

DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EMPREENDIMENTOS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Louise de Lira Roedel Botelho

Especialista em Formação de Docentes em TH pela UNIVALI e Especialista no MBA em Administração Global pela Universidade Lusófona de Lisboa-Portugal. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

E-mail: louisebotelho@gmail.com.

Telefone: (48) 37217131/ (48) 9104-5580

Claudine Schons

Especialista em Tecnologias da Informação e da Comunicação em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/ PUC-RS e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

E-mail: schons.schons@gmail.com.

Telefone: (48) 32236493 / (48) 9161-6380

Beatriz Vieira

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

E-mail: beatrizvieira@gmail.com

Telefone: 9982-8558

Carlos Henrique Prim

Especialista em Finanças pela Fundação Getulio Vargas. Mestre pela Kungliga Techniska Hogskolan (Estocolmo-SE) in Sustainable Energy Engeneering. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

E-mail: chprim@hotmail.com

Telefone: (48) 9951-7213

Cristiano José Castro de Almeida Cunha.

Doutor em Administração pela Rheinisch-Westfalischen Technischen Hochschule/Aachen e professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

E-mail: 01cunha@gmail.com

Telefone: (48) 9972-4197

DESAFIOS DA LIDERANÇA EM EMPREENDIMENTOS DE BASE TECNOLÓGICA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é identificar alguns desafios da liderança em empreendimentos de base tecnológica. O estudo é exploratório e surgiu de uma revisão de literatura que incluiu estudos do empreendedorismo, liderança e empresas de base tecnológica. Percebeu-se que, de um lado, a literatura do empreendedorismo não investiga as características de liderança dos empreendedores e, de outro, a literatura de liderança, com algumas exceções, não investiga a liderança no contexto de novos empreendimentos. Os poucos estudos que abordam a liderança de empreendedores, entretanto, não distinguem os empreendimentos de base tecnológica de outros tipos de empreendimentos. Esses empreendimentos possuem características distintas que têm implicações sobre a liderança. Com base nessas características, o estudo identificou quatro desafios da liderança em empreendimentos de base tecnológica. São elas: exercer influência com base na confiança, desenvolver recursos humanos, promover a conectividade e gerar o auto-desenvolvimento.

Palavras-chave: liderança, empreendedorismo de base tecnológica, empreendedor

LEADERSHIP CHALLENGES IN TECHNOLOGY-BASED ENTERPRISES: AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

The aim of this article is to identify some leadership challenges as regards technologically-based enterprises. The study is exploratory and was built on a literature review which included studies from entrepreneurship, leadership and technologically-based enterprises literatures. One noticed that, on the one hand, entrepreneurship studies do not investigate leadership characteristics of entrepreneurs and, on the other hand, with some few exceptions leadership studies do not investigate leadership on entrepreneurial contexts. There are some few studies that approach entrepreneurial leadership, but they do not distinguish technologically-based enterprises from other types of enterprises. Technologically-based enterprises have unique characteristics that have some implications on leadership. Considering such characteristics, the study has identified four leadership challenges as regards technologically-based enterprises. They are: influencing based on trust, developing human resources, promoting connectivity and generating self-development.

Key-Words: leadership, technologically-based enterprises, entrepreneur

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas constituem-se em um importante mecanismo para o desenvolvimento econômico e social de um país (SEBRAE, 2001). Essas empresas, devido à sua maior flexibilidade, criatividade e dinamismo, são responsáveis, em grande parte, pela inovação e geração de empregos no mercado (SOUZA, 2005). Entretanto, de acordo com o Relatório SEBRAE (2004), cerca de 60% dos novos empreendimentos no país não sobrevivem aos 4 primeiros anos. Uma das razões da alta taxa de mortalidade está no fato de seu sucesso não depender apenas de conhecimento técnico ou de condições econômicas e sociais adequadas, mas também da capacidade de liderança dos empreendedores (SEBRAE, 2004; SOUZA, 2005).

