



CARACTERÍSTICAS DO INTRAEMPREENDEDOR

Cassiano Bringhenti; Mestrando
Castorina Baron Zimmer Da Ré, Mestranda
Gilda Maria Souza Friedlaender, Doutoranda
Maria Cristina de Araújo Niederauer, Mestranda
Édis Mafra Lapolli, PhD

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP
Rua João Pio Duarte Silva, 480 Bloco A Apto 103
Cristina@ene.ufsc.br

RESUMO

Os intraempreendedores são pessoas que se realizam através de suas idéias e estão inseridos em uma organização. A realização de seus projetos ocorre através de um processo de comportamento já reconhecido em diversas pesquisas tanto na área do empreendedorismo quanto na de intraempreendedorismo.

Assim como os empreendedores que são automotivados para abrir seu próprio negócio, responsabilizando-se por todas as atividades inerentes ao processo, o intraempreendedor o faz da mesma forma, porém buscando na organização a infraestrutura e a segurança que lhe permite dedicar-se integralmente ao seu intraempreendimento.

Palavras-chave: intraempreendedor, empreendedorismo, organizações, características, comportamento.

A importância de estudar o processo de comportamento está no fato de que as empresas são constituídas de pessoas e somente funcionarão se as mesmas estiverem ocupando seus cargos e desempenhando suas funções de acordo com o que lhes foi solicitado. São os indivíduos que planejam ou ordenam, decidem onde e como utilizar equipamentos, aperfeiçoam técnicas empregadas em serviços, asseguram o capital necessário e tomam decisões nas áreas contábeis e fiscais (Chiavenato, 1994).

Contudo, para compreender os procedimentos das organizações, precisa-se estudar o comportamento dos seus indivíduos, respeitando o ser humano como pessoa (dotada de características próprias de personalidade, aspirações, valores, necessidades, motivações e objetivos individuais) e como recursos (dotada de habilidades, conhecimentos e competências, necessários para desenvolver uma determinada tarefa organizacional).

A bibliografia indica que são quatro as características básicas que formam o perfil do empreendedor. Essas características podem ser adaptadas aos intraempreendedores, levando-se em consideração a sua personalidade.



As quatro características básicas são: Necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.

NECESSIDADES

Segundo Lezana (1995), a necessidade é um déficit ou a manifestação de um estado de desequilíbrio interno do indivíduo. Ela pode ser satisfeita, frustrada (permanecer no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). A necessidade surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Por outro lado, Bergamini (1990) conceitua a necessidade como uma condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de comportamento.

Maslow *apud* Azevedo(1997) classifica as necessidades em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e auto-realização), sendo que, num determinado instante, estas se apresentarão em posições relativamente diferenciadas:

- as necessidades fisiológicas são as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, sono, higiene; a necessidade de segurança é essencialmente a necessidade de estar livre de perigos, em outras palavras, constitui-se na auto-preservação;
- a necessidade social consiste na necessidade de se pertencer a vários grupos e de ser aceito por estes; a necessidade de estima envolve tanto a auto-estima como a necessidade de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação dessa necessidade de estima produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder e de controle;
- a auto-realização é a necessidade que as pessoas sentem de maximizar seu próprio potencial, seja ele qual for. É o desejo de tornar-se aquilo de que se é capaz.

Segundo Murray *apud* Tonelli (1997), as necessidades representam uma força originária da região cerebral que organiza a percepção e a apreciação do processo de comportamento. Nesse sentido, é possível inferir a respeito do tipo de necessidades em jogo, à medida que se observe o comportamento aparente. Dois fatores compõem essas necessidades. O primeiro é de ordem qualitativa, representado pelo tipo de objetivo ou motivo para o qual é dirigida a ação. O segundo diz respeito ao aspecto energético ou quantitativo caracterizado pela força ou intensidade desse motivo na direção do objetivo. Além disso, essas necessidades podem manifestar-se quando estão em estado de atividade ou latentes, quando ainda não encontraram uma forma evidente de expressão.

Na visão de Murray diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, sendo que, neste caso, é gerado um conflito. Uma das necessidades será ou poderá se tornar, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade prepotente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes.

Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades, uma vez que possibilita a satisfação das mesmas.

ESTUDOS REFERENTES A PERSONALIDADE

O trabalho pioneiro realizado acerca das características comportamentais dos empreendedores foi conduzido por David McClelland, em 1961 *apud* Longen(1997).



McClelland realizou vários estudos sobre a questão da motivação e desenvolveu uma teoria sobre a motivação psicológica, baseado na crença de que o estudo da motivação contribui significativamente para o entendimento do empreendedor, e que também pode ser utilizado para o intraempreendedor. Segundo sua teoria de motivação psicológica, as pessoas são motivadas por três necessidades: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

A necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de por a prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que mensura as realizações pessoais. Pessoas com alta necessidade de realização são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando também para si, metas que são realistas e realizáveis.

A necessidade de afiliação existe apenas quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas.

A necessidade de poder é caracterizada principalmente pela forte preocupação em exercer poder sobre os outros.

Os indicadores comportamentais que caracterizam cada uma dessas necessidades são descritos a seguir:

Necessidade de Realização: Competir com seus próprios critérios; encontrar ou superar um padrão de excelência; visar uma única realização; usar *feedback*; visar obter metas de negócio de longo prazo; formular planos para superar obstáculos pessoais ambientais e de negócios.

Necessidade de Afiliação: Visar estabelecer laços de amizade, ser aceito; procurar fazer parte de grupos sociais; sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva; possuir uma elevada preocupação com as pessoas na sua situação de trabalho.

Necessidade de Poder: Executar ações poderosas; despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas; estar sempre preocupado com a reputação, status e posição social; visar sempre superar os outros.

Pinchot (1985) afirma que os intraempreendedores têm como características de necessidades a liberdade e acesso a recursos da empresa. São orientados para metas e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento da empresa. São indivíduos que põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário fazem o que deve ser feito (ação). Gostam de riscos moderados, não temem serem demitidos e por isso vêm pouco risco pessoal.

CONHECIMENTOS

A palavra conhecimento tem diversos significados, entretanto não há uma definição de conhecimento que possa ser aceita de modo geral. No Brasil a palavra conhecimento pode significar conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, certeza e assim por diante (Sveiby, 1998).

Tobal e Serafim (1999) definem o conhecimento como uma capacidade de agir. A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber.

Autores como Brooks & Brooks (1997) afirmam que o homem constrói seu próprio conhecimento do mundo em que vive. Ele procura instrumentos que auxiliem a compreender suas próprias experiências. A experiência o leva a concluir que algumas pessoas são generosas e outras são pobres de espírito, que governo representativo pode funcionar ou não,



que o cubo tem seis lados, que a maior parte das pessoas gostam de elogios. Estes são alguns das centenas de milhares de conhecimentos, uns mais complexos do que outros, que se constrói através de reflexões, a partir da interação com objetos e idéias

Cada um sente o mundo sintetizando novas experiências a partir daquilo que já havia previamente entendido. Frequentemente, o homem encontra um objeto, uma idéia, um relacionamento, ou um fenômeno que não faz sentido para ele. Quando confrontado com tais dados ou percepções, ele interpreta o que vê conforme seu conjunto de regras que tem ou gera um novo conjunto de regras que melhor se adapte para perceber o que está acontecendo. Isto, de acordo com Piaget e Inhelder (1971), ocorre porque o conhecimento não vem do sujeito nem do objeto, mas da unidade dos dois.

Sveiby (1998) inspirado nas teorias de Michael Polanyi (que desenvolveu sua teoria do conhecimento tácito no final da década de 40 e início da de 50), acredita que o conhecimento possui quatro características: o conhecimento é tácito; o conhecimento é orientado para a ação, o conhecimento é sustentado por regras e o conhecimento está em constante mutação.

Os conhecimentos do intraempreendedor estão baseados em (adaptado de De Mori et al, 1998): aspectos técnicos relacionados com o negócio; experiência na área comercial; escolaridade; formação complementar e experiência em empresas.

Pinchot (1985) afirma que o intraempreendedor geralmente utiliza a intuição como forma de conhecimento. Mesmo com bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado, eles são auxiliados por uma capacidade para imaginar realidades de negócios e organizacionais da forma como seus clientes irão reagir à inovação. Os intraempreendedores passam muito tempo construindo e testando seus modelos mentais. Eles vêem o marketing e a produção, as finanças, o projeto e as pessoas como um sistema integrado. Sua visão de cada uma dessas áreas pode não ser tão boa como aquela do homem do marketing, do fabricante ou do financista, mas o intraempreendedor tem uma capacidade de ver o negócio como um todo, como poderá funcionar e então agir com coragem para fazê-lo acontecer.

Esta capacidade de visualizar os passos desde a idéia até a realização é uma das características básicas do conhecimento do intraempreendedor.

VALORES

Os valores têm o significado de normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduo, classe, sociedade, etc. (Ferreira, 1994)

Para Empinotti (1994) valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo do indivíduo. São fundamentais no estabelecimento dos aspectos culturais que muito contribuem para o desenvolvimento das características individuais. Apresentam-se organizados numa hierarquia diferenciada para cada indivíduo, na qual haverá valores prioritários em relação aos outros. Segundo o autor, o valor manifesta-se nas atitudes e comportamentos expressando as virtudes que caracterizam os indivíduos.

Valor é uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, distinto de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção dos meios e dos fins da ação a partir de modalidades disponíveis na interpretação de Kluckhohn *apud* Perron (1997).

A maioria dos estudiosos da questão dos valores, concordam que estes são constituídos por três componentes fundamentais: um é o de natureza cognitiva, pois o aspecto da valoração, implica em um processo de abstração, de representação e de avaliação, tendo como resultado o estabelecimento de significações formais; um outro de natureza afetiva, em decorrência do



investimento afetivo envolvido, e por último um componente de ordem comportamental, visto que, torna-se uma variável mediadora que conduz a uma seleção de comportamentos frente a um determinado contexto.

Dentre os principais valores pode-se destacar (adaptado de De Mori et al, 1998): existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois, os valores influenciam as diversas etapas do processo comportamental estudado anteriormente.

Particularmente, na etapa da decisão, eles têm papel significativo. O critério para levar a cabo uma decisão será fundamentado nos valores do indivíduo. Assim, a alternativa a ser escolhida deverá obedecer os valores vigentes à época.

Da mesma forma, os intraempreendedores farão uso de seus valores para tomar decisões referentes à organização.

Do ponto de vista organizacional, os valores do empreendedor e do intraempreendedor adquirem um especial significado, pois, é através dos valores que a pessoa determina suas aspirações. Portanto, os valores definirão o que gostariam de fazer em relação a sua vida pessoal e à sociedade.

Os intraempreendedores são autoconfiantes e corajosos. São otimistas quanto à capacidade de superar o sistema e as dificuldades por ele impostas. Preferem símbolos de liberdade ao invés de status tradicionais. Historicamente, segundo Pinchot (1985), eles vêm da classe média, têm boas relações com os pais e já trabalharam em pequenas organizações.

Novas pesquisas são necessárias para que se possa estabelecer o perfil atual desses profissionais.

COMPORTAMENTO DO INTRAEMPREENDEDOR

Relata Bridges *apud* Machado(1999) que as transformações no mercado de trabalho decorrem basicamente da revolução técnico-científica, na utilização de novos materiais e na organização do trabalho e da gestão empresarial. Torna-se necessário expandir o perfil das habilidades daqueles que pretendem permanecer ou conquistar seu espaço no mercado de trabalho, levando em conta características como participação, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento.

A atitude é colocada por Machado(1999) como a característica pessoal mais decisiva no atual ambiente das organizações. Além desta, há também o conhecimento e a perspectiva que apresentam papel fundamental. Juntas, essas características, formam os atributos de atitude.

O conjunto de capacidades e talentos que definem o intraempreendedor é diferente daquele do indivíduo tradicional que escala a hierarquia corporativa ou do mais recente colaborador individual. Os intraempreendedores necessitam de capacidade para a formação de grupos e de bons conhecimentos da realidade dos negócios e do mercado. Embora não necessitem dos talentos políticos dos gerentes tradicionais, eles precisam claramente serem líderes. E, mais do que os gerentes tradicionais, devem tomar decisões rápidas na ausência de dados confiáveis.

Embora as tarefas do intraempreendedorismo levem as pessoas a certos padrões, não existe uma fórmula estabelecida para a determinação prévia de quem pode ser intraempreendedor. As pessoas tornam-se intraempreendedoras quando as circunstâncias as levam a um ato de vontade: a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em



que trabalham, sem levar em conta as barreiras e os riscos, através de suas atitudes, conhecimentos e perspectivas.

Segundo a avaliação de Pinchot (1985), as características que definem o comportamento do intraempreendedor são: visão, polivalência, necessidade de agir, prazer em realizar pequenas tarefas, visão e ação, dedicação, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos.

Visão: capacidade de imaginar, ver a sua obra acabada, nos mínimos detalhes, dentro da mente. Construir na mente um modelo da nova invenção. Quando se pensa em fazer um produto, não é apenas para o cliente; deve-se pensar em maneiras de fazer melhor para a empresa. A visão do intraempreendedor não é apenas uma vaga idéia de uma meta, nem somente uma imagem clara do produto ou serviço. Ela é um modelo operacional de todos os aspectos do negócio que está sendo criado e dos passos necessários para fazê-los acontecer. O intraempreendedor tem a capacidade de ver como um negócio, como um todo, poderá funcionar, e então agir com coragem e decisão para fazê-lo acontecer.

Polivalente: como no início as pessoas não conseguem entender as idéias do intraempreendedor, os mesmos resolvem ultrapassar os limites da empresa a fim de fazer aquilo que é função de outras pessoas. Para que seu negócio inicie e prospere, os intraempreendedores devem cruzar as barreiras que dividem a empresa em funções e assumir as responsabilidades por todos os aspectos do mesmo.

A necessidade de agir: os intraempreendedores são, naturalmente, orientados para a ação. Ao invés de planejar indefinidamente, eles começam, quase de imediato, a fazer algo para realizar seus planos. Um dos traços mais importantes dos intraempreendedores é a falta de disposição para aceitar um não como resposta.

Em busca do prazer das pequenas tarefas: os intraempreendedores não se importam em executar trabalhos que estejam abaixo de sua posição. Eles executam as tarefas triviais que são parte de todo novo projeto. Ao invés de fazer desenhos elaborados e esperar um longo tempo até que seja produzido, os intraempreendedores fazem rascunhos e produzem eles mesmos. Essa tendência de por a mão na massa faz com que o serviço saia e os ajuda a ficarem literalmente em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento. Sua capacidade de tomar decisões rápidas e, quando necessário, pensar em mudanças radicais de planos, em termos de seu impacto sobre todos os aspectos no negócio, depende de eles estarem em contato direto com o intraempreendimento.

Visão e Ação: os intraempreendedores são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores. Eles precisam ser assim pois ninguém irá realizar seus sonhos por eles, e nem eles o quereriam. Até que se tornem reais suas visões, ninguém entende seu significado.

Dedicação: o intraempreendedor é totalmente dedicado ao seu negócio. Não se importa de ficar horas depois do expediente ou mesmo trabalhando nos finais de semana afim de desenvolver um novo negócio ou produto. Sua dedicação é tão extrema que eles quase não tem tempo ou atenção para outros aspectos da vida. Uma das razões pelas quais os sistemas tradicionais de desenvolvimento de produtos não podem competir com o intraempreendedorismo é que eles são demasiadamente burocráticos para encorajar a dedicação ou soltar as rédeas. Quando são divididas as funções em tarefas separadas, é negado ao intraempreendedor o caráter de responsabilidade e o entusiasmo que inspiram a dedicação total.

Estabelecendo as prioridades internas: a maior parte dos intraempreendedores conseguem sucesso perseguindo empreendimentos que adquiram significado profundamente pessoal. Eles



acreditam que o mundo necessita do produto que eles propõem, que o mesmo será uma contribuição valiosa. Os intraempreendedores são comprometidos com suas idéias, freqüentemente mantendo e aperfeiçoando a mesma visão durante anos, objetivando principalmente a renda psicológica.

Estabelecendo metas autodeterminadas: os intraempreendedores costumam tomar a iniciativa de fazer coisas que não lhe foram pedidas. As metas que eles estabelecem para si próprios são concretas e mensuráveis. Elas são estabelecidas inicialmente em incrementos semanais e abrangem, com os objetivos, planos de cinco a dez anos.

Estabelecendo altos padrões internos: para o intraempreendedor não basta que outras pessoas achem que a qualidade esteja boa o suficiente. Eles tem pouca satisfação em aderir a padrões impostos por outros e podem até ignorá-los. Ao mesmo tempo, estabelecem para si mesmos padrões internos muito elevados nas áreas que consideram importantes. Sua luta constante pela excelência, quando combinada com uma boa dose de paciência e uma falta de respeito pela tradição, parece resultar em novos produtos e serviços de qualidade superior, em prazos muitas vezes quase irreais.

Superando (não evitando) erros e fracassos: os intraempreendedores tendem a confiar em seus talentos e nas perspectivas de seus negócios. Mesmo quando é óbvio para todos que o cercam que eles fracassaram, os intraempreendedores costumam por seu próprio destino; como resultado, não tendem a culpar outros pelo seu fracasso, mas sim focalizar a parte que estava sob seu controle e pensar em como poderia ter feito melhor. Lidar com erros e fracassos é muito importante para o intraempreendedor, porque fazer coisas novas está ligado a cometer erros, inclusive grandes erros. E quando algo sai errado, eles procuram ver o que podem aprender com isso.

Administrando o risco: é comum algumas empresas pedir aos intraempreendedores que assumam riscos. O objetivo disto é que quando você põe algo importante para si em jogo, o comprometimento se torna muito maior, diminuindo assim os riscos de descomprometimentos ou de um futuro abandono em troca de uma oferta melhor.

Ser intraempreendedor é um estado de espírito. O primeiro passo para se tornar um e deixar de ser um empregado tradicional é ter a coragem para deixar que sua própria imaginação e discernimento lhe digam que direção tomar; volta-se novamente para a atitude.

Atualmente as empresas estão saindo da Era Industrial e entrando na Era da Inovação e Conhecimento, exigindo que a busca por um caminho melhor seja uma tarefa de todos. O intraempreendedorismo oferece uma alternativa para as pessoas que possuem talentos a serem desenvolvidos. Através do uso das características comportamentais acima descritas, é possível fazer a ligação entre os gerentes e os inventores, contribuindo para que as novas idéias se transformem em realidades lucrativas.

PERFIL DO INTRAEMPREENDEDOR

As mudanças profundas pelas quais vem passando o mundo, neste final de século, incluem transformações na prática do trabalho. No mundo do trabalho, os desafios estão basicamente relacionados às grandes mudanças em sua organização, aos cada vez mais surpreendentes avanços tecnológicos e, com isso, às novas expectativas relativas ao desempenho dos profissionais, que passam a enfrentar mercados globalizados e exigentes em produtividade e competitividade. Em função disso, exige-se do trabalhador um perfil de habilidades cada vez mais abrangentes de acordo com Willian Bridges *apud* Machado (1999).

O novo perfil valoriza traços como participação, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento, de maneira a contribuir para que a empresa progrida .



Para Grousbeck (1997) para se tornar um intraempreendedor a pessoa precisa ter desejo intenso de “empreender” (inovar); ser conhecido como um líder na organização; ter bom relacionamento com os superiores que acreditam em seus trabalho; ter o respeito de todos aqueles que o cercam, incluindo seu chefes; trabalhar numa direção pré estabelecida por ele mesmo; ter a capacidade de visualizar a idéia e todas as etapas para sua realização; conseguir manipular o sistema para adequar a seus interesse.

Segundo Pinchot (1985) o perfil do intraempreendedor possui as seguintes peculiaridades: ter a liberdade e acesso aos recursos da organização; orientar-se por metas e automotivado; orienta-se quanto ao tempo atendendo cronogramas auto-impostos ou organizacionais; sabe como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito; tem habilidades muito semelhantes ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização; é autoconfiante e corajoso; gosta de riscos moderados; faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como o empreendedor; considera os símbolos de status tradicionais uma piada - prefere símbolos de liberdade; é sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação; faz os outros concordarem com sua visão; agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores; não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo; resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima dele.

Pode-se, resumidamente, definir o intraempreendedor como sendo uma pessoa que: é persistente; trabalha arduamente; segue seu próprio objetivo; é decidido e auto confiante; é otimista; orienta-se por seu objetivo e não para obter *status* ou dinheiro; é flexível; orienta detalhes, quando necessário; assume riscos razoáveis (pequenos).

Algumas vezes segundo Grousbeck (1997) o intraempreendedor se torna: rabugento, ressentido quando dizem o que fazer e intolerante quanto a incompetência (falta de habilidade) por ser exigente com seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, J. M. (1997). **Identificação das necessidades de formação profissional do corretor de imóveis a partir da percepção dos agentes do mercado imobiliário de Florianópolis**. Dissertação de Mestrado. UFSC - EPS.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. Editora Atlas. São Paulo. 1993.
- BROOKS, J. & BROOKS, M.(1997). **Construtivismo em sala de aula**. Artes Médicas. Porto Alegre.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª Edição. Editora Makron Books. São Paulo. 1994.
- DE MORI, F.; TONELLI, A ;LEZANA, A G. R. & GUILHON, P. T; **Empreender, Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. ENE, 1998
- EMPINOTTI, M. *Os Valores a Serviço da Pessoa Humana*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- FILION, L. J., **Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios**. Revista de Administração de Empresas. Out/Dez. 99 , São Paulo, v.39, n.4



- LONGEN, M. T. (1997). **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. UFSC - EPS.
- GROUSBECK, I. (1997) <http://www.altosnet.com/EntrepreneurshipAtoZ/Welcome.html>
(Última alteração 27/09/97)
- LEZANA, A. G. R. (1995). **Desarrollo Regional a Través del Estímulo a las Empresas de Pequeña Dimensión. Una proposta para el Diseño y Puesta em Práctica de Programa de Promoción**. Tese de Doutorado, UPM-ETSII, Madrid.
- MACHADO, E. C. (1999). **O empreendedorismo no Ensino da Engenharia**. Dissertação de Mestrado, CEFET-PR.
- PERRON, J. **Base e Aplicação dos Valores em Psicologia e Educação**. Porto Alegre: Sagra Editora, 1987.
- PIAGET, J., & INHELDERL, B. (1971). **Psychology of the Child**. New York: Basic Books.
- PINCHOTT III, G. (1985). **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Habra.
- SVEIBY, K. (1998). **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOBAL, A. & SERAFIM, M. (1999). **O conhecimento e seus usos**. Anais do 1º ENEMPRES Florianópolis, ENE. p. 107-15.
- TONELLI, A. (1997). **Elaboração de um programa de capacitação a partir do estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Dissertação de Mestrado. UFSC - EPS.