 26).**

O diretor financeiro é membro da família e reúne as mesmas características que o diretor técnico: uma pessoa confiante, iniciadora, auto-suficiente, competitiva, com muita iniciativa, senso de urgência e habilidade para decidir e responsabilizar-se por suas decisões. Reage rapidamente às mudanças e tem atitudes pragmáticas. É extrovertido e equilibrado, comunica-se bem e de forma articulada, tendendo a ser mais autoritário que persuasivo. Exerce uma influência estimulante sobre os demais, demonstrando segurança, convicção e determinação. Tem um ritmo de trabalho acelerado e impaciente, delegando facilmente, mas exercendo pressão por resultados **(perfil 26).**

4.3 CASO 3

A organização selecionada como o caso 3 desta pesquisa é uma empresa de capital nacional que atua no ramo de tintas industriais há mais de 30 anos. Foi fundada por um empresário de origem italiana que, antes de iniciar sua empresa, havia atuado como gerente de vendas no ramo de máquinas de escrever por 16 anos. Associado a um empresário mexicano que detinha a tecnologia do produto, o fundador e atual Presidente do Conselho passou a fabricar uma

nova marca de tintas para madeira e passou a ser uma das principais fornecedoras para a indústria de móveis no Sul do Brasil. Tem apresentado taxas de crescimento na ordem de 20% a/a (sic) e desde 2002 pode ostentar características de multinacional iniciante, ao lançar-se em operações independentes no mercado europeu (Itália) e latino-americano (Chile e México).

A organização em sua configuração atual emprega 590 pessoas no Brasil, produz 4 milhões de litros/mês de produtos para tratamento, pintura e conservação de madeiras em sua unidade industrial localizada na Grande São Paulo, exporta para mais de dez países. Detém a liderança do mercado na América do Sul, faturando cerca de U$ 220 milhões/ano. Atende a um mercado pulverizado de fabricantes de móveis de madeira, desenvolvendo produtos sob medida quando estimulados pela clientela. Distribuem seus produtos na rede de varejo de tintas, utilizando-se de mais de 10.000 pontos de venda e 13 centros de distribuição no território nacional.

No final de 2000, o fundador promoveu uma associação com uma organização nacional que atuava no mesmo ramo de negócios, com base no Sul do país. Convidado pelos acionistas para conduzir a nova organização e, dado a dimensão da *joint-venture*, que praticamente triplicava o volume de operações da empresa original, o fundador decidiu iniciar o processo de sucessão, designando seu filho mais jovem como responsável pelas operações no ramo paulista.

A operação foi bem sucedida e, em 2006, iniciaram-se as negociações para venda da unidade do Sul, formalizada em 2007. A partir daí, o fundador passou a atuar mais como conselheiro da empresa que fundou, considerando que a sucessão está praticamente concluída, na ocasião desta pesquisa.

A estrutura de comando da organização é composta de um *controller*, dois diretores técnicos, dois diretores comerciais e um diretor de produção (cargo acumulado pelo atual presidente). A maioria dos diretores tem mais de 20 anos de casa, bem como os técnicos químicos, que são contratados prestes a concluir sua graduação e encontram na organização um ambiente propício a sua evolução profissional, sendo a rotatividade de especialistas bastante reduzida, segundo informações colhidas. A alta taxa de inovação em produtos foi citada pelos diretores como um fator atrativo ao quadro de especialistas e um diferencial de mercado para a empresa.

A sucessão

Nessa organização, o processo de sucessão na ocasião desta pesquisa estava praticamente no fim, segundo avaliação do fundador da empresa. Este já dedicava no momento da abordagem mais tempo às atividades de presidente do conselho (que não estava, na época, constituído formalmente) do que de empresário. Os limites à responsabilidade e autoridade do presidente atual são definidos em acordo de acionistas e pelo conselho informal, presidido pelo fundador. O presidente que sucedeu ao fundador é seu filho mais novo, que iniciou suas atividades na empresa com 19 anos, tendo trabalhado em vários setores da organização até graduar-se em administração. Seu último cargo formal antes de assumir foi de assessor da presidência, quando era envolvido em todos os assuntos de relevância para o negócio, mas dependia ainda da autoridade do presidente e fundador. Este, por sua vez, passava duas semanas por mês coordenando a operação no Sul.

Resultados do grupo focal – Análise do ambiente organizacional

O grupo focal contou com a presença de um dos diretores comerciais, os dois diretores técnicos e o *controller*. Com exceção deste, todos os participantes relatavam mais de 20 anos de casa, o que foi informado como uma constante entre as equipes. O ambiente da entrevista foi colaborativo e aberto, em que os participantes revelaram muita sintonia no discurso e uma alta expectativa com um projeto de crescimento e internacionalização. A empresa parece ser comercialmente orientada, tirando vantagem de suas competências técnicas. Os diretores por diversas vezes referiram-se à capacidade interna de desenvolver soluções e produtos para seus clientes, com agilidade e eficácia. Com respeito às dimensões propostas por Ghoshal & Bartlett (2000) para avaliação do contexto empreendedor, os resultados são:

- a empresa é subdividida em pequenas unidades de negócio que, inclusive, são avaliadas independentemente;

- há um grande senso de propriedade, reforçado pela relativamente longa carreira dentro da mesma organização dos integrantes de postos-chave;

- o ambiente é de informalidade, muito apoio entre os membros da equipe e de confiança mútua;

- a descentralização de recursos e de atribuições não foi identificada como característica presente;

- não há promoção da competição interna. Pelo contrário, os diretores referem-se a um tipo de rede entre as unidades, para suporte técnico e desenvolvimento de produtos e mercados;

- a inovação parece ser um dos pontos fortes da organização, referência para os diretores;

- os padrões de desempenho estão definidos parcialmente, uma vez que não é pratica corrente a transmissão a toda coletividade das metas organizacionais e comerciais;

- a informação não é democratizada;

- existem programas individuais de formação e qualificação, ainda que com enfoque técnico;

- são rigorosos com os erros, mas informam que de "algum tempo para cá estão mais frouxos" (sic);

- as escolhas para promoções são por competências técnicas e decisão coletiva, com enfoque na dedicação, antiguidade e grau de confiança;

- não tem processo formal de remuneração por resultados além do modelo de participação em lucros e resultados que abrangem todos os empregados com um salário/ano;

- as carreiras são lineares, com enfoque na especialização. Não praticam "*job rotation*".

Questionário 2 – Você é um empreendedor corporativo?

Todos os respondentes valorizam mais as alternativas de respostas no campo das atitudes empreendedoras: 80% das respostas do grupo (121/150), sendo que dois respondentes optaram exclusivamente pelas alternativas nesse quadrante. Pode ser inferido que, dado o tempo médio relativamente alto (10 anos) de permanência do grupo de diretores na organização, encontram realização de suas motivações no ambiente organizacional e que suas atitudes são reflexo de um ambiente de gestão com padrões empreendedores.

Questionário 3 – A empresa dá espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação?

Os resultados desses questionários apontam para um ambiente absolutamente favorável ao empreendedorismo corporativo. Quatro dos cinco respondentes selecionaram respostas que conduziam para "contexto empreendedor", e apenas um para um "contexto neutro". A análise isolada dos cinco respondentes demonstra que o Diretor Comercial tem uma posição mais crítica ao apontar a falta de autonomia das equipes, a falta de planejamento estratégico como prática corrente e a excessiva especialização da área de tecnologia. Perguntados sobre os gargalos atuais da organização, todos foram unânimes em apontar a falta de capacidade de produção para atender à expansão das vendas e crises de logística e *supply chain*. Não houve referência a aspectos que limitariam a capacidade empreendedora do grupo.

Resultados do *Predictive Index* – características de personalidade dos respondentes

O Presidente atual, sucessor do fundador e que acumula o cargo de Diretor Industrial é uma pessoa confiante, iniciadora competitiva, com muito senso de urgência e habilidade para tomar decisões e assumir responsabilidades. Tem fortes características de liderança, busca independência e adapta-se bem às situações de mudanças. Responde bem aos desafios e pressões. É extrovertido, bom comunicador, articulado e lida bem com indivíduos e grupos. Tende a ser autoritário e persuasivo. Trabalha em ritmos intensos, aprende rapidamente e não se atém a detalhes. Sabe delegar e cobrar resultados. Focado em objetivos, busca altos padrões de realização. Tem, portanto, características de personalidade que contribuem para o comportamento empreendedor **(perfil 26).**

A Diretora Técnica é fortemente orientada para resultados e tem impulso iniciador, mas relaciona-se de forma mais reservada e tem grande preocupação na qualidade e precisão de suas atividades. Introspectiva e analítica,,é cuidadosa na ação e busca conhecer todos os aspectos de uma situação antes de agir. Tecnicamente orientada, é criativa e imaginativa. Sua comunicação não é efusiva e prefere distância de ambientes sociais. Busca autonomia e independência, mas tem dificuldades para delegar e tende a pressionar sua equipe para evitar erros e baixa qualidade **(perfil 80).**

O *Controller* é tecnicamente orientado, enfocado em resultados, com alto senso de urgência e muito disciplinado. Trabalha com alto nível de qualidade e precisão, estudando os detalhes do contexto antes de assumir uma posição. Tem pouco interesse no relacionamento com pessoas e grupos. Extremamente cioso das políticas e regras, tem dificuldade para lidar com situações de conflitos ou ambigüidade **(perfil 12).**

O Diretor Técnico/Comercial é uma pessoa de comunicação persuasiva e estimulante, capaz de projetar entusiasmo e fervor ao dirigir-se a outros. Tem um forte sentido de urgência, um impulso iniciador e impaciência por resultados. É confiante, ambicioso, capaz de assumir riscos e tomar decisões em situações de incerteza. De pensamento independente e inovador, não tem dificuldade em delegar e alinhar equipes **(perfil 40).**

O outro dos Diretores Comerciais é uma pessoa intensa, orientada para resultados e para detalhes, com senso de urgência condicionado à precisão e ao conhecimento com profundidade das situações e contextos. Tem pouca tolerância a erros e assume suas atividades com muita responsabilidade e zelo. Sente-se mais confortável em ambientes de relacionamento social restrito e de seu domínio. Seu estilo de comunicação é brusco e direto, com pouca atenção aos sentimentos do interlocutor. Altamente disciplinado, tem dificuldades em lidar com situações de conflito e ambigüidade **(perfil 12).**

4.4 CASO 4

A quarta organização participante desta pesquisa é um conglomerado de empresas comerciais que atua no ramo de venda e manutenção de veículos, com sede no interior do Estado de São Paulo. Representa nove diferentes montadoras e atende seus clientes em 16 estabelecimentos, vendendo cerca de 25.000 veículos por ano. Tem um patrimônio de R$ 400 milhões e uma

receita anual na ordem de R$ 1 bilhão, empregando cerca de 700 funcionários em sete cidades da região de Campinas. Fundado em 1945, o grupo tem sua origem em uma empresa familiar que iniciou no ramo de distribuição de combustíveis. O atual presidente é filho de um dos fundadores, que assumiu a liderança das operações associado ao seu irmão, depois de um cisma familiar.

O atual presidente, que comprou a parte do irmão em 1995 e hoje comanda toda a operação isoladamente, conta com orgulho sua história de dificuldades familiares e econômicas para dar continuidade ao negócio fundado pelo seu pai e pelo seu tio. Relata sua capacidade de assumir riscos e dar passos maiores que seus recursos, confiante em sua competência para "fazer acontecer" e em sua ética empreendedora.

A liderança do grupo é composta pelo atual presidente e três diretores, dois comerciais e um *controller*. Toda a operação é gerida centralizadamente de uma das unidades, de onde o presidente comanda as aquisições nas montadoras, a distribuição de estoques, o fornecimento de crédito aos compradores e o relacionamento com entidades financeiras.

A sucessão

Seu filho e sucessor comanda as operações da corretora de seguros do grupo, com a missão de ampliar os negócios de corretagem para além das fronteiras das lojas próprias e treinar-se como empresário. O processo de sucessão nesse grupo está em sua fase inicial. Filho mais velho do fundador, contava na época da pesquisa com 25 anos. O formato de sucessão definido foi de preparação acadêmica inicial (o sucessor foi estudar na Inglaterra por dois anos e fez o curso de preparação de sucessores fornecido por uma montadora), a liderança de um negócio paralelo sob a coordenação do fundador e a posterior designação como presidente do grupo. Todo o processo de sucessão está planejado para ocorrer entre cinco e oito anos, quando o fundador terá 60 anos e espera aposentar-se. Por estar em sua fase inicial, o sucessor ainda não participa das decisões estratégicas do grupo. Concentra-se na estruturação e sustentabilidade da empresa corretora de seguros que iniciou, sob orientação direta e permanente do pai. Nessa empresa, é responsável pela definição da estratégia de mercado, colocação dos produtos, contratação de pessoas e atendimento dos clientes.

Resultados do grupo focal – análise do ambiente organizacional

O grupo focal nessa organização foi realizado com a presença de dois diretores comerciais e da diretora de finanças, administração e controladoria. Os diretores presentes tinham mais de nove anos na organização e começaram em funções subalternas: os dois diretores comerciais foram vendedores e a diretora de finanças, operadora de crédito. Informam que essa é uma das políticas mais valorizadas do grupo – todos os gerentes vieram dos escalões operacionais. Os aspectos relatados pelo grupo que caracterizam a organização foram: baixa formalidade, alta participação do presidente em todos os assuntos, alta taxa de comunicação interna, custos baixos de operação, baixa inadimplência por rigor no fornecimento de crédito, arrojo comercial, imagem pública positiva nas comunidades onde operam, ética e seriedade, otimização de *back office* e modelo de crescimento constante. Segundo sua avaliação, a empresa teria "custos de um carro de pipoca e desempenho da NASA". Sob as dimensões de Ghoshal e Bartlett (2000), os participantes concordaram com unanimidade que:

- a organização é configurada em pequenas unidades de negócios quase independentes, com seus próprios mercados, clientes e métricas de avaliação;

- os recursos financeiros são alocados de forma descentralizada, de modo a facilitar a autonomia dos gestores;

- todos sabem exatamente o que devem fazer e como serão medidos;

- a informação relevante para o negócio é disponível no tempo, quantidade e qualidade necessária a todos;

- é grande a taxa de inovação, advinda por um fluxo contínuo de novas idéias, em todas as áreas da organização;

- as escolhas para promoções têm como critério as atitudes e comportamentos alinhados com a organização;

- existe uma política de remuneração variável atrelada ao desempenho dos negócios, sendo parte importante da remuneração total.

Não houve convergência quanto às dimensões a seguir:

- comprometimento com o trabalho – postura de donos do negócio;

- existe uma tensão criativa entre as diversas unidades do negócio;

- o desenvolvimento humano é tratado de forma individualizada;

- o erro é entendido como parte do aprendizado.

Questionário 2 – você é um empreendedor corporativo?

As respostas dos gestores a esse questionário revelaram atitudes balanceadas entre empreendedorismo/ empreendedorismo corporativo e gestão operacional (52% de respostas no campo empreendedor contra 48% no campo operacional). Uma leve tendência pode ser detectada para atitudes empreendedoras nos diretores comerciais, ratificando que as áreas comerciais tendem mais para autogestão do que as áreas de administração.

Questionário 3 – a empresa dá espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação?

A análise de respostas desse questionário denota uma clara separação: um dos diretores aponta a existência de um ambiente claramente empreendedor, um segundo aponta um ambiente neutro e o terceiro, um ambiente claramente não favorável ao empreendedorismo corporativo. Tal paradoxo pode ser explicado pelo alto envolvimento do presidente em praticamente todos os aspectos estratégicos e operacionais da organização, causando reações negativas em um dos respondentes.