Com algumas exceções, a literatura do empreendedorismo tem desconsiderado as características de liderança do empreendedor. As pesquisas focam, normalmente, em outras características, tais como os traços, as habilidades cognitivas e as capacidades técnicas e funcionais do empreendedor. As capacidades de conduzir grupos e influenciar pessoas, fundamentais no processo de liderança, raramente são tratadas. Por outro lado, pesquisadores da área de liderança também têm dado pouca atenção para os empreendedores como líderes (JENSEN; LUTHANS, 2006). Essa literatura trata da liderança em outros contextos, mas não no de novas empresas.

Existem alguns poucos estudos teóricos e empíricos que investigam as características de liderança do empreendedor. Porém, esses estudos não distinguem os empreendimentos de base tecnológica de outros tipos de empreendimento. Contudo, empresas de base tecnológica (EBTs) possuem características particulares que têm implicações sobre a liderança. O objetivo deste artigo é apresentar alguns desafios da liderança em EBTs. O estudo é exploratório, baseado em uma revisão de literatura sobre empreendedorismo, liderança e empresas de base tecnológica.

A segunda seção do artigo apresenta a teoria do empreendedorismo, com foco nos estudos que investigam as características do empreendedor. A terceira seção introduz a teoria de liderança e alguns estudos que investigam as características de liderança do empreendedor. A seção seguinte introduz as empresas de base tecnológica e discute alguns dos desafios da liderança nessas empresas. Por fim, a quinta e última seção do artigo tece alguns comentários finais.

2 EMPREENDEDORISMO

Existem, na literatura, três abordagens quanto à natureza do empreendedorismo: a função empreendedora, a personalidade empreendedora e o processo empreendedor (STEVENSON; JARILLO, 1990; COPE, 2005). Cada uma dessas abordagens foca em um aspecto específico da ação empreendedora. A abordagem da função empreendedora, associada à disciplina de economia, investiga os efeitos da ação empreendedora sobre o sistema econômico; a da personalidade empreendedora, fundamentada em teorias da psicologia e da sociologia, procura identificar as causas que motivam a ação empreendedora; e a do processo empreendedor, uma abordagem multidisciplinar, preocupa-se com a ação empreendedora em si (STEVENSON; JARILLO, 1990). Por ser mais ampla do que as demais, esta última abordagem será a adotada neste trabalho.

A abordagem do processo empreendedor nasceu de dois artigos publicados por William B. Gartner na década de 1980 (GARTNER, 1985, 1988). Neles, Gartner faz críticas à abordagem da personalidade empreendedora e define o empreendedorismo como o processo de criação de novas organizações. Porém, Gartner não fez distinção alguma entre novas organizações inovadoras e não-inovadoras e esta é uma das críticas que recebera de outros pesquisadores. Destas críticas, surge uma definição alternativa do empreendedorismo, que estabelece o processo empreendedor como a identificação de novas oportunidades inovadoras, as quais podem ou não ser exploradas através da criação de novas organizações (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). De acordo com esta visão, a exploração de uma nova oportunidade pode ocorrer de outros modos, tais como pelo desenvolvimento de novos produtos e/ou processos.

O presente trabalho define o empreendedorismo como o processo de identificação e exploração de novas oportunidades através da criação e o desenvolvimento de novas organizações. Essa definição é ampla e engloba diferentes tipos de empreendimentos; ela inclui novas organizações inovadoras e não-inovadoras, econômicas e não-econômicas, independentes e corporativas.

Um das características do empreendedorismo é a multidimensionalidade. Ele abrange, ao menos, as seguintes dimensões: o indivíduo, o grupo, a organização, a indústria e a sociedade

(LOW; MACMILLAN, 1988; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). O **indivíduo** (empreendedor) é o agente que realiza as atividades empreendedoras, que ocorrem no contexto de um **grupo**. As ações empreendedoras resultam em uma nova **organização** que, por um lado, interfere na dinâmica de uma **indústria** e, por outro, é restringida por ela. A nova empresa também influencia a **sociedade** ao criar novos empregos, ao mesmo tempo em que depende dos recursos dela.

