



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Carvalho Benício de Mello, Sérgio; Maranhão de Souza Leão, André Luiz; Tenório Cordeiro, Adriana  
O SUJEITO COMO CENTRO DA AÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEPÇÃO E VERIFICAÇÃO  
EMPÍRICA DE UM AR CABOUCO CONCEITUAL-ANALÍTICO

Organizações & Sociedade, vol. 14, núm. 41, abril-junio, 2007, pp. 95-111

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638290006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O SUJEITO COMO CENTRO DA AÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEPÇÃO E VERIFICAÇÃO EMPÍRICA DE UM AR CABOUCÔ CONCEITUAL/ANALÍTICO

**Sérgio Carvalho Benício de Mello\***  
**André Luiz Maranhão de Souza Leão\*\***  
**Adriana Tenório Cordeiro\*\*\***

## RESUMO

 O fenômeno do empreendedorismo tem conquistado significativo espaço nos últimos anos na academia brasileira. Contudo, entendemos que, de forma geral, tem sido tratado de forma genérica. Parece-nos que um bom ponto de partida para sua compreensão seja o entendimento próprio das "partes" do fenômeno. Assim, é na ação empreendedora que nossa investigação tem foco. Revisitamos e criticamos o arcabouço de visão de Collins e Porras (1995) para sugerir o nosso próprio arcabouço, em que apresentamos o sujeito como centro da ação empreendedora. Para verificá-lo empiricamente, foi construído um *corpus* lingüístico de um dos mais bem-sucedidos empreendedores brasileiros. Para a análise dos dados, utilizamo-nos de uma lógica hierárquica inspirada na teoria de cadeias de meios-fim. Como resultado, as relações entre os níveis hierárquicos de nosso arcabouço conceitual foram, de fato, verificadas na história de práticas do nosso sujeito empreendedor. Apresentamos nosso arcabouço conceitual também como um arcabouço analítico para uma compreensão da ação empreendedora com foco no sujeito. Em relação ao sujeito investigado, vale refletirmos sobre os resultados obtidos em nossa investigação como forma de compreensão da própria prática de um conjunto de ações empreendedoras exitosas.

## ABSTRACT

 The phenomenon of entrepreneurship has gained significant terrain over the last few years in Brazilian academia. However, we should understand that, in general, it has been given generic treatment. It seems to us that a good starting point on the road to understanding it is a grasp of the "ingredients" of the phenomenon. Hence, it is in entrepreneurial action that we focus our study. We therefore revisit and critique the framework outlined by Collins and Porras (1995) to suggest our own framework in which we present the subject as the center of entrepreneurial action. For empirical verification, a linguistic corpus was constructed of one of the most successful Brazilian entrepreneurs. To analyze the data, we utilized a hierarchical logic inspired by means-end chains theory. As a result, the relationships among the hierarchical levels of our conceptual framework were indeed verified in the accounts of practices histories of our entrepreneurial subject. We thus present our conceptual framework as well as an analytical framework in order to understand entrepreneurial action with a focus on the subject. In regards to the subject studied, it is worth reflecting over the results obtained in our research as a way to understand the very practice of a set of successful entrepreneurial acts.

\*Prof. PROPAD/UFPE

\*\*Prof. CPPA/Faculdade Boa Viagem (FBV)

\*\*\*Profª Universidade de Pernambuco

## INTRODUÇÃO

 O fenômeno do empreendedorismo tem tido significativo espaço nos últimos anos na academia brasileira. Entretanto, acreditamos que o tema por muitas vezes é tratado de forma genérica, sem a devida avaliação de suas características específicas. Neste sentido, parece-nos que um bom ponto de partida é o entendimento próprio das "partes" do fenômeno. Danjou (2002) apresenta que o empreendedorismo pode ser observado sob três ângulos: o contexto, que são as condições ou os efeitos sobre a ação empreendedora; o ator, que é o próprio empreendedor; e, novamente, a ação, que é o processo empreendedor, ou seja, como o empreendedor, a partir da identificação de uma oportunidade no ambiente de negócios, desenvolve e gera as ações necessárias para concretizar sua idéia.

É nessa última parte, a ação empreendedora, que nossa investigação tem foco. Anterior à ação, todavia, Collins e Porras (1995) sugerem que existe uma visão empreendedora do negócio, que é apresentada pelos autores a partir de um arcabouço, como uma seqüência de três blocos. O componente dessa visão que irá ser o estímulo direto para a ação é a missão, um objetivo geral que serve como ponto focal para o esforço empreendedor. Tal missão é precedida pela proposta, que é a razão e o próprio sentido para que a ação empreendedora exista. A proposta, entretanto, é construída com base nas crenças e valores da organização, o que se torna o ponto de partida para a sua visão.

Entretanto, entendemos que duas críticas parecem pertinentes ao arcabouço em questão. A primeira, pelo fato do mesmo ter um foco exclusivo sobre a organização. Em nossa perspectiva, a ação empreendedora é fruto crítico do sujeito empreendedor, caso contrário estariamos tratando de uma ação de negócios qualquer. Segundo, entendemos que o arcabouço de Collins e Porras (1995) apresenta um nível de pragmatismo exagerado. Considerando que crenças e valores são características humanas, se fôssemos interpretá-las sob a ótica de uma organização, seria necessário certo grau de antropomorfismo. Rokeach (1979) não vê problema nisto e chega a sugerir que os valores humanos e os institucionais são os mesmos. Contudo, os autores tratam sempre de tais características como princípios motivacionais do negócio. Além disto, proposta e missão são tratadas como objetivos e metas da organização, respectivamente.

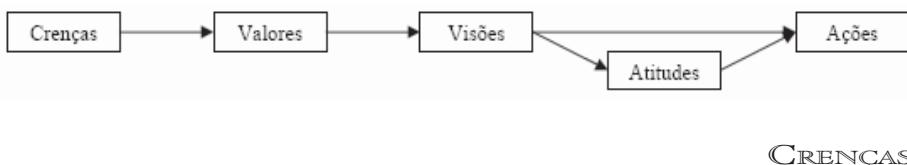
Ao considerar o sujeito como centro da ação empreendedora, entendemos que suas crenças e valores sejam estímulos para sua visão de mundo, das quais algumas se tornam também estímulos para sua visão de negócios. Desta forma, apesar de reconhecer a inspiração de Collins e Porras (1995), sugerimos nosso próprio arcabouço conceitual. Para verificá-lo empiricamente, levantamos e analisamos um *corpus* de dados sobre a carreira de Miguel Abuhab, eleito Empreendedor do Ano 2003.