Resultados do *Predictive Index* – características de personalidade dos respondentes

O sucessor identificado é uma pessoa autoconfiante, iniciadora, com impulso competitivo, senso de urgência e habilidade para decidir e responsabilizar-se. Tem atitudes práticas e flexíveis, muita determinação e alto grau de resposta a desafios e pressões. É extrovertido, equilibrado, articulado, tendendo a ser mais autoritário que persuasivo. Tem influência estimulante sobre os outros e comunica-se de forma direta e objetiva. É menos efetivo com

rotinas, tendendo a delegar detalhes e autoridade limitada. É estimulado pela variação e diversidade. **(perfil 26)**

Os diretores comerciais têm o mesmo perfil: são estimulantes na comunicação, persuasivos, articulados e capazes de projetar fervor e entusiasmo. Competitivos e com alto sentido de urgência, são especialmente competentes para tratar com pessoas. São "fazedores", seguros e ousados para tomar decisões, fazendo pressão por resultados, mas não de forma autoritária. Aprendem rapidamente e têm um alto ritmo de trabalho. São capazes de adaptar-se sem dificuldades a mudanças e são menos eficazes com rotinas e detalhes. **(perfil 36)**

A diretora de administração e finanças é dedicada, dependente, trabalhando à vontade dentro de limites conhecidos e bem delineados. É precisa ao trabalhar com detalhes, mas não tem preferência pela rotina. Tem dificuldades para tomar decisões e assumir riscos desconhecidos. É precavida e cautelosa, mas tem habilidade para trabalhar com pessoas e dirigir sua formação. É tranqüila e segura com grupos, tendo um estilo de delegação cuidadoso, mas amigável e solícito. Tem um ritmo alto de trabalho e estimula cooperação **(perfil 42)**

4.5 CASO 5

A organização codificada como caso 5 é uma empresa familiar localizada no Sul do país que projeta, fabrica e distribui móveis e armários em todo território nacional. Trata-se de um grupo empresarial com três organizações que operam fábricas e marcas distintas, comercialmente independes, atuando em segmentos diferentes do mesmo ramo de negócios. Têm seu próprio canal de distribuição, representado por mais de 600 lojas em todo território brasileiro. Reúne cerca de 1.500 empregados e registrou um faturamento total em 2007 na ordem de 700 milhões de reais. Foi fundada em 1939 como fabricantes de instrumentos musicais e teve 51% da sociedade vendida para o atual presidente do conselho em 1974. Este, que era um dos fornecedores da organização, após a aquisição, definiu novos mercados, novos produtos e inovou no modelo de negócios, conduzindo a organização para o estágio atual: segundo maior fabricante de móveis da América Latina com taxas de crescimento na ordem de 15% a.a. É uma empresa capitalizada, que se orgulha de ter a melhor tecnologia de fabricação de móveis em MDF (sic) e de estar há dez anos entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, tendo conquistado uma vez o título em primeiro lugar. Sua organização é dividida pelas três marcas que opera, com um presidente em cada empresa e uma estrutura de

apoio comum. O atual presidente é o filho mais velho do acionista principal, sendo que outros dois filhos ocupam a presidência de outras duas empresas. Três diretores profissionais (um comercial e dois industriais) dividem com a família o comando das operações.

A sucessão

O principal acionista e hoje presidente do Conselho, 84 anos, decidiu por formalizar o processo sucessório há quatro anos, tendo escolhido seu filho mais velho (hoje com 56 anos) para sucedê-lo, depois de uma grave crise de saúde que o abateu e depois de realizada a reorganização patrimonial da família. Segundo seu depoimento, a escolha ocorreu após um longo período de testes e provações do filho mais velho, que começou na empresa como engenheiro de projetos quando já tinha mais de 30 anos e uma carreira iniciada na área de consultoria técnica. O patriarca da família relata o extremo cuidado com o processo de sucessão, destacando que dedicou muito tempo à formação dos filhos e a ensinar-lhes os segredos do negócio e saber como "assumir riscos sem jogar" (sic). Na sua avaliação, o filho mais velho era o mais indicado por ser mais tolerante, menos impetuoso, mais racional nas decisões e com competência para tratar as pessoas. O sucessor relata que, apesar de ser formalmente o presidente da empresa há três anos, o pai ainda comparece quase diariamente na organização e exerce seu poder de patriarca, conduzindo pessoalmente as decisões estratégicas e algumas operacionais, como por exemplo, a seleção de novos gerentes. Na sua avaliação, o processo sucessório está 70% completo.

Resultados do grupo focal – análise do ambiente organizacional

O grupo focal foi realizado com a presença de quatro diretores, sendo que dois são da família e dois são profissionais. Destes, um tinha menos de três anos na empresa. Os diretores membros da família são responsáveis por empreender duas unidades de negócio no mesmo segmento de atuação do que a empresa *holding*. O clima da entrevista foi amigável e alegre, com os respondentes atuando de maneira colaborativa, apesar de disporem de pouco tempo. Existe um grande orgulho pelos resultados que o grupo vem conseguindo, reforçado pela recente aquisição de um concorrente que possibilitou a eles dobrar de tamanho em receitas e volumes de produção. Nenhuma das atividades previstas neste encontro deixou de ser feita.

O protocolo que consolida a avaliação do ambiente empreendedor, construído com base em Ghoshal e Bartllet (2000), traz como conclusões que há unanimidade nas características:

- aqui todos se sentem absolutamente comprometidos com seu trabalho, em uma postura de donos do negócio;

- o ambiente é de apoio e confiança, mesmo nas crises eventuais;

- existe uma tensão criativa entre as diversas unidades de negócio, promovendo uma competição interna saudável e instigante;

- é grande a taxa de inovação, advinda por um fluxo contínuo de novas idéias. Quer seja em tecnologia e produtos, quer em processos e gestão;

- todos sabem exatamente o que devem fazer e como serão medidos, de forma a poder automonitorar seu desempenho;

- a informação relevante para o negócio é disponível no tempo, quantidades e qualidade necessária a todos.

As declarações abaixo não tiveram unanimidade, mas maioria absoluta:

- a organização é configurada em pequenas unidades de negócios quase independentes, com seus mercados, clientes e métricas de avaliação;

- os recursos físicos e financeiros são alocados de forma descentralizada, de modo a facilitar a autonomia dos gestores na condução de seus negócios;

- o erro é entendido como parte do aprendizado. Processos institucionais de punição são raros e pouco comentados;

- as escolhas para promoção têm como critérios as atitudes e comportamentos alinhados com a organização;

- o crescimento profissional na organização nem sempre significa crescimento vertical: as promoções também são para unidades de negócio mais relevantes – crescimento horizontal.

Não houve concordância pela maioria absoluta com a declaração:

- existe uma política de remuneração variável atrelada ao desempenho individual e do negócio. A remuneração variável é parte importante da remuneração total.

As respostas indicam uma empresa majoritariamente modelada de maneira a favorecer o empreendedorismo corporativo, a não ser por não terem como prática a remuneração variável com base em resultados individuais.

Questionário 2 – você é um empreendedor corporativo?

As atitudes apontadas como valorizadas pelos gerentes nesse questionário são claramente no campo do empreendedorismo: 70% das respostas. Interessante notar que o índice mais baixo de atitudes empreendedoras entre os quatro respondentes foi de um dos membros da família, que conduz um dos negócios: 40% das suas respostas valorizam atitudes no campo operacional.

Questionário 3 – a empresa dá espaço para o empreendedorismo corporativo e a inovação?

Houve unanimidade quanto a essa questão, confirmando as conclusões do grupo focal: todos os quatro respondentes posicionaram a empresa no campo "ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo", com altos escores relativos. Pela avaliação obtida, pode-se inferir que essa organização valoriza a autonomia, a iniciativa, o sentido de pertencimento e a inovação.

Resultados do *Predictive Index* – características de personalidade dos respondentes

O atual presidente é uma pessoa quieta, séria, cuidadosa em relação às suas atitudes. Reservado e pouco à vontade com estranhos ou para fazer novos contatos, é humilde e

modesto em relação a si mesmo. É sincero e efetivo quando se expressa. Nunca é superficial ou gratuito. É uma pessoa firme, estável e metódica, paciente para lidar com rotinas. Preciso e exato, irá desenvolver profundos conhecimentos sobre detalhes de seu trabalho. Não valoriza coisas novas ou não familiares, preferindo respeitar o tradicional e conhecido. Tem menos aptidão para atividades que demandem comunicação ou contatos freqüentes com pessoas **(perfil 70).**

O diretor industrial é uma pessoa conscienciosa, autodisciplinada, capaz de dominar completamente seu trabalho. Sua preferência é por fazer as coisas certas e pelo regulamento, com altos padrões de exatidão e qualidade. Cooperativo e atento aos detalhes, é cauteloso e conservador, cético em relação às novidades. Socialmente é agradável, amigo, educado e modesto, embora não se sinta muito à vontade com pessoas com quem não tem contato. Mais eficaz quando trabalha em ambientes conhecidos e em situações controladas **(perfil 14**).

O vice-presidente industrial, responsável por uma das empresas, é uma pessoa ativa, orientada para resultados, iniciadora e com alto senso de urgência. É criativo e competente para desenvolver e implementar novas idéias ou planos. Busca dominar os detalhes de seu trabalho e é prioritariamente orientado para coisas técnicas e concretas. É autoconfiante e assume responsabilidades com dedicação e será crítico e exigente com aqueles que dele dependem. É reservado e retraído socialmente. Pode parecer autoritário e brusco, delegando só quando tem certeza de que a atividade será realizada como espera. (**perfil 10**).

O diretor comercial é uma pessoa persuasiva, um comunicador estimulante, articulado e equilibrado. Projeta entusiasmo e fervor, sendo intenso e com forte sentido de urgência. Tem impulso para que as coisas sejam concluídas rapidamente, mas respeitando as regras e os critérios definidos, como as políticas e as normas da empresa. É cooperativo e entusiasta, empático e acessível. Ao delegar, fará um acompanhamento muito próximo e crítico. Não é um iniciador de mudanças, buscando orientação e apoio para lidar com situações não familiares (**Perfil 46**).

O vice-presidente de outra das empresas é competitivo e seguro de si, com altos padrões de exigência para si e para os outros. É estimulado pela variedade e novas oportunidades, tendo alto senso de urgência e impulso competitivo. Tem habilidade para tomar decisões e responsabilizar-se por elas, reagindo rapidamente em situações de mudança. Determinado,

responde rapidamente a desafios e pressões. É um comunicador articulado, que pode parecer autoritário. Ao delegar, acompanhará de perto com postura crítica e exigente. (**perfil 28**).

4.6 Formação da Competência Empreendedora – Avaliação Consolidada

A metodologia selecionada prescrevia entrevistas estruturadas e enfocadas nos processos cognitivos que facilitariam o aprendizado empreendedor, tanto com os fundadores como com os sucessores. Os nove processos cognitivos selecionados como objeto de análise foram desdobrados em 27 ações ou atitudes que deveriam ser apreciadas e valorizadas entre um e cinco, sendo um equivalente a "não concordo 100%" e cinco equivalente a "concordo 100%", por ambos entrevistados, separadamente. Um não teve conhecimento da respostas do outro. O resultado consolidado significa a confrontação de todas as respostas possíveis de todos entrevistados em cada um dos nove processos cognitivos selecionados. O total de opções para o conjunto de entrevistados é de 270 respostas possíveis, distribuídas pelos nove processos. Obtiveram-se 269 respostas, já que um dos entrevistados preferiu não opinar diante de uma das frases (18). As respostas assinaladas acima ou abaixo do ponto médio na escala de valoração (3) foram consideradas como equivalentes para fins de agrupamento, já que apontam uma tendência na prática avaliada. Os resultados por processo são (número de respostas obtidas/número de respostas possíveis):

Tabela 1 - Questionário 1 - respostas consolidadas

PROCESSOS COGNITIVOS	ÍNDICE DE RESPOSTAS POSITIVAS
ATENÇÃO	**27/30**
CATEGORIZAÇÕES	**35/40**
REPRESENTAÇÕES	**24/30**
ANCORAGEM	**19/20**
MODELOS MENTAIS	**27/30**
SIMBOLOGIA E LINGUAGEM	**12/20**
CAPACIDADE DE JULGAMENTO	**16/30**
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	**28/30**
PROJEÇÃO DE FUTURO	**37/40**

Dos nove processos avaliados, sete parecem conformar parte das práticas de formação de empreendedores que os fundadores se utilizam. Não se encontrou a mesma evidência para

duas práticas: **simbologia e linguagem e capacidade de julgamento**, nas quais as respostas obtidas estão dispersas pelas opções um a três do formulário de registro.

No grupo de fundadores, o total de respostas possíveis é de 135 e as opções se distribuíram conforme abaixo:

Tabela 2 - Questionário 1 - respostas dos fundadores/ presidentes

PROCESSOS COGNITIVOS	ÍNDICE DE RESPOSTAS POSITIVAS
ATENÇÃO	**14/15**
CATEGORIZAÇÕES	**18/20**
REPRESENTAÇÕES	**10/15**
ANCORAGEM	**9/10**
MODELOS MENTAIS	**15/15**
SIMBOLOGIA E LINGUAGEM	**7/10**
CAPACIDADE DE JULGAMENTO	**7/15**
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	**14/15**
PROJEÇÃO DE FUTURO	**19/20**

A distribuição de respostas nesse grupo foi mais concentrada, mostrando maior aderência à pratica teorizada. Das 135 respostas possíveis, 90 situaram-se na opção cinco em cada categoria – "100% de acordo". Os dois processos menos aderentes à pratica de formação utilizadas são os de **simbologia e linguagem e de capacidade de julgamento**.

No grupo de sucessores, com 135 opções de respostas, a distribuição foi a seguinte:

Tabela 3 - Respostas dos sucessores

PROCESSOS COGNITIVOS	ÍNDICE DE RESPOSTAS POSITIVAS
ATENÇÃO	**13/15**
CATEGORIZAÇÕES	**17/20**
REPRESENTAÇÕES	**13/15**
ANCORAGEM	**10/10**
MODELOS MENTAIS	**13/15**
SIMBOLOGIA E LINGUAGEM	**5/10**
CAPACIDADE DE JULGAMENTO	**6/15**
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	**14/15**
PROJEÇÃO DE FUTURO	**18/20**

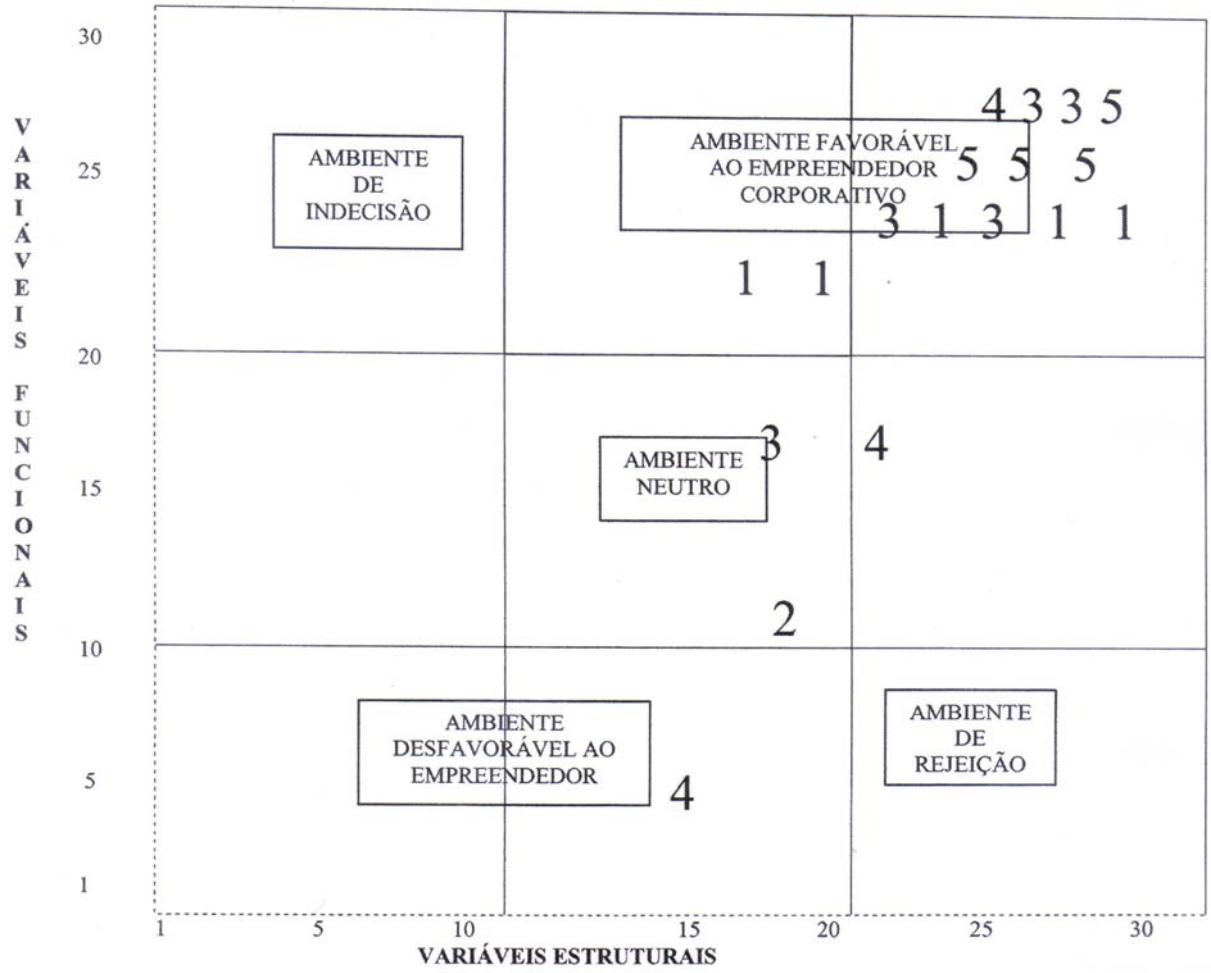
A dispersão de respostas foi maior nesse grupo: apenas 61 opções de respostas situaram-se na valoração cinco – “concordo 100%”. Os comportamentos de menor ocorrência foram os relacionados com os processos cognitivos **simbologia e linguagem e capacidade de julgamento**.

O Empreendedorismo nas Organizações Pesquisadas

A análise consolidada das cinco organizações pesquisadas aponta claramente para um ambiente predominantemente empreendedor em três das cinco, segundo a avaliação dos entrevistados. O quadro abaixo demonstra que as empresas cinco, três e um foram plotadas na área “ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedor corporativo”, significando que as variáveis funcionais e variáveis funcionais das organizações valorizam a atitude empreendedora. A empresa quatro foi plotada pelos seus respondentes nos campos “ambiente desfavorável”, “neutro” e “favorável”. A empresa dois não entregou dados suficientes para essa avaliação. Os dados obtidos nos questionários, pela metodologia adotada, foram validados pelos resultados dos grupos focais, estruturados a partir de uma investigação sobre as características das empresas pesquisadas, vis-à-vis as características das empresas empreendedoras, conforme Ghoshal e Bartlett (2000).

4.7 A empresa dá espaço para o empreendedor corporativo? – Respostas Consolidadas

Tabela 4 - O ambiente empreendedor nas organizações pesquisadas



4.8 Você é um empreendedor corporativo? Resultados Consolidados

Na primeira linha, são codificadas as empresas de um a cinco. Na primeira coluna à esquerda, os respondentes em cada empresa, de A a E. Os símbolos A,B,C e D no centro de cada quadrante têm relação com as categorizações dos resultados do questionário aplicado e significam:

A- Síndrome do empregado;
B- Gerente Operacional;
C- Empreendedor;
D- Empreeendedor Corporativo.

Os 17 respondentes desta pesquisa, gestores das cinco organizações estudadas, dispunham de 30 pontos para distribuir de forma valorativa entre dez tópicos relativos a temas organizacionais, desdobrados em 40 comportamentos típicos, num total de 510 pontos. Conforme pode ser verificado no quadro abaixo, 73% desses pontos foram atribuídos a atitudes empreendedoras, que se dividiram quase igualmente entre “empreendedor” e “empreendedor corporativo”. Apenas 9,6% dos pontos foram atribuídos ao conjunto de atitudes relacionadas à “síndrome do empregado” e 16,6% dos pontos às atitudes relacionadas com o comportamento “gerente operacional”.

Tabela 5 – A atitude empreendedora nas organizações pesquisadas

EMPRESAS CODIFICADAS

RESPONDENTES	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
A	13	10	9		9	9	6	13		12
B	8	9	13		9	14	5	16		12
C	10	6	0		15	11	12	30		11
D	9	-	10		22	9	-	8		7
E	-	-	11		16	-	-	11		11
A	0	8	4		3	8	7	4		6
B	3	7	0		3	5	6	1		6
C	1	9	0		1	8	6	0		3
D	3	-	5		0	9		7		0
E	-	-	2		0	-	-	6		3

C D A B

4.9 Resultados do *Predictive Index* - PI

A aplicação do inventário de características de personalidade teve como propósito na metodologia selecionada nesta pesquisa a verificação de uma variável independente, já que, pelos referenciais teóricos selecionados, o desenvolvimento da competência empreendedora seria dependente de processos cognitivos, reforçados pelo ambiente da organização. Segundo a mesma categorização do sistema PI, foram encontrados os seguintes perfis na população estudada (as valorações das quatro principais características é sempre em relação à norma).

Tabela 6 - Resultados do *Predictive Index*

PERFIL	DOMINÂNCIA	INFLUÊNCIA	PACIÊNCIA	ACEITAÇÃO DE REGRAS	QUANT. RESPOND.
26	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	5
36	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	3
12	ALTA	ALTA	BAIXA	ALTA	2
10	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	1
28	ALTA	ALTA	BAIXA	ALTA	1
30	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA	1
40	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	1
22	ALTA	BAIXA	ALTA	ALTA	1
46	BAIXA	ALTA	BAIXA	ALTA	1
14	ALTA	BAIXA	ALTA	BAIXA	1
42	BAIXA	ALTA	BAIXA	ALTA	1
70	BAIXA	BAIXA	ALTA	ALTA	1
80	ALTA	BAIXA	ALTA	ALTA	1
82	ALTA	BAIXA	ALTA	BAIXA	1
86	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	1

CAPITULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

eu não sei como eu serei visto pelo mundo, mas eu me vejo como uma criança brincando em uma praia, divertindo-me e encontrando de vez em quando uma pedra lisa ou uma concha incomum, enquanto nas minhas costas um grande oceano de verdades espera ser descoberto

Sir Isaac Newton

A discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa exploratória é orientada e condicionada pela complexidade das dimensões de análises possíveis. De um lado, foi apresentado um conjunto de postulados empíricos (ainda não uma "teoria") sobre aquisição de competências no contexto organizacional, a Aprendizagem Organizacional. De outro, foi aqui defendido que a teoria da cognição social – um conjunto sistêmico de mecanismos e processos que viabilizariam a aquisição das competências desejadas – explicaria a maneira (uma praxiologia) pela qual o aprendizado ocorre. Foi também postulado que o empreendedorismo poderia ser encarado como um conjunto de competências - passíveis, portanto, de serem aprendidas. Paralelamente, é reconhecido que o ambiente interno é fator preponderante no processo de formação de habilidades e competências em um contexto organizacional, coerente com a teoria da cognição social, com os postulados da Aprendizagem Organizacional e com as observações empíricas do senso comum. Complementando, é proposto um teste de uma variável independente – fatores individuais de personalidade, ou traços psicológicos – com o propósito de pesquisar sua influência, tanto nos processos de aprendizagem da organização quanto na ação empreendedora.

O campo de estudos definido foi uma amostragem de empresas familiares brasileiras, independente de porte, ramo e tecnologia empregada, que estivessem em pleno processo de passagem de comando, do fundador ou presidente atual para um novo presidente, que irá ter liderança total do empreendimento em um futuro definido. O objeto de análise foi o processo de transmissão do conhecimento empreendedor, com todas as variáveis pertinentes: o contexto do negócio, a equipe dirigente, o ambiente interno, a estratégia de desenvolvimento

da organização. Colocados os propósitos, os elementos e os contextos, é apresentada a seguir a discussão dos resultados vis-à-vis e dos referenciais teóricos selecionados para este trabalho.

5.1 A Aprendizagem Organizacional nas organizações pesquisadas

Sobre a primeira dimensão – Aprendizagem Organizacional – deve ser entendido que o processo de formação de um sucessor em uma organização de negócios é um processo de mudança de contexto, que pode ser entendido como componente do fenômeno da Aprendizagem Organizacional. O novo líder poderá imprimir outro ritmo aos negócios, definir novas estratégias, firmar novas associações e optar por substituir membros da diretoria, alguns dos quais contribuíram com a liderança anterior por anos e anos. O mercado e os clientes poderão ver com desconfiança tais mudanças, assim como fornecedores antigos poderão ser substituídos, por opção tecnológica. O público interno poderá ter uma alta expectativa de que mudanças irão ocorrer, assim como a família de acionistas e os financiadores, que esperam por novas tecnologias, novos mercados, novos critérios de avaliação. Nas instâncias propostas por Antonello (2005) para a Aprendizagem Organizacional, podem ser encontrados os "gabaritos" para verificação dos casos estudados antes de uma análise da realidade frente às questões de pesquisa:

1) a aprendizagem ocorre em níveis, o que pode explicar de alguma forma a passagem do conhecimento individual para o grupal;

Os processos de sucessão nos casos estudados encontravam-se em estágios diferentes: no início nos casos um e quatro, praticamente concluído nos casos dois e três e no seu estágio final no caso cinco. Em vista disso, podem ser observado diferentes níveis de prontidão entre as equipes entrevistadas. Nos casos um e quatro, a presença do fundador ainda imprimia o ritmo dos negócios e o impacto do novo contexto era pouco referenciado. As duas organizações pareciam que ainda não tinham despertado para a sucessão, podendo-se inferir que a Aprendizagem Organizacional ainda era influenciada pela liderança anterior. Nos casos dois e três percebeu-se claramente que uma "nova era" se pronunciava. De fato, essas empresas haviam firmado associações com empresas em outros países, capitaneadas pelo sucessor e novos contextos mobilizavam toda a equipe gerencial, que se preparava para adquirir novas competências. No caso cinco, a aquisição de duas empresas concorrentes no período da transmissão da sucessão havia forçado a contratação de diretores profissionais, a

fusão de tecnologias, canais de distribuição e a consolidação de um sistema de controle e gestão para o dobro do efetivo, comparado com o que empregavam antes das aquisições. Nos casos um e quatro, que iniciavam a sucessão, a observação leva a inferir que a mudança de contexto se inicia pela periferia do negócio: os dois sucessores estavam envolvidos com o desenvolvimento de novos sistemas operacionais – um com um modelo *on line* de controle logístico e outro com ampliação de um serviço aos clientes, a corretagem de seguros. Independente dos estágios de cada sucessão, ficou visível a movimentação interna para aquisição coletiva de novas competências.

2) a relevância da aprendizagem informal, reconhecendo o potencial formativo do enfrentamento de novas situações de trabalho e da aprendizagem experiencial;

Os processos de sucessão conhecidos nos casos pesquisados revelam que a aprendizagem experiencial foi o caminho selecionado pelos fundadores. Todos sucessores relatam histórico de experiências semelhantes, ao informar que foram designados pelos fundadores para tarefas operacionais desde o início do processo, quando ainda não estava claro quem iria sucedê-los. Nesse caminho, passaram por provações e tiveram de demonstrar, tanto aos familiares quanto ao público interno, que eram a melhor opção para conduzir o futuro do negócio.

3) a estreita vinculação da Aprendizagem Organizacional com inovação, esta entendida como um processo contínuo de criação de conhecimento;

As empresas pesquisadas neste trabalho estavam envolvidas com inovação de alguma maneira. A relatada no caso um é uma empresa de médio porte que inovou ao implementar um sistema de acompanhamento de encomendas sem precedentes no seu mercado. A empresa do caso dois buscou parcerias internacionais para melhor servir seus clientes aqui no Brasil. A empresa do caso três associou-se a uma empresa européia para levar sua tecnologia a outros mercados. A empresa do caso quatro inovou ao ser uma concessionária multimarcas, com processos de crédito e controles centralizados que lhe permitiu atender seus clientes a um custo comparativamente menor que a concorrência. A empresa do caso cinco inovou no sistema de distribuição de seus produtos e de parcerias com lojistas. O processo de sucessão, nessas organizações, promete mais inovação. Nesse sentido, são exemplos claros de que Aprendizagem Organizacional e Inovação se complementam e parecem assegurar continuidade em mercados competitivos.

4) o processo de construção de competências orientado pela Aprendizagem Organizacional ocorre quando a organização foca sua estratégia para competição em novos contextos, e não apenas para a competitividade;

Conforme visto anteriormente, as empresas estudadas são exemplos da busca da competição em novos contextos. Essa condição foi circunstancial, já que dentre as várias organizações contatadas que estão em processo de formação de sucessores, essas foram as que aceitaram fazer parte de uma pesquisa exploratória e receber a visita de um pesquisador que iria questionar seus processos de sucessão e conhecer seus ambiente interno. Isso pode ser interpretado como sinal de abertura e profissionalização.

5) a importância do ambiente para a aprendizagem coletiva, uma vez que a disseminação do conhecimento depende da criação de condições institucionais para a emergência de novas interpretações, novas atitudes e de intensos intercâmbios.

As empresas estudadas nesta pesquisa exploratória estavam envolvidas na criação das condições institucionais para que a sucessão fosse realizada no contexto da Aprendizagem Organizacional, ainda que não de forma consciente e explicita. As organizações dos casos dois, três e cinco reorganizaram-se para a sucessão, contratando ou desligando gestores. Os sucessores nos casos dois e três estavam envolvidos com associações internacionais. Os gestores das empresas dos casos um e quatro declararam expressamente sua consciência sobre o processo sucessório e seus efeitos na organização. Pelas respostas dos entrevistados nas empresas da amostra, pode-se depreender que elas têm um ambiente empreendedor e que as atitudes empreendedoras são valorizadas. A influência do ambiente na formação do sucessor só pode ser calculada, pelo método desta pesquisa, indiretamente. Não foram observados nem coletados dados que evidenciem a influência do ambiente na formação do sucessor. As declarações espontâneas dos entrevistados apenas evidenciaram a responsabilidade da formação pelo fundador.

No entanto, o ambiente também pode ser avaliado indiretamente pelas atitudes dos atores, segundo a teoria da cognição social de Bandura (1986). Um processo interativo entre aprendizado, comportamento e ambiente reforçaria e seria reforçado mutuamente, de forma a tornar-se um modelo auto-sustentado. Isso caracterizaria o que poderia ser chamado de "cultura empresarial vigente", conforme Schein (1997), que notou que nas organizações em

crescimento o líder faz a cultura, enquanto nas maduras, a cultura faz o líder. Os resultados do questionário três mostram claramente que a cultura é predominantemente empreendedora, já que as atitudes empreendedoras são as mais citadas, com 73% das atribuições. Na amostra pesquisada, parece que os gestores têm contribuído indiretamente com o aprendizado do sucessor, ao valorizarem eles mesmos atitudes que seriam esperadas do principal responsável pelo negócio. Como a amostra não permite maiores generalizações, cabe a provocação para uma pesquisa mais abrangente sobre os efeitos das atitudes do grupo de gestão na formação de sucessores em empresas familiares.

5.2 A questão das características de personalidade

A literatura do *Predictive Index* dá a conhecer as características de personalidade que estão tipicamente associadas com o empreendedorismo no senso comum, que seriam: alta dominância, alta influência, baixo grau de paciência e pouca tolerância para aceitação de regras. Esses quatro principais traços são encontrados nos perfis 8, 26, 36 e 40. Também estariam associados com empreendedorismo os perfis 10, 28 e 30, em menor escala, já que, nesses perfis, o fator "influência" situa-se abaixo da norma. Estudo ainda não publicado dos resultados da aplicação do PI em 207 presidentes, realizado na base de clientes da empresa Arquitetura Humana – Praendex Brasil (NIGRI, 2007), revela que 72% da amostra avaliada apresenta os perfis 26 (27%), 10 (12,5%), 8 e 36 (10% respectivamente) e 28 e 30 (6,2%, respectivamente). Nesta pesquisa, foram avaliados 22 respondentes, os perfis 26 e 36 foram encontrado em 8 deles, de certa forma coerente com o levantamento da consultoria citada.

5.3 Natureza x Educação

Uma problemática de fundo, que foi apenas citada neste trabalho, continua a merecer uma abordagem mais profunda: afinal, os empreendedores nascem prontos ou podem ser desenvolvidos? Para as organizações de negócios maduras que dependem de contar com muitos gerentes capazes de assumir a propriedade da delegação que recebem, essa questão pode ser fundamental, visto que não é tarefa simples a manutenção de empreendedores naturais em seu quadro permanente. Novamente, a resposta a essa complexa questão demanda quadros referenciais teóricos para análises robustas e conseqüentes.

Um desses quadros referenciais pode ser encontrado nos trabalhos empíricos sobre neuroanatomia e o desenvolvimento do cérebro, consolidados em Del Nero (2002). O ser humano é fruto de uma combinação integrada de uma base físico-quimico-genética com uma cultura aprendida. Em suas palavras:

> a mente humana está situada em na encruzilhada entre a natureza que selecionaou o cérebro humano, a linguagem que permitiu a comunicação, a história pessoal que moldou o rostro de cada um e a história coletiva que nos dá padrões médios de ação e juízo (p.21-22)

Outro quadro referencial pode ser encontrado nos trabalhos seminais de Weick (1995), que teoriza sobre o pressuposto de que a ação humana ocorre sobre uma realidade ambígua e mutável, a depender das traduções que o indivíduo dá aos estímulos que recebe. Assim, a construção coletiva de significados e de sentido é o aspecto diferencial do desenvolvimento humano nas organizações. A ação humana seria, então, orientada pela interpretação de sinais e compartilhamento do entendimento e do que faz sentido, permitindo a navegação coletiva em mares repletos de sinais contraditórios e incertezas. Citando Sackman, Weick (1995) define o "construir sentido" como

> os mecanismos que os membros de uma organização usam para atribuir sentido aos eventos, o que inclui os padrões e regras para perceber, interpretar, dar confiabilidade e agir do modo que é típico em um dado cenário cultural(p. 5)

"Construir sentido" é mais que interpretar, porque para interpretar são necessárias regras e padrões. Construir sentido tem a ver com as reflexoes de Berger e Luckmann (1985) e que permite a criação de um futuro não esperado, ou seja, imaginado. Na atividade empreendedora, freqüentemente as regras não são claras ou ainda não existem, como por exemplo, o desenvolvimento do mercado para uma nova tecnologia. "Construir sentido" também difere da análise de problemas, porque a última enfoca nas respostas, enquanto a primeira, nas perguntas. Na atividade empreendedora, muitas vezes as respostas conhecidas não funcionam. A construção de sentido tem, então, relação com integrar informações em um todo compreensível, criar comprometimento, racionalizar, atribuir, multiplicar, justificar e motivar pessoas. Toda organização é uma construção social e não existe independente da comunicação entre seus integrantes e sua comunidade, no "transpasso contínuo da intersubjetividade para a subjetividade genérica" (p. 75).

Isso está no cerne de uma atividade empreendedora, como apontam Rebernik e Mulej (2000) em seu ensaio no qual relacionam o ato de empreender e a construção de sentido, ao conceituar que o empreendedor, por deter recursos escassos, sempre deve saber como balancear sua ação entre o que categorizaram como “atitude holística” e a atitude de isolamento à margem do mercado.

Posicionar-se ante a questão acima requer, portanto, uma certa humildade e uma dose de coragem para tentar o desconhecido. Para um administrador responsável pela condução de um projeto social tão importante quanto uma organização, a crença no desenvolvimento humano pode significar a continuidade ou não desta organização e sua perpetuidade em bases sustentáveis.

5.4 As questões da pesquisa

1) Há uma “metodologia” comum para transmissão das competências empreendedoras entre gerações de empresários?

Os resultados consolidados do questionário 1, aplicado tanto a fundadores quanto a sucessores, mostra uma grande convergência nas ações de formação em 21 dos 27 aspectos levantados. As atitudes educativas dos fundadores parecem ter relação direta com aprendizagem de base cognitiva, com exceção de dois processos, que devem ser melhor explorados: a capacidade de julgamento e a simbologia e linguagem. Com essa ressalva, os processos cognitivos propostos e sua interação ao longo do tempo podem configurar um sistema de aprendizagem e modelagem de competências que poderia ser resumido conforme proposto abaixo:

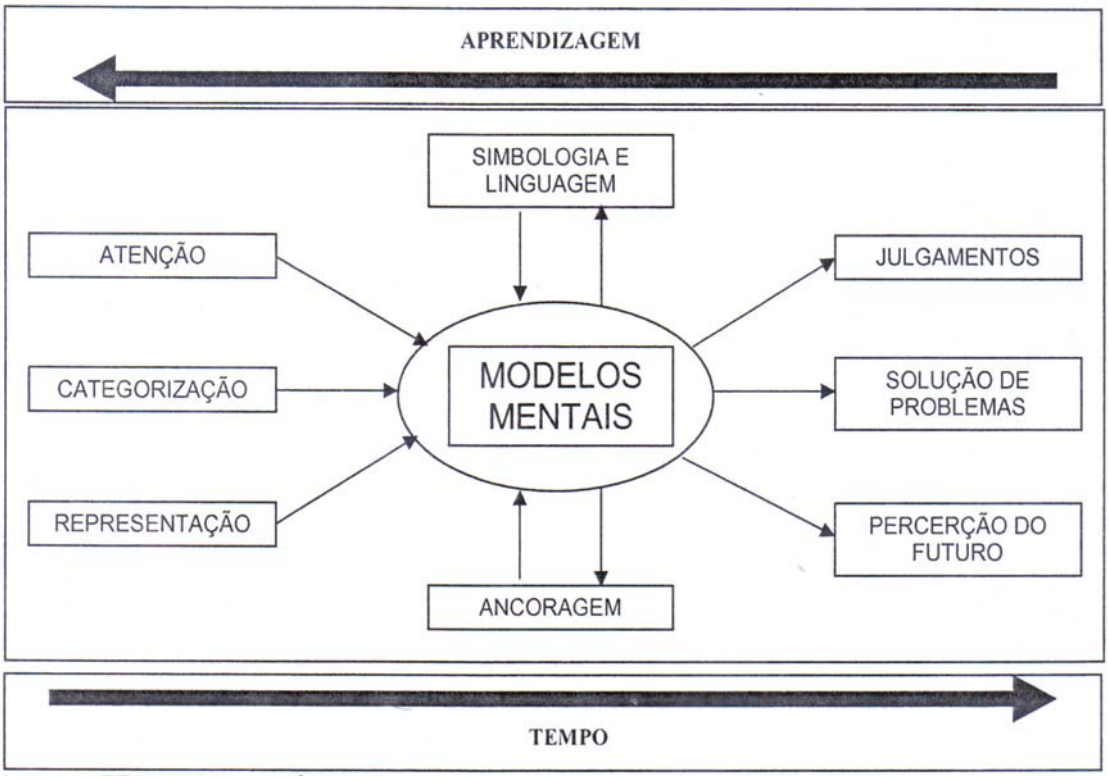


Figura 9 - Um modelo de aprendizagem cognitiva
Fonte: proposta do autor, com base em Bandura (1986)

O modelo proposto sistematiza o processo como um fluxo contínuo de entradas (a atenção, as categorizações e a representações) suporte (ancoragem e simbologia/linguagem) e saídas (julgamentos, solução de problemas e percepção de futuro). Ainda que seja uma certa simplificação de um processo complexo e temporal – o aprendizado de uma competência necessariamente é reforçado pela prática e pela retroalimentação de sucessos e erros e, no caso dos empreendedores, parece evidente que a prática associada à manutenção de uma alta motivação para aprender leva à *expertise* (BISHOP *et al.*, 2007). Outros pesquisadores ressalvam que somente a experiência acumulada, no caso do empreendedorismo, não é garantia de manutenção de sucesso empresarial: depende também do enfoque concentrado na revisão do conhecimento adquirido e recategorização do contexto competitivo, criando novas associações entre a memória acumulada e a adquirida com o aprendizado intempestivo (BARON e HENRY, 2007).

De outro lado, a metodologia adotada pelos fundadores para a formação do sucessor, ainda que não seja de forma explicita, segue um modelo construtivista. A pedagogia construtivista

assume que as estruturas de conhecimento humano são evolutivas. O aprendizado é bastante dependente do ambiente e das influências da realidade social, conforme esta é moldada pelas crenças. Dessa forma, é fundamental para o aprendiz a consciência de suas crenças profundas, tanto quanto para o formador. Pela crítica dessas crenças e seus conseqüentes protótipos da realidade, o conhecimento adquirido força que ocorra uma reorganização. O aprendizado sempre demanda confrontação (KRUEGER, 2007). O processo de formação dos sucessores nas empresas pesquisadas parece ser da mesma natureza que proposta pelo autor, uma vez que:

- o perfil psicológico do sucessor (a menos do caso quatro) não era conhecido pelos fundadores e não foi fator determinante para a escolha;

- tal como no construtivismo, a formação deu-se no ambiente do aprendizado;

- os sucessores foram (ou estão sendo) submetidos a todas as influências possíveis do ambiente que irão atuar;

- os aprendizados são debatidos entre sucessor e sucedendo, de forma a afetar as crenças do sucessor;

- o aprendizado e o exercício da tarefa empreendedora modificam o próprio ambiente, como visto nas mudanças de estratégia implementadas pelos sucessores nos casos dois, três, quatro e cinco.

Resumindo, as evidências qualitativas das empresas familiares pesquisadas neste trabalho permitem afirmar que existe um processo educacional que suporta a formação de empreendedores. Esse processo tem base cognitiva, é parcamente estruturado e se identifica com uma metodologia construtivista. Os pilares desse processo são: a construção de sentido e a compreensão do “mundo empreendedor”, moldando os modelos mentais e os mecanismos cognitivos adjacentes que permitem ao indivíduo identificar-se com o papel empreendedor e reforçar sua atuação neste rumo. Estas evidências estão consistentes com McKenzie (2003), que estudou a formação da identidade empreendedora como fator de alavancagem para seu desenvolvimento.

2) Tal metodologia poderia ser sistematizada e reproduzida, de modo a generalizar a competência empreendedora nas equipes gerenciais?

Gardner (2005) afirma que o fenômeno de mudança de mentes é um dos processos menos examinados e menos compreendidos das experiências humanas conhecidas. Para que ocorra, defende que se deve atuar em sete dimensões: a de representações mentais (quando novos conceitos são agregados aos modelos mentais), a da racionalidade (quando a lógica e os fatos são irrefutáveis), a da pesquisa (quando se dirige a atenção para novos conhecimentos), a da ressonância (a mudança interessa ao indivíduo), a da simbologia (que ele define como redescrições da realidade), a das recompensas (quando o indivíduo vê vantagens nas mudanças), a da realidade (quando eventos inesperados ocorrem) e a das resistências. Essa última dimensão pode facilitar ou dificultar a mudança dos modelos mentais, tornando-a natural ou impossível. Pourdehnad (2006) reforça as limitações, ao ressaltar a dificuldade de desaprender perante uma nova aprendizagem.

Um processo de aquisição de competências é um processo de mudança de base cognitiva, quando informações disponíveis se tornam claras, compreensíveis, contextualizadas em outro patamar, gerando conhecimento que possibilita a ação. No caso do empreendedorismo, esse processo torna-se mais complexo dada a multidimensionalidade do tema e da concorrência de competências de naturezas diferentes: sociais, humanas, técnicas, intuitivas e outras. É um processo complexo, mas parece ser sustentado por uma metodologia, o que permite sua replicação. Afinal, sucessores são formados em empresas familiares e o aprendizado ocorre; caso contrário, as empresas que fizeram suas sucessões e continuam a operar em um mercado cada vez mais competitivo não estariam vivas para trazer seu depoimento. Um caso bem sucedido de formação contínua e auto-sustentada de empreendedores internos pode ser encontrado em Barini (2003).

Tendo como referência o processo pedagógico de natureza construtivista, os requisitos do aprendizado de base cognitiva e a experiência relatada nos casos descritos e transferindo esta metodologia para uma organização não familiar (as organizações familiares convivem naturalmente com o problema de formação de sucessores), um roteiro com os seguintes passos seria recomendado para as organizações que desejassem formar empreendedores:

1 – despertar a atenção: selecionar os gestores que se identificam com o papel empreendedor e tenham pelo menos parte das crenças que sustentam o empreendedorismo;

2- atribuir ao gestor selecionado funções ou responsabilidades nas quais ele possa ter contatos diários e rotineiros com clientes e fornecedores, negociando com alguma autonomia, condições contratuais;

3- atribuir responsabilidade por um centro de resultados independente ou unidade de negócios, com autonomia para definir recursos, alocar capital, selecionar equipes e definir rumos;

4 – estruturar um processo coletivo de avaliação de resultados da ação empreendedora. Nessa atividade, o gestor em formação apresenta a um grupo de seniores (incluindo o presidente) suas estratégias, resultados obtidos e fatores críticos encontrados e recebe críticas e sugestões;

5- estabelecer um sistema de participação nos resultados econômicos, individualizado por unidades de negócio. Cada gestor em formação deve ter controle dos benefícios futuros de sua ação, em termos de remuneração e crescimento de carreira.

Um dos fatores fundamentais no processo de formação de empreendedores é a disponibilidade do tempo do formador para a formação do futuro empreendedor. As informações da pesquisa evidenciam que é uma atividade demandante de dedicação e genuíno interesse do formador. Parte desse processo é indelegável, como por exemplo, análise de oportunidades, definição de estratégias e avaliação de resultados. Sem essa condição, o processo de formação não atingirá seus propósitos.

3) o aprendizado do empreendedorismo nas organizações é facilitado por fatores ambientais internos?

Na amostra pesquisada – cinco empresas nacionais, de porte variado, familiares, com gestão profissional – ficou evidente que há um ambiente favorável aos empreendedores internos, ainda que em grau variado. Esse ambiente manifesta-se pela presença ativa do fundador ou presidente, valoração do cliente como figura decisiva, alta participação dos gestores em todos os assuntos estratégicos, comunicação fluida e transparente, fronteiras funcionais permeáveis,

autonomia e delegação. A prática de planejamento estratégico é vista como um exercício de integração de visões e de comunicação. Há um ambiente empreendedor, portanto, coerente com as melhores práticas da Aprendizagem Organizacional. Porém, as declarações dos fundadores, dos sucessores e dos gestores entrevistados não evidenciaram que influência esse ambiente exerce ou tem exercido sobre a formação do sucessor. Essa dimensão não foi ressaltada em nenhum momento do levantamento de dados e nas observações de campo. Uma hipótese que pode ser melhor explorada em pesquisas futuras é que o grau de consciência da influência dos atores no processo de formação profissional, conforme ocorre no dia-a-dia da organização familiar, ainda é pequeno. Isso parece não ocorrer na organização totalmente profissionalizada.

CAPÍTULO 6 - APLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa evidenciou uma metodologia de base cognitiva e de formato construtivista para a formação de empreendedores. Por tratarem-se de processos perfeitamente passíveis de ser delimitados e estruturados, podem ser transportados para qualquer organização, especialmente as que intencionem implantar um programa consistente de formação de empreendedores internos. No entanto, a metodologia depende de alguns fatores condicionantes:

- a disponibilidade de um formador com experiência empreendedora, com responsabilidade pela formação;

- um ambiente organizacional favorável ao empreendedorismo interno. Essa condição não parece ser determinante, mas facilita a formação porque haverá convergência de discurso e práticas. No caso de empresas familiares, nas quais o processo de sucessão naturalmente impõe um ambiente de delegação e de transferência de responsabilidades, essa condição é apenas acessória. Na organização profissionalizada, no entanto, ela assume maior relevância porque as resistências naturais tendem a minar os processos de redistribuição de poder;

- tempo institucional para debates e reflexões. Processos cognitivos dependem de transparência na comunicação e liberdade de expressão para serem efetivos.

As limitações deste trabalho são as que podem ser atribuídas de uma forma geral às pesquisas exploratórias e qualitativas: não têm uma base estatística, a amostra é pequena, os indicadores são fluidos, as interpretações dos respondentes são versões de fatos e as observações de campo sujeitas aos preconceitos do observador. Por outro lado, a formatação de um questionamento de base cognitiva para pesquisar um processo que parece ser intuitivo e pouco estruturado pode trazer novos *insigths* para o maior conhecimento do tema por outros pesquisadores. Afinal, transmitir competências é transmitir conhecimento, não apenas informação. Os programas tradicionais de treinamento institucional não podem garantir que entregam o que prometem. Uma pergunta decorrente dessa suspeita é que a formação de empreendedores, pela sua complexidade, demanda novas metodologias. Ou seja, não-empreendedores podem formar empreendedores?

Uma outra limitação pode ser encontrada no tempo necessário para formação. Parece que os modelos mentais que regem as ações dos responsáveis por formatar programas de desenvolvimento individualizados ainda não se deram conta do valor do ensaio-erro-reflexão (vivências críticas) para o desenvolvimento. Quanto mais complexa a atividade para a qual está orientada a formação, mais ensaios e reflexões são necessários.

Deriva dessa constatação uma implicação relacionada com os modelos de formação adotados nas escolas de negócios. Os conhecimentos empíricos da formação de empreendedores em empresas familiares podem e devem ser absorvidos por esses programas.

Em última análise, a sobrevivência e continuidade de um negócio, assim como de todos os sistemas biológicos organizados, dependem da assertividade das etapas que antecedem a ação, ou seja: selecionar, diferenciar, replicar e repetir, dentre as incontáveis opções que o ambiente permite (BIENHOCKER, 2006). Um empreendedor que tenha tido sucesso em manter seu negócio funcionando em ambientes competitivos e mutáveis tem o conhecimento (e a competência) de como ser mais assertivo.

Para concluir, um retorno ao início: organizações podem ser definidas como sistemas complexos adaptativos, processadores de energia, reguladores da entropia, dependentes de interações dinâmicas entre indivíduos e desses com outros agentes, para dar respostas socialmente desejadas a um ambiente tão complexo quanto. O empreendedor é o eixo e o núcleo da organização. Dele depende a coordenação e integração das possíveis respostas, que levarão à organização ou não à continuidade ou, ainda mais desejável, saudável expansão. É paradoxal e excitante que tanto dependa de como o empreendedor constrói sua visão e sua ação. Mais excitante ainda é constatar as bases filosóficas e educacionais subjacentes às competências do empreendedor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, John W.; ZACHARAKIS, Andrew. ***An integrative model for corporate venturing***. *In*: BABSON/KAUFFMAN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, Weslley, MA. 2000. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Weslley, MA: Babson College, 2000.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, Roberto *et al.* (org). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BANN, Chery L. ***Entrepreneurial lives:*** *a phenomenological study of the lived experience of the entrepreneur, including the influence of values, beliefs, attitudes and leadership in the entrepreneural journey.* Minneapolis, 2007. A dissertation presented in partial fulfillment for the degree of PHD in Management, Capella University.

BANDURA, Albert. ***Social foundations of thought and action*****:** *a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986

_____. *Organizacional applications of social cognitive theory*. **Australian Journal of Management,** v. 13, n. 2, p. 275-302, December, 1988

BARINI F°, Ulrico. Desenvolvimento da competência empreendedora nas organizações de negócio – o caso Odebrecht. *In*: VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo (org). **Produtividade e Ambiente de Trabalho** – gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Editora Senac, 2005.

BARON, Robert A. *Cognitive mechanisms in entrepreneurship: when and why entrepreneurs think differently than other people***. Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p.275-294, 1998.

_____. *Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneur's success*. **Current directions in Psychological Science**, v. 9, n. 1, p. 15-18, 2000.

_____. *The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions*. **Journal of Business Venturing,** v. 13, n. 2, p. 221-239, 2004.

_____. *Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs connect the dots to identify new business opportunity***. Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1 p. 104-119, 2006.

_____; HENRY, Rebecca A. *Why do some entrepreneurs achieve extraordinary success? Insights from basic research on exceptional performance.* **Frontiers of Entrepreneurship Research,** 2006**.** Disponível em <www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_x/summaryfr_x_1.html.>

Acesso em 25/03/2008.

_____; MARKMAN, Gideon D. *Cognitive mechanisms: potential differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*. **Frontiers of Entrepreneurship Research,** 1999**.** Disponível em < http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III_A%20Tex.htm > Acesso em 10/10/2001.

_____; WARD, Thomas B. *Expanding entrepreneurial cognition´s toolbox: potential contributions from the field of cognitive science.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 6, p. 553-573, 2004.

BARRINGER, Bruce R. ***The performance implications of achieving a fit between corporate entrepreneurship and strategic management practices.*** Columbia, 1995. A dissertation presented to the Faculty of the Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Philosophy, University of Missouri.

BATTRAM, Artur. ***Navegar por la complejidad.*** Barcelona: Ediciones Granica S.A., 2001.

BATTILANA, Julie. ***The role of individuals in institutional change****: when individuals act institutional entrepreneurs.* Fontainebleau, 2006. A dissertation presented in partial fulfillment for the degree of PHD in Management, INSEAD.

BAUER, Rubem. **Gestão da mudança -** caos e complexidade nas organizações**.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

BAUMOL, William J. ***Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs.*** Boston: MIT Press, 1994.

BAZERMAN, Max H. ***Judgment in managerial decision-making.*** 5th ed. New York: John Wiley and Sons, 2002.

BEINHOCKER, Eric D. ***The origin of wealth –*** *the radical remaking of economics and what it means for business and society*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

BELLU, Renato R. *Entrepreneurs and managers: are they different?* **Frontiers of Entrepreneurship Research** , Wellesley, MA: Babson College, 1988.

BENOIT, Gaston; MESTON, Francis. **Empresa em movimento.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BERNBAUM, Leslie W. ***Essential mindsets for successful entrepreneurial practice in non-profits.*** Victoria, 2007. A thesis presented in partial fulfillment for the degree of Master of Arts in Leadership, Royal Roads University.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1985.

BERSALOU, Lawrence W. ***Cognitive psychology: a****n overview for cognitive scientists.* Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 1992.

BIRLEY, Sue; MUSYKA, Daniel F. (eds). **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BISHOP, Karen *et al*. *Entrepreneurial training transfer: influence on entrepreneur's use of knowledge from training process.* **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 2006. Disponível em <htpp://www.babson.edu/entrep/fer/2006FER/chapter_xiv/summaryfr_xiv_1.html>. Acesso em 25/03/2008.

BLATT, Cleide. Intrapreneurismo: uma ferramenta prática à mudança e à inovação tecnológica organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2000, Florianópolis. **Anais ENEMPRE**: Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BLOCK, Peter. **Gerentes poderosos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. ***The guru guide to entrepreneurship.*** New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

BRANDSTÄTTER, Hermann. *Becoming an entrepreneur - a question of personality structure?* **Journal of Economic Psychology**, v. 18, n.. 2/3, p. 157-177, 1997.

BRANDT, Steven C. ***Entrepreneuring in establish companies****: managing towards year 2000*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1985.

BRIDGES, William. ***Managing transitions*****:** *making the most of change***.** Reading: Addison Wesley Publishing Co., 1995.

BROCKHAUS Robert H; HORWITZ, Pamela S. *The psychology of the entrepreneur***.** *In*: SEXTON, Donald L.; SMILOR, Raymond W. (org). ***The art and science of entrepreneurship.*** Cambridge: Ballinger Publishing Co., 1986.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2000.

BRYMAN, A**. *Research methods and organizations study.*** London: Routledge, 1995

BURREL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, Stewart *et al.* (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol 1. São Paulo: Atlas, 1999.

BUSENITZ, Lowel W.; BARNEY, Jay B. *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making.* **Journal of Business Venturing,** v. 12, n. 1, p. 9-30, 1997.

BYGRAVE, William D. *The Entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies.* **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 14, n. 1, p. 7-26, 1989 (a).

_____. *The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps?* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 2, p. 7-30, 1989 (b).

CARDOSO, Onesimo de Oliveira. Ciência e Tecnologia - um enfoque epistemológico. **Revista Unicsul**, n. 12, p. 6-23, 1997.

CARPINTERO, Jose Newton Cabral; BACIC, Miguel Juan. Empreendedorismo e desenvolvimento. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Boletim Inovar.** Disponível em <http\\ www.capitalderisco.gov.br/VCN/empreendedorismo_e_desenvolvimento_CR.asp> Acesso em 09/05/2007.

CARRIER, Camille. *Intrapreneurship in small business: an exploratory study***.** **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 21, n. 1, p. 5-20, 1996.

_____. *The prospective map: a new method for helping future entrepreneurs in expanding their initial business ideas***. International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. v. 5, n. 1, 2008.

CHEN, Chao C. *et al*. *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?* **Journal of Business Venturing,** v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.

CHISHOLM, Thomas A. *Intrapreneurship and bureaucracy*. **SAM Advanced Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 36-40, 1987.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2000

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. *In*: **_____** *et al.* (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**, vol I. São Paulo: Atlas, 1999.

COOPER, A.C. *et al. Entrepreneurs' perceived chances for success***. Journal of Business Venturing**, v. 3, n. 1, p. 97-108, 1988.

COOPER, Robert; BURREL, Gibson. *Modernism, post modernism and organizational analysis: an introduction*. **Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.

CORBETT, Andrew C. *Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 474-491, 2005.

_____; HMIELESKI, Keith M. *The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 1, p. 103-121, 2007.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

CROCKETT, Dilene R. ***The venture management team in corporate entrepreneurship*: *the role of corporate support and control*.** Arlington, 2004. A dissertation presented in partial fulfillment for the degree of Doctor in Philosophy, University of Texas.

CROSSAN, Mary M. *et al*. *An organizational learning framework: from intuition to institution.* **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CUNHA, Neila C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação e, empresas inovadoras.** São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DAVIDSSON, Per. ***Researching entrepreneurship***. Boston: Springer, 2004.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

De KONING, Alice J. ***Conceptualizing opportunity formation as a socio cognitive process*.** Fontainebleau, 1999. A dissertation presented in partial fulfillment for the degree of PHD in Management, INSEAD.

DEL NERO, Henrique Schültzer. **O sítio da mente** – pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Colégio Cognitum, 2002.

De MEYER, Arnold *et al*. *Managing project uncertainty: from variation to chaos.* **Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 60-67, 2002.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2002.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999 (a).

_____. Ensino do empreendedorismo: panorama brasileiro. *In*: **Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Confederação Nacional da Indústria - Instituto Euvaldo Lodi, Brasília: 1999 (b).

_____. Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil: a metodologia da oficina do empreendedor**.** *In:* ICBS WORLD CONFERENCE, 44th, Nápoles, 1999 (c).**Paper**

DORNELAS, Jose Carlos A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004 a.

_____. **A gestão de pessoas na empresa moderna.** Abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. São Paulo, 2004 b. Tese (Livre-Docência). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DUTTON, Jane E.; JACKSON, Susan E. *Categorizing strategic issues: links to organizational action.* **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 76-90, 1987.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil –** mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EISENHARDT, Katheleen. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUBANKS, Amon B. ***The roles and competencies of career entrepreneurs****: implications for training and career development.* Moscow, 2007. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Philosophy, University of Idaho.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship -** fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FILION, Louis J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. *In* **Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Confederação Nacional da Indústria - Instituto Euvaldo Lodi, Brasília: 1999.

_____. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas Light, Fundação Getulio Vargas, São Paulo**, v. 7, n. 3, p.2-7, 2000.

_____. *Vision and relations: elemens for an entreprenurial metamodel.* **International Small Business Journal,** v. 9, n. 2, p. 26-40, 1991 (a).

_____. **Educação empreendedora: o que devíamos enfatizar - o meio ou a mensagem?** Universidade de Quebec em Três Rios. Paper, tradução de Nely Rachel Veloso Mendes. Montes Claros: UNIMONTES, 1991 (b).

_____. *From Entrepreneurship to Entreprenology: the emergence of a new discipline.* **Journal of Entreprising Culture,** v. 6, n. 1, p. 1-23, 1998.

FISKE, Susan T.; TAYLOR, Shelley. ***Social cognition*.** New York: Random House, 1984.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências –** um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

GALBRAITH, John R. ***Organizing for the future*****:** *the new logic for managing complex organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam.** A arte e a ciência de mudar as nossas idéias e a de outros. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GARTNER, William B. *"Who is an entrepreneur?" is the wrong question***. American Journal of Small Business,** v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

_____. *Entrepreneurial narrative and a science of the imagination.* **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 5, p. 613-627, 2007.

GARVIN, David A.; LEVESQUE Lynne C. *Meeting the challenge of corporate entrepreneurship.* **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 10, p. 102-112, 2006.

GASSE, Yvon. *The development of new entrepreneurs**:** a belief based approach*. *In*: SEXTON, Donald; SMILOR, Raymond (org). ***The Art and Science of Entrepreneurship***. Cambridge: Ballinger publishers, 1986.

GENELOT, Dominique. ***Manager dans la complexité***. Paris: INSEP Ed, 1998.

GERSICK, Kelin E. *et al*. ***Generation to generation****: life cicles of the family business***.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIANNETTI, Eduardo. **O mercado das crenças:** filosofia econômica e mudança social**.** São Paulo: Cia das Letras, 2003.

GIBB, Allan. *Corporate restructuring and entrepreneurship: what can large organizations learn from small?* **Enterprise and Innovation Management Studies**, v.1, n. 1, p. 19-35, 2000.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Cristopher. **A organização individualizada:** talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRÉGORIE, Dennis A. *et al*. *Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analisys of Frontiers of Entrepreneurship Research. 1981-2004.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, 2006.

HAYNIE, James M. ***Cognitive adaptability*: t***he role of meta-cognition and feed back in entrepreneur decision policies***.*** Denver, 2005. Thesis presented in partial fulfillment for the degree of PHD in Philosophy, Dept of Management, University of Colorado.

HAMEL, Gary. ***Leading the revolution*.** Boston: Harvard Business Press, 2000.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

HINDLE, Karen. *Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research: a canonical development approach***. Entrepreneurship Theory and Pratice**, v. 28, n. 6, p. 575-607, 2004.

HINDS, Diane J.M. ***Realizing a vision:*** *experience of individuals who created a concrete and enduring entity.* Minneapolis, 2007. Dissertation presented in partial fulfillment for the degree of Doctor of Education, School of Education, University of St. Thomas.

HILL, I. D. *An Intrapreneur-turned-entrepreneur compares both worlds.* **Research Management,** v. 3, n. 30, p. 33-37, 1987.

HIPÓLITO, Jose Antonio .M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**.** In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. Sistema de recompensas: uma abordagem atual**.** *In*: vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HISRICH, Robert D. *Entrepreneurship/Intrapreneurship*. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 209-222, 1990.

_____; PETERS, Michael D. ***Entrepreneurship:*** *starting, developing and managing a new enterprise***.** Chicago: Irwin, 1995.

HOCK, Dee. **O nascimento da era caórdica.** São Paulo: Cultrix/Amana Key, 1999.

HOFSTEDE, Gert. ***Culture and organizations.*** London: Harper Collins, 1994.

HOGARTH, Robin .M. ***Judgment and choice:*** *the psychology of decisions***.** New York: John Willey & Sons, 1987.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – IBPQ. **O Empreendedorismo no Brasil:** 2007 – Curitiba: 2008.

JAPIASSU, Hilton. **A crise da razão e do saber objetivo.** São Paulo: Letras e Letras, 1996.

JAVIDAN, Mansour. *Core competence: what does it mean in practice?* **Long Range Planning,** v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998

JENNINGS, Reg *et al*. ***Business elites: the psychology of entrepreneurs***. New York: Routledge, 1994.

JOHNSON, B. R. *Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur***. Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 39-54, 1990.

JUDICE, Valeria *et al*. *Corporate entrepreneurship development programs**:** how to bridge the gap between knowledge and practices?* **Caderno de Idéias**, Fundação Dom Cabral, ano VII, n. 39, dezembro, 2007.

KAHNEMAN, Daniel; LOVALLO, Dan. *Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking.* In: RUMELT, RICHARD P. *et al.* (eds). **Fundamental issues in strategy.** Boston: Harvard Business School Press, 1994

KAISH, Stanley; GILAD, Benjamin. *Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness***. Journal of Business Venturing,** v. 6 n. 1, p. 45-61, 1991.

KAO, John J. ***The entrepreneur***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

KILBY, P. ***Entrepreneurship and economic development.*** New York: Free Press, 1971.

KIM, Jeong-Nam. ***Communicant activeness, cognitive entrepreneurs and a situational theory of problem solving*** . College Park, 2006. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of University of Maryland.

KIRZNER, Israel M. ***Competition and entrepreneurship***. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KOLB, David A. ***Experiential learning***. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOEN, P.A. *et al*. *Cognitive mechanisms: which ones allow corporate entrepreneur to obtain start-up fundings.* **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 1-8, 2000. Disponível em <http://www.babson.edu/entrep/fer/III/IIIA> Acesso em 15 de agosto de 2007.

KRUEGER Jr. Norris F. *What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 1, p. 123-138, 2007.

KURATKO, Donald F. *Entrepreneur education in the 21st century: from legitimization to leadership***.** USASBE NATIONAL CONFERENCE, ***Coleman Foundation White Paper,*** 2004. Disponível em <http://wwwsbaer.uca.edu.research/usasbe >Acesso em 03/02/2008.

_____; HODGETTS, Richard M. ***Entrepreneurship - a contemporary approach***. Orlando, FL: Harcourt College Publishers, 2001.

LAMBERT, Alan M.; CHASTEEN, Alison L. *Social cognition.* In: BECHTEL, William; GRAHAM, George (eds). ***A companion to cognitive science***. Oxford: Blackwell, 1999.

LANSBERG, Ivan. Os testes de um príncipe. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 85, n. 9, p. 67-73, 2007.

LAWLER III, Edward E. ***Strategic pay – aligning organizational strategies and pay systems***. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

_____. *Competencies: A poor foundation for the new pay*. **Compensation and Benefits Review**, v. 28, n. 6, p. 20–26, 1996

LEVINSON, Daniel J. *A conception of adult development***. American Psycologist**, v. 41, n. 1, p 3-13, 1986.

LIMA, M.; DOLABELA, Fernando. Aprendizado do empreendedorismo em instituições de ensino superior no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2000, Florianópolis. **Anais ENEMPRE**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

LONG, William. *The meaning of entrepreneurship*. **American Journal of Small Business**, v. 8, n. 2, p. 7-56, 1983.

LOW, Murray B; MacMILLAN, Ian C. *Entrepreneurship: past research and future challenges.* **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 139-161, 1988.

LURIA, Alexander R. **Desenvolvimento cognitivo**: seus fundamentos culturais e sociais**.** São Paulo: Icone, 1990.

MANNING, Kingsley. Uma nova ordem no setor público. *In*: BIRLEY, Sue; MUSYKA, Daniel F. (eds). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MARKMAN, Gideon. D. *et al*. *A cognitive approach to explain technology based venture creation*. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 1-10, 2000. Disponível em <http://www.babson.edu/entrep/fer/III/IIIB> Acesso em 03.11.2005.

_____; BARON, Robert A. *Person-entrepreneur fit: why some people are more succeful as entrepreneur than others.* **Human Resources Management Review**, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

McCLELLAND, David. **A Sociedade competitiva:** realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McDONALD, Robert E. ***Knowledge entrepreneurship:*** *linking organizational learning and innovation.* Hartford, 2002. A dissertation presented in partial fulfillment for the degree of Doctor of Phylosophy, University of Connecticut.

McGRATH, Rita G.; MacMILLAN, Ian. ***The entrepreneurial mindset.*** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

McKELVEY, Bill. *Toward a complexity science of entrepreneurship***. Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 313-341, 2004.

McKENZIE, Brian B. ***Understanding entrepreneurship: a definition and model based on economic activity and the pursuit of self-identity***. Victoria, 2002. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Philosophy, University of Victoria.

MERRY, Uri. ***Coping with uncertainty***. Westport: Praeger Publishers, 1995.

MILLER, Dale; FRIESEN, Peter H. *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum***. Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MILLS, John *et al*: *Practical competence and resource framing In: _____ et al*. ***Strategy and performance:*** *competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINER, J.B. *Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns***. Journal of Business Venturing,** v. 5, n. 1, p. 221-234, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MITCHELL, Ronald K. *et al*. *Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 93-104, 2002.

_____ *et al. The central question in entrepreneurial cognition research 2007***. Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 31, n. 1, p. 1-27, 2007.

MITROFF Ian I.; LINSTONE, Harold A. ***The unbounded mind***. New York: Oxford University Press, 1993.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOUNT, M. K; THOMPSON, D.E. *Cognitive categorization and quality of performance ratings.* **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 2, p. 240-246, 1987.

MUSSON, G. *Life Stories*. In: SIMON, G.; CASSEL, C. ***Qualitative methods and analysis in organizational research***: *a practical guide*. London: Sage, 1998.

MUZYKA, Daniel F; CHURCHILL, Neil. F. A evolução da capacidade empreendedora em grandes organizações. In: BYRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (eds). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

NEVIS, C.E. *et al*. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. *In*: KLEIN, D**. A gestão estratégica do capital intelectual**. São Paulo: Qualimark Eds, 1999.

NIGRI, Elmano. Distribuição dos perfis PI entre 207 presidentes de empresas clientes (no prelo). **Praendex Brasil,** Arquitetura Humana. São Paulo: 2008.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Douglass C. *Institutions and Economics*. *In*: BECHTEL, William; GRAHAM, George (eds). ***A companion to cognitive science***. Oxford: Blackwell, 1999.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo.** Brasília: Ed. MH Comunicação, 1995.

PADUA, E. M. M. O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica**.** *In*: CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber**: metodologia científica, fundamentos e tecnicas. Campinas: Papirus, 1989.

PALICH, Leslie E; BAGBY, Ray. *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom***. Journal of Business Venturing**, v. 10 , n. 6, p. 425-438, 1995.

PARKER, D; STACEY, R. **Caos, administração e economia.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.

PASCALE, Richard *et al*. ***Surfing the edge of chaos:*** *the laws of nature and the new laws of business***.** New York: Three Rivers Press, 2001.

PEREIRA, Mauricio G. Apresentação. *In*: **Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Confederação Nacional da Indústria - Instituto Euvaldo Lodi, Brasília: 1999.

PENROSE, Edith T. ***Theory of the growth of the firm*.** London: Basil Blackwell, 1959.

PERRENOUD, Phillipe. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PICARELLI Fo., Vicente.; WOOD Jr., Thomas. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

PINCHOT III, Gifford. ***Intrapreneuring*** **-** *por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.* São Paulo: Harbra, 1989.

PINKER, Steve. ***The blank slate*** **-** *the modern denial of human nature*. London: Penguin Books, 2002.

POURDEHNAD, John *et al*. *Unlearning/learning organization: the role of a mindset*. Disponível em <http://journals.ISSS.org/index.php/proceedings50th/article/view/326> Acesso em 03/03/2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The core competences of the corporation***. Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRATES, M.A.S.; BARROS, Betania T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial**.** *In*: MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

QUINN, Robert E. *et al*. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsivier, 2004.

REBERNIK, Miroslav; MULEJ, Matjaz. *Requisite holism, isolating mechanisms and entrepreneurship.* **Kybernetes,** v. 29, n° 9/10, p. 1126-1140, 2000.

REED, Michael. Teoria organizacional: um campo historicamente contestado**.** *In*: CLEGG, S. *et al.* (org). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. ***Redirections in organizational analysis.*** London: Tavistock Publications, 1985.

REISBERG, Daniel. ***Cognition*** - *exploring the science of the mind.* New York: W.W. Norton & Co., 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social** - métodos e técnicas**.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROBINSON, P.B. *et al*. *An attitude approach to the prediction of entrepreneurship.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 4, p.13-31, 1991.

ROCHA-FERNANDES, Bruno H. **Competência e performance organizacional**: um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org**). Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2001

_____. *et al.* (org) **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. *The process of creative destruction. In*: **_____**. ***Capitalism, socialism and democracy*.** New York: Harper & Bros., 1984.

SCHEIN, Edgard H. ***Organizational culture and leadership*.** San Francisco: Jossey Bass, 1997.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. *The promise of entrepreneurship as a field of research***. The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHAPERO, Albert; SOKOL, L. *The social dimensions of entrepreneurship***.** *In*: KENT, C. *et al.* (eds). ***The enciclopedia of entrepreneurship***. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall, 1982.

SHAVER, Kelly G; SCOTT, Linda R. *Person, process, choice: the psychology of new venture creation***. Entrepreneurship, Theory and Practice**, v.16, n. 2, p. 23-45, 1991.

SHEFSKY, Lloyd E. ***Entrepreneurs are made, not born.*** New York: McGraw-Hill, 1994.

SIMON, Mark *et al*. *Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies.* **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 2, p.113-134, 2000.

SPENCER Lyle M.; SPENCER, Sygne M. ***Competence at work.*** New York: John Wiley, 1993.

STEVENSON Howard. H, *A perspective on entrepreneurship***.** In: KAO, John J. ***The entrepreneur.*** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

_____ ; JARILLO, Jose Carlos. *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management.* **Strategic Management Journal,** v. 11, n. 4, p. 17-27, 1990.

STEWART Jr. Wayne H. *Proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers.* **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 2, p. 189-214, 1999.

STUFFLEBEAM, Robert S. *Representation and computation. In*: BECHTEL, William; GRAHAM, George (eds). ***A companion of cognitive science***. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1999.

TALEB, Nassin N. *Bleed or blowup? Why do we prefer asymmetric payoffs?* **Journal of Behavioral Finance,** v. 5, n. 1, p. 2 -7, 2004.

TANG, Jintong ***Entrepreneurial alertness: a review, reconceptualization and extension.*** *A three essay research*. Tuscaloosa, 2007. Dissertation presented as partial fulfillment for requirement for the degree of Doctor of Management, Dept. of Management. Graduated School of University of Alabama.

TAYLOR, C.S.; McRAE, C. B. *Entrepreneurs, small business managers and large executives: a comparison of perceived importance of current business issues.* **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wellesley, MA: Babson College, p. 25-26, 1990.

TIMMONS, Jeffrey A**.** ***The entrepreneurial mind***. Andover: Brick House Publishing Co., 1989.

TSANG, Eric W. K. *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. *Judgment under uncertainty***.** *In*: KAHNEMANN, Daniel *et al***.** ***Judgment under uncertainty***: *heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, 1987.

VAN de VEN, A. *et al*. *Mapping the innovation journey. In*: _____ ***The innovation journey.*** London: Oxford University Press, 1999.

VESPER, Karl H. ***New venture strategies***. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

WEICK, Karl. ***Sensemaking in organizations***. London: Sage Publications, 1995.

WIND, Yoran *et al*. **A força dos modelos mentais**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD, Robert; BANDURA, Albert. *Social cognitive theory of organizational management.* **Academy of Management Review,** v. 14, n. 1, p. 361-384, 1989.

YIN, Robert .K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas: 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS
ANEXO 2 – PESQUISA "FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA" - QUESTIONÁRIO 1
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 2
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO 3
ANEXO 5 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COLETIVAS NOS GRUPOS FOCAIS
ANEXO 6 – O *PREDICTIVE INDEX*® – PI
ANEXO 7 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Nome da empresa
2. Data da fundação
3. História
4. História do fundador
5. Faturamento Anual
6. Constituição Societária
7. Missão
8. Valores
9. Setor de atuação
10. Tempo que atua no setor
11. Principais produtos/serviços
12. Segmento alvo
13. Público alvo
14. Políticas de Recursos Humanos
15. Políticas Gerais e normas de procedimentos
16. Estrutura organizacional
17. Processos de fusões/aquisições
18. Quantidade de funcionários
19. Escolaridade média dos funcionários
20. Estratégias de Marketing

ANEXO 2 – PESQUISA "FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA" - QUESTIONÁRIO 1

NOME:	EMPRESA:
POSTO:	DATA:

INSTRUÇÃO:

Valorize de 1 a 5 as afirmações abaixo, de forma a representar aquilo que na sua opinião, acontece na organização

ATENÇÃO	discordo 100%				concordo 100%
	1	2	3	4	5
1) A prioridade para obtenção de conhecimento é para informações sobre o negócio, recebidas por revistas setoriais, cadernos econômicos, contatos com concorrentes e fornecedores da empresa, por exemplo.					
2) Uma parte importante do tempo dedicado aos debates internos é dirigida a conhecer os fatores decisivos para a sobrevivência e crescimento da organização.					
3) As leituras de cenário e movimentos da concorrência e da economia atraem mais atenção do que outros temas.					

CATEGORIZAÇÕES

4) Conhecer quem são os clientes e suas necessidades ocupa uma parte relevante das atividades diárias.					
5) Segmentação de mercado e definição de estratégias de conquista são tarefas fundamentais.					
6) Os temas relacionados a clientes têm prioridade, sempre que há simultaneidade de assuntos.					
7) Aqui se aprende que os empregados mais valorizados são aqueles que têm vocação natural para relacionar-se bem com os clientes e saber como satisfazê-los.					

REPRESENTAÇÕES

8) A análise da concorrência e os fatores de sucesso de outras empresas são temas que usualmente freqüentam os debates internos.					
9) As tarefas indelegáveis de um empresário são claramente identificadas e conhecidas, servindo como referências para os debates internos.					

10) Os comportamentos e preocupações do empresário são debatidos internamente e servem de exemplo para ser seguido.					

ANCORAGEM

11) Os pontos fortes e fracos da organização são conhecidos e delimitados.					
12) É bem claro o potencial relativo da organização e as estratégias selecionadas para realizá-lo.					

MODELOS MENTAIS	discordo 100%				concordo 100%
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
13) Há uma clara percepção do que significa ser um empresário e das atividades relacionadas a isso. Uma parte importante do tempo do fundador/presidente é aplicada em conceituar o papel do empresário e as conseqüências de suas ações.					
14) A consciência de que um empresário deve ser concentrar nas prioridades da organização é mais do que evidente. Há uma clara percepção de que uma empresa deve ser avaliada pelo valor que agrega à sociedade e um empresário, pelo modo que logra os objetivos concretos a que se propõe.					

SIMBOLOGIA E LINGUAGEM

15) Muito tempo é dedicado a conhecer os relatórios de desempenho e indicadores de resultados do negócio. Informações não estruturadas que indiquem "como vão as coisas" são trazidas regularmente para compartilhamento.					
16) Os assuntos trazidos aos debates diários são bem balanceados, de forma a não deixar que temas não decisivos concorram com o que é realmente importante.					

CAPACIDADE DE JULGAMENTO

17) Decisões importantes para o negócio são delegadas, mesmo que seja necessário alinhamento anterior.					
18) Erros eventuais são entendidos como parte do aprendizado e o resultado negativo das ações são debatidos e entendidos como necessidade de maior alinhamento ou compartilhamento de informações e visões.					

19) Normalmente os debates internos são focados em alternativas de decisões a serem tomadas, de forma a assegurar entendimento comum dos contextos e das prioridades do negócio.					

SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

20) Existe um clima que favorece o acolhimento e aceitação de pontos de vista diferentes. As soluções possíveis para um problema negocial são discutidas e conhecidas.					
21) Problemas são vistos como oportunidades de melhorias e de aprendizado.					
22) As crises eventuais são vistas como fonte de revisão de estratégias, redimensionamento de recursos e avaliação sincera de forças/fraquezas.					

PROJEÇÃO DE FUTURO

23) Parte importante do tempo dos gestores é aplicada em planejamento estratégico.					
24) A visão de futuro da organização é debatida e conhecida.					
25) Há permeabilidade para contribuir com visões diferentes na construção do futuro					

planejado e na definição da estratégia de posicionamento e conquistas.					
26) O futuro da organização é entendido como melhor e possível. As decisões estratégicas do presente têm uma clara vinculação com a construção do futuro desejado.					

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 2

PESQUISA "FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA"
QUESTIONÁRIO 2
VOCE É UM EMPREENDEDOR CORPORATIVO?

NOME_____

EMPRESA _____

POSIÇÃO_____

DATA_____

VOCÊ É UM EMPREENDEDOR CORPORATIVO?[1]

Instruções:

Examine as afirmações abaixo e identifique aquelas que, na prática, mais se assemelham a sua postura e ao seu comportamento, atribuindo um peso (de 0 a 3) em cada um dos temas, como por exemplo:

(1)	A	(1)	A	(3)	A
(1)	B	(2)	B	(0)	B
(1)	C	(0)	C	(0)	C
(0)	D	(0)	D	(0)	D

1. Motivação para o trabalho

( ) A – Atribuo grande importância aos estímulos da chefia e à ação de agentes externos.
( ) B – Minha motivação está ligada à conquista de uma posição de poder e influência.
( ) C – Sinto-me automotivado. Busco maior liberdade e espaço de ação independente.
( ) D – Sou motivado pela liberdade de ação e sensível às demandas organizacionais.

2. Escolha das atividades

( ) A – Possuo pleno domínio das atuais responsabilidades e de melhoria do que já existe.
( ) B – Concentro minhas energias na administração do trabalho da equipe, e delego autoridade, compartilhando responsabilidades.
( ) C – Envolvo-me pessoalmente no trabalho e colaboro com atividades de interesse de outras pessoas.
( ) D – Prefiro a ação direta, colocando a mão na massa, delegando se for necessário.

3. Desenvolvimento de competências

( ) A – Busco aprofundar meus conhecimentos na área de especialização do produto.
( ) B – Concentro energias no trabalho administrativo e na política de relacionamentos.
( ) C – Tenho capacidade e sensibilidade para perceber oportunidades e detectar novos negócios.
( ) D – Sou orientado para a geração de resultados e para a política de relacionamentos.

[1] Adaptado de Camille Carrier e Gifford Pinchot por Fernando Dolabela e Sineval Martins Rodrigues

4. Centro de interesses

( ) A – Aprofundo os conhecimentos tecnológicos para o exercício das minhas funções.
( ) B – Amplio os conhecimentos especializados e suas ligações com as demais áreas da empresa.
( ) C – Exploro diferentes aplicações das tecnologias em novas oportunidades de negócios.
( ) D – Articulo interesses da empresa com novas oportunidades de mercado.

5. Postura frente aos erros e fracassos

( ) A – Utilizo ação preventiva para evitar o erro. Não vejo o fracasso como aprendizagem.
( ) B – Realizo esforço sistemático de prevenção do erro e controle das situações-surpresa.
( ) C – Transformo erros e fracassos em oportunidades de aprendizagem.
( ) D – Reduzo riscos de erros para evitar desgaste da imagem da qualidade empresarial.

6. Condução do processo decisório

( ) A – Observo atentamente as indicações e padrões de procedimentos da hierarquia.
( ) B – Fico atento às recomendações da direção e às políticas e normas organizacionais.
( ) C – Sigo a intuição e o meu próprio ponto de vista, preferindo agir a discutir problemas.
( ) D – Decido autonomamente, com base em argumentos e comprometido com as ações.

7. Relacionamento interpessoal

( ) A – Atuo com relativa independência, fora da influência das redes de relacionamento.
( ) B – Prefiro relacionamento informal na equipe e formal nas negociações com a hierarquia.
( ) C – Enfatizo a formação das redes de aliados dispostos a contribuir com o negócio.
( ) D – Amplio o relacionamento e negociações, observando os marcos da hierarquia.

8. Postura frente ao sistema organizacional

( ) A – Prefiro o trabalho supervisionado com indicações claras de metas e prazos.
( ) B – Valorizo normas organizacionais que definem o *status* e a autoridade do cargo.
( ) C – Formulo as políticas e normas organizacionais de acordo com as exigências da ação.
( ) D – Contribuo para adaptar o sistema organizacional aos novos desafios.

9. Inovação e criatividade

( ) A – Nas mudanças, minimizo os riscos reproduzindo sempre modelos de sucesso.
( ) B – Valorizo a difusão de *know-how* e novas tecnologias dentro da especialidade.
( ) C – Estimulo o uso contínuo da imaginação e criatividade na solução de problemas.
( ) D – Crio condições favoráveis à incorporação de inovações e premio idéias criativas.

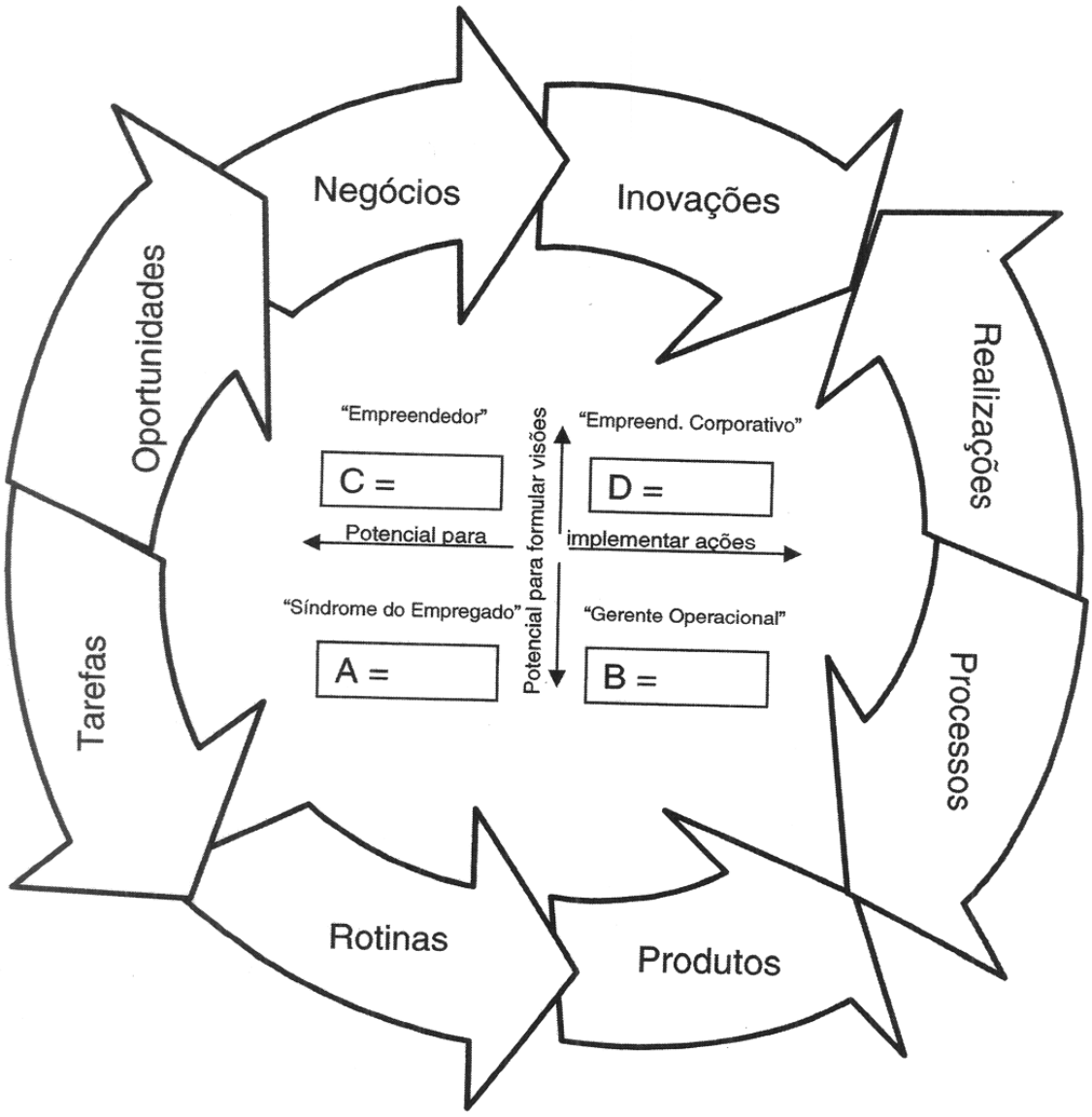
10. Relações com cliente e mercado

( ) A – Organizo as tarefas para atender as especificações da demanda externa.
( ) B – Estruturo tarefas e administro recursos antecipando as necessidades dos clientes.
( ) C – Pesquiso o pensamento e a percepção dos clientes acerca de novos produtos.
( ) D – Investigo expectativas do mercado e compatibilizo com interesses da empresa.

TABULAÇÃO

Faça a soma dos pesos atribuídos a cada alternativa (letra) em todos os 10 temas do questionário. Lance esses resultados nos campos correspondentes a cada uma das letras, no quadro abaixo.

REPRESENTAÇÃO DO PERFIL PREDOMINANTE



ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO 3

PESQUISA "FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA"
QUESTIONÁRIO 3
A EMPRESA DÁ ESPAÇO PARA O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E A INOVAÇÃO?

NOME_____

EMPRESA _____

POSIÇÃO_____

DATA_____

A SUA EMPRESA DÁ ESPAÇO PARA O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E A INOVAÇÃO?[1]

Instruções:
Avalie em que grau o ambiente predominante na sua organização é favorável ao desenvolvimento de empreendedores corporativos. Registre sua percepção fazendo um círculo no número correspondente ao seu ponto de vista, nas 12 variáveis da dinâmica organizacional

1. Superação de obstáculos

Os executivos têm habilidades, motivação e coragem para se responsabilizar por iniciativas empreendedoras, e a empresa os encoraja a descobrir e percorrer novos caminhos e novas soluções.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

2. Processo de planejamento

Os executivos estão ocupados com o que vai acontecer no futuro e não apenas com os assuntos de curto prazo. São oferecidos recursos e tecnologia para que as pessoas pensem estrategicamente e se envolvam com todas as etapas dos projetos: desde a concepção até a implementação.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

3. Processo decisório

A empresa oferece diferentes tipos de recompensa para pessoas e equipes inovadoras. Os erros e fracassos são tratados como parte do processo de crescimento e aprendizagem. As equipes têm grande autonomia para tomar decisões em assuntos restritos.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

[1] Adaptado de Camille Carrier e Gifford Pinchot por Fernando Dolabela e Sineval Martins Rodrigues

4. Tecnologia do produto

A organização cria mecanismos que estimulam e favorecem as abordagens do tipo generalista, envolvendo as equipes em todas as fases e dimensões dos projetos e produtos. É cada vez menor a exigência de especialização nas tarefas e maior a oferta de oportunidades de exploração de idéias promissoras.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

5. Desenvolvimento de pessoas

As pessoas que são movidas por idéias criativas e pela superação de desafios conseguem prosperar mais rapidamente na empresa e encontram mais oportunidades de participar de programas educacionais. Um colaborador que tiver um projeto de inovação apresenta-o a um interlocutor na hierarquia da empresa.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

6. Interação com clientes

As principais decisões pesam mais em conta a satisfação dos clientes do que interesses e políticas internas da empresa. Entre os departamentos prevalece uma postura cooperativa e de ajuda mútua. As relações são tipicamente de fornecedor e cliente.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

7. Relações interpessoais

A empresa valoriza a formação de equipes de trabalho informais, que envolvam mais de um departamento, conferindo liberdade para desenvolverem projetos e tomarem suas próprias decisões.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

8. Relações intergrupais

A estrutura organizacional favorece o trabalho interdisciplinar e estimula o desenvolvimento de projetos por meio de comitês multifuncionais. As unidades de negócio funcionam de forma semelhante a uma comunidade.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

9. Padrões de comunicação

As pessoas são muito francas e comprometidas com a verdade. Trocam *feedback* de forma genuína e freqüente. Qualquer membro da equipe tem acesso contínuo às informações necessárias para a realização de seu trabalho.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

10. Padrões de liderança

Predominam relações democráticas e um ambiente participativo. As pessoas são estimuladas a tomar iniciativa e a agir com grande autonomia. As chefias encorajam a busca de novas soluções e demonstram preocupação com o bem-estar dos funcionários.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

11. Definição de responsabilidades/autonomia

As responsabilidades e o grau de autonomia são definidos de forma discutida e negociada com os líderes de equipes. Há casos em que a empresa coloca recursos à disposição dos colaboradores que tenham idéias promissoras.

Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

12. Inovação e criatividade

Os colaboradores que inovam são considerados modelos. É freqüente a implementação de sugestões apresentadas pelas equipes, pois todas as pessoas estão atentas às mudanças no ambiente de negócios.

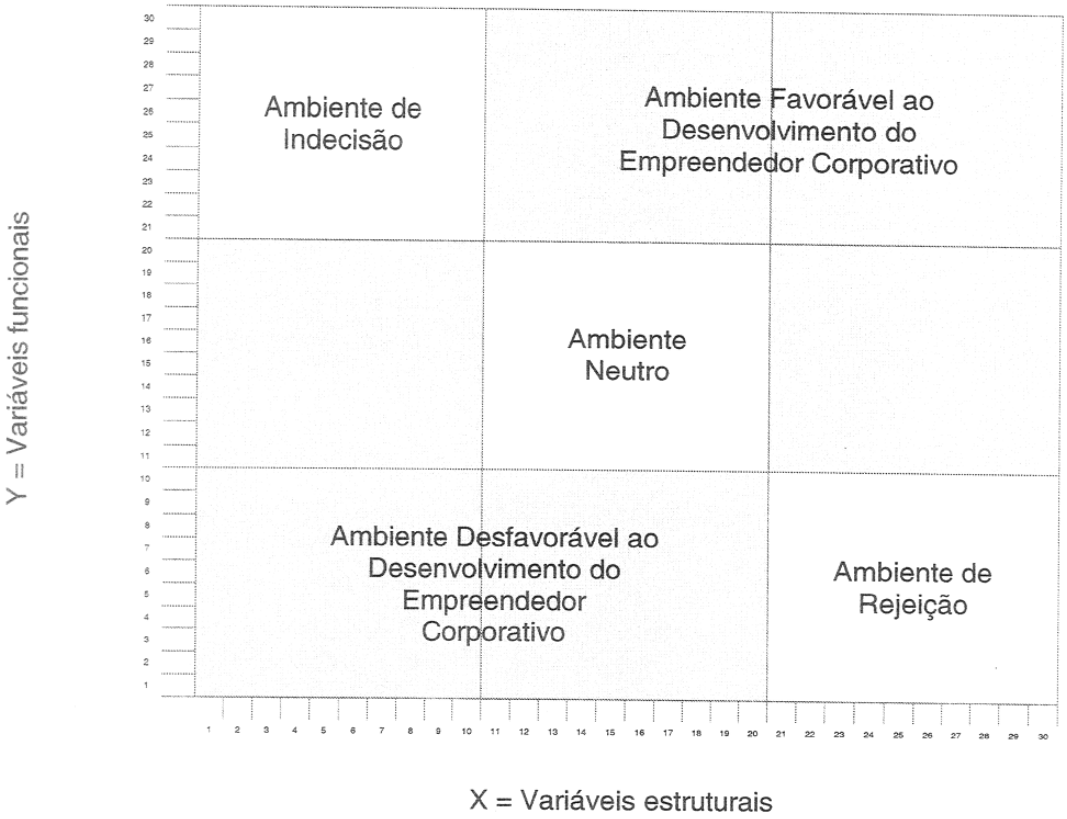
Baixo Grau — 0 — 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — Alto Grau

TABULAÇÃO

Transcreva suas respostas e faça a soma indicada

1=	+	2=	+	3=	+	4=	+	5=	+	6=	=	X=
7=	+	8=	+	9=	+	10=	+	11=	+	12=	=	Y=

Anote, no quadro abaixo, os valores resultantes da soma nos eixos x e y. Trace, a partir desses pontos, linhas perpendiculares aos eixos e verifique em qual quadrante essas linhas se cruzam.



ANEXO 5 – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS COLETIVAS NOS GRUPOS FOCAIS

Avaliação do ambiente empreendedor

Com base na pesquisa de GHOSHAL e BARTLETT (2000) sobre empresas empreendedoras, será avaliado o ambiente interno das cinco empresas selecionadas na amostra final. As entrevistas serão estruturadas a partir das observações e categorizações dos autores. As respostas serão registradas em formulário específico

a) Configuração organizacional

Organização subdividida em pequenas unidades de negócios

Forma de organizar a empresa para favorecer o empreendedorismo. Cada Unidade de Negócio tem mercado, clientes e produtos bem definidos.

b) Percepção dos gestores

Disseminação de um senso de propriedade

Grau em que as pessoas se sentem comprometidas com seu trabalho, unidade e empresa.

Ambiente de apoio e confiança

Modo pelo qual os conflitos são tratados, delegações são feitas e pessoas são avaliadas e julgadas.

c) Políticas de uso de recursos

Descentralização de recursos e atribuições

Modo pelo qual a empresa aloca recursos aos gestores e permite a liberdade de atuação, dentro de regras pré-conhecidas.

Promoção da competição interna

Uma tensão criativa e positiva entre os empregados, de forma que se comparam mutuamente em uma corrida pelo melhor desempenho.

Abertura à Inovação

Grau em que a empresa permite que novas idéias sejam tentadas, quer no campo de produtos ou tecnologia, quer no campo da gestão.

d) Comunicação Interna

Padrões e expectativas claramente definidos

Aspecto pelo qual os empregados podem monitorar seu desempenho, eliminando a necessidade de controles adicionais.

Informação democratizada

Grau em que a informação necessária ao negócio é fornecida e tratada.

e) Práticas de gestão de RH

Foco no desenvolvimento individualizado

Existência de programas individuais de formação e qualificação

Tolerância ao erro

Forma pela qual são tratados os erros: modelo de punição, eliminação e recuperação.

Seleção por atitudes

Critérios internos para escolha de novos gestores.

Remuneração por resultados

Forma institucionalizada de remuneração por resultados adicionais.

Carreiras não lineares

Histórico de promoção dos gestores e suas expectativas de crescimento.

ANEXO 6 – O *PREDICTIVE INDEX*® – PI

O Sistema Predictive Index® foi desenvolvido e administrado experimentalmente por Arnold S. Daniels durante o período de 1953 a 1954. Ficou disponível para uso, e o primeiro treinamento para um grupo gerencial foi conduzido por Daniels em julho de 1955. A partir dessa data, o P.I. tem se espalhado pelo mundo. Mais de 35.000 gerentes e executivos participaram do treinamento sobre o Sistema P.I. e o formulário básico para aplicação do programa está disponível em mais de 60 diferentes línguas e já foi aplicado alguns milhões de vezes.

A história relacionada com os esforços para definir e mensurar objetivamente essas características da personalidade datam, pelo menos, desde o século IV a.C. quando Hipócrates, cientista grego, descreveu os "humores" (sanguíneo, melancólico, fleumático e colérico) que ele tentou, sem êxito, correlacionar com a presença de certos fluidos do corpo. Desde essa época, até o início deste século, foram feitos esforços para mensurar as características da personalidade buscando a relação entre o comportamento e atributos tangíveis capazes de serem mensurados fisicamente. Esses esforços produziram como resultado, conceitos (que estiveram em moda por certo tempo) tais como a frenologia e a fisionomia mertoniana, e outros sistemas mais científicos para mensurar fisicamente sua classificação. A experiência, repetida inúmeras vezes, tornou evidente que nenhuma dessas técnicas produziam uma medida aceitável das características da personalidade e que não existe nenhuma relação direta entre as características físicas e o comportamento.

Após estudos realizados por psicólogos especializados no comportamento, Pavlov, Thorndike, Watson, Dewey, Angell e Woodsworth todos pioneiros nesse campo, obteve-se reconhecimento e aceitação no início deste século, e chegou-se a compreender a maneira de medir as características da personalidade e predizer o comportamento através da mensuração das respostas aos estímulos. Uma técnica específica para mensurar a resposta a estímulos simbólicos, como meio de avaliar e predizer o comportamento, provavelmente teve sua origem quando se publicou em 1921 o livro "Psicodiagnóstico e manchas de tintas", de Hermann Rorchach. As primeiras técnicas projetivas utilizavam quadros abstratos ou realistas, como estímulos simbólicos, para os quais o indivíduo tinha de responder.

O primeiro uso de palavras como estímulo simbólico dentro de um formato “projetivo” foi feito por Louis L. Thurstone, que relatou seu trabalho com essa técnica em um artigo intitulado “*The vectors of the Mind*” (Os Vetores da Mente) publicado em 1934. O que Thurstone descobriu foi que várias pessoas irão responder positivamente ao estímulo de certas palavras descritivas marcando-as, e negativamente por outros não as marcando. Se individualmente as palavras marcadas irão ou não de forma precisa e verdadeira descrever o comportamento da pessoa não tem significância e não tem relação com a análise de resultados.

Estatística e pragmaticamente, Thurstone desenvolveu então o que chamou de agrupamento de palavras as quais pessoas com certos traços predominantes da personalidade irão com mais freqüência responder positivamente. O trabalho de Thurstone foi refinado e aprimorado por vários psicólogos entre os quais Raymond P. Cattell, Donald Fiske, M. E. Baehr, J.P.e R. P. Guilford e H. C. Gough. As palavras na lista e palavras do *Predictive Index* são derivadas primariamente do “agrupamento” de Thrustone, refinamento e análises posteriores feitas por Catell, Fiske e outros. A classificação e descrição dos seis traços de personalidade mensurados pelo PI, estão baseadas nos trabalhos dos psicólogos acima mencionados, e outros citados nos parágrafos seguintes.

Para compreender as mensurações feitas pelo *Predictive Index*-PI é necessário que se pense em cada um dos traços mensurados como um impulso, desenvolvendo-se em amplitude para extremos de cada impulso, que pode ser descrito em termos como: “submissão – dominância” por exemplo. O impulso que estiver sendo mensurado é um impulso a se comportar de uma forma particular, ou mais precisamente, para responder de uma maneira particular e com intensidade particular às situações presentes e percebidas no ambiente real. As mensurações feitas pelo *Predictive Index* estabelecem, para cada indivíduo, a localização ou magnitude de quantidade contínua dos seis impulsos, os quais uma vez integrados fornecerão uma descrição específica e uma previsão do comportamento do indivíduo, relacionados ao comportamento no trabalho e social.

Cada um dos traços é mensurado em uma amplitude de 30 quintos de sigmas de variação a partir da norma (média). O significado dessas variações foi altamente estruturado para tornar possível, análises específicas e uniformes dos perfis do *Predictive Index*, que significam descrições específicas e previsões do comportamento dos indivíduos em qualquer situação em

particular – especialmente no trabalho que é a preocupação básica do Sistema Predictive Index.

A mensuração da magnitude das respostas relativas feitas pelo *Predictive Index* é quantificada em normas, que foram compiladas de um grande número de respostas da lista de palavras. Essas normas, que são fornecidas pela lista de palavras do *Predictive Index*, foram primeiramente estabelecidas tentativamente em 1954, usando uma amostragem de 360 pessoas de diferentes organizações. Esses estudos foram aprimorados com mais três compilações, a terceira utilizou uma amostragem de 3.660 pessoas em todos os níveis da organização. A norma atual está baseada em um total superior a 8.000 pessoas da população industrial/comercial.

Localizadas nas normas, as mensurações das seis áreas do comportamento que estão sendo medidas produzem os perfis como acima referido, que então estruturam a análise descritiva das mensurações obtidas. Esses resultados mensuram a extensão de um desvio específico de uma norma que é estabelecida individualmente, baseada nas respostas da lista de palavras. Os resultados são agrupados em 45 perfis típicos e suas variações, que devem ser interpretadas por especialistas treinados, dada a grande possibilidade de combinações e as variações encontradas.

A análise descritiva teve sua origem na literatura que trata dos traços da personalidade numa classificação desenvolvida pelos primeiros comportamentalistas, como R. B. Cattell, G. W. Allport. E. J. B. Watson, mais tarde ampliados e refinados por comportamentalistas modernos como B. F. Skiner e sociólogos como David Riesman. Análises dos inter-relacionados entre os traços descritos naquelas mesmas fontes, e também as observações e experiências relatadas por nossos clientes, que diariamente se utilizam do *Predictive Index* em seu ambiente de trabalho. Os estudos constantes dos relacionamentos entre os vários perfis do *Predictive Index* e dos impulsos, interesses e aptidões envolvidos no desempenho de um grande número de diferentes tipos de trabalhos, têm sido de grande valor para o desenvolvimento do significado dos traços mensurados pelo *Predictive Index*.

Em 1983, foi realizado um estudo intenso sobre a Consistência, Estabilidade, Confiança, Precisão e Validade do Sistema *Predictive Index*, desenhado e preparado independentemente pelos doutores J. Chistopher Perry e Phhilip W., Lavory da Harvard Medical School. Esse

estudo novamente confirmou a solidez deste instrumento, assim como sua completa imunidade quanto aos preconceitos sexuais.

Numerosos estudos simultâneos sobre a validade do Sistema *Predictive Index* têm confirmado consistentemente sua precisão com relação ao trabalho. Estudos feitos nos EUA (onde os parâmetros da comissão para oportunidades iguais de emprego enfaticamente exigem dados estatísticos provados pelo uso de instrumentos como o PI), bem como em outros países, onde estudos de validade do PI são feitos com regularidade, mostram que o *Predictive Index* excede os padrões aceitos para sua avaliação por uma margem considerável.

Com a finalidade de facilitar o uso do *Predictive Index* para alguns trabalhos específicos, um número de técnicas foi incorporado ao programa para analisar as exigências de uma determinada função, em termos dos mesmos traços que são mensurados pelo *Predictive Index*. Assim sendo, é possível o uso do PI para objetivamente avaliar e descrever comportamentos individuais e exigências do trabalho nos mesmos termos.

ASPECTOS ANALISADOS

Pela teoria desenvolvida, quatro são os aspectos comportamentais mais importantes para o exercício de qualquer trabalho:

- Dominância (alta dominância – baixa dominância)
- Extroversão (alta extroversão – alta introversão)
- Ritmo (alto ritmo – baixo ritmo)
- Formalidade (alta formalidade – baixa formalidade)

Que derivam em comportamentos que podem ser categorizados da forma abaixo:

- Orientação - Técnica ou Social
- Pró-atividade vs. Reatividade
- Generalistas / Especialistas
- Velocidade (ajuste emocional) das pessoas que lideram pessoas.
- Características gerais dos indivíduos
- Delegação de autoridade e responsabilidade

- Delegação de detalhes
- Intensidade dos comportamentos
- Preocupação vs. despreocupação
- Objetividade vs. Subjetividade
- Flexibilidade vs. Inflexibilidade

Outras informações adicionais possíveis:

- Reserva de Energia
- Estilo de tomada de decisão - Estratégica vs. Tática
- Forma de julgamento, planejamento e decisões
- Moral
- Perda de Potencial
- Reação às Mudanças
- Gestão de conflitos (estrutural ou situacional)
- Estratégias de Gerenciamento
- Aproveitamento da Capacidade
- Fatores Motivadores
- Congruência ou incongruência com a função ocupada.

Fonte: O Sistema *Predictive Index*, apostila de apresentação, Praendex Brasil, www.praendex.com.br

PI Worldwide

THE PREDICTIVE INDEX®
Pesquisa Organizacional
Lista de Palavras

Form III-PO
Brasil

Página 1

Nome _____ Data _____

Ocupação _____

INSTRUÇÕES: Por favor leia as palavras da lista abaixo e marque com um X aquelas que você julga que descrevem a **forma como as outras pessoas pensam que você deve proceder.**

Prestativo ..... ☐
Descontraido ..... ☐
Empolgante ..... ☐
Assertivo ..... ☐
Paciente ..... ☐
Consciencioso ..... ☐
Sofisticado ..... ☐
Persistente ..... ☐
Zeloso ..... ☐
Fora-de-série ..... ☐
Harmonioso ..... ☐
Leal ..... ☐
Cheio de Iniciativa. ☐
Convencional ..... ☐
Eloquente ..... ☐
Cínico ..... ☐
Passivo ..... ☐
Gentil ..... ☐
Corajoso ..... ☐
Interessante ..... ☐
Atencioso ..... ☐
Seguro de si ..... ☐
Equilibrado ..... ☐
Competitivo ..... ☐
Elegante ..... ☐
Magnânimo ..... ☐
Audaz ..... ☐
Bem-Educado ..... ☐
Medroso ..... ☐

Estimado ..... ☐
Preocupado ..... ☐
Sentimental ..... ☐
Aventureiro ..... ☐
Salutar ..... ☐
Despretensioso ..... ☐
Sociável ..... ☐
Agradável ..... ☐
Benquisto ..... ☐
Dócil ..... ☐
Exigente ..... ☐
Caridoso ..... ☐
Persuasivo ..... ☐
Cuidadoso ..... ☐
Satisfeito ..... ☐
Compreensivo ..... ☐
Espirituoso ..... ☐
Compatível ..... ☐
Obediente ..... ☐
Animado ..... ☐
Obstinado ..... ☐
Convincente ..... ☐
Responsivo ..... ☐
Amigável ..... ☐
Egoísta ..... ☐
Reservado ..... ☐
Sério ..... ☐
Perseverante ..... ☐

Calmo ..... ☐
Popular ..... ☐
Polido ..... ☐
Dinâmico ..... ☐
Exuberante ..... ☐
Escapista ..... ☐
Generoso ..... ☐
Modesto ..... ☐
Ousado ..... ☐
Tolerante ..... ☐
Amável ..... ☐
Vigoroso ..... ☐
Resoluto ..... ☐
Tranquilo ..... ☐
Culto ..... ☐
Mandão ..... ☐
Respeitoso ..... ☐
Desinteressado ..... ☐
Flexível ..... ☐
Atraente ..... ☐
Confiável ..... ☐
Impaciente ..... ☐
Tímido ..... ☐
Meticuloso ..... ☐
Versátil ..... ☐
Afável ..... ☐
Diplomático ..... ☐
Egocêntrico ..... ☐
Devoto ..... ☐

© Copyright 1955, 1963, 1979, 1984, 1988, 1992, 1997 by Arnold S. Daniels. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste formulário pode ser reproduzida em qualquer forma ou meios, nem transmitida ou traduzida a uma língua de máquina sem a permissão escrita do editor.

CONTINUA no verso...

PI Worldwide

THE PREDICTIVE INDEX®
Pesquisa Organizacional
Lista de Palavras

Form III-PO
Brasil

Página 2

Nome_____

FAVOR começar no outro lado desta folha.

INSTRUÇÕES: Continue a ler as palavras da lista abaixo marcando, agora com X todas aquelas que, **você pensa que realmente o(a) descrevem.**

Prestativo ..... ☐
Descontraido ..... ☐
Empolgante ..... ☐
Assertivo ..... ☐
Paciente ..... ☐
Consciencioso ..... ☐
Sofisticado ..... ☐
Persistente ..... ☐
Zeloso ..... ☐
Fora-de-série ..... ☐
Harmonioso ..... ☐
Leal ..... ☐
Cheio de Iniciativa. ☐
Convencional ..... ☐
Eloquente ..... ☐
Cínico ..... ☐
Passivo ..... ☐
Gentil ..... ☐
Corajoso ..... ☐
Interessante ..... ☐
Atencioso ..... ☐
Seguro de si ..... ☐
Equilibrado ..... ☐
Competitivo ..... ☐
Elegante ..... ☐
Magnânimo ..... ☐
Audaz ..... ☐
Bem-Educado ..... ☐
Medroso ..... ☐

Estimado ..... ☐
Preocupado ..... ☐
Sentimental ..... ☐
Aventureiro ..... ☐
Salutar ..... ☐
Despretensioso ..... ☐
Sociável ..... ☐
Agradável ..... ☐
Benquisto ..... ☐
Dócil ..... ☐
Exigente ..... ☐
Caridoso ..... ☐
Persuasivo ..... ☐
Cuidadoso ..... ☐
Satisfeito ..... ☐
Compreensivo ..... ☐
Espirituoso ..... ☐
Compatível ..... ☐
Obediente ..... ☐
Animado ..... ☐
Obstinado ..... ☐
Convincente ..... ☐
Responsivo ..... ☐
Amigável ..... ☐
Egoísta ..... ☐
Reservado ..... ☐
Sério ..... ☐
Perseverante ..... ☐

Calmo ..... ☐
Popular ..... ☐
Polido ..... ☐
Dinâmico ..... ☐
Exuberante ..... ☐
Escapista ..... ☐
Generoso ..... ☐
Modesto ..... ☐
Ousado ..... ☐
Tolerante ..... ☐
Amável ..... ☐
Vigoroso ..... ☐
Resoluto ..... ☐
Tranquilo ..... ☐
Culto ..... ☐
Mandão ..... ☐
Respeitoso ..... ☐
Desinteressado ..... ☐
Flexível ..... ☐
Atraente ..... ☐
Confiável ..... ☐
Impaciente ..... ☐
Tímido ..... ☐
Meticuloso ..... ☐
Versátil ..... ☐
Afável ..... ☐
Diplomático ..... ☐
Egocêntrico ..... ☐
Devoto ..... ☐

Quando terminar o preenchimento deste formulário, favor entregá-lo.

ANEXO 7 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, xx de agosto de 2006.

Prezado Entrevistado,

Esta pesquisa busca examinar a hipótese do empreendedorismo ser uma competência e, como, tal, passível de ser desenvolvida e ampliada, e servirá de base para a elaboração de uma tese que será defendida no Programa de Pós-graduação da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo, em nível de Doutorado.

Trata-se de uma pesquisa empírica, elaborada dentro dos padrões éticos e normativos do Programa, e será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos, não sendo necessária a sua identificação, uma vez que o tratamento deste questionário será feito de modo impessoal e codificado apenas para fins de esclarecimento de dúvidas que possam surgir no processamento das informações. O código e o decodificador serão registrados em separado.

Eu e meu orientador, Prof. Dr. Joel de Souza Dutra, livre-docente do Departamento de Economia e Administração – USP - antecipamos os nossos agradecimentos por sua valiosa, e sincera, contribuição.

Ulrico Barini Filho

Doutorando