As diferentes dimensões do empreendedorismo têm sido estudadas por diferentes pesquisadores, através das mais variadas abordagens teóricas e metodológicas. Uma das dimensões mais estudadas do empreendedorismo tem sido a do indivíduo (empreendedor) (GARTNER, 1988; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). O motivo disso é que o sucesso de um novo empreendimento é frequentemente associado às características e ações do empreendedor. Os estudos que abordam o empreendedor são apresentados a seguir.

2.1 O Empreendedor

Os estudos sobre as características e ações do empreendedor estão divididos em três linhas de pesquisa, cujos focos de análise são: 1) os traços do empreendedor; 2) a cognição empreendedora; e 3) a aprendizagem empreendedora. Os estudos dos traços do empreendedor procuram identificar traços do empreendedor associados à sua ação. Um traço é uma característica da personalidade que se fixa no início do desenvolvimento do indivíduo e que não pode ser desenvolvido na fase adulta. Ele é, também, uma característica que permanece estável ao longo do tempo e cuja manifestação independe do contexto (SHAVER, 1995; SHAVER; SCOTT, 1991). Os pesquisadores dessa abordagem acreditam que a ação do empreendedor é decorrência dos seus traços, os quais podem distinguir empreendedores de não-empreendedores (GARTNER, 1985, 1988).

Um dos pioneiros no estudo dos traços do empreendedor foi *David C. McClelland* (1917-1998). Em um trabalho publicado na década de 1960, ele procurou demonstrar que o comportamento do empreendedor é causado pela necessidade de realização, um traço da personalidade adquirido através da cultura de uma sociedade (SHAVER; SCOTT, 1991). Indivíduos com alta necessidade de realização possuem

responsabilidade pessoal pelas decisões, estabelecem e realizam objetivos através de seus esforços pessoais e procuram o *feedback*. Além desse traço, vários outros têm sido investigados no empreendedorismo, tais como o local interno de controle, a propensão ao risco e a tolerância à ambigüidade (LOW; MACMILLAN, 1988).

Os estudos a respeito da cognição empreendedora surgiram nos anos 1990 e têm como foco de investigação os processos cognitivos relacionados à ação empreendedora. Seus pesquisadores pressupõem que os empreendedores são indivíduos que possuem características cognitivas diferentes das dos não-empreendedores, características estas que causam e explicam as ações empreendedoras (SHAVER: SCOTT, 1991; KRUEGER, 2003). Os estudos da cognição empreendedora estão subdivididos em duas correntes (BERGLUND, 2005). A primeira supõe que a realidade externa é dada e que os empreendedores experimentam desvios e erros cognitivos que distorcem a percepção da realidade, causando sua ação (BERGLUND, 2005; KRUEGER, 2003). A segunda assume que a realidade é construída pelo empreendedor e procura examinar de forma mais direta e indutiva seus processos cognitivos criativos (BERGLUND, 2005).

Por fim, os estudos sobre a aprendizagem empreendedora, que surgiram a partir de 2000, investigam as características do empreendedor que são passíveis de serem desenvolvidas. Esses estudos vêem o empreendedor como um “tornar-se” empreendedor, um indivíduo que está continuamente aprendendo no contexto do processo empreendedor (RAE, 2000; COPE, 2005). Uma das conclusões dessas pesquisas é que a aprendizagem do empreendedor é um processo que ocorre, predominantemente, pela experiência (práxis) e em um contexto social (DEAKINS; FREEL, 1998; RAE; CARSWELL, 2000, 2001). A aprendizagem ocorre em duas fases distintas: antes e durante o empreendimento (COPE, 2005). A aprendizagem anterior está relacionada ao grau de prontidão empreendedora, isto é, ao quão preparado está o empreendedor para iniciar o novo empreendimento. Por outro lado, a aprendizagem durante o empreendimento diz respeito ao que ele deve aprender para manter o empreendimento em funcionamento. O conteúdo dessa aprendizagem dependerá do contexto e do grau de prontidão empreendedora.

3. LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno universal e amplamente estudado. Seu entendimento varia de um estudo para outro, porém alguns pesquisadores têm identificado alguns componentes comuns à maioria das definições. Northouse (2004) identificou os seguintes componentes como centrais

no fenômeno da liderança: a) a liderança é um processo; b) envolve influência; c) ocorre no contexto de um grupo; e d) envolve a realização de objetivos. A partir disso, o autor define liderança como “um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2004, p. 3).