## ARCABOUÇO CONCEITUAL

Quais as diferenças entre o nosso arcabouço e o de Collins e Porras (1995)? Fundamentalmente três. O nosso arcabouço não é sobre a "visão" empreendedora, mas sobre um processo que leva à ação empreendedora, em que a visão é um dos componentes – podendo ser várias visões, neste caso. Daí, a primeira diferença do nosso arcabouço para o de Collins e Porras (1995) é que as crenças e os valores são estágios anteriores da visão e não parte integrante dela. Em segundo lugar, a noção mesma de visão que sugerimos é extremamente diferente da de Collins e Porras (1995). Como apresentado na Introdução, enquanto tais autores consideram como visão os objetivos e metas de uma organização, definimos esta como sendo bifacetada, incluindo uma visão de mundo e uma de negócios. Finalmente, a terceira diferença é que incluímos as atitudes em nosso arcabouço. Se-

gundo Rokeach (1968; 1973; 1979), crenças, valores e atitudes fazem parte de uma seqüência hierárquica em direção ao comportamento. Portanto, se estamos lidando com crenças e valores como estímulos de um processo que gera ação, entendemos que a inclusão das atitudes no entendimento deste processo é crítico. Desta forma, as atitudes foram incluídas em nosso arcabouço entre a visão e a ação, podendo ou não estarem presentes neste processo, já que entendemos que a própria visão pode levar diretamente à ação; isto porque o próprio Rokeach (1968; 1973; 1979) reconhece que o nível anterior às atitudes – no seu caso, os valores – podem gerar ações diretamente. A Figura 1 apresenta nosso arcabouço. Na seqüência, uma revisão sobre os construtos crença, valor e atitude é apresentada.

**Figura 1 – Arcabouço Conceitual Proposto**



Rokeach (1973) define uma crença como sendo “qualquer simples proposição, consciente ou inconsciente, inferida a partir daquilo que um indivíduo diz ou faz, e capaz de ser precedida pela frase ‘Eu acredito que...’” (p. 113). O autor desenvolve um arcabouço conceitual para a ‘importância relativa’ ou ‘centralidade’ – respectivamente, o quanto envolvido alguém está com algo e o quanto dependente o auto-conceito de alguém se mostra – dos vários tipos específicos de crenças, dentro de um sistema geral de crenças. Rokeach (1973) sugere, assim, um atributo para definição de importância, a partir do qual ele identifica cinco classes de crenças que podem ser ordenadas de acordo com este atributo ao longo de uma dimensão central-periférica. Neste sentido, o autor define importância em termos de um encadeamento lógico: quanto mais uma dada crença se encontrar funcionalmente conectada ou em comunicação com outras crenças, maiores implicações e consequências possuirá sobre outras e, assim, tanto mais central será esta crença. Como forma de indicar quais classes específicas de crenças poderiam ser consideradas elevadas em grau de encadeamento funcional ou comunicação funcional com as demais crenças, o autor (1973) propõe, inicialmente, os seguintes pressupostos ou critérios de encadeamento:

- Crenças existenciais/não-existenciais: são crenças que se referem diretamente à própria existência do indivíduo e à sua identidade no mundo físico e social. Essas crenças são mais centrais, uma vez que possuem maiores conexões funcionais e efeitos sobre as demais crenças;
- Crenças compartilhadas/não-compartilhadas: são crenças que se referem diretamente à existência do indivíduo e à sua identidade e podem ou não ser compartilhadas com outros indivíduos. Aquelas que são compartilhadas possuem conexões mais funcionais com as demais crenças, bem como efeitos mais visíveis sobre demais crenças;
- Crenças derivadas/não-derivadas: muitas crenças podem ser aprendidas pelo contato ou experiência direta com o objeto da crença, mas outras não; podem ser aprendidas por meio de grupos de referência ou com outras pessoas. As crenças derivadas possuem menores conexões funcionais e consequências para outras crenças do que aquelas das quais derivam;
- Crenças referentes a questões de gosto/opinião: referem-se a questões ‘menores’, e possuem conexões funcionais e efeitos significativamente menores sobre as demais crenças.

Tendo como base esses quatro pressupostos destacados acima, Rokeach (1973) identifica em seguida, ao longo de uma dimensão central-periférica, cinco classes específicas de crenças. A primeira são as crenças primitivas, aquelas totalmente consensuais, aprendidas por meio do contato ou experiência direta com o objeto da crença e, posteriormente, reforçadas pelo consenso social em torno de pessoas/grupos de referência. Não são psicologicamente incontroversas porque são tidas como certas. Representam as “verdades básicas” do indivíduo a respeito da realidade física e social e a natureza do eu: “Eu acredito e todo mundo que tenha tido possibilidade de saber, também crê” (e.g., “Eu acredito que isso é uma mesa e que aquela é minha mãe”; “A morte é inevitável”; “Não podemos viver sem oxigênio”; “Meu nome é João”).

Uma segunda classe específica de crenças refere-se às crenças primitivas pré-ideológicas, aquelas sem nenhum consenso, isto é, que podem gerar conflitos internos. A diferença entre o primeiro tipo de crença e o segundo é o fato da manutenção deste último não depender do seu compartilhamento com outras pessoas, porque não existem pessoas ou grupos de referência (fora do ‘eu’) que possam ‘converter’ tal crença: “Ninguém sabe dos problemas que vivi”, “Independente do que os outros acreditem, eu acredito em Deus”; “Eu acredito que sou inteligente, que vivo num mundo hostil e que minha mãe não me ama”.

À medida que uma criança cresce, esta aprende que nem todos compartilham as mesmas crenças que ela. Assim, diante das controvérsias, a criança é obrigada a “optar” de acordo com expectativas e autoridades diversas dos outros indivíduos, perguntando-se: “Quais autoridades irão me servir como exemplo, como modelo? Em quem posso confiar? Quais são nossas referências positivas e as negativas?”. Assim, alguns exemplos das crenças de autoridade, o terceiro tipo de crença, poderiam ser: “O Papa é infalível em questões de moral e fé”; “A Constituição dos Estados Unidos é a melhor já formulada”; ou “A filosofia de Lincoln é boa e sigo esta com firmeza”.

Uma quarta classe específica de crenças refere-se àquelas derivadas de outras crenças. Acreditar na credibilidade de determinada autoridade implica a aceitação de outras crenças que parecem emanar de tal autoridade, ainda que o indivíduo não tenha tido experiência direta com o objeto de crença. Assim, essas crenças são ‘derivadas’ a partir de um processo de identificação (e.g., “É errado fumar”; “O que esse país precisa é de líderes fortes e corajosos”; “O Partido Nazista na Alemanha prejudicou muito o povo alemão”).

Finalmente, as crenças inconseqüentes são condizentes com a máxima “gosto não se discute”, sendo pouco ou praticamente não influentes sobre as demais crenças e suas modificações (e.g., “O verão é uma época mais agradável que o inverno!”; “Eu acho que a televisão irá destruir a indústria cinematográfica”; “Não tenho dúvidas de que Elizabeth Taylor é mais bonita que Carmem Miranda”).

## **VALOR**

Valores servem como padrões (WILLIAMS, 1951) que o indivíduo aprende a implementar transcendentalmente a objetos e situações em maneiras variadas como forma de dirigir sua ação; guiar-se no que diz respeito a defender determinadas posições em temas sociais, ideológicos, políticos ou religiosos variados; orientar a apresentação pessoal (GOFFMAN, 1959) e gerenciamento de impressões (TEDESCHI *et al.*, 1971); avaliar-se e julgar a si próprio e a outros; e comparar-se com os outros, não apenas no que concerne a competências (FESTINGER, 1954), mas também no que diz respeito à moralidade.

O próprio conceito de valor possui pelo menos três significados distintos. Segundo Thomas e Znaniecki (1918), valor é um conceito sociológico, um objeto natural que tem, na realidade, adquirido um significado social e, assim, “é ou pode ser um objeto de atividade” (p.21). Por outro lado, para Campbell (1963), Jones e Gerard (1967), e para diversos outros autores, um valor parece ser sinônimo de

atitude, sendo o valor visto como uma disposição de um indivíduo, assim como a atitude, porém mais fundamental que a atitude, muitas vezes a sustentando (ROKEACH, 1968). Rokeach (1973) definiu o valor como sendo a crença duradoura de que um modo de conduta ou estado final de existência é, pessoalmente ou socialmente, preferível a uma conduta ou estado final de existência oposto. O mesmo autor determinou que os valores desenvolvem-se ao longo de duas dimensões: (1) os tipos de metas pessoais que alguém deve possuir, e (2) o tipo de comportamento que alguém deve utilizar como forma de alcançar estas metas. Assim, pode-se desenvolver um valor terminal (objetivo-fim) de que se deve ser próspero na vida e um valor instrumental (meio) de que se deve ser ambicioso e trabalhador para atingir este objetivo. Tais valores se complementam, especificando um objetivo geral na vida e identificando comportamentos aceitáveis que podem ser usados para se alcançar este objetivo.

Rokeach (1973) considerou os valores terminais como sendo de dois tipos os valores pessoais, com foco no próprio indivíduo; e os valores sociais, com foco externo, nas outras pessoas. Os valores instrumentais, também, são de dois tipos: aqueles que, uma vez violados, originam crises de consciência ou sentimentos de culpa no indivíduo, por este ter cometido um erro (valores morais); e aqueles valores que, uma vez violados, conduzem a sentimentos de vergonha, ligados à inadequação pessoal (valores de competência). Tal classificação determinou a existência de 18 valores terminais e outros 18 instrumentais, conforme Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Tipologia dos Valores Terminais e Instrumentais**

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores Instrumentais</b>
Amizade verdadeira	Ser Alegre
Amor maduro	Ser Ambicioso
Auto-respeito	Ser Amoroso
Felicidade	Ser Auto-controlado
Harmonia interior	Ser Capaz
Igualdade	Ser Corajoso
Liberdade	Ser Educado
Prazer	Ser Honesto
Reconhecimento social	Ser Imaginativo
Sabedoria	Ser Independente
Salvação	Ser Intelectual
Segurança familiar	Ser Límpio
Segurança nacional	Ser Lógico
Um mundo de beleza	Ser Magnânimo
Um mundo em paz	Ter Mente Aberta
Um sentimento de realização	Ser Obediente
Uma vida confortável	Ser Prestativo
Uma vida excitante	Ser Responsável

Fonte: Rokeach (1973).

Pesquisas demonstram que a utilização da classificação acima tem revelado que as pessoas e grupos diferem expressivamente na extensão com que possuem esses valores e, mesmo concordando com estes, podem discordar a respeito de comportamentos apropriados para se alcançar os objetivos (ROKEACH e BALL-ROKEACH, 1989). A tipologia de valores usada pressupõe que os valores institucionais são substantivamente os mesmos que aqueles manifestados no plano individual (ROKEACH, 1979).

## ATITUDE

O conteúdo de uma crença pode descrever o objeto dessa crença como sendo verdadeiro ou falso, correto ou incorreto, além de poder avaliá-lo como bom ou ruim ou, ainda, advogar determinado curso de ação ou estado de existência como sendo desejável ou não. Nesse sentido, Rokeach (1973) explica que o primeiro tipo de crença poderia ser chamado de crença existencial ou descriptiva (e.g., eu acredito que o sol nasce no leste); o segundo tipo pode ser chamado de crença avaliativa (e.g., eu acredito que esse sorvete é bom), enquanto o terceiro tipo pode ser designado como crença prescritiva ou exortatória (e.g., eu acredito que as crianças devem obedecer a seus pais). Independentemente de seu conteúdo ser descriptivo, avaliativo ou prescritivo, toda crença é uma predisposição para a ação, e uma atitude é, assim, um conjunto de predisposições inter-relacionadas para a ação organizada em torno de um objeto ou situação (ROKEACH, 1973). Essas considerações auxiliam na construção do conceito de atitude de Rokeach (1973): “uma atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças acerca de um objeto ou situação, predispondo um indivíduo a responder segundo alguma maneira preferencial” (p.112).

Assim, uma atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interligadas que descrevem, avaliam e defendem a ação em relação a um objeto ou situação, com cada crença possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Cada uma dessas crenças é uma predisposição que, quando ativada adequadamente, resulta em alguma resposta preferencial voltada para o objeto ou situação da atitude, ou em direção à manutenção ou preservação da atitude *per si* (ROKEACH, 1968). Nesse sentido, a noção de atitude para Rokeach (1966) está concentrada num objeto ou numa situação. Na primeira instância, tem-se em mente um objeto, o qual pode ser concreto ou abstrato, envolvendo um indivíduo, um grupo, uma instituição ou um tema. No segundo caso, a atitude é focalizada sobre uma situação específica, um evento ou uma atividade. Logo, dizer que um indivíduo possui uma atitude duradoura acerca de um dado objeto significa dizer que essa atitude, quando ativada, de certo modo determinará seu comportamento referente ao objeto-atitude, ao longo das situações. De outro modo, dizer que um indivíduo possui uma atitude duradoura referente a uma dada situação é dizer que esta atitude, quando ativada, determinará seu comportamento referente à situação, ao longo dos objetos-atitude (ROKEACH, 1966).

De acordo com Kanaane (1994), os indivíduos, consciente ou inconscientemente, baseados em determinantes psicosociais, tendem a ter atitudes congruentes com suas crenças e valores, no intuito de minimizar os possíveis conflitos internos e externos, reduzindo, assim, dissonâncias cognitivas. Kanaane (1994) afirma que a atitude é uma reação avaliativa e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo, o qual tende a ser durável, pois, uma vez que provém das crenças e valores dos indivíduos, tende a permanecer fixa, haja vista que essas tendências às reações dos indivíduos delineiam a regularidade da forma como eles se comportam. De modo geral, atitudes podem também fazer parte de uma estrutura psicológica mais ampla, interligadas em graus variados com diversas outras atitudes, valores, ou embutidas em determinada ideologia (KNUTSON, 1965).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANALÍTICOS

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAN, 1998). A coleta dos dados consistiu na construção de um *corpus* lingüístico de um dos mais bem-sucedidos empreendedores brasileiros. O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo clássica com processo de codificação dos conteúdos e

interpretação de seus significados (BAUER e GASKELL, 2002). As próximas seções abordam esses aspectos.

## CONSTRUÇÃO DO CORPUS

O conceito de *corpus* de linguagem reflete a noção de uma coleção finita de materiais, determinada de antemão pelo analista (BARTHES, 1967), para servir a propósitos gerais de pesquisa. De modo geral, um *corpus*, seja de que tipo for, deve ser representativo da linguagem, de um idioma, ou de uma variedade dele, possuindo, então, uma função representativa. Por falta de respostas à questão do que seria uma amostra representativa de linguagem, a estratégia que se tem posto em prática é a de se utilizar um *corpus* o maior possível. Assim, o aspecto que mais caracterizaria essa representatividade seria a extensão do *corpus* (SARDINHA, 2000).

Essa noção de representatividade se deve a dois aspectos: a linguagem - um sistema probabilístico, no qual certos traços são mais freqüentes que outros; e o *corpus* - amostra de uma população cuja dimensão não se conhece (a linguagem como um todo), não sendo possível, então, estabelecer o tamanho ideal da amostra para que ela represente esta população. Sardinha (2000) sugere, assim, que provavelmente seria mais adequado falar em níveis de representatividade, já que não existem critérios objetivos para se determinar a representatividade do *corpus*. Neste sentido, quanto mais a amostra se aproxima da população a que se refere, mais representativo se tornaria o *corpus* (em termos de sua extensão, isto é, número de palavras e de textos).

Além disso, o delineamento do *corpus* deve ser visto como um processo cílico, uma vez que não se pode determinar, de antemão, com que um *corpus* representativo se pareceria. Esse processo considera a implementação de correções sucessivas à medida que os vieses são identificados ao longo da construção do *corpus* (BAUER e AARTS, 2002). Seguindo uma abordagem qualitativa, ao selecionar e analisar, o pesquisador deverá se decidir, constantemente, se os estratos obtidos até então têm possibilidade de dar conta de representações (atitudes, crenças, valores etc.), ou se é preciso continuar adicionando mais estratos/funções. Bauer e Aarts (2002) destacam que o equilíbrio é atingido quando os esforços adicionais para se acrescentar algo significativo, em termos de variância dialética, não forem expressivos (critério de saturação). Em outras palavras, essa lei de diminuição de retornos é aplicada quando, ao se acrescentar mais estratos e funções, obtém-se apenas uma pequena diferença no que diz respeito a representações adicionais. Quando isso acontece, diz-se que o *corpus* está saturado.

Especificamente, procura-se ressaltar que um *corpus* tópico pode ser planejado para um fim estritamente definido de pesquisa, podendo este se tornar um recurso geral de investigação para análise. Neste caso, conforme indica Bauer e Aarts (2002), a representatividade não é, necessariamente, o princípio de seleção de dados, mas a seleção tem como objetivo equilibrar diferentes registros e possibilitar uma pesquisa mais restrita.

Para fins do nosso estudo, o levantamento documental, para formação do *corpus*, incluiu 256 documentos, englobando artigos, resenhas, entrevistas e matérias jornalísticas, oriundos de diversas fontes, porém respeitando-se o critério de homogeneidade a partir do formato textual do material coletado (BARTHES, 1967; BAUER e AARTS, 2002). O critério de relevância teórica (BARTHES, 1967) utilizado para a validação do material considerou, como foco temático, a relação empreendedor-negócio, isto é, o material que relaciona o sujeito empreendedor a seu(s) negócio(s); as incursões pessoais do sujeito empreendedor na forma de artigos/resenhas por ele confeccionados, tendo em vista sua importância para apreensão adequada de seu perfil; e finalmente, a sincronicidade (BARTHES, 1967) do material levantado a partir de um ciclo natural simples - a vida profissional do sujeito empreendedor -, sendo que o material coletado reflete esse aspecto de forma adequada aos propósitos do nosso trabalho.

**Tabela 1 - Descrição do Corpus**

<b>Ano</b>	<b>Textos (f)</b>	<b>Páginas (f)</b>	<b>Linhas (f)</b>	<b>Palavras (f)</b>
<b>1996</b>	1	4	227	3.112
<b>1997</b>	1	3	105	1.222
<b>1998</b>	2	2	40	377
<b>1999</b>	6	52	1.295	16.438
<b>2000</b>	6	9	34	4.269
<b>2001</b>	4	10	371	4.393
<b>2002</b>	13	21	742	6.625
<b>2003</b>	39	147	6.396	52.474
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>248</b>	<b>9.210</b>	<b>88.910</b>

Destaca-se que foram validados 72 (setenta e dois) documentos (num total de 248 páginas de conteúdo textual) para posterior análise, abrangendo o período de 1996 a 2003 (ver Tabela 1).

### **Perfil biográfico do sujeito analisado**

Nascido em 1944, filho mais novo de uma família de oito irmãos, com pai israelense e mãe turca, Miguel Abuhab graduou-se em Engenharia Mecânica, em 1968, no ITA (Instituto de Tecnologia de Aeronáutica). Atualmente, é diretor-presidente da Datasul, empresa catarinense que desenvolve programas de gestão empresarial. Em 2003, recebeu o prêmio "Empreendedor do Ano", na categoria Tecnologia, concedido pela consultoria Ernest & Young.

Miguel Abuhab iniciou suas atividades como consultor de diretoria da Cônsul, empresa de refrigeração, em Joinville. Suas habilidades no cotidiano da gestão administrativa lhe garantiram o cargo de executivo de planejamento estratégico da empresa. Suas principais atividades profissionais, nesse período de permanência na Cônsul, incluíam inovar a gestão do negócio, facilitar as operações diárias, como planejamento de vendas, racionalização de estoques, otimização da produção de acordo com a demanda pela rede varejista etc. Abuhab foi responsável pelo desenvolvimento do plano de expansão da empresa, tendo sido pioneiro na implantação de um sistema informatizado para o controle de produção, além de outros sistemas administrativos.

Em meados de 1976, o engenheiro desenvolveu um dos primeiros *software* de gestão de manufatura do país, o que representaria o embrião dos sistemas integrados de gestão. Pouco tempo depois, em 1978, com o objetivo de assessorar as empresas da região catarinense a implantar seus próprios sistemas, Abuhab funda a Datasul, empresa brasileira de fornecimento de *software* empresariais.

Uma figura de autoridade que se destaca na trajetória empresarial de Abuhab é o israelense Eliyahu Goldratt, responsável pela concepção da Teoria das Restrições (TOC) e com o qual Abuhab criou uma parceria, em 1998, culminando na fundação da Goldratt Consulting do Brasil. O cotidiano do empresário é marcado por uma rotina de palestras para profissionais executivos, as quais têm o intuito de divulgar as idéias centrais da Teoria das Restrições.

Em meados de 1997, ao encontrarem a Datasul numa posição de liderança do mercado, as multinacionais, e concorrentes, SAP (alemã) e BAN (holandesa) iniciaram uma ação que visou atrair, por meio de altos salários, a mão-de-obra especializada treinada na própria Datasul. Essa iniciativa da concorrência levou a empresa a enfrentar sérias dificuldades em 1998, período em que foi vendido um terço de seu capital para investidores de um fundo norte-americano, participação societária que permanece existindo. A reação de Abuhab consiste na criação de modelo de gestão inédito na empresa. Assim, no final do ano de 1999, o empresário reestrutura a Datasul a partir da implementação de uma política de franquias;

reorganização a partir da qual seus funcionários foram convidados a constituir suas próprias firmas utilizando a metodologia Datasul.

Ainda em 1999, enquanto forma de se dedicar à Neogrid (empresa do grupo Datasul fundada em abril de 1999) e a outras atividades externas da Datasul, Miguel Abuhab contrata o executivo Carlos Sá para dirigir a empresa, e passa a ser presidente do Conselho de Administração. Em fevereiro de 2002, Carlos Sá deixa a empresa e Abuhab reassume a presidência, incluindo todas as estratégias e operações relacionadas aos clientes, parceiros e unidades de distribuição e de negócios da corporação, ao mesmo tempo em que permanece na presidência do Conselho de Administração da mesma. No final de 2002, o empresário funda a DataMedical, empresa de base tecnológica na área médica, além de comprar uma pequena empresa de tecnologia do banco Opportunity, a Mobile, no mesmo ano. Em maio de 2003, Abuhab tenta, mais uma vez, deixar a presidência da empresa, passando seu cargo para Jorge Steffens, funcionário da casa há mais de 20 anos.

Nas poucas horas que pode se dedicar a suas incursões pessoais, Abuhab escreve artigos, faz palestras e dedica-se a algo que define como "derrubar barreiras e quebrar ortodoxias" em benefício da comunidade. Além disso, o empresário tem trazido à tona idéias para a revisão de questões que afetam a vida nacional, sobretudo as relações sociais e trabalhistas. Suas principais idéias e discussões referem-se a temas como a reforma tributária, geração de empregos, conflitos decorrentes da demissão de empregados e encargos sobre salários.

Crítico severo das ortodoxias empresariais (BRITTO e EVER, 2002), Abuhab assume como necessário para o bem-estar da humanidade o desenvolvimento industrial. Porém, diante dos efeitos da atividade industrial, o empresário destaca que, na adoção de uma estratégia, é preciso avaliar os efeitos indesejáveis que poderão aparecer fora de um espaço definido. Ao mesmo tempo em que considera que todas as empresas estão totalmente certas em visar seu crescimento e aumento do lucro para seus acionistas, suas idéias refletem a necessidade de pensar a tecnologia não como um fim em si mesmo, mas como fato relevante a partir do qual surge uma nova necessidade de mudança de mentalidade.

É casado há 25 anos e tem dois filhos. Sua principal forma de lazer é, nos finais de semana, pilotar sua lancha pelas ilhas do litoral catarinense e fazer viagens curtas, passando o tempo com sua família.

Atualmente, é Presidente do Conselho de Administração da Datasul, além de atuar como membro do Conselho do DESENVILLE (Desenvolvimento de Joinville) – órgão municipal que formula as políticas municipais de desenvolvimento econômico, de empregabilidade e de renda da cidade de Joinville – e do IEDI, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial.

## PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE

Bertaux (1976) utiliza o termo 'história de práticas' para designar a história de vida temática centrada nas práticas individuais e, mais particularmente, no vivido profissional. O autor utiliza a palavra prática ao invés de comportamento, uma vez que "o termo prática remete para certos momentos no longo processo prático que é a vida de um ser humano" (BERTAUX, 1976, p.124). O material que analisamos, assim, pode ser classificado como sendo um levantamento de uma história de práticas do sujeito empreendedor.

Conforme antecipado, para tal análise utilizamos a de conteúdo. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens, ou seja, das variáveis inferidas.

Por este trabalho se utilizar de uma lógica hierárquica entre os construtos, a análise de conteúdo foi adaptada e inspirou-se na teoria de cadeias de meios-fim,

o que é uma maneira de se pensar, hierarquicamente, nas relações existentes entre construtos (LEÃO e MELLO, 2001), princípio do nosso arcabouço. Como em tal teoria, nossa análise, também, pretende gerar um mapa hierárquico que represente graficamente tais relações. Como poderá ser observado, nossa análise fez uso, ainda, de algumas particularidades da técnica *laddering*, a mais comumente utilizada nos estudos de meios-fim (LEÃO e MELLO, 2001).

As categorias consideradas para análise foram aquelas apresentadas no nosso arcabouço conceitual (Figura 1). Para tal, utilizamos a subdivisão conceitual existente dentro de cada construto, conforme apresentado na revisão de literatura. Desta forma, as crenças foram dos tipos primitivas consensuais, primitivas pré-ideológicas, de autoridade, derivadas e inconsequentes; os valores, instrumentais e terminais; as atitudes, em relação a objetos ou a situações; e, finalmente, as visões referentes àquelas de mundo e de negócios, como apresentado na explicação de nosso arcabouço.

Nesse sentido, para codificar todas as variáveis de cada tipo de construto, o enfoque do nosso estudo fez uso de uma base categorial prévia, no caso do construto valores. Isto porque tal construto oferece uma referência já existente de códigos, a lista referente à Escala de Valor de Rokeach (RVS) (ver Quadro 1). Vale ressaltar que tal lista não esgota os valores existentes, servindo tão somente como base e referência. Além disso, valores não previstos por Rokeach (1973) foram identificados. Para os demais construtos investigados, houve um procedimento indutivo por nossa parte, o que é previsto por Bardin (1977) quando não existem índices que possam ser estabelecidos de antemão.

De modo geral, os passos seguidos em nossa análise foram os seguintes:

- Leitura flutuante: leitura intuitiva, aberta a todas as idéias, reflexões, hipóteses, numa espécie de *brainstorming* individual, com o auxílio de procedimentos de descoberta, que permite situar certo número de observações formuláveis a título de hipóteses provisórias (BARDIN, 1977);
- Classificação prévia dos dados brutos: uma segunda etapa considerou o uso de três categorias gerais – fala do sujeito; fala de terceiros a respeito do sujeito; e evidências da ação do sujeito –, sendo que os dados foram tratados no intuito de viabilizar a identificação e apreensão posterior dos construtos-chave para o estudo;
- Desmembramento dos dados brutos: este passo visou à separação de frases do material analisado, que serviu como elementos básicos para análise. Envolveu a releitura de cada segmento dos textos para a identificação das passagens que melhor representassem os conceitos expressos pelos sujeitos, sob a ótica do arcabouço utilizado;
- Estabelecimento de relações entre os dados brutos: este passo possibilitou que as variáveis de cada construto do arcabouço conceitual fossem ligadas. Tendo em vista a base hierárquica de nosso arcabouço, já após o desmembramento dos dados brutos, buscamos dentro de cada texto evidências de relações entre os trechos;
- Codificação dos elementos: este passo foi relativo à codificação propriamente dita dos elementos, em que cada descrição referente a uma diferente variável recebeu um código alfa-numérico;
- Redução da quantidade de elementos: este passo considerou, em primeiro lugar, apenas os elementos que estivessem relacionados, de forma direta ou indireta, a ações, devido à própria concepção do nosso arcabouço. Depois, um corte foi feito nos elementos pouco representativos para que se chegasse a uma quantidade ao mesmo tempo passível de análise, bem como com um alto poder de explicação do fenômeno;
- Construção do mapa de relações: finalmente, todas as relações da amostra foram plotadas num mapa, o que possibilita uma visualização de todas elas.

## ANÁLISE DOS DADOS

Um longo trabalho inicial de análise se deu com os primeiros quatro passos descritos na seção anterior. Após a leitura flutuante e a classificação prévia, o desmembramento e o estabelecimento de relações entre os dados brutos, uma primeira versão da matriz de relações foi construída, contendo em cada célula a extensão dos trechos de texto representativo das variáveis. As duas primeiras colunas da matriz indicaram o número e o nome referentes a cada texto do *corpus*, o que foi fundamental para alguns critérios de análise, como se verá.

Para todos os textos do *corpus*, diferentes *ladders* foram construídos, e cada um foi representado em uma das linhas da matriz, em que um *ladder* representa cada seqüência de relações entre variáveis. Ou seja, além das duas primeiras colunas, outras cinco compunham a matriz, sendo as quatro primeiras referentes aos construtos e a última à ação. Apesar das ações do sujeito não estarem sendo analisadas, a identificação destas foi um requisito necessário, pois na análise final apenas as variáveis relacionadas direta ou indiretamente a ações foram consideradas (o que será melhor descrito na seqüência), já que nosso arcabouço pressupõe a ação como produto. A Tabela 2 exemplifica o descrito.

Após esse processo, o passo seguinte foi o de se codificar, em nível de variáveis, cada um dos construtos. Conforme antecipado, utilizamos a subdivisão conceitual existente dentro de cada construto. Uma vez tendo sido geradas as classificações nesse nível, nomes foram dados a todas variáveis de cada tipo de cada construto. Este processo começou pelos valores, ao invés das crenças. Isto porque tal construto partiu da RVS, como já foi apresentado. Uma lógica presente na RVS ajudou a codificação das atitudes. Em tal lista, os valores instrumentais são descritos no infinitivo ("Ser ambicioso"), enquanto os terminais como substantivos ("Igualdade"). Isto sugere que o infinitivo seja utilizado para meios, ou, em outras palavras, para processos. Por outro lado, o substantivo parece adequado para fins.

**Tabela 2 – Exemplo de um Ladder**

Ref texto	Título do texto	Crença	Valor	Visão	Atitude	Ação
44	"A síndrome da competitividade"	(...) o bem estar da humanidade, que é o objetivo maior	(...) enquanto houver no mundo pessoas que tenham como última alternativa de ganhar a vida honestamente	Para haver desenvolvimento econômico tem que haver consumidores e para haver consumidores é necessário manter e gerar empregos	Ainda que não pensássemos no social, mas apenas em lucros, no longo prazo, deveríamos estar criando novos consumidores ou novos postos de trabalho	---

Desta forma, tendo em vista que a divisão entre as atitudes, as quais se apresentam em relação a objetos e a situações, não se difere em termos de níveis hierárquicos, para ambos os tipos utilizaram-se substantivos para a descrição dos elementos ("Adeptismo à inovação"). Em relação às crenças, adotamos para sua descrição o estilo de "ditos populares", por estas serem resultado das teorias do senso comum ("O bem-estar da humanidade é o mais importante"). Finalmente, a descrição das visões utilizou-se do estilo de pensamentos ("As empresas precisam de incentivos para gerar empregos"). A partir das descrições definitivas de

cada variável, foi possível se gerar um código alfa-numérico para cada uma. A lógica de tal codificação obedeceu às iniciais de cada variável no nível de seu tipo, seguido por um número (por exemplo, VI3, referente ao terceiro elemento identificado como um valor instrumental). No fim desta etapa do processo, tínhamos 22 crenças, sendo 2 primitivas, 8 primitivas pré-ideológicas, 4 de autoridade, 7 derivadas e 1 inconseqüente; 35 valores, sendo 24 instrumentais e 11 terminais; e 25 atitudes, sendo 13 em relação a objetos e 12 em relação a situações. A codificação das visões foi um pouco mais difícil. Num primeiro momento, definimos descrições compatíveis com o texto, o que gerou 67 descrições diferentes. Depois, analisamos como diferentes descrições expunham uma mesma visão (por exemplo, "É estrategicamente relevante para nossa empresa cuidar das inovações" e "Podemos inovar"). Assim, fizemos um agrupamento destas, chegando a 18 visões, sendo 10 referentes a visões de mundo e 8 visões de negócio. Ao todo, portanto, estávamos lidando com 100 diferentes elementos.

Com esta codificação, substituímos as extensas descrições presentes na matriz de relações pelos códigos alfa-numéricos. Neste ponto, precisamos identificar apenas os elementos que levassem direta ou indiretamente a uma ação, baseado na premissa de que apenas estes interessam ao nosso estudo. Os elementos relacionados diretamente a ações foram facilmente identificáveis, pois se apresentaram como aqueles presentes, em qualquer *ladder*, findos por uma ação. A partir deste ponto, buscamos a existência de qualquer outro elemento que estivesse presente em *ladders* não findos por ações, mas que continham os elementos dos *ladders* anteriores (por exemplo, se o elemento AO1 estava em um *ladder* findo por uma ação, ele era considerado ainda que isto não ocorresse em outros *ladders* em que este elemento fizesse parte). Num último momento, buscamos ainda todos os elementos presentes nos demais *ladders* que estivessem presentes de forma conexa a qualquer outro elemento de um dos *ladders* das duas situações anteriores (por exemplo, se o elemento VT3 antecedesse o AO1 em qualquer *ladder*, também foi considerado). Estas duas últimas operações indicaram, portanto, os elementos que, ainda de forma indireta, estavam relacionados a ações. Com este procedimento, houve a exclusão de 10 elementos, sendo 4 crenças, 4 valores, 2 atitudes e nenhuma visão. Portanto, dos 100 elementos identificados num primeiro momento, 90 estavam explicando as ações do sujeito pesquisado.

Contudo, uma quantidade demasiada de elementos, como os atingidos, faz com que muito dos seus significados percam o poder de explicação do fenômeno. Como o objetivo, nesse momento da análise, era o de manter o foco nos significados centrais à proposta da pesquisa, foi necessário considerarmos apenas aqueles elementos que se mostrassem representativos dentro da amostra.

Não é fácil, contudo, estabelecer um critério para se reduzir a quantidade de elementos. Como nossa análise foi inspirada na de *laddering*, optamos por seguir o que esta técnica sugere e considerar os elementos identificados em pelo menos 3 textos (LEÃO e MELLO, 2002). Assim, 50 elementos foram desconsiderados, já que 12 deles foram eliciados de apenas dois textos, e o incrível número de 38 elementos foram encontrados apenas uma vez.

Desta forma, restaram 40 elementos: 4 crenças, 19 valores, 9 visões e 8 atitudes. Entretanto, era necessária, ainda, uma verificação. Conforme apresentado na revisão de literatura, tanto as atitudes quanto as visões, muitas vezes, levam diretamente à ação, sendo que as visões podem ainda gerar atitudes, relacionando-se, nestes casos, indiretamente às ações. Por outro lado, os valores levam às visões e dependem das crenças. Apesar da não identificação destas últimas não comprometer a relação entre valores e visões, elas precisam gerar valores para serem consideradas em nosso modelo. Portanto, dentre os elementos de crenças, foi preciso verificar se todos conduziam realmente a elementos de valores, o que não ocorreu em um dos casos. Foi preciso, também, verificar se todos os valores conduziam a visões, o que não ocorreu com relação a oito elementos. Ainda, foi necessário verificar se todas as atitudes surgiam diretamente de visões, o que não ocorreu em três casos. O mesmo foi feito com relação às

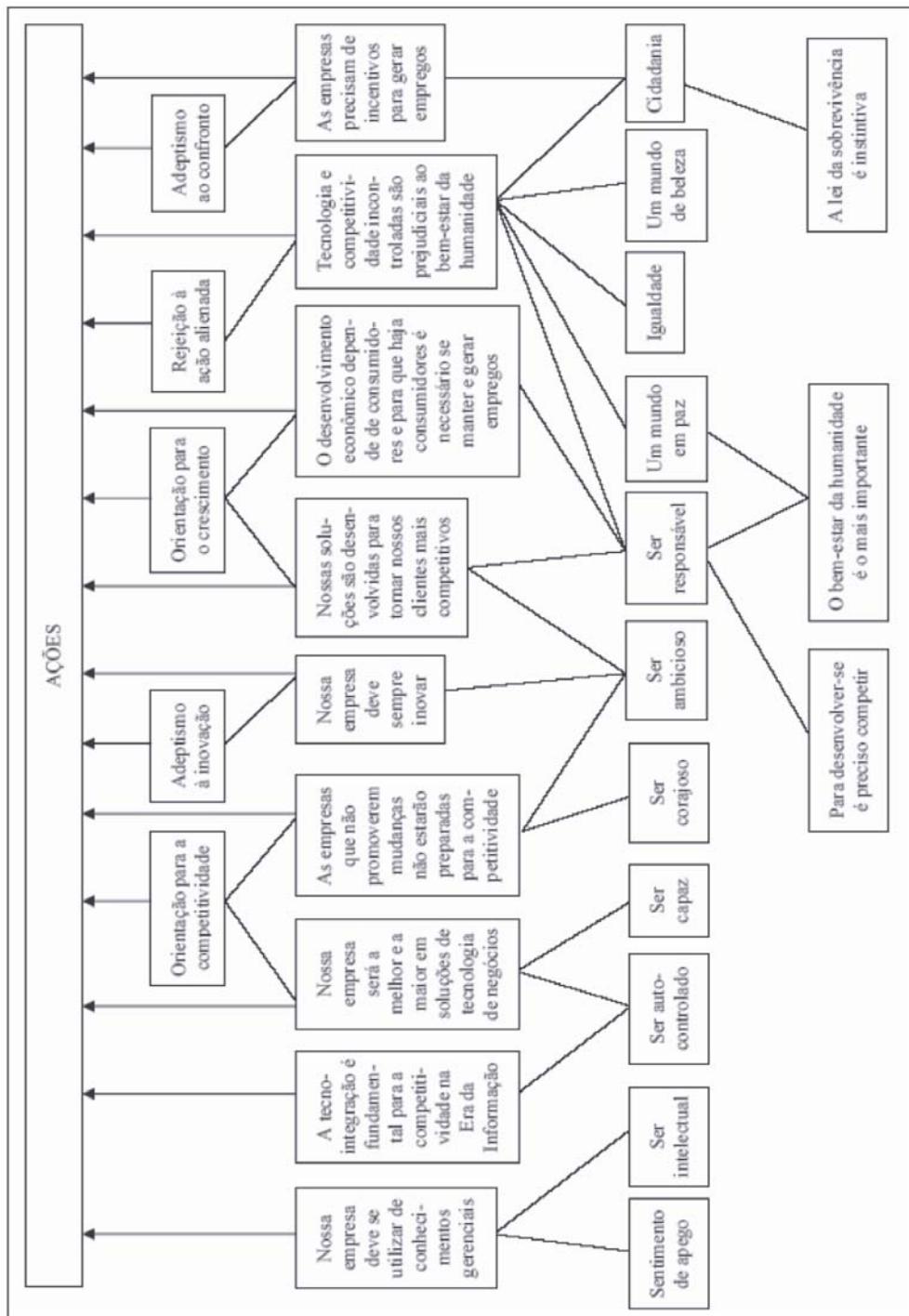
visões, mas todas surgiam de valores. Logo, 1 crença, 8 valores e 3 atitudes foram excluídos, deixando o número definitivo de elementos considerados em 28 (ver Tabela 3).

O último e definitivo passo foi o de plotar num mapa (ver Figura 2) todos os elementos de forma relacionada dentro da hierarquia. Ao analisar as relações existentes em cada *ladder*, consideramos todas as relações existentes entre elementos na matriz de relações como um todo. Portanto, se num *ladder* tivemos a relação CA1-VT1-VP2 (uma crença, um valor e uma visão, respectivamente) e num outro a relação VP2-AO3 (uma visão e uma atitude, respectivamente), então a relação completa CA1-VT1-VP2-AO3 estava estabelecida.

**Tabela 3 – Sumário de Códigos de Conteúdo**

<b>Crença primitiva</b>
A lei da sobrevivência é instintiva
<b>Crenças primitivas pré-ideológicas</b>
O bem-estar da humanidade é o mais importante
Para desenvolver-se é preciso competir
<b>Valores terminais</b>
Cidadania
Igualdade
Sentimento de apego
Um mundo de beleza
Um mundo em paz
<b>Valores instrumentais</b>
Ser ambicioso
Ser auto-controlado
Ser capaz
Ser corajoso
Ser intelectual
Ser responsável
<b>Visões de mundo</b>
A "tecnointegração" é fundamental para a competitividade na Era da Informação
Tecnologia e competitividade incontroladas são prejudiciais ao bem-estar da humanidade
As empresas que não promoverem mudanças não estarão preparadas para a competitividade
O desenvolvimento econômico depende de consumidores e para que haja consumidores é necessário se manter e gerar empregos
As empresas precisam de incentivos para gerar empregos
<b>Visões de negócios</b>
Nossas soluções são desenvolvidas para tornar nossos clientes mais competitivos
Nossa empresa será a melhor e a maior em soluções de tecnologia de negócios
Nossa empresa deve se utilizar de conhecimentos gerenciais
Nossa empresa deve sempre inovar
<b>Atitudes em relação a objetos</b>
Adeptismo ao confronto
Adeptismo à inovação
Rejeição à ação alienada
<b>Atitudes em relação a situações</b>
Orientação para a competitividade
Orientação para o crescimento

**Figura 2 – Mapa de Relações**



## CONCLUSÕES

A primeira conclusão a que chegamos é a da viabilidade de nosso arcabouço conceitual. Ao utilizarmo-nos das ações empreendedoras de um sujeito, o obje-

vo que tínhamos era, evidentemente, o de verificar de forma empírica nossa proposta. Os resultados, expressos inteligivelmente em nosso mapa de relações, indicam o êxito da empreitada. As relações entre os níveis hierárquicos de nosso arcabouço foram, de fato, verificadas na história de práticas do nosso sujeito empreendedor.

Dessa forma, apresentamos nosso arcabouço conceitual também como um arcabouço analítico para uma compreensão da ação empreendedora com foco no sujeito. De fato, o que fizemos foi, a partir de outras referências metodológicas, desenvolver um método próprio para análise dos construtos envolvidos em nossa proposta conceitual.

Finalmente – mas não menos importante – em relação ao nosso sujeito, vale refletirmos sobre os resultados obtidos em nossa investigação como forma de compreensão da própria prática de um conjunto de ações empreendedoras exitosas. Em primeiro lugar, suas crenças relacionadas a ações são primitivas, o que nos parece sugerir um sujeito fortemente vinculado ao seu processo de aprendizagem e de socialização primárias, por um lado, e de independência reflexiva, em relação ao que lhe foi apresentado ao longo de sua vida, por outro. Quanto aos seus valores, enquanto os terminais primam por demonstrar a relevância que aspectos humanos e sociais têm em sua vida, os instrumentais configuram-se claramente como meios para sua prática empreendedora, de conduta tanto audaciosa quanto responsável.

Em relação às suas visões, o que fica de mais evidente é o foco na competitividade, além da inovação e da responsabilidade social, o que está presente tanto em suas visões de mundo quanto de negócios. Finalmente, suas atitudes, apesar de, de forma geral, não se apresentarem como sendo críticas entre as visões e as ações – o que nossa revisão teórica já havia previsto – parecem corroborar seu papel intermediário nesta relação.

Como limitação deste trabalho, reconhecemos que um segundo nível de análise, mais profundo, poderia ter sido desenvolvido, buscando as possíveis relações existentes entre variáveis de um mesmo construto (e.g., entre valores instrumentais e terminais). Tal aspecto leva-nos, inclusive, à nossa primeira sugestão para novas pesquisas. Além desta, sugerimos que a ação empreendedora possa ser avaliada em termos de um construto, o que permitiria trazer um significativo incremento ao nosso recém-nascido arcabouço, além de se poder deixar de avaliar a ação como mero resultado de um processo, mas, sim, em um nível teórico.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo é parte integrante de um trabalho maior incentivado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – à qual os autores são sinceramente gratos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70, LDA, 1977.

BARTHES, R. *Elements of semiology*. New York: Hill and Wang, The Noonday Press [tradução do original francês, 1964], 1967.

BAUER, M.B.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: Bauer, M.B., Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes. 2002. p.39-63.

BERTAUX, D. *Histoires de viés ou récits de pratiques? Méthodologie de l'approche biographique em sociologie*. Paris, Cordes, 1976.

- BRITTO, F.; EVER, L. *Empreendedores brasileiros*. São Paulo: Ed. Negócio, 2002.
- CAMPBELL, D. T. Social Attitudes and Other Acquired Behavioral Dispositions. In: S. Koch (Ed.), *Psychology: a study of a science*. New York: McGraw-Hill, 1963, 94-172.
- COLLINS, J.; PORRAS, J.L. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1995.
- DANJOU, I.. L'Entrepreneuriat: Un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion*, v.28, n.138, 2002. pp.109-125.
- FESTINGER, L. A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, v.7, p.117-140, 1954.
- GOFFMAN, E. *The presentation of the self in everyday life*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1959.
- JONES, E. E.; GERARD, H. B. *Foundations of Social Psychology*. New York: Wiley, 1967.
- KAMAKURA, W. A.; MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of values and value systems. *Journal of Consumer Research*, v.18, p. 208-218, set, 1991.
- KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KNUTSON, A. L. *The individual, society, and health behavior*. New York: Russell Sage Foundation, 1965.
- LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. de. Mensurando customer value através do método laddering: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. *Anais do XXV Encontro Nacional da ANPAD. Salvador. 2001*.
- LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. de. Conhecendo o valor do cliente virtual: uma análise utilizando a teoria de cadeias de meios-fim. *Anais do XXVI Encontro Nacional da ANPAD. Salvador. 2002*.
- LEON, C. T.; SELMER, J. Value segmentation of the Hong Kong Chinese: perceived values of gender categories. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, v.1, p.171-177, 1994.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.
- MUNSON, J. M.; MCINTYRE, S. H. Personal Values: a cross-cultural assessment of self values attributed to a distant cultural stereotype. *Advances in Consumer Research*, v.5, p.160-166, 1978.
- ROKEACH, M. *Attitude change and behavioral change*. Public Opinion Quarterly. V.30. n.4, pp.529-50. 1966.
- ROKEACH, M. *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1968.
- ROKEACH, M. From individual to institutional values: with special reference to the values of science. In: Rokeach, M. *Understanding Human Values: individual and societal*. New York: The Free Press, 1979.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.
- ROKEACH, M., BALL-ROKEACH, S. J. Stability and change in American value priorities: 1968-1981. *American Psychologist*. V.44. n.5. p.775-84. 1989.

SARDINHA, T.B. Lingüística de corpus: histórico e problemática. *D.E.L.T.A.*, Vol. 16, n. 2, 2000. pp.323-367

TEDESCHI, J. T.; SCHLENKER, B. R., Bonoma, T. V. Cognitive dissonance: private ratiocination or public spectcle? *American Psychologist*. p.26, 685. 1971.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. *The polish peasant in Europe and America*. Boston: Badger, vol. 1, 1918.

WANG, Z.; RAO, C. P.; D'AURIA, A. A. A comparison of the Rokeach value survey (RVS) in China and the United States. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, v.1, p.185- 90, 1994.

WILLIAMS, R. M., Jr. *American society*: a sociological interpretation. New York: Knopf, 1951.