



Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas
Empresas

ISSN: 2316-2058

editorialregep@gmail.com

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e
Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

Krueger, Norris F.; Brazeal, Jr. Deborah V.
POTENCIAL EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORES EM POTENCIAL
Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas
Empresas, vol. 7, núm. 2, 2018, Mayo-Agosto, pp. 201-226
Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Brasil

Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561559171007>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.1071>

POTENCIAL EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORES EM POTENCIAL

Recebido: 25/06/2017

Aprovado: 08/12/2017

¹Norris F. Krueger, Jr.

²Deborah V. Brazeal

RESUMO

Antes de haver a possibilidade de empreendedorismo, é fundamental que haja potencial para tal, seja em uma comunidade buscando o desenvolvimento, ou em uma organização de grande porte que busca a inovação. Porém, o potencial de empreendimento precisa de um empreendedor em potencial. Este trabalho trata dos antecedentes de tal potencial e propõe um modelo baseado no modelo de Shapero (1982) do evento empreendedor. Portanto, tratamos deste modelo sob a luz de evidências embasadoras de duas perspectivas diferentes: empreendimento corporativo e desenvolvimento empresarial. (Inserido sob permissão da editora.)

Palavras-chave: Empreendedor; Empreendimento corporativo; Desenvolvimento empresarial.

ENTREPRENEURIAL POTENTIAL AND POTENTIAL ENTREPRENEURS

ABSTRACT

Before there can be entrepreneurship there must be the potential for entrepreneurship, whether in a community seeking to develop or in a large organization seeking to innovate. Entrepreneurial potential, however, requires potential entrepreneurs. This paper discusses antecedents of such potential and proposes a model based on Shapero's (1982) model of the entrepreneurial event. We then discuss this model in light of supporting evidence from two different perspectives, corporate venturing and enterprise development.

Keywords: Entrepreneurs; Potential; Corporate venturing; Enterprise development

¹ PhD in Entrepreneurship, Research Fellow da School for Advanced Studies, University of Phoenix, Arizona, (USA). E-mail: norris.krueger@gmail.com

² PhD in Entrepreneurship and Psychology, Teacher California State Polytechnic University in Pomona, California, (USA). E-mail: dbrazeal@cpp.edu

Os empreendedores em potencial parecem ser cruciais para a noção de Shapero (1981) de um ambiente econômico resiliente e “autorrenovador”, seja analisando uma comunidade ou mesmo uma organização. A resiliência requer uma oferta de empreendedores em potencial que entram em cena e tomam iniciativas quando surge oportunidades atrativas para si próprios. Ao tomar iniciativas, a economia local e a organização-mãe podem se adaptar melhor ao nosso mundo em constante mudança. O evento empreendedor requer uma prontidão pré-existente de aceitar essa oportunidade (ou seja, o “potencial”) seguida por algo que antecipa a decisão (Shapero, 1982; Reynolds, 1992). Os empreendedores em potencial não precisam ter nenhuma intenção evidente de abrir um negócio; o potencial deles está latente e antecede as intenções em causa e tempo.

Para Shapero, a “resiliência” caracteriza as comunidades que estão se desenvolvendo com sucesso; também caracteriza as organizações que estão inovando com sucesso (por exemplo, criando novos empreendimentos). Em ambos os casos, parece ser absolutamente vital identificar e incentivar uma oferta saudável de empreendedores em potencial. A questão é: quem são esses tomadores de iniciativa em potencial, esses empreendedores em potencial? Como incentivamos a criação do potencial empreendedor?

Este estudo oferece uma perspectiva da Psicologia Social sobre como conceituar e testar a noção do potencial empreendedor. Essa abordagem pode ser descrita como um micromodelo baseado no processo e orientado na teoria com macroconsequências. O modelo proposto se baseia em uma literatura pautada na cognição forte e poderosa sobre as intenções e o trabalho muito ignorado de Albert Shapero. Quem deseja encontrar o empreendedor no empreendedor precisa empregar modelos do processo cognitivo social que reconhecem explicitamente o papel central da realidade percebida e promulgada (Shaver & Scott, 1991). Os pesquisadores devem ser explícitos em suas definições (Gartner, 1989). Já distinguimos o potencial da intenção, definimos “empreendedorismo” como “a busca por uma oportunidade sem restrição aos recursos existentes” (Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1989) e definimos “empreendedores” como os que percebem a si mesmos como buscadores de tais oportunidades.



O Acaso Favorece a Mente Preparada

A breve explicação de Pasteur de como a ciência avança se aplica igualmente ao evento empreendedor. As oportunidades são aproveitadas por quem está preparado para aproveitá-las.

Apesar do foco no empreendedor em potencial, reconhecemos por completo que a atividade empreendedora não ocorre isoladamente. Em vez disso, ela está profundamente incorporada em um contexto cultural e social, muitas vezes em meio a uma teia de redes humanas tanto de cunho social quanto econômico (Reynolds, 1992).

Podemos falar de um grupo, uma organização ou uma comunidade empreendedora sem necessariamente falar de empreendedores. Vem implícita a noção de que o grupo, a organização ou a comunidade possui algum potencial para a atividade empreendedora. O ambiente não precisa já estar repleto de empreendedores, mas sim ter o potencial de expandir a atividade empreendedora. Shapero (1981) argumenta que esse potencial caracterizou economicamente comunidades e organizações autorrenovadoras. Ele afirma que a chave para a resiliência de longo prazo era aumentar a oferta de indivíduos que se veem como empreendedores em potencial, em vez de contar vantagem sobre as conquistas imediatamente após cada emprego criado (ou negócio atraído).

É a partir de nossos próprios contextos que adquirimos o conhecimento sobre nossas crenças, atitudes e suposições de mundo; isso ocorre desde os primeiros dias de vida até a vida adulta (Katz, 1992; Scott & Twomey, 1988). Será que não deveríamos adquirir o conhecimento sobre abrir um negócio? Indícios recentes sugerem que sim (Krueger, 1993b; Peterson & Roquebert, 1993).

A resiliência econômica vem de um ambiente que Shapero (1981, 1982) descreve como “rico em nutrientes”. Nessa metáfora, ele considera “nutrientes” tudo o que inclui apoio, informações e conhecimento tático social e cultural, bem como recursos mais tangíveis. Independentemente do nível existente da atividade empreendedora, essas “sementeiras” formam um solo fértil para os empreendedores em potencial quando e onde eles percebem uma oportunidade viável a si próprios. Ou seja, o “potencial empreendedor” requer “empreendedores em potencial”. Essa conclusão se aplica igualmente a grupos e organizações.

Brazeal (1993b) mostra que uma organização pode ter uma oferta considerável de intraempreendedores em potencial mesmo que não demonstrem nenhuma intenção declarada para dar início a um empreendimento corporativo. Suas descobertas defendem a ideia de que as percepções situacionais podem explicar a lacuna entre o potencial e a intenção (Brazeal, 1993a; Brazeal & Weaver, 1990).

Isso também representa uma oportunidade de empreendedorismo para os acadêmicos fazerem contribuições em maior amplitude. Ao explorar o empreendedorismo em potencial, podemos nos deparar com modelos aplicáveis de maneira útil a outros comportamentos em potencial. A psicologia social do comportamento “em potencial” ainda foi pouco explorada. O potencial de entrar em uma determinada carreira pode persistir ao longo do tempo independentemente das intenções atuais: por que não o potencial para uma carreira empreendedora?

Algumas pesquisas conceituaram ou mediram o potencial empreendedor, embora o interesse na atividade empreendedora pré-emergência tenha aumentado recentemente (Gartner, Bird & Starr, 1992). Entretanto, as medidas do potencial empreendedor parecem continuar presas a vários perfis ad hoc de personalidade e características demográficas com validade preditiva mínima (Carsrud, Gaglio & Kernochan, 1993). Conforme notam Shaver e Scott (1991), se desejamos compreender o empreendedor, precisamos olhar para as representações mentais das pessoas sobre as características de carreira e como elas promulgam o ambiente de sua carreira.

As “Lentes” da Intenção

Este estudo explora dois modelos muito aplicáveis e seus principais constructos. Em seguida, tomamos esses modelos como base para desenvolver um modelo de potencial empreendedor e suas implicações. Depois ilustramos essas implicações em duas esferas diferentes: desenvolvimento econômico e empreendedorismo corporativo. Por fim, oferecemos soluções experimentais baseadas nas reflexões desses modelos.

Os modelos formais orientados na teoria de intenções têm provado ser extremamente bem estruturados na validade preditiva. O modelo do evento empreendedor de Shapero deriva muito de seu trabalho sobre o papel do



empreendedorismo no desenvolvimento econômico. Uma abordagem baseada em intenções parece igualmente aplicável à pesquisa em empreendimentos corporativos bem como no desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo representa claramente o comportamento planejado e intencional (Bird, 1988; Katz & Gartner, 1988) e, assim, parece favorável à pesquisa utilizando modelos formais de intenções. A literatura de intenções sugere bastante duas noções cruciais. Primeiro, as intenções servem para concentrar a atenção dos tomadores de decisão em um comportamento-alvo e rotineiramente provam ser o melhor e único indicador daquele comportamento. Por sua vez, certas atitudes-chave ou crenças-chave preveem bem as intenções. Ou seja, as forças agindo sob um comportamento em potencial o fazem indiretamente influenciando as intenções através dessas atitudes-chave. Segundo, essas atitudes-chave e intenções-chave são baseadas na percepção. Assim, elas são aprendidas e possíveis de serem aprendidas e necessariamente variam entre os indivíduos e as situações.

Fazemos uma breve visão geral sobre o modelo dominante de intenções comportamentais, a teoria do comportamento planejado de Ajzen e o modelo do evento empreendedor de Shapero. Propomos um modelo de potencial empreendedor que toma esses modelos sobrepostos como base.

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) de Ajzen

Na teoria do comportamento planejado (TCP) de Ajzen, há três atitudes-chave que preveem as intenções: (a) “atitude para agir”, que classifica as percepções de desfechos pessoais intrínsecos e extrínsecos; (b) “normas sociais”, que classifica as influências extra pessoais percebidas sobre o tomador de decisão; (c) “controle comportamental percebido”, que classifica as percepções pessoais da viabilidade do comportamento. O último constructo coincide bastante com o constructo da autoeficácia de Bandura, a percepção em que um indivíduo pode executar o comportamento-alvo.

A maioria das pesquisas sobre intenções se concentra nos comportamentos mais próximos, não em metas de longo prazo, mas a TCP realmente parece ser aplicável ao empreendedorismo (vide Krueger & Carsrud, 1993). No entanto, já

possuímos um modelo que trata diretamente essa mesma questão: o modelo do “evento empreendedor” de Shapero (1975, 1982).

O Modelo do “Evento Empreendedor” de Shapero (SEE).

O modelo de Shapero supõe que a inércia guia o comportamento humano até que algo a interrompa ou desloque. O deslocamento, em geral, é negativo (por exemplo, perder um emprego), mas pode ser facilmente positivo (por exemplo, receber uma herança). O deslocamento antecipa uma mudança no comportamento e o tomador de decisão busca a melhor oportunidade disponível de seu conjunto de alternativas promulgadas (Katz, 1992).

A escolha do comportamento resultante depende da “credibilidade” relativa dos comportamentos alternativos (nesta situação a desse tomador de decisão) além da “propensão a agir” (sem a qual o tomador de decisão pode não tomar nenhuma atitude significativa). A “credibilidade” requer que o comportamento seja visto como desejável e viável. Dessa forma, o evento empreendedor requer que o potencial de abrir um negócio (credibilidade e propensão a agir) exista antes do deslocamento (juntamente com a disposição de agir após ser deslocado).

Assim como em TCP, outras influências atuam entre as percepções de pessoa-situação da desejabilidade e viabilidade e através da propensão a agir; elas não afetam as intenções ou o comportamento de maneira independente. Ou seja, as influências sobre o empreendedorismo afetam as atitudes, que influenciam as intenções, que, por sua vez, influenciam o comportamento.

Shapero oferece mais indícios de que as percepções são cruciais. Ele oferece exemplos em que eventos de vida significativos (perder um emprego, migração, etc.) antecipam aumentos consideráveis da atividade empreendedora. Não são os indivíduos que mudam, mas sim as suas percepções das novas circunstâncias. O potencial de ser empreendedor estava claramente ali, mas necessitava de algum tipo de deslocamento para que esse potencial viesse à tona. Ademais, ele oferece exemplos em que somente as circunstâncias subjetivas mudam (por exemplo, fazer 40 anos).

Os indícios são convincentes de que a credibilidade percebida, a desejabilidade percebida e a propensão a agir explicam bem mais da metade da discrepância nas



intenções de empreendedorismo, em que as percepções de viabilidade explicam a maioria delas (Krueger, 1993a). Se as percepções da competência situacional são absolutamente cruciais às intenções e ao potencial, isso sugere que devemos explorar ainda mais a autoeficácia visto que ela se aplica a esse escopo.

Autoeficácia Percebida

A autoeficácia percebida é a capacidade pessoal percebida de executar um comportamento-alvo, ou seja, a autoeficácia é uma atribuição da competência e do controle pessoal em uma dada situação. A autoeficácia está vinculada à teoria da atribuição de forma conceitual e empírica, que tem visto o crescente interesse na pesquisa do empreendedorismo (Gatewood, Shaver, & Katz, 1992; Meyer, Zacharakis, & de Castro, 1993). O rótulo extremamente auto eficaz é considerado como experiências de aprendizagem e não fracassos pessoais. A autoeficácia tem sido associada teoricamente e empiricamente a fenômenos relacionados ao comportamento empresarial, à cognição empresarial e diretamente ao empreendedorismo.

Autoeficácia e comportamento empresarial e cognição empresarial. A autoeficácia está associada a iniciar um comportamento e nele persistir sob altas incertezas, a estabelecer metas mais distantes e a reduzir a ameaça-rigidez e o desamparo aprendido (Bandura, 1986). Francamente, se não houver autoeficácia, não há comportamento. As percepções de oportunidade e ameaças têm mostrado ser guiadas por percepções situacionais da controlabilidade (Dutton, 1993) e percepções de autoeficácia (Krueger & Dickson, 1993). As percepções pessoais da controlabilidade e autoeficácia influenciam fortemente as percepções de riscos situacionais (Yates & Stone, 1992). A autoeficácia também está relacionada à menor rigidez comportamental perante ameaças e à persistência e ao desempenho perante adversidades (Bandura & Wood, 1989). A autoeficácia percebida é o único e mais forte indicador da escolha de carreira (Bandura, 1986).

Autoeficácia e Empreendedorismo.

Visto que a autoeficácia prevê o reconhecimento das oportunidades, não é de se surpreender que as percepções de autoeficácia pareçam centrais às intenções de empreendedorismo (Scherer, Adams, Carley, & Wiebe, 1989). As competências autorrelatadas preveem o desempenho empreendedor (Chandler & Jansen, 1992). Aprendemos a autoeficácia com o domínio real do comportamento e dos modelos de comportamento confiáveis. Ela é aprimorada pelas informações confiáveis sobre o comportamento e o apoio emocional para desempenhar o comportamento (Bandura, 1986). Esses antecedentes provam ser importantes na promoção da viabilidade percebida de novos empreendimentos.

Os modelos formais orientados na teoria de intenções, ancorados pela autoeficácia percebida, são inestimáveis para compreender as intenções dos comportamentos planejados e intencionais como o empreendedorismo. Por outro lado, os modelos de intenções supõem que o comportamento-alvo é evidente na mente do tomador de decisão. Mesmo se houver um potencial significativo de desempenhar um comportamento, não há necessidade de haver qualquer outra intenção em desempenhá-lo. (Todos temos o potencial de pular de *bungee jump*, mas somente poucos têm intenções bem formadas de pular...). A mudança evidente na situação é necessária para antecipar as intenções e, por consequência, o comportamento. Por exemplo, situações inesperadas são um dos raros indicadores não intencionais do comportamento cuja influência é estatisticamente significativa (Cote, McCullough, & Reilly, 1985). Além disso, a validade preditiva das intenções depende de até que ponto essas intenções estão completamente unidas entre si (Bagozzi & Yi, 1989).

Tudo isso sugere que a psicologia social das decisões de carreira significa que os modelos de intenções precisam de modificações para abordar a questão do potencial. A noção de potencial parece causalmente anterior às intenções; um indivíduo pode ter um grande potencial sem nenhuma intenção correspondente. A noção é inerente nos artigos de Shapero sobre o desenvolvimento econômico “autorrenovador” (1981). Poucos anos antes de abrir um negócio, muitos fundadores de empresas tinham pouca intenção de fazê-lo (Katz, 1989), sugerindo mais uma vez que devemos observar o potencial.



A Figura 1 oferece nosso modelo de potencial proposto, que situa o modelo de Shapero dentro do contexto do processo de intenções. A próxima seção deste estudo abordará como esse modelo oferece reflexões úteis sobre empreendimentos corporativos internos e desenvolvimento empresarial.

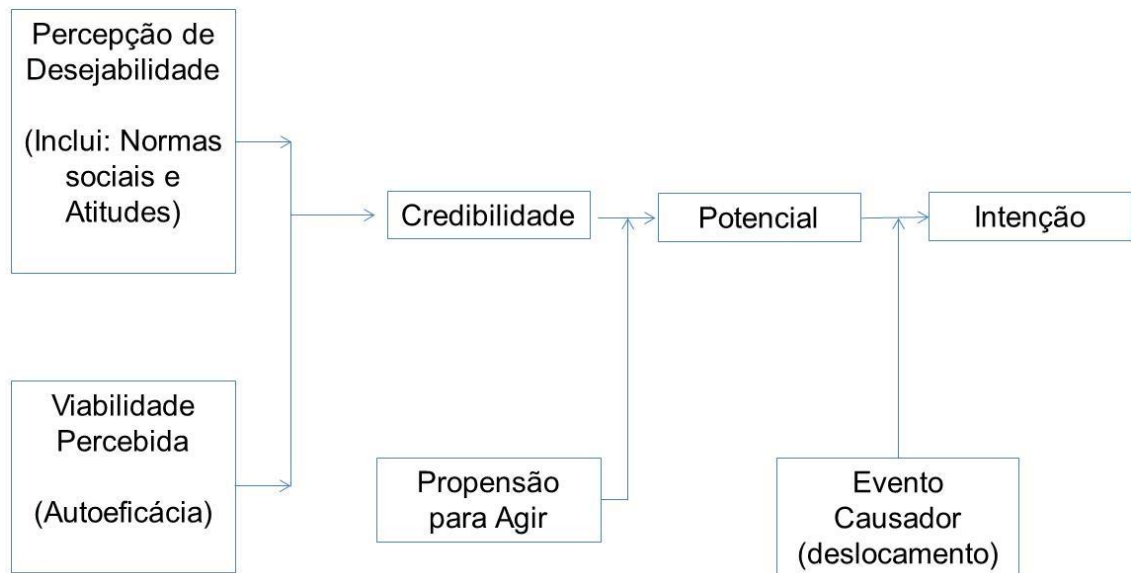


Figura 1 – Modelo do Potencial Empreendedor (Simplificado) Shapero (1982)

Definição dos Principais Constructos no “Potencial Empreendedor”

Desenvolvimento Empresarial e Empreendimentos Corporativos

Escolhemos examinar este modelo de potencial com base em dois cenários diferentes, porque o próprio Shapero via fortes paralelos entre os dois contextos. Embora cada cenário também ilustre coisas diferentes, mostramos que o modelo parece generalizar as situações. Os eventos empreendedores ocorrem em ambos os casos, apesar de serem menos óbvios nos empreendimentos corporativos. Ao olharmos para as questões conceituais de cada componente do modelo, devemos ser capazes de identificar algumas crenças e atitudes características dos empreendedores em potencial. Ao olharmos para as questões de mensuração, chegamos a certas reflexões sobre a identificação de empreendedores em potencial em atuação.

Na prática, qualquer análise do gênero deve incluir uma seção transversal ampla da população em questão. O modelo afirma que a previsão de empreendedores em potencial com base na demografia, personalidade ou em outros critérios estáticos poderia ser difícil em um ambiente promulgado. Essas crenças e atitudes dos empreendedores em potencial são conduzidas mais por percepções do que por medidas objetivas.

A teoria do comportamento planejado e o modelo do evento empreendedor de Shapero se sobrepõem de maneira considerável. Usando a terminologia de Shapero, a Figura 1 sugere três constructos cruciais: Desejabilidade Percebida, Viabilidade Percebida e Propensão a Agir. Correndo o risco de simplificar demais os modelos, a visibilidade percebida em SEE corresponde ao controle comportamental percebido em TCP (ambos correspondem à autoeficácia percebida); as duas outras medidas de atitudes de TCP são classificadas pela desejabilidade percebida de SEE. Vamos examinar cada um dos casos.

Desejabilidade Percebida do Empreendimento

Este constructo da desejabilidade percebida classifica os dois componentes de atratividade da teoria do comportamento planejado, “atitude para agir” e “normas sociais”. Elas estão tipicamente intercorrelacionadas, mas, por questões de clareza, discutimos cada uma separadamente.

Questões conceituais relacionadas à atitude para agir. Abrange as percepções do que um indivíduo acha desejável pessoalmente, que, por sua vez, depende do provável impacto pessoal dos desfechos de se desempenhar o comportamento-alvo. Devemos distinguir o que é o desfecho bom e o ruim. O prestígio pode não ser importante a um empreendedor em potencial, mas ele pode desejar evitar ser considerado um explorador da comunidade. Seguindo a mesma linha, devemos considerar os incentivos e os desincentivos.

As recompensas intrínsecas parecem cruciais. As percepções da desejabilidade estão relacionadas ao interesse intrínseco pelo empreendedorismo e pela inovação. Até que ponto um indivíduo estaria interessado em trabalhar fora do sistema? Uma questão crucial é a preferência pelos tipos de empreendimentos. Alguém que prefere administrar crescimento elevado pode preferir um novo empreendimento a um negócio já estabelecido. Da mesma forma, um indivíduo pode



preferir pouca tecnologia a muita tecnologia. A pesquisa já identificou distinções entre empreendedores baseadas nas preferências (por exemplo, artesão x oportunista, crescimento elevado x crescimento baixo, prospector x defensor). Uma que é particularmente apropriada é a noção de “promotor” x “provedor”. O promotor é o malandro arquetípico e o provedor é o burocrata extremo (Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1989).

Ao promover o comportamento empreendedor em potencial em uma comunidade, muitas vezes a comunidade ou seus representantes oferecem novos negócios que percebem ser necessários em vez do que é desejado. As preferências por tipos específicos de negócios deve mostrar ser importante para compreender o que os empreendedores em potencial acham atrativo ou não.

Em um contexto corporativo, devemos examinar o pacote de remuneração criado pela administração para recompensar as atividades inovadoras. Isso inclui os critérios para recompensas e tanto as recompensas intrínsecas quanto extrínsecas, tudo conforme percebido pelo inovador em potencial. Um sistema de recompensas que parece ideal para promover a inovação não precisa ser percebido como tal pelo recompensado. Além disso, punições informais podem exceder o sistema de recompensas formal.

Questões de mensuração. Recomendamos a inspeção do sistema de recompensas conforme ele seja percebido (e seu impacto sobre o desempenho). Aconselhamos prestar bastante atenção nas recompensas intrínsecas. Devemos medir desincentivos bem como os incentivos. Uma comunidade ou organização pode oferecer incentivos significativos de longo prazo e ainda, simultaneamente, oferecer desincentivos consideráveis de longo prazo.

Para os empreendimentos corporativos, a escala validada do Interesse na Inovação do Trabalho de Patchen aborda o desejo e a motivação de um indivíduo em se engajar em atividades criativas. Para o desenvolvimento empresarial, precisamos simplesmente identificar as percepções dos indivíduos sobre as recompensas existentes. Em ambos os casos, é vital que identifiquemos as preferências reais dos empreendedores em potencial, inclusive a distinção entre promotor/provedor. Essa escala está em desenvolvimento; os resultados preliminares sugerem que há um grupo considerável de administradores corporativos que prefere um ambiente empresarial empreendedor (Brazeal, 1993b).

Questões conceituais relacionadas a Normas Sociais. As normas sociais estão atreladas às nossas percepções sobre o que as pessoas importantes em nossa vida pensariam se lançássemos um empreendimento.

Em um contexto comunitário, os empreendedores em potencial podem ter um grupo de referência grande e difuso que definitivamente inclui família e amigos. Os impactos culturais vêm da comunidade em geral: há um senso claro de que os importantes líderes da comunidade e das instituições realmente aprovam o trabalho autônomo ou será que as ações deles sugerem ceticismo?

Em um contexto corporativo, o grupo de referência dos empreendedores em potencial não pode ser composto por família e amigos, mas sim pelas crenças percebidas da alta administração e de seus colegas (inclusive aqueles que já empreenderam). Assim, as normas sociais aqui podem servir como um canal vital para a influência da cultura organizacional.

Questões de mensuração. Em um contexto comunitário, muitas vezes vemos as medidas como o Cartão de Relatório de Desenvolvimento e outras tabulações de dados objetivos. Entretanto, está bem claro que o empreendedor em potencial pode promulgar um ambiente muito diferente (Weick, 1979). Os baixos salários podem ser um elemento negativo, refletindo baixa qualificação dos trabalhadores; uma atividade forte do sindicato pode ser um elemento positivo para alguém que queira constituir um negócio de terceirização de trabalhadores. Vários grupos de interesse empresarial pequenos fazem pesquisas rotineiras entre seus membros para saber sobre a percepção desses membros. As comunidades devem prestar muita atenção nos dados subjetivos dessa natureza para entender as crenças e atitudes dos empreendedores em potencial.

Em um contexto corporativo, a cultura organizacional pode ser medida pela escala de 48 itens de Kuratko, Montagno e Hornsby (1991) que aborda a percepção de um indivíduo sobre o ambiente e o espaço de trabalho com atenção ao incentivo e desincentivo evidente e não evidente de atividades inovadoras. As subescalas incluem a autonomia de descrição/decisão do trabalho, incentivos para a atividade empreendedora, disponibilidade de tempo, apoio empresarial e facilidade de cruzar os limites departamentais para formação de equipe. Esse instrumento nos ajuda a ver quais elementos culturais é percebido pelos membros da organização. Podemos considerar também a mensuração de elementos relevantes da política organizacional.



Viabilidade Percebida do Empreendimento (AutoEficácia Percebida do Empreendimento)

Questões conceituais. A autoeficácia percebida é a capacidade percebida de uma pessoa executar um comportamento-alvo. Parece crucial entender o comportamento planejado e intencional influenciando as intenções através de percepções situacionais de viabilidade. No contexto de carreiras, a autoeficácia é a capacidade pessoal percebida para executar um trabalho específico ou um conjunto de tarefas. A pesquisa começou a identificar quais competências são cruciais para lançar e manter um empreendimento (Chandler & Jansen, 1992).

Promover a autoeficácia é mais do que ensinar competências; os alunos e aprendizes devem internalizar por completo essas competências através do domínio percebido. Também é útil promover modelos confiáveis de comportamentos cruciais (Modelos que não sejam confiáveis podem, na verdade, reduzir a autoeficácia). O apoio psicológico e emocional aprimorará a autoeficácia.

Em um contexto comunitário, os empreendedores em potencial tendem a trabalhar com poucas informações sobre os possíveis obstáculos. Pode ser que eles vejam obstáculos simplesmente inexistentes e não vejam os obstáculos reais. É mais provável que um indivíduo com intenções bem desenvolvidas sobre abrir um negócio já tenha investigado os obstáculos do que aquele sem intenções claras. Para que os empreendedores em potencial formulem suas intenções reais, é necessário que eles não sejam desencorajados pelos obstáculos aparentes. Assim, a comunidade precisa evitar políticas que intimidem empreendedores em potencial. Ameaçar aumentar os impostos empresariais talvez possa desencorajar alguém que já esteja com a intenção de abrir um negócio, e com certeza irá desencorajar ainda mais os empreendedores em potencial.

As comunidades em desvantagem econômica, em geral, sofrem os déficits da autoeficácia. Rabow, Berkman e Kessler (1983) mostram que as vítimas da pobreza refletem claramente os sintomas do desamparo aprendido, uma incapacidade percebida de ajudar a si próprias. Hackett, Betz, Casas e Rocha-Singh (1992) demonstram que os efeitos negativos observados de gênero e etnia nas conquistas pelos alunos de engenharia são completamente mediados pela autoeficácia, ou seja, somente a autoeficácia prevê a realização; entretanto, a autoeficácia varia entre gênero e etnia.

Em um contexto corporativo, a própria organização apresenta obstáculos além dos apresentados pelo mercado de trabalho. Qualquer empreendedor enfrenta outros obstáculos possíveis como subestimar necessidades de capital, avaliação incorreta da demanda de mercado e ausência de planos de contingência. Alguns dos obstáculos mais rígidos que uma organização pode erigir incluem a impaciência da alta administração, a falta de compromisso da alta administração com a inovação e expectativas irreais (MacMillan, Block & Narasimha, 1986). Tudo isso gera a falta de apoio da alta administração, o que é uma enfermidade fatal para os empreendimentos corporativos. Os administradores podem vir a acreditar que os “melhores” comportamentos são aqueles que representam o status quo, reduzindo ainda mais sua autoeficácia em comportamentos mais inovadores. Os administradores corporativos podem parecer ter todo o conhecimento e todas as habilidades necessárias para abrir e dirigir um empreendimento novo. No entanto, pode ser que eles nem mesmo acreditem que possuem tais habilidades.

Questões de mensuração. MacMillan, Black e Narasimha (1986) fornecem uma lista de 27 itens dos possíveis obstáculos para empreendimentos corporativos; podemos facilmente adaptar a lista em empreendimentos não corporativos. Podemos medir a autoeficácia com relação a cada obstáculo, proporcionando um senso de quais obstáculos são vistos como aqueles que mais inibem. Do lado positivo, podemos também facilmente gerar listas comparáveis e testáveis de competências cruciais. Esses resultados fornecem uma base ampla para formação e programas de qualificação.

Propensão para Agir

Questões conceituais. Shapero (1982) conceituou a propensão a agir como uma característica estável da personalidade. No entanto, as pesquisas sugerem que podemos qualificar os indivíduos para se comportarem de maneira mais autônoma. Podemos ensinar habilidades de autogestão; podemos ensinar habilidades de como lidar com adversidades; podemos claramente recompensar as tomadas de iniciativas (incluindo as que não obtiverem sucesso).

Questões de mensuração. Shapero demonstrou que a propensão a agir estava intimamente relacionada ao *locus* de controle. O desejo pelo controle está



intimamente ligado à iniciação e manutenção de comportamentos direcionados por metas e está significativamente associado às intenções empreendedoras (Krueger, 1993a), mas outras medidas também podem ser valiosas.

Algumas Perguntas Importantes

Antes de oferecer soluções experimentais para as comunidades e organizações, vamos articular algumas perguntas que despertaram nossa curiosidade à medida que examinávamos o modelo relacionado à pesquisa existente. As respostas para essas perguntas oferecem possíveis aplicações tanto para empreendedores de pessoa física nas comunidades como para empreendedores de pessoa jurídica nas organizações maiores. Entretanto, em cada caso, reconhecemos que há dissimilaridades como também similaridades entre as diferentes situações. Sugerimos que a riqueza do modelo possa criar oportunidades de fazer perguntas adicionais (e respondê-las).

P1: Quais tipos de modelos reforçam ainda mais a desejabilidade percebida de abrir um negócio? Como isso varia nos diferentes contextos (ex. pessoa física x jurídica)? Isso varia dentro de cada contexto (ex. orientação do promotor x provedor)?

P2: Quais componentes específicos da cultura organizacional estão mais relacionados à desejabilidade percebida dos empreendimentos corporativos?

P3: Como podemos disseminar os valores da inovação e da criatividade nas grandes organizações? Em uma comunidade ou região?

P4: Quais fatores específicos levam às percepções da autoeficácia para empreendedores em potencial em uma comunidade? E em uma organização?

P5: Como o acesso percebido ao conhecimento, às habilidades e aos recursos afeta a viabilidade percebida de um empreendimento em potencial?

P6: Quais tipos de mecanismo formais de apoio são mais eficazes para incentivar empreendedores? (Novamente, como isso varia entre os contextos e dentro deles?)

P7: Quais tipos de redes ou programas formais levam a percepções da viabilidade de novos empreendimentos?

P8: Quais tipos de obstáculos parecem prejudicar mais novos empreendimentos em potencial?

P9: Quais fatores aprimoram ou enfraquecem a propensão a agir?

P10: Em que ponto este processo pode se mostrar disfuncional (ex. excesso de otimismo)?

P11: Qual é a relação entre a desejabilidade e a viabilidade?

Nossa meta é incentivar processos de pensamento que ofereçam suporte à atividade empreendedora e incentivem-na em todos os mais diversos contextos comunitários e por todas as infraestruturas organizacionais. Portanto, é útil examinar perguntas como essas dentro do contexto dos processos de pensamento dos empreendedores. Com base no modelo proposto e em pesquisas anteriores, podemos identificar algumas soluções experimentais.

Implicações Práticas

Soluções Gerais

Primeiro, tomamos como base as reflexões de Shapero e de Reynolds para afirmar que proporcionar uma oferta razoável de empreendedores precisa, antes de tudo, proporcionar um ambiente agradável para criar empreendedores em potencial. O modelo de Shapero afirma que as percepções são muitas vezes bem mais importantes que os fatos objetivos; os empreendedores em potencial promulgam um ambiente pessoal que parece ser favorável. Ele também afirma que se queremos mais empreendedores em potencial, precisamos identificar e estabelecer políticas que aumentem tanto a viabilidade percebida quanto a desejabilidade percebida desses empreendedores, embora nossa capacidade de aumentar a propensão a agir continue sendo um problema.

Nosso objetivo é dar autonomia aos indivíduos para terem o potencial de ser empreendedores. Para tanto, é necessário ajudá-los a serem capazes de encontrar essa autonomia própria. Precisamos proporcionar o que Shapero chama de ambiente “rico em nutrientes” para empreendedores em potencial. Essa “sementeira” deve fornecer informações confiáveis, modelos confiáveis e apoio emocional/psicológico, bem como mais recursos tangíveis. Também deve oferecer oportunidades de tentar coisas inovadoras de risco relativamente baixo (ex. não há problema em tentar e fracassar).



Soluções para o Desenvolvimento Empresarial

Para o desenvolvimento empresarial em particular, os líderes da comunidade devem oferecer suporte de maneira clara para as percepções de que a atividade empreendedora não só é desejável como também viável. Eles devem também oferecer suporte de maneira clara aos empreendedores em potencial e aos já existentes. Shapero (1981) menciona o exemplo de Jane Jacobs de como Birmingham (onde o empreendedorismo parecia ser mais possível) mostrou maior resiliência de maneira significativa do que Manchester (dominado, por sua vez, por um setor).

Conforme observado acima, as percepções são cruciais. O que os empreendedores em potencial (e já existentes) percebem é muitas vezes mais importante do que a realidade aparentemente objetiva. Considere o “Milagre de Massachusetts”. O empreendedorismo de alta tecnologia explodiu apesar de um governo que não o apoiava, gerando ao estado o nome de “*Taxachusetts*”. Ainda assim, os empreendedores de olho em um empreendimento de alta tecnologia acabaram testemunhando uma vasta gama de recursos universitários e a expansão da Rota 128, fazendo com que esses empreendimentos parecessem bastante viáveis. O governo e outras instituições pareciam apoiar as empresas de tecnologia, aumentando assim as percepções públicas de que a alta tecnologia também era mais desejável. Por outro lado, os fabricantes pareciam promulgar um ambiente consideravelmente mais pessimista. Assim, vimos mais empreendedorismo onde a credibilidade percebida era alta e menos onde a credibilidade era aparentemente mais baixa.

Para aumentar a desejabilidade, é necessário conscientizar os membros da comunidade sobre as recompensas intrínsecas de abrir um novo negócio, mais uma vez através de modelos extremamente perceptíveis e indícios do forte apoio da comunidade. Devem evitar impedimentos desnecessários, tanto intangíveis como tangíveis. Com toda sua autonomia vangloriada, os empreendedores preferem ser vistos como quem beneficia as comunidades e não quem as explora. Hebert (1993) observou que os líderes das comunidades e de outras instituições devem claramente seguir a maioria e mostrar um espírito de equipe. Os líderes devem apoiar a busca por oportunidades e não a preservação do status quo. Isso requer apoiar os buscadores de oportunidades e não apoiar os campeões do status quo (ou quem é contrário à geração de empregos).

Para aumentar a viabilidade pode ser necessário mais do que qualificar as pessoas interessadas nas competências cruciais, elevando sua autoeficácia nas principais tarefas empreendedoras. Devemos também tornar os recursos disponíveis e perceptíveis. A divulgação dos empreendimentos bem-sucedidos, que são exemplos confiáveis, aumentará as percepções de que abrir um negócio é, de fato, viável. Por fim, aumentar a diversidade das possíveis oportunidades aumenta as percepções de viabilidade; restringir a gama de oportunidades as reduz. Quanto maior o número de possíveis oportunidades, mais provável é que um determinado indivíduo possa identificar uma oportunidade que valha a pena correr atrás.

Como educadores, podemos ajudar a aumentar as percepções de viabilidade e desejabilidade do empreendedorismo, não apenas para empreendedores em potencial, mas também para os líderes das instituições e da comunidade.

Soluções para Empreendimentos Corporativos

O aumento da desejabilidade percebida exige que os indivíduos percebam a maior parte dos desfechos positivos para empreendimentos internos, incluindo recompensas intrínsecas, como uma cultura de apoio que adota atividades empreendedoras. Uma cultura de apoio engloba estruturas, sistemas de recompensas e mecanismos de apoio que reforçam coletivamente valores e normas favoráveis ao empreendedorismo e à inovação.

Uma ressalva à construção de uma cultura organizacional que oferece apoio à atividade empreendedora é digna de nota. Dougherty e Bowman (1993) sugerem que, é comum que a redução em tamanho leve a menos inovação. Concordamos que mudar a mentalidade de uma organização nunca será uma tarefa simples. Tentar aumentar as percepções de que um novo empreendimento arriscado é desejável (viável nem entra em questão) já é um desafio, sem contar com a incerteza adicional de uma reorganização ou uma redução em tamanho. Ser criativo e, ir além da função organizacional atual de alguém é percebido como um enorme risco. Dougherty já observou que, na maioria das organizações, a inovação é inerentemente “ilegítima”, pois perturba o status quo de maneira inevitável. Em uma redução em tamanho, o status quo já está ameaçado, bem como as funções percebidas dos administradores.



A viabilidade percebida requer percepções de que os obstáculos são superáveis e que os recursos estão disponíveis. Se os empreendimentos forem percebidos como inviáveis, isso dificilmente promoverá percepções de legitimidade. Brazeal (1993a, 1993b) mostra que intraempreendedores em potencial estão em jogo, mas parece provável que as percepções de viabilidade não estejam. Aumentar as percepções de viabilidade pode envolver o fornecimento de oportunidades para que os administradores “ganhem asas” para conduzir um projeto independente ou veículos empreendedores existentes para canalizar a inovação e o empreendedorismo.

Um desses programas formalizados é o bem-sucedido “*Enter-Prize*” da Ohio Bell. Nesse programa, os funcionários desenvolvem produtos revolucionários de “*newstreams*” [novas frentes] concorrendo a um financiamento. Os vencedores são incentivados a trabalhar em tempo integral em seus projetos e recebem um bônus em dinheiro com base na contribuição lucrativa do projeto. O programa “*Enter-Prize*” legitima a inovação aos olhos da organização e aos olhos dos colegas de trabalho. Também fornece indícios claros de que os funcionários podem lançar um novo produto com sucesso (Kanter, 1991). Isso aumenta ainda mais a legitimidade ao enviar uma mensagem tangível e direta de que o empreendedorismo e os empreendedores são valorizados e importantes para o sucesso e a sobrevivência da organização.

Em suma, as organizações que desejam explorar o potencial empreendedor de seus funcionários devem, em última análise, exigir que a alta administração demonstre comprometimento com uma filosofia de tomada de risco, proatividade e comportamentos inovadores (Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsburg, 1990).

Discussão e Implicações da Pesquisa

Essa noção de potencial une duas áreas importantes de preocupação prática na pesquisa de empreendedorismo: promover o desenvolvimento econômico através do aumento do empreendedorismo e promover a inovação corporativa através do empreendedorismo interno. A lista de perguntas de pesquisa que oferecemos não se limita a somente essas perguntas; o importante é a pesquisa identificar os incentivos e desincentivos às percepções de viabilidade e desejabilidade. Se a inovação por parte das empresas e dos empreendedores é tão crucial para a competitividade como muitos afirmam, poderíamos procurar também vincular essa pesquisa a esses debates mais amplos.

Em um contexto comunitário, descobrimos que o apoio de líderes políticos, sociais e empresariais e um espírito de equipe na comunidade são cruciais para incentivar o empreendedorismo. Esse apoio influencia as percepções de que abrir um negócio é desejável e viável. No entanto, ainda há muito que podemos fazer para identificar os fatores que mais contribuem para as percepções de desejabilidade e viabilidade e os que diminuem essas percepções. A pergunta de como incentivar o empreendedorismo em uma população desestimulada não obteve resposta. Podemos usar o modelo para identificar as táticas de como superar o desamparo aprendido?

Em um contexto corporativo, encontramos paralelos impressionantes. O apoio ativo da alta administração, recursos amplos e um espírito de equipe interdepartamental dominante têm sido frequentemente citados como meios bem-sucedidos de combater processos e procedimentos burocráticos vinculados à inflexibilidade organizacional (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990). Mais uma vez, ainda há muito a aprender sobre o impacto de fatores específicos. Por exemplo, qual é a mecânica de difundir o empreendedorismo de maneira eficaz através de infraestruturas irremediavelmente burocráticas? O modelo sugere que aumentar a credibilidade de novos empreendimentos provavelmente envolve uma cultura de apoio juntamente a programas formais que enviam uma mensagem clara de que a atividade empreendedora é vital para a organização.

Em ambos os casos, as percepções pessoais de contexto são cruciais. Precisamos entender melhor como nossas descobertas variam entre os contextos (e dentro deles). Por exemplo, os mesmos incentivos se aplicam a grupos-alvo específicos (como mulheres, minorias étnicas, indivíduos de baixa renda, engenheiros)?

As descobertas da pesquisa contribuíram muito para a compreensão de como infundir a visão e a energia nas organizações estagnadas. Ainda assim, o estudo de Shapero, Reynolds e outros afirma que há duas falhas prováveis que ainda precisamos abordar em nossa pesquisa.

(1) Ao dar foco a fatores culturais, fatores de personalidade e fatores demográficos associados ao empreendedorismo e a obstáculos, ainda não conseguimos reconhecer plenamente o componente volitivo da atividade empreendedora (Shaver & Scott, 1991). Alguém tem que fazer isso. Alguém tem que decidir fazer isso.



O interesse da pesquisa em cognições, crenças e processos de decisão pré-emergência de empreendedores está crescendo. Simplificando, agora começamos a perguntar que tipos de fatores contribuem para a decisão de se envolver na atividade empreendedora.

(2) Quando nos concentramos nos processos subjacentes à atividade empreendedora, muitas vezes usamos o ponto de vista de empreendedores já existentes. Há relativamente poucos estudos das intenções empreendedoras (bem como estudos do processo de reconhecimento de oportunidades), mas os existentes são esclarecedores em geral. Scott e Twomey (1988) nos mostraram que é importante a exposição cumulativa a diversos modelos. Scherer et al. (1989) nos mostraram que o impacto dos modelos se dá através da mudança das percepções de autoeficácia. Katz (1992) nos mostrou que a escolha do trabalho autônomo, como carreira, é influenciada por sinais informativos. Krueger (1993b) demonstra que a exposição precoce ao empreendedorismo (e a natureza dessa exposição) modela atitudes e intenções com relação ao trabalho autônomo. Peterson e Roquebert (1993) mostram em detalhes como os valores da família e da comunidade influenciam as crenças sobre a viabilidade do trabalho autônomo como um veículo de realização.

Todavia, para entender o processo empreendedor por completo, é necessário começar com uma investigação do empreendedor em potencial. Este estudo mostrou o valor de se examinar empreendedores em potencial em duas esferas distintas: empreendimentos corporativos e desenvolvimento empresarial.

Isso sugere que o modelo em potencial seja testado formalmente. Podemos procurar identificar a oferta de empreendedores em potencial nas organizações reais e na população em geral. Por exemplo, para contextos organizacionais, já observamos a provável utilidade de instrumentos como as escalas de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990). Para contextos comunitários, Katz (1992) mostra como tirar vantagem de grandes bancos de dados de arquivos para testar os modelos psicossociais baseados na cognição. Em ambos os casos, podemos testar os modelos dentro do assunto usando diferentes orientações estratégicas (Krueger & Carsrud, 1993).

Nossa conclusão mais importante, no entanto, continua sendo a primazia da viabilidade percebida. Dada essa conclusão, precisamos pesquisar quais fatores contribuem mais para as percepções da viabilidade. Por exemplo, podemos testar o

impacto do ensino de competências empreendedoras cruciais sobre as percepções da viabilidade (Elas influenciam também as percepções da desejabilidade?).

Uma implicação importante de tudo isso requer mais uma reflexão (mesmo que antiga): o empreendedorismo (ou o empreendedor) não é algo místico nem está limitado a um grupo seletivo. Os empreendedores são formados e não natos. Eles são constituídos através de um processo representativo orientado pela percepção que começa com a criação de um potencial para o empreendedorismo. Como educadores, consultores e assessores de políticas, podemos auxiliar nesse processo ajudando a capacitar empreendedores em potencial que estarão mais aptos a aproveitar as oportunidades quando o ambiente as trouxer.

REFERÊNCIAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Bagozzi, R., & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10(1), 35-62.

Bandura, A. (1986). *The social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on the self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality & Social Psychology*, 56, 805-814.

Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intentions. *Academy of Management Review*, 13, 442-454.

Brazeal, D. V. (1993a). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 75-90.

Brazeal, D. V. (1993b). Realistically assessing the options: Do organizations currently have the people and resources to pursue an entrepreneurial focus? Paper presented to the *International Council for Small Business*, Las Vegas.



Brazeal, D. V., & Weaver, K. M. (1990). Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers. *Journal of Creative Behavior*, 24(4), 263-274.

Carsrud, A., Gaglio, C., & Kernochan, R. (1993). Demographics in entrepreneurship research: Guidelines for the use of demographic data. In R. Brockhaus & J. Katz (Eds.), *Research in firm emergence, growth, and entrepreneurship*. vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.

Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.

Cote, J., McCullough, J., & Reilly, M. (1985). Effects of unexpected situations on behavior-intention differences: A garbology analysis. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 188-194.

Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28, 439-446.

Dutton, J. (1993). The making of organizational opportunities: An interpretive pathway to organizational change. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, v. 15. Greenwich, CT: JAI Press.

Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-37.

Gartner, W. B., Bird, B. J., & Stan-, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(3), 13-31.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1991). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 7/(1), 5-15.

Hackett, G., Betz, N., Casas, J., & Rocha-Singh, I. (1992). Gender, ethnicity & social cognitive factors predicting achievement. *Journal of Counseling Psychology*, 39. 527-538.

Kanter, R. M., & Richardson, L. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies—the Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985-1990. *Journal of Business Venturing*, 6,209-229.

Katz, J. A. (1989). Intentions, hurdles & start-ups: An analysis of entrepreneurial follow-through. Paper presented to the Babson Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, St. Louis.

Katz, J. A. (1992). A psychosocial cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 29-37.

Katz, J. A., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429-441.

Hebert, F. J. (1993). NAFTA and local business development: New roles for community leaders. Paper presented to the International Council for Small Business, Las Vegas.

Hood, J. N., & Young, J. E. (1993). Entrepreneurship as a route out of poverty and low-income status. Paper presented to the International Council for *Small Business*. Las Vegas.

Krueger, N. F. (1993a). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.

Krueger, N. F. (1993b). Some developmental consequences of early exposure to entrepreneurship. Paper presented to the *Academy of Management*, Atlanta.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(3), 315-330.

Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports*, 72(3. Pt2), 1235-1240.



Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*. (1). 49-58.

MacMillan, I. C, Block, Z., & Narasimha, P, N. (1986). Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1, 177-191.

Meyer. G. D., Zacharakis. A., & de Castro. J. (1993). A postmortem of new venture failure: An attribution theory perspective. Paper presented to the Babson Frontiers of Entrepreneurship Research Conference.

Peterson. M, F., & Roquebert, J. (1993). Success patterns of Cuban American enterprises: Implications for entrepreneurial communities. *Human Relations*. 46, 921-937.

Rabow. J., Berkman, S. L., & Kessler, R. (1983). The culture of poverty and learned d helplessness: Asocial psychological perspective. *Sociological Inquiry*, 53, 419-434.

Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.

Scherer, R., Adams. J., Carley, S.. & Wiebe. F. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-81.

Scott, M., & Twomey. D. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: Students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 26(1), 5-13.

Shapero. A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(Nov.), 83-88.

Shapero, A. (1981). Self-renewing economies. *Economic Development Commentary*. 5(Apr.), 19-22.

Shapiro. A. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship*. pp. 72-90. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Shaver. K., & Scott. L. R. (1992). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23-45.

Stevenson. H., Roberts, M., & Grousbeck, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Boston: Irwin.

Weick, K. *The social psychology of organizing* (2nd ed.). (1979). Reading, MA: Addison-Wesley.

Yates, J., & Stone, E. (1992). Risk appraisal. In J. Yates (Ed.), *Risk taking behavior*, pp. 49-85. New York; Wiley.

[Tradução autorizada pelos autores]. Texto originalmente publicado em inglês - *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1994, pp.91-104.