De forma semelhante, Ciulla (2006) analisou diferentes definições de liderança e identificou que, em geral, elas falam de liderança como “algum tipo de processo, ação ou influência que, de alguma forma, faz com que outras pessoas façam alguma coisa” (CIULLA, 2006, p. 21). O presente estudo adota a definição de Yukl (1998) que, baseado em sua revisão de literatura sobre o tema, define liderança como o processo de influência mútua entre líder e liderado que visa o alcance de um objetivo comum.

Diversas abordagens teóricas a respeito da liderança têm sido desenvolvidas. Uma das primeiras foi a dos traços (NORTHOUSE, 2004). Esta teoria sugere que a liderança está ligada a certas características inatas do líder que o diferencia de não líderes. Os traços podem incluir tanto fatores físicos quanto relativos à personalidade do líder.

Com o tempo, alguns pesquisadores começaram a notar que os líderes não pareciam ter qualquer característica que os distinguissem de não líderes. Eles então adotaram uma nova estratégia de pesquisa, que consistia em isolar comportamentos que diferenciavam líderes de não-líderes. Assim, ao invés de tentar determinar o que os líderes eram, os pesquisadores tentaram determinar o que eles faziam (ROBBINS, 2003). Esses estudos dividem-se em duas vertentes, segundo Yukl (1998). A primeira diz respeito à natureza do trabalho gerencial, a qual foca no tempo gasto e no conteúdo das atividades exercidas pelo gerente (líder). A segunda procura comparar o comportamento de líderes eficazes com o de líderes não-eficazes, com o objetivo de traçar um parecer sobre a efetividade da liderança. Os comportamentos do líder, nesses

estudos, são divididos em dois tipos básicos: os voltados para a tarefa e os voltados para os relacionamentos.

Uma outra abordagem que emergiu na teoria da liderança foi a situacional (NORTHHOUSE, 2004). Essa abordagem assume ser a situação o fator que define quem será o líder e como ele deverá atuar. Acredita-se que a liderança é composta de duas dimensões – uma diretiva (tarefa) e outra de suporte (relacionamento) - e que cada dimensão tem que ser aplicada apropriadamente em uma dada situação.

A abordagem da teoria LMX – *Leader-Member Exchange Theory* – alega que as abordagens anteriores consideram a liderança como algo que os líderes fazem a todos os seus seguidores. Esta suposição implica que líderes tratam os seus seguidores de uma forma coletiva, usando um estilo comportamental médio. A teoria LMX desafiou esta suposição e chamou a atenção dos pesquisadores de que podem existir diferenças entre o líder e cada um de seus liderados (NORTHHOUSE, 2004). Ou seja, de acordo com essa teoria, o líder deve ajustar seu comportamento a cada um de seus liderados.

Uma das abordagens mais atuais e estudadas do empreendedorismo é a da liderança transformacional. Os pesquisadores da liderança transformacional vêem a liderança como um instrumento para alcançar objetivos organizacionais, resolver problemas e ajudar os membros do grupo a alcançar seus objetivos e satisfazer suas necessidades (NORTHHOUSE, 2004). Tal abordagem preocupa-se com emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo e incluiu a avaliação das motivações dos indivíduos. Ela é ampla e pode ser usada para descrever desde a liderança diádica, que aborda a influência individual do líder sobre cada um de seus liderados, até tentativas mais amplas do líder de influenciar organizações inteiras e até culturas.

3.1 O Empreendedor como Líder

A visão do empreendedor como um líder é recente e os estudos sobre a liderança do empreendedor ainda são poucos. Por um lado, a literatura do empreendedorismo falha em examinar as características de liderança do empreendedor. Os estudos dos traços do empreendedor estão centrados no empreendedor e desconsideram seus inter-relacionamentos. As pesquisas da cognição empreendedora são semelhantes às dos traços, com a diferença de que elas tratam de habilidades cognitivas que, ao contrário

dos traços, são passíveis de serem desenvolvidas. Os estudos da aprendizagem, da forma como eles estão se desenvolvendo, preocupam-se mais com a natureza da aprendizagem do que com o seu conteúdo. Quando o conteúdo é levado em conta, ele diz respeito às habilidades funcionais (tarefas), enquanto que às habilidades de relacionamento do empreendedor são deixadas de lado. Por outro lado, a literatura de liderança tem dado pouca atenção aos empreendedores como líderes (JENSEN; LUTHANS, 2006). Seus estudos examinam a liderança em outros contextos como o de grupos de trabalho ou de organizações estabelecidas.

Alguns estudos teóricos superam isso e consideram o empreendedor como um líder. Nesse sentido, Coglisser e Brigham (2004) fizeram uma revisão histórica das disciplinas do empreendedorismo e da liderança e identificaram quatro temas em comum entre as duas disciplinas. São elas: visão, influência, criatividade e planejamento. Fernald *et al.* (2005), por sua vez, identificaram em uma revisão de literatura características comuns entre empreendedores e líderes de sucesso que atuam em ambientes dinâmicos. As características comuns encontradas são: capacidade de motivar, orientação para a realização, criatividade, flexibilidade, paciência, persistência, propensão ao risco e capacidade de visualizar o futuro.

Um dos poucos estudos empíricos que investigam a liderança dos empreendedores é o de Jensen e Luthans (2006). A crença desses pesquisadores é que o conceito de “liderança autêntica” pode fornecer uma perspectiva coerente para estudar o processo de liderança dos empreendedores. A liderança autêntica é um modelo de liderança construído a partir da psicologia positiva e está focado na identificação, ênfase e desenvolvimento do que é positivo nos indivíduos. Um líder autêntico é alguém que se conhece e comporta-se de tal forma que os seguidores também sejam capazes de ganhar autoconsciência e força psicológica. A pesquisa examinou a relação entre três capacidades psicológicas positivas do empreendedor – o otimismo, a resiliência e a esperança – e sua auto-percepção de liderança autêntica. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva entre as capacidades psicológicas positivas do empreendedor e sua auto-percepção de liderança autêntica.

4 EMPREENDIMENTOS DE BASE TECNOLÓGICA

Apesar dos estudos da seção anterior identificar algumas características de liderança dos empreendedores, eles não fazem distinção quanto ao tipo de empreendimento. O fato é que empreendimentos de base tecnológica, intensivos em conhecimento, possuem características distintas, com implicações sobre a liderança do empreendedor. A atividade principal desses empreendimentos é baseada nas habilidades intelectuais de seus colaboradores. O trabalho simbólico, o uso de idéias e conceitos, é crucial nesse tipo de organização, enquanto que a transformação de objetos materiais não é usualmente muito significativa (ALVESSON, 2004). Por ter que lidar com o processo de inovação, cujo resultado não pode ser previsto antecipadamente, e por dependerem do conhecimento dos colaboradores, os empreendedores desse tipo de empreendimento tem alguns novos desafios. A seção seguinte discute, de forma exploratória, alguns deles.

4.1 Desafios da Liderança em EBTs

Um primeiro desafio do empreendedor (líder) é quanto à forma de influenciar os colaboradores. O principal recurso das empresas de base tecnológica é o colaborador e este possui o livre-arbítrio de colaborar onde e quando quiser. As oportunidades que o mercado lhe oferece possibilitam que ele opte por uma ou outra empresa, a qualquer momento. Assim, para manter o colaborador na empresa, a liderança deve se basear muito mais na confiança e na lealdade do que no controle *top-down*. A influência através da confiança também é necessária para gerar um ambiente colaborativo que favorece a criação de conhecimento.

O empreendedor tem como um segundo desafio desenvolver novos líderes em sua organização. Empresas de base tecnológica são empresas que tem o potencial de crescer rapidamente e tal crescimento, uma vez que ocorra, deve ser sustentado por líderes a serem alocados nos níveis hierárquicos que se formam. Assim, o empreendedor deve investir na seleção, motivação, retenção e desenvolvimento de seu pessoal.

O empreendedor deve, ainda, como um terceiro desafio, promover a conectividade (integração social) na empresa. As empresas de base tecnológica

dependem do processo de criação de conhecimento para obterem sucesso, o qual depende da interação entre os colaboradores da organização. A maior conectividade entre os colaboradores também provê um maior senso de identidade organizacional, o que, segundo Alvesson (2004), é necessário em uma organização intensiva em conhecimento.

O quarto desafio a ser destacado é o auto-desenvolvimento do empreendedor. Como citado acima, as empresas de base tecnológica têm o potencial de se desenvolver e crescer

rapidamente. Com o crescimento, a estrutura da empresa modifica-se e o empreendedor deve ser capaz de desenvolver novas capacidades de liderança, adequadas à nova estrutura, conforme indicam os modelos de desenvolvimento organizacional em estágios (GREINER, 1972; KROEGER, 1974; CHURCHILL; LEWIS, 1983). Uma das habilidades que ele deve desenvolver é a capacidade de lidar com o stress e a ambigüidade, uma vez que o empreendedor de base tecnológica está inserido em um ambiente caracterizado pela incerteza.

5. CONCLUSÕES

O empreendedorismo é um fenômeno multidimensional e o empreendedor é uma de suas dimensões principais e mais estudadas. Os estudos a seu respeito são distribuídos em três linhas de pesquisa que investigam os traços, a cognição e a aprendizagem do empreendedor. Porém, nenhuma delas investiga as características de liderança do empreendedor. Por outro lado, a literatura de liderança, de forma geral, não considera a liderança no contexto do processo empreendedor. Os poucos estudos que o fazem não levam em consideração a intensidade do conhecimento no empreendimento.

Empresas de base tecnológica dependem do conhecimento de seus colaboradores e estão envolvidas pela incerteza. Essas características geram alguns desafios para a liderança. O presente artigo destacou quadro deles. O primeiro está relacionado à forma de influenciar os colaboradores, que deve ser muito mais baseado na confiança do que em métodos tradicionais baseados na autoridade formal. O segundo está relacionado ao desenvolvimento de recursos humanos, principalmente o de líderes que sustentem o crescimento organizacional. O terceiro desafio diz respeito à conectividade, que deverá promover uma integração social favorável à criação de conhecimento. Por fim, o último

desafio é voltado ao próprio líder e diz respeito ao seu auto-desenvolvimento. Os quatro desafios apresentados podem ser reunidos na forma de uma cultura voltada para a aprendizagem, que, se colocada em prática, poderá aumentar a taxa de sobrevivência e acelerar o desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, Mats. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action**: exploring risk, opportunity and self in technology entrepreneurship. Thesis – Department of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology, Göteborg-SE, 2005.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, p.30-49, 1983.

CIULLA, Joanne B. Ethics: the heart of leadership. In: MAAK, Thomas; PLESS, Nicola M (Eds.) **Responsible Leadership**. New York: Routledge, 2006, Cap. 2, p. 17-32.

COGLISER, C. C.; BRIGHAM, K. H. The intersection of leadership and entrepreneurship: mutual lessons to be learned. **The Leadership Quarterly**, v.15, p.771-799, 2004.

COPE, J. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.29, n.4, p.373-397, 2005.

DAVIDSSON, P. & WIKLUND, J. Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.25, n.4, p.81-99, 2001.

DEAKINS, D.; FREEL, M. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. **The Learning Organization**, v.5, n.3, p.144-155, 1998.

FERNALD, L. W.; SOLOMON, G. T.; TARABISHY, A. A new paradigm: entrepreneurial leadership. **Southern Business Review**, v.30, n.2, p.1-10, 2005.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.

GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v.12, n.4, p.11-31, 1988.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, n.4, p.37-46, 1972.

JENSEN, S. M.; LUTHANS, F. Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. **Journal of Managerial Issues**, v.18, n.2, p.254-273, 2006.

KROEGER, C.V. Managerial Development in the Small Firm. **California Management Review**, v.17, n.1, p.41-47, 1974.

KRUEGER, N. F. The cognitive psychology of entrepreneurship. In: ACS, Z. J; AUDRETSCH, