

# A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht<sup>1</sup>

## *The cognitive approach in the training of the entrepreneurship competence: the Odebrecht case*

**Ulrico Barini Filho\***

**Onésimo de Oliveira Cardoso\*\***

### Resumo

A proposta deste trabalho é reunir dados empíricos que permitam a teorização dos aspectos envolvidos na formação da competência empreendedora no âmbito das organizações de negócios. O intra-empendedorismo tem sido reconhecido como uma estratégia adaptativa para as organizações (vistas como sistemas adaptativos complexos) no enfrentamento de cenários crescentemente incertos e conflitantes. A motivação para este estudo fundamenta-se na premissa de que o empreendedorismo corporativo, entendido como uma competência a ser adquirida, passa a ser uma questão de sobrevivência para organizações submetidas a pressões constantes, nos setores mais dinâmicos da economia. O estudo de caso apresentado reforça a hipótese de que pessoas por detrás dos produtos e serviços podem ser internamente desenvolvidos, desde que as diversas etapas do processo de formação estejam sustentadas por processos cognitivos adequados. Sob esse enfoque, as organizações poderiam superar as limitações da abordagem dos traços psicológicos preexistentes, ampliando as possibilidades de desenvolvimento de um maior empreendedorismo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; competências; cognição; desenvolvimento.

### Abstract

The purpose of this article is to unite empirical data that allows one to theorize on the aspects involved in the entrepreneurship competence development in business organization environments. Intrapreneurship has been recognized as an adaptive strategy for organizations (seen as complex adaptive systems), when facing growing uncertainties and conflicting scenarios. The motive of this study is based on the premise that corporate entrepreneurship as a competence to be acquired becomes a question of survival in organizations submitted to continuous pressure at the high dynamic sectors of an economy. The case study reinforces the hypothesis that intrapreneurs can be developed, if the various phases of the training process are sustained by appropriated cognitive processes. Under this assumption, organizations could overcome the constraints of the personality traits approach, expanding their possibilities of development corporate entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship; competences; cognition; development.

<sup>1</sup> Texto publicado nos anais da XXVII ENANPAD, Atibaia/SP, 2003.

\* Mestre em Administração pela PUC-SP, Vice-Presidente Pessoas e Organização da Brasken S.A. E-mail: [ulrico.barini@brasken.com.br](mailto:ulrico.barini@brasken.com.br)  
Rua Manoel da Nóbrega, 638 – apto. 183 – São Paulo, SP – CEP 04001-002

\*\* Doutor em Comunicação pela Universidade de Münster (Alemanha), Assessor da Pós-Graduação e Pesquisa na UNICSUL, Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP.

Rua Ministro Godoy, 969 – 4º andar, sala 4E – São Paulo, SP – CEP 05015-901 – E-mail: [o-cardoso@uol.com.br](mailto:o-cardoso@uol.com.br)

## Introdução

O empreendedorismo tem atraído a atenção de pesquisadores pelo impacto social que inegavelmente provoca, tanto pela importância na geração de empregos numa dada economia quanto pelos efeitos da atividade empreendedora na mobilidade social. Estudos recentes nos Estados Unidos registram que as pequenas e médias empresas (PME) geraram 34 milhões de novos empregos nos últimos 10 anos, enquanto as 500 maiores do *ranking* Fortune perderam 5 milhões (Kuratko e Hodgetts, 2001). No Brasil, iniciativas de criação de novas empresas têm crescido consistentemente ano a ano, apoiadas por agências governamentais ou “incubadoras” tecnológicas, colocando o país entre os mais empreendedores do mundo: 1 em cada 8 adultos pensa em começar um novo negócio, contra 1 em cada 10 nos Estados Unidos (Dornelas, 2001). Estudos do Sebrae informam que 13,5% da população economicamente ativa está envolvida com a criação ou condução de negócios próprios (IBPQ/Sebrae, 2002), o que expõe a dimensão da questão no Brasil, inclusive no espaço acadêmico (Paiva Jr. e Cordeiro, 2002).

Inúmeras pesquisas têm sido publicadas, principalmente nos EUA, buscando superar as limitações do senso comum sobre o tema, repleto de mitos, generalizações e preconceitos (Kuratko e Hodgetts, 2001). Nelas, predomina a idéia de que muitas das características do empreendedorismo podem ser ensinadas, enquanto outras sequer podem ser compreendidas. Isso leva à especulação de que a capacidade empreendedora é rara e de que os empreendedores, seres especiais de difícil reprodução, “nascem prontos”. Contudo, não é propósito deste trabalho responder se eles são biologicamente determinados ou podem ser desenvolvidos, mas sim reconhecer que o empreendedorismo, dada sua multidimensionalidade, é de natureza complexa. Trata-se de um fenômeno tipicamente interdisciplinar: diferentes aspectos fenomenológicos estão presentes na sua compreensão, o que estimula pesquisas de múltiplas abordagens (Bygrave, 1989a e 1989b).

No debate sobre empreendedorismo, a grande questão a ser colocada é a seguinte: como as organizações deveriam proceder para aumentar sua capacidade de reter e multiplicar empreendedores naturais? Seria de se esperar que na literatura disponível esse tema fosse debatido. No entanto, um estudo amplo dos textos de referência revela que pouco tem sido dedicado à questão do empreendedorismo corporativo. As diversas escolas que se

sucederam, baseadas na conceituação da administração científica, focalizaram os aspectos funcionalistas, reunindo uma enorme quantidade de conhecimento sobre fatores motivacionais, liderança, instrumentos e processos da organização, mas pouco sobre o empreendedor nas fronteiras da empresa (Brandt, 1985; Farrel, 1993). Parece ser consenso entre os autores dedicados ao assunto que o discurso do intra-empreendedorismo é altamente dependente de uma adequada ambientação interna para se concretizar (Ghostal e Barlett, 2000). No Brasil, há uma incompreensão generalizada na alta administração das organizações sobre a relevância do empreendedorismo e seus efeitos potenciais, provavelmente devido a fatores culturais, conforme foi analisado com propriedade por Prates e Barros (1997), que teorizaram sobre o autoritarismo paternalista das relações internas das empresas brasileiras.

Ambiente, cultura e desenvolvimento de competências parecem estar estritamente vinculados, conforme apontam Nevis *et al.* (1999) em seu estudo sobre a relação entre os processos de aprendizagem e a cultura organizacional dominante. Da sua pesquisa, depreende-se que a formação da competência empreendedora seria consequência mais de um ambiente empreendedor do que de programas estruturados ou bem concebidos, porém distantes da cultura vigente, ou seja, não se podem desenvolver competências de forma sustentada e contínua em uma organização desconsiderando sua história e nem as vocações, os valores e as atitudes dos atores individuais.

Um dos princípios ontológicos do processo de formação do ser humano é que ele é capaz de aprender e desenvolver-se interiorizando novos conceitos e práticas, se for apoiado por técnicas adequadas (aliadas à contextualização) e se lhe for assegurada a possibilidade de aplicar os novos conhecimentos (Kolb, 1984). A interiorização de conceitos é um processo eminentemente cognitivo, profundamente pesquisado pela Psicologia da Cognição. Estendido para o campo das organizações, esse processo tem auxiliado na compreensão e concepção de processos de mudança mais eficazes, mais bem implementados e monitorados, como a Teoria da Cognição Social, de Bandura (1986), utilizada como um dos eixos para este trabalho.

## Objetivo

O objetivo deste artigo é realizar um estudo de caso de uma das empresas da organização Odebrecht e con-

frontá-lo com os fundamentos teóricos envolvidos na formação de competências no âmbito das organizações e com as práticas adotadas pela empresa na formação de empreendedores internos. Tais práticas têm demonstrado empiricamente que o desenvolvimento da competência empreendedora pode ser obtido de forma auto-sustentada, com o suporte de uma forte base cultural associada a processos cognitivos, trazendo como decorrência um processo recursivo que remete toda a organização para um comportamento empreendedor.

## Pressupostos metodológicos

O estudo proposto desenvolve-se em uma organização brasileira reconhecida por praticar uma cultura empreendedora – a Odebrecht Engenharia e Construções, integrante do Grupo Odebrecht S.A. Como unidade de análise, foram selecionados os gerentes de contratos, os quais respondem pela formação do preço e da oferta e pela contratação e entrega dos serviços a clientes. Esse cargo está no eixo da arquitetura organizacional concebida pela Odebrecht e pressupõe que seus ocupantes – os empresários parceiros, na linguagem do Grupo – sejam empreendedores internos na sua mais plena expressão.

Os testes de qualidade e fidelidade, realizados por meio de entrevistas semi-estruturadas, foram feitos com dois executivos que ocupam posições de direção estratégica no comando da organização. Os testes de confiabilidade foram assegurados ao se selecionar ao acaso uma amostragem de dez gerentes de contratos e ao se introduzir no ambiente da empresa um pesquisador independente para a pesquisa. A indicação dos entrevistados foi tarefa do diretor de Planejamento e Pessoal da empresa, que procurou buscar gerentes que representassem uma amostragem consistente do processo de formação do Grupo, trazendo profissionais de quatro faixas distintas de experiência: até cinco anos, entre cinco e dez anos, entre dez e quinze anos e superior a quinze anos no cargo. Para evitar o desvio cultural, os indicados eram de origens distintas: de Salvador, de São Paulo, de Belo Horizonte e do Rio de Janeiro. Além disso, alguns vieram de empresas adquiridas pelo Grupo ao longo de sua existência – CBPO e Tenenge –; outros foram contratados como *trainees* e pelo menos um deles já havia deixado a organização. O propósito dessa distribuição foi confirmar a consistência, ao longo da história da empresa, das práticas relatadas. As entrevistas, desenvolvidas com base em um roteiro de dez questões-chave, foram realizadas na sede em São Paulo

e gravadas em fitas cassete. Adicionalmente, conseguiu-se acesso a documentos internos, a mensagens da direção da empresa e participação integral em uma das reuniões rotineiras de planejamento e acompanhamento de resultados. Como protocolo de pesquisa, foi utilizado o modelo concebido por Nevis *et al.* (1999), que relaciona cultura à formação de competências.

Utiliza-se nesta pesquisa o método de estudo de caso, que, além de permitir a análise de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, oferece uma forma de apresentar dados relevantes sobre a organização a ser estudada (Yin, 2001). Trata-se de um procedimento voltado não só para a descrição de fenômenos, mas também para a análise e interpretação, por meio de uma compilação das complexidades que interatuam no ambiente, o que permite o entendimento dos fatores que regem as relações. As dificuldades metodológicas são as mesmas da pesquisa social: há dependência de uma forte teorização para sua categorização e compreensão; a coleta de dados é uma tarefa complexa e requer prévio treinamento do pesquisador para a observação do fenômeno estudado em sua totalidade. 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 mostra Yin (2001, p. 21), o estudo de caso no campo da pesquisa social, é entendido “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”.

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. Com base no estudo de caso, generalizam-se proposições teóricas, desde que não haja a pretensão de generalizações estatísticas (de frequência), mas sim uma expansão da teoria (generalizações analíticas) (Yin, 2001).

Considerando a transdisciplinaridade e a multiplicidade de conceitos e métodos de campos tão distintos do conhecimento envolvidas no estudo do empreendedorismo, Bygrave (1989a), fazendo uma comparação das

pesquisas aplicadas ao campo do empreendedorismo com a Física, reconhece que, enquanto na segunda os modelos são sólidos, os parâmetros sempre constantes e as previsões acuradas, na primeira os modelos são frágeis, os parâmetros instáveis e as previsões grosseiras. O autor conclui que pesquisadores que buscam compreender o empreendedorismo em sua totalidade deverão desenvolver suas próprias metodologias, se tiverem como pretensão a contribuição para uma teoria robusta. Ressalta ainda que os trabalhos sobre empreendedorismo deveriam ser suportados por mais pesquisas exploratórias, mais estudos longitudinais, mais empirismo e menos tratamentos estatísticos.

Pretende-se, com essa opção metodológica, produzir um estudo da empresa Odebrecht que possa revelar uma rede complexa dos fatos, sentimentos e sensações relativas a realidades subjetivas e objetivas, para a melhor compreensão dos fenômenos de uma organização específica que propicie reflexões sobre práticas desenvolvidas em outras empresas.

### Intra-empreendedorismo como parte do processo de adaptabilidade organizacional

Atualmente, acredita-se que o conhecimento, propriedade inerente às pessoas, é o principal ativo das organizações, alavanca do desenvolvimento. Paradoxalmente, ele é perecível e sua renovação é inevitável, em consequência do aumento da complexidade que se manifesta no mundo corporativo em todos os campos. Nas relações comunitárias e comerciais, essa complexidade deriva do natural crescimento da diversidade e da tecnoburocracia, gerando excesso de informações, cenários confusos e planejamentos frustrados. O modelo tradicional *business as usual* dá sinais de ter-se esgotado, notadamente nos setores mais dinâmicos da economia. Mercados garantidos, preços protegidos, produtos eternos e clientes dóceis são lembranças de um passado que se seguiu à Revolução Industrial, quando uma relativa previsibilidade permitia que modelos burocráticos e semi-estáveis regulassem a racionalidade organizacional. As organizações tendem à burocratização e encontram dificuldades para lidar com cenários mutantes; assim, a burocracia e a tecnocracia estão condenadas (Danzin, 1984).

Nesse cenário de realidades complexas, a repercussão da epistemologia da complexidade no discurso das teorias das organizações é refletida no pensamento de autores contemporâneos, tais como Batram (2001);

De Meyer *et al.* (2002); Genelot (1992); Ghostal e Barlett (2000); Hamel (2000); Hock (1999); McWhinney (1997); Merry (1995); Parker e Stacey (1995); Pascale (2001); Sanders (1998) e Wheatley (1996). Eles discutem os efeitos da complexidade na modelagem do pensamento da administração e mostram os novos caminhos inspirados nos princípios da nova ciência, propondo modelos conceituais para a definição de estratégias que superem a turbulência do caos. Segundo Parker e Stacey (1995, p. 17), “a nova ciência nos diz que o futuro a longo prazo desses sistemas (as organizações) não pode ser conhecido (...) As forças de seleção (competição) eliminam todos os sistemas que não são flexíveis (...) De alguma forma, longe dos livros e das salas de aula parece haver uma complexidade escondida na vida econômica que continuamente ridiculariza a teoria estabelecida”.

As empresas, então, passam a ser entendidas como sistemas adaptativos complexos, caracterizando-se como os demais sistemas não lineares, desde cérebros até os diversos tipos de organizações sociais: são integradas por uma rede de sistemas componentes interligados, que se afetam recorrentemente; resistem a um controle central – novos padrões constantemente derivam de sua própria interação e da competição interna por recursos; cada nível do sistema serve de sustentação para o nível superior seguinte, de forma que complexidade atrai mais complexidade; estão em incessante auto-organização, uma reação natural diante das ameaças do ambiente; antecipam o futuro por meio de novos padrões, que surgem, especialmente, na sua periferia, por isso seus modelos internos são mutáveis – os sistemas complexos estão em permanente desequilíbrio e um estado ideal nunca é atingido, graças ao fluxo incessante de mudanças e inovações.

Entender o empreendedorismo como competência a ser adquirida e desenvolvida, distinta das competências funcionais implica entender, no contexto da complexidade, que pequenas flutuações podem causar grandes transformações – segundo o conhecido “efeito borboleta”. O empreendedorismo corporativo seria, então, a “flutuação” que traria às empresas a capacidade de adaptação e de inovação, por meio de pessoas motivadas, comprometidas e com delegação suficiente para reagir em tempo real, visando à sustentação e ao crescimento do negócio e da organização. Esse seria o “processo empreendedor”, concebido como o desempenho de um conjunto de papéis diferentes daqueles exercidos pelo clássico gerente profissional. Assim, o presente estudo

desenvolve a premissa de que o empreendedor interno é um gerente distinto da norma ou um atrator caótico, isto é, um elemento que amarra um sistema caótico a um padrão de comportamento (Parker e Stacey, 1995), que leva a ordem provisória a um sistema econômico-social imprevisível.

## A abordagem cognitiva na formação de competências

Estudos sobre efeitos da cognição humana na economia e nas organizações têm aberto novos campos na teorização da administração. Pesquisas sobre os mecanismos cognitivos que regulam os julgamentos e a tomada de decisões nas empresas têm fornecido novos elementos para a compreensão desses efeitos (Bazerman, 2002; Kahneman e Tversky, 1987; Koen *et al.*, 2000; Markman *et al.*, 2000; North, 1999). No que se refere à formação de competências organizacionais, estudos na linha cognitiva indicam a importância das etapas de criação das referências e o papel dos modelos mentais no processo de desenvolvimento humano. A tese principal é a de que a visão 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).

Tais pesquisas têm origem no início dos anos 50 do século passado nos Estados Unidos e estão baseadas nos estudos de lingüística e nos debates originados pelos excessos do behaviorismo. Segundo Pinker (2002), os princípios dessa nova abordagem que estão revolucionando os conceitos de mente e pensamento com impactos importantes nos estudos relacionadas são:

- a) as atividades mentais – como o pensamento – podem ser relacionadas ao mundo físico pelos conceitos de informação, computação e retroalimentação. Reforçando essa idéia Pinker apresenta o argumento de que: “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).
- b) há estruturas inatas no cérebro humano que favorecem a ocorrência do aprendizado. Essa afirmação, que pode soar como algo políti-

camente incorreto 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;

- c) 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... gera mais de 6.000 línguas distintas” (Pinker, 2002, p. 38). Dessa maneira, seres humanos são capazes de aprender e generalizar, utilizando os mesmos princípios para situações diferentes;
- d) há mecanismos mentais que são universais e se repetem entre as diferentes culturas, como, por exemplo, a demonstração de vaidade pela aparência, o respeito a regras do grupo, a elitização social e a existência das superstições e da crença em um ser superior;
- e) a mente é modular e complexa, com diferentes partes concorrendo para a formação do comportamento ou do pensamento. Essa idéia refere-se ao questionamento da “caixa preta”, da mente representada por conceitos, de difícil explicação, como o intelecto ou a inteligência. Segundo Pinker (2002), esse princípio sustenta processos de aprendizado que provocam reações múltiplas ou, de outra forma, o aprendizado vivencial é mais eficaz e mais duradouro por envolver muitas dimensões da mente humana, conforme atestado por Kolb (1984).

As colocações de Pinker (2002) trazem à luz uma antiga problematização: os seres humanos são geneticamente determinados ou culturalmente desenvolvidos? Relacionando-se essa questão com o objeto deste artigo, pergunta-se: ter a adequada programação inata é condição necessária para o desenvolvimento de novos empreendedores? Embora não seja objetivo deste trabalho responder a isso especificamente, deve-se enfatizar que os princípios cognitivos expostos revelam uma fundamentação determinística de que os seres humanos nascem mais ou menos “programados”.

Um contraponto a essa visão é resultante das pesquisas transculturais de Hofstede (1994), que defende ser a cultura (referenciais cognitivos) uma espécie de software mental, um “pacote de programas” que deter-

minaria os valores e as práticas de um grupo social. Segundo suas conclusões, mesmo a cultura de um grupo pode ser modelada com uma metodologia cognitiva. No que se refere à associação da teoria da cognição com o tema aqui proposto, cabe destacar a declaração de Pinchott III (1989) sobre ser o intra-empendedorismo um estado de espírito, que pode ser desenvolvido. Essa declaração tem, provavelmente, origem na intuição do autor e não em sólidas pesquisas. No entanto, abordagens cognitivas aplicadas ao estudo do tema têm demonstrado que o somatório de conceitos, pressupostos, atitudes e comportamentos dos indivíduos é distinto para empreendedores e gerentes, sugerindo que empreendedorismo é uma questão de “visão de mundo” (Filion, 1991). Essa é uma terminologia do senso comum, substituída por referenciais cognitivos na gramática da cognição (Baron, 1998; Baron e Markman, 1999; Palich e Bagby, 1995; Robinson *et al.*, 1991 e Wood e Bandura, 1989).

Pesquisas organizacionais conduzidas em uma perspectiva cognitiva reforçam os aspectos que parecem ter especial relevância no processo de formação de competências:

- a) o desenvolvimento das competências cognitivas, sociais e comportamentais é facilitado quando há a disponibilidade de um modelo referencial;
- b) o cultivo das crenças nas capacidades dos indivíduos é fundamental para a sustentação do processo de formação de competências;
- c) o estabelecimento de um sistema de metas e objetivos para valorizar a motivação individual parece fixar o aprendizado e os comportamentos desejados. Assim, processos baseados em um modelo referencial aparentam ser mais eficientes do que as tradicionais formas de aprendizado pela experiência direta ou pelo instrucionismo e, além disso, a observação do comportamento de outras pessoas e seus efeitos no ambiente igualmente facilita a expansão das competências individuais.

Exercendo influência simultânea, os processos acima citados concorrem para a formação dos modelos mentais (Norman, 1983), que são conjuntos de representações construídas ao longo das ocorrências interativas ou das experiências das pessoas com o ambiente que as cerca e fornecem a base cognitiva para a construção da competência desejada. Seu benefício é deixar claros os aspectos preditivos e explicativos para a compreensão das diferentes interações humanas, já que os modelos mentais

nunca são definitivos, mas passíveis de reconfigurações. A teoria da cognição também revela a importância de mecanismos auto-reguladores do comportamento, que reforçam a fixação das competências desenvolvidas. A auto-eficácia, por exemplo, que consiste na crença que indivíduos têm em sua própria capacidade de mobilizar recursos para controlar o ambiente, exerce um papel central na fixação das competências e explica o fato de que pessoas com habilidades equivalentes obtêm resultados distintos em situações semelhantes (Wood e Bandura, 1989; Kolb, 1984).

De outro lado, pesquisas sobre comportamento humano têm demonstrado que traços de personalidade são mais resistentes a processos de mudança, ao passo que padrões de formação de pensamento mudam mais facilmente (Bandura, 1986). Em relação à modelagem comportamental, há evidências de que os fenômenos podem ser aprendidos ao observar-se o comportamento de outros e 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. No caso específico de empreendedores, por exemplo, há indicações de que sua característica de autoconfiança e a propensão 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 (Palich 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 apresentar-se. 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 fundamental no empreendedorismo. Pesquisas nesse campo foram desenvolvidas por Baron (1998); Chen *et al.* (1998) e Cooper *et al.* (1988).

Na teoria da cognição proposta por Bandura (1986), o funcionamento psicossocial é explicado em termos de um modelo tripartite de causalidade recíproca, no qual o comportamento, o ambiente e os fatores cognitivos influenciam-se em um ciclo recursivo, intensivo e intermitente, mas constante. Essa perspectiva pode ofere-

cer bases teóricas consistentes para análise do modelo de formação de empreendedores nas empresas, assim como para a apreciação das visões, crenças e motivações que determinam a eficácia, sustentação e longevidade do modelo de gestão adotado. A idéia central de Bandura (1986) é a de que as pessoas são simultaneamente produtos e produtoras do seu ambiente – o que se alinha com os princípios da complexidade. Reforçando a relevância dos fatores ambientais, como sistema de recompensas, aceitação de riscos, taxa de inovação demandada, extensão e profundidade da comunicação estratégica etc., Covin & Slevin (1991) teorizam que as competências aprendidas são mais facilmente absorvidas se o ramo em que a organização atua exige uma dinâmica mais competitiva.

### Empreendedorismo: um processo complexo

Talvez uma das pesquisas mais completas sobre a capacidade empreendedora seja a apresentada por McClelland (1972) na década de 50 do século passado. Embora não tenha sido sua intenção inicial estudar especificamente o empreendedorismo, seu trabalho sobre o “motivo de realização” (tradução incompleta do *need of achievement*), levado a cabo em vários países, inclusive no Brasil, buscou identificar o fator comum que impele o indivíduo e as sociedades ao desenvolvimento, tendo como premissa a existência de determinados traços psicológicos comuns. Sua pesquisa reflete a disjunção típica do preconceito, da generalização e da fragmentação do conhecimento. Embora o próprio autor tenha reconhecido em sua extensa análise estatística que muitas das correlações encontradas não eram conclusivas, ele tem influenciado muitas pesquisas semelhantes, caracterizando o que se chama de *escola dos traços psicológicos*.

A crítica das pesquisas sobre traços diferenciais de empreendedores evoluiu em paralelo com as de perspectiva econômica. Essa dicotomia, insuficiente para abranger toda a profundidade do tema, abriu espaço para estudos baseados no *processo empreendedor*, nos quais se tenta entender a influência dos aspectos humanos, do ambiente social e da cultura na formação do empreendedor. Os autores relacionados neste trabalho que agregam contribuições significativas nessa linha de pesquisa são Bygrave (1989a e 1989b); Filion (1991, 1999, 2000); Gartner (1988) e Hisrich (1990). Partindo do reconhecimento da insuficiência dos referenciais teórico-reducionistas e do caráter transdisciplinar do empreen-

dedorismo, Gartner (1988) defende que as pesquisas baseadas em traços de personalidade demonstram inconsistência ao assumirem um conjunto típico de características humanas. Ele ressalta que: a) falta convergência na definição do objeto das pesquisas – *o empreendedor*; b) poucos estudos partem de uma definição comum; c) a amostra não é homogênea; d) 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*. Ele cita como exemplo as 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 *é*, 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”. Daí decorre que, segundo o autor, quanto mais o empreendedor tem clara a visão do seu empreendimento, maior é sua chance de ser bem-sucedido. O autor se apropria, aqui, do conceito de *Weltanschauung*, que consiste no prisma pelo qual os indivíduos vêem o mundo real, base da modelagem cognitiva ou dos *schema* (Bersalou, 1992; Reisberg, 1997) que regulam o comportamento.

A conclusão mais evidente de toda a teoria pesquisada é o reconhecimento do valor do comportamento e do processo empreendedor, em detrimento dos aspectos relacionados aos traços de personalidade. Tal declaração é 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 que lideravam (Kao, 1991). Assim, parece que as linhas de pesquisas mais promissoras estão no estudo do processo empreendedor e do comportamento expresso. Comportamento, por definição, é aberto, demonstrável e manipulável, por meio de estratégias adequadas; processos podem ser desenhados, treinados e internalizados.

O conceito “intra-empreendedor” ou “empreendedor corporativo” demanda uma definição. Porém, coerente

com o enfoque adotado neste trabalho, não importa o que ele é, mas sim o que ele faz. Isso, conforme mencionado, está alinhado com as linhas de pesquisas mais promissoras, confirmado por Kurakto e Hodgetts (2001, p. 69): “Intra-empresendedores 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) constroem uma ponte entre o empreendedorismo individual e o corporativo, ao conceituarem o intra-empresendedorismo 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-empresendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Segundo Gosthal e Barlett (2000), as principais competências do empreendedor corporativo são: capacidade de definir padrões de desempenho; capacidade para estabelecer uma visão de longo prazo; capacidade de criar oportunidades de negócios e capacidade de desenvolver pessoas. Essa lista de características ressalta o abismo entre os programas tradicionais de formação de competências, extremamente funcionalizados, com o que é esperado de um empreendedor.

Isso leva à conclusão de que as diferenças qualitativas entre o intra-empresendedor e o empreendedor são irrelevantes. 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. Dessa forma, as organizações, *de per se*, não serão limitações para a existência do empreendedor, se o paradigma dos traços psicológicos for substituído pela abordagem do processo. Se isso é empiricamente verificável, seria o caso de especular também em qualquer organização se haveria um número tal de empreendedores que permitiria “saltos quânticos” de competitividade. O ambiente interno das

empresas é, no entanto, caracterizado pela abundância de profissionais com comportamentos mais aproximados aos dos “clássicos” gerentes e não de empreendedores, conforme aponta Schumpeter (1982, p. 55), ao distinguir aqueles que fazem “novas combinações” dos 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 manter o fluxo circular da economia operante”.

A rara ocorrência de empreendedores no âmbito das organizações pode ser atribuída a duas possibilidades: ou os empreendedores potenciais pouco se vinculam às organizações de terceiros ou são naturalmente expelidos pelo ambiente burocrático (Chisholm, 1987). 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 foco de pesquisas em Bellu (1988) e Buzenitz e Barney (1997). As conclusões a que chegaram estão alinhadas com o conceito de distintas visões de mundo, motivações, atitudes e padrões de trabalho de gerentes e de empreendedores.

Cabe ressaltar que um levantamento na literatura disponível mostra que não há pesquisas suficientes para relacionar o empreendedorismo interno com estratégias empresariais de crescimento e inovação. Ademais, conforme apontam Altman e Zacharakis (2000), modelos empreendedores nas empresas 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 Fillion (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.

## O caso da Odebrecht

A empresa selecionada como estudo de caso caracteriza-se por pregar um discurso próprio sobre seu modelo de gestão, conhecido como Tecnologia Empre-

sarial Odebrecht. Odebrecht (1998, p. 10) conceitua esse modelo como “o instrumental que os acionistas colocam à disposição do empresário para que esse possa coordenar o trabalho de seres humanos que dominam as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente, integrá-los em equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do cliente e da comunidade”. Essa declaração consolida os princípios de gestão da organização, que podem ser resumidos nos vetores a seguir:

- a) enfoque no cliente;
- b) confiança no homem;
- c) delegação planejada;
- d) organização definida por programas, não por funções;
- e) segregação econômico-financeira entre os diferentes negócios;
- f) distribuição de lucros a todos os empregados envolvidos em cada negócio;
- g) reinvestimento nos negócios;
- h) comunicação simples e direta, que valoriza a linha de autoridade;
- i) participação intensiva e promoção da inovação;
- j) formação contínua de novos empresários internos;
- k) descentralização de poder;
- l) arquitetura flexível e horizontalizada;
- m) limitação da hierarquia em três níveis de autoridade, do responsável pela gerência dos contratos ao representante dos acionistas;
- n) permanente acompanhamento, avaliação e julgamento.

No início dos anos 90, a empresa publicou uma obra (Odebrecht, 1991) na qual as práticas de formação foram reunidas e consolidadas com o mote de que a empresa deveria atuar como uma organização constituída por pessoas de conhecimento e valorizar a educação pelo trabalho. A cultura adotada é materializada em um documento formal interno denominado Programa de Ação, que consubstancia a delegação de poderes e é elaborado e negociado entre os “empresários parceiros”. Nele, são registradas as visões sobre o negócio de cada um deles, as estratégias de ação, os resultados desejados e os orçamentos e é definida a equipe-chave. Esse programa tem eficácia por um período de delegação, normalmente um ano, ou a duração de um contrato firmado com um cliente e todo o pro-

cesso de condução estratégica tem nele sua origem e seu objetivo. Ao serem elaborados simultaneamente nos vários âmbitos do negócio – contratos, unidades regionais e empresa –, tais programas são os únicos instrumentos de delegação planejada e de acompanhamento e avaliação de resultados.

Empresas que operam em ambientes complexos devotam uma enorme quantidade de energia ao alinhamento de conceitos e valores. Na Odebrecht, um imenso esforço de planejamento é aplicado em sua concepção dos Programas de Ação. Em um processo de comunicação fluido e iterativo, a direção da empresa transmite seus propósitos e recebe as informações da base quase ao mesmo tempo, de modo que influenciem o planejamento empresarial. A abstração do planejamento empresarial é diluída ao se converterem esses programas em instrumentos de planejamento individual. Cada integrante da equipe estratégica da organização – conceito amplo, que envolve os profissionais lotados nas obras em execução – passa, dessa forma, a ter seu próprio programa de ação, integrado ao ciclo de planejamento empresarial pela sua negociação individualizada, etapa na qual os resultados, estratégias e recursos são definidos e confirmados no planejamento. O ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados é concluído com a etapa de julgamento, quando os diversos atores envolvidos no planejamento empresarial adquirem direito a uma remuneração adicional pelos resultados alcançados e recebem as informações sobre o seu próprio desempenho e de sua unidade de negócios.

O modelo de gestão adotado, do ponto de vista da teorização apresentada, é empreendedor. Os gerentes de linha vêem-se como empreendedores, são internamente chamados de empresários-parceiros e espera-se que se comportem como os seus sócios. As entrevistas realizadas estão carregadas de fatos pelos quais se evidencia que os gerentes de contratos têm um claro entendimento de seu papel e poder na condução dos negócios da empresa; recebem o poder de assumir compromissos com clientes e fornecedores por meio de um processo de delegação planejada no qual têm um domínio praticamente absoluto; assumem riscos calculados ao definirem suas estratégias comerciais e de mercado, com uma liberdade equivalente ao do dono de um negócio.

As expectativas de autodesenvolvimento entre os profissionais convergem para a posição de gerente de contratos, a mais valorizada na arquitetura organizacional. Toda a estrutura de apoio funcional é colocada a serviço

da linha, de modo que esses gerentes tenham à sua disposição as competências complementares exigidas na condução do seu negócio, assemelhando-se, nessa tarefa, a consultores contratados por atividade. O Programa de Ação é um instrumento de delegação de poderes, conforme muitos dos entrevistados assinalaram, mas configura-se também como um instrumento de reflexão estratégica e empreendedora, na medida em que se baseia no cliente e no contrato para definir as concentrações dos atores, os fatores críticos, os resultados e os recursos que serão envolvidos na operação. Nesse sentido, é um *meio* para o desenvolvimento do pensamento empreendedor e não um fim, como poderia acreditar um observador desavisado. O processo de delegação planejada é um exercício de treinamento do poder de análise, de avaliação e de tomada de decisão.

Dado o ambiente de incerteza e ambigüidade, tal treinamento é carregado de aspectos intuitivos, o que parece contribuir também para a formação dos empreendedores. Além disso, deve ser notado que muitos dos paradigmas do senso comum sobre o empreendedorismo são questionados pela Odebrecht ao colocar em prática o seu modelo. Segundo os depoimentos colhidos e as observações realizadas, o esforço de planejamento é enorme, em detrimento da intuição; não há a obsessão por definir e encontrar um perfil psicológico padrão para o empreendedor; a disciplina do Programa de Ação é uma das estratégias de desenvolvimento coletivo, do que se deduz que, em princípio, todos os profissionais do quadro de nível superior podem vir a ser gerentes de contratos. Resta observar que o conceito de remuneração por resultados, ao ser aplicado, pode significar que gerentes de contratos venham a receber mais do que seus diretores, violando o princípio da hierarquia que define a remuneração de executivos no mercado.

## Considerações finais

Vistas pela perspectiva dos modelos mentais e dos processos cognitivos para a formação de competências, as práticas observadas e relatadas pelos gerentes de contratos da Odebrecht ilustram a teorização proposta: todos os entrevistados ressaltaram o valor de um desenvolvimento tutelado, lastreado em compromissos de resultado, apoiado incondicionalmente pela própria filosofia empresarial e por uma estrutura de especialistas de alto nível. Ao serem analisados da perspectiva da teoria da cognição e seus desdobramentos, os processos de

formação de empreendedores da empresa analisada evidenciam a relevância de um sistema de crenças e valores coerente com o paradigma empreendedor, gerando o conhecimento que irá contribuir para a perpetuidade do modelo. A empresa desenvolve o empreendedor que irá desenvolver a empresa.

A abordagem cognitiva desmistifica, em um certo sentido, as teorizações sobre formação de competências que desconsideram os aspectos endógenos das organizações e concentram-se nas dimensões formais dos processos de aprendizagem. Os diversos aspectos levantados no estudo de caso são, na verdade, resultantes de crenças, valores e práticas; são modelos mentais derivados de um mosaico de interpretações da realidade que expressam visões de mundo e pressupostos de *como a empresa deve ser*. São os constituintes e elementos do ambiente organizacional dado aos atores, que, por sua vez, reforçam esse mesmo ambiente ao interpretá-lo, aceitá-lo e ao comportarem-se conforme valorizado e esperado. Na leitura cognitiva, o ambiente é determinante do comportamento, que é reforçado pelas ações expressas, aceitas ou rejeitadas por esse mesmo ambiente. Os processos pelos quais a organização exprime e transmite suas crenças e visões (filosofias empresariais, na linguagem da Odebrecht) vão formar as categorizações e as representações, mecanismos integrantes da cognição, meios pelos quais o aprendizado é obtido e a competência é internalizada. Os depoimentos colhidos nas entrevistas mostram uma organização filosoficamente coesa, uma equipe orgulhosa de suas práticas coerentes, pessoas que não se referem a passivos organizacionais e sentem-se realizadas ao fazerem parte do grupo.

A experiência da Odebrecht mostra a eficácia de uma metodologia lastreada na construção de um ambiente estimulador e valorizador dos comportamentos aderentes ao modelo referencial. A empresa parece ser um bom exemplo de aplicação da estratégia empreendedora, podendo servir de referencial para outras organizações. No entanto, uma limitação deve ser apontada: só terá maior facilidade para desenvolver abordagens empreendedoras, aquelas empresas que trabalham por projetos, tal como a Odebrecht. Como visto, a ambientação do negócio pode favorecer ou dificultar que determinados modelos empreendedores sejam preferencialmente adotados.

Cabe refletir novamente sobre aquela dicotomia de fundo já apresentada no início deste artigo: empreendedores “nascem prontos” ou são desenvolvidos? Da pers-

pectiva cognitiva, essa é uma falsa questão, porque se a característica empreendedora distribui-se normalmente entre a população, situando-se em um extremo da curva os empreendedores naturais e na outra os “quase nada”, a grande maioria provavelmente pode ser desenvolvida, como demonstram as práticas desenvolvidas pela Odebrecht.

## Referências bibliográficas

- ALTMAN, J. W.; ZACHARAKIS, A. *An integrative model for corporate venturing*. *Frontiers of entrepreneurship research*. Wesley, MA: Babson College, 2000.
- BANDURA, A. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- BARON, R. A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: when and why entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, n. 13, pp. 275-294, 1998.
- BARON, R.A.; MARKMAN, G.D. *Cognitive mechanisms: potential differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III> pp. 1-10, 1999. Data de acesso 12/3/2002.
- BATRAM, A. *Navegar por la complejidad*. Barcelona: Granica, 2001.
- BAZERMAN, M. H. *Judgment in managerial decision-making*. 5th ed. New York: John Wiley and Sons, 2002.
- BELLU, R. R. *Entrepreneurs and managers: are they different?* *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College, 1988.
- BERSALOU, L. W. *Cognitive psychology: an overview for cognitive scientists*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.
- BRANDT, S. C. *Entrepreneurship in establish companies: managing towards year 2000*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1985.
- BUZENITZ, L. W. & BARNEY, J. B. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, v. 12, pp. 9-30, 1997.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 14, vol. 1, pp. 7-26, 1989a.
- \_\_\_\_\_. The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps? *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 15, pp. 7-30, 1989b.
- CESAR, A. M. R. V. C. *Uma aproximação da psicologia cognitiva a discussão sobre o processo de cognição organizacional – um ensaio*. Anais do XXVI ENANPAD, área Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor, Salvador, 2002.
- CHEN, C. C. et al. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, n.13, pp. 295-316, 1998.
- CHISHOLM, T. A. Intrapreneurship and bureaucracy S.A.M. *Advanced Management Journal*, v. 52, n. 3, pp. 36-40, 1987.
- COOPER, A. C. et al. Entrepreneurs perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, v. 3, n. 1, pp. 97-108, 1988.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, pp. 7-25, 1991.
- DANZIN, A. The pervasiveness of complexity: common trends, new paradigms, and research orientations. In: Aida et al. *The Science and Praxis of Complexity*. Tokyo: United Nations University, 1984, pp. 69-80.
- DE MEYER, A. et al. Managing project uncertainty: from variation to chaos. *Sloan Management Review, MIT*, pp. 60-67, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FARREL, L. C. *Entrepreneurship – fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FILION, L. J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi (org.). *Empreendedorismo, ciência, técnica e arte*. Brasília: CNI – Instituto Euvaldo Lodi, 1999.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *RAE Light*, v. 7, n. 3, pp. 2-7, 2000.
- \_\_\_\_\_. Visão e relações: elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. *International Business Journal*, n. 2, pp. 26-40, 1991.
- FISKE, S. T.; TAYLOR, S. *Social cognition*. New York: Random House, 1984.
- GARTNER, W. B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, pp. 11-32, 1988.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité*. Paris: Insep Éditions, 1992.
- GHOSTAL, S.; BARLETT, C. *A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HAMEL, G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business Press, 2000.
- HISRICH, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, pp. 209-222, 1990.
- HOCK, D. *O nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix/Amana Key, 1999.
- HOFSTEDE, G. *Culture and organizations*. London: Harper Collins, 1994.
- IBQP/Sebrae. O empreendedorismo no Brasil – Relatório global. *Global Entrepreneurship Monitor*. Brasília: Sebrae, 2002.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press, 1987.
- KAO, J. J. *The entrepreneur*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- KOEN, P. A. et al. *Cognitive mechanisms: which ones allow corporate entrepreneur to obtain start-up fundings*. <http://www.babson.edu/entrep/fer/III/IIIA>, pp. 1-8, 2000. Data de acesso: 10/4/2002.
- KOLB, D. A. *Experiential learning*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KURATKO, D. E.; HODGETTS, R. M. *Entrepreneurship – a contemporary approach*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- LAMBERT, A. M.; CHASTEEN, A. L. Social cognition. In Bechtel, W.; Graham, G. (eds). *A companion to cognitive science*. Oxford: Blackwell, 1999.
- MARKMAN, G. et al. *A cognitive approach to explain technology based venture creation*. <http://www.babson.edu/entrep/fer/III/IIIB>, pp. 1-10, 2000. Data de acesso: 15/4/2002.
- MCCLELLAND, D. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MCWHINNEY, W. *Paths of change: strategic choices for organizations and society*. London: Sage Publications, 1997.

- MERRY, U. *Coping with uncertainty*. Westport: Praeger Publishers, 1995.
- 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.
- NORMAN, D. Some observations on mental models. In: Genter, D.; Stevens, A. (org.). *Mental models*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Ass. Inc., 1983.
- NORTH, D. C. Institutions and economics. In: Bechtel, W.; Graham, G. (eds.). *A companion to cognitive science*. Oxford: Blackwell, 1999.
- ODEBRECHT, N. *Sobreviver, crescer e perpetuar*. 3ª ed. Salvador: Fundação Odebrecht, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Educação pelo trabalho*. Salvador: Fundação Odebrecht, 1991.
- PAIVA Jr., F. G.; CORDEIRO A. T. *Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise de evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira*. Anais do XXVI ENANPAD, área Empreendedorismo e comportamento empreendedor, Salvador, 2002.
- PALICH, L. E; BAGBY, D. R. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, n. 10, pp. 425-438, 1995.
- PARKER, D.; STACEY, R. *Caos, administração e economia*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1995.
- PASCALE, R. et al. *Surfing the edge of chaos: the laws of nature and the new laws of business*. New York: Three Rivers Press, 2001.
- PINCHOT III, G. *Intrapreneuring – por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINKER, S. *The blank slate – the modern denial of human nature*. London: Penguin Books, 2002.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: Motta F. P.; Caldas M. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas 1997; pp. 55-69.
- REISBERG, D. *Cognition – exploring the science of the mind*. New York: W. W. Norton & Co., 1997.
- ROBINSON, P. B. et al. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 15, v. 1, pp. 13-31, 1991.
- SANDERS, T. I. *Strategic thinking and the new science*. New York: The Free Press, 1998.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, n. 11, pp. 17-27, 1990.
- YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WHEATLEY, M. J. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo: Cultrix/Amana Key, 1996.
- WOOD, R.; BANDURA, A. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, n. 14, pp. 361-384, 1989.

Artigo recebido para publicação em 1/10/2003  
e aprovado em 20/11/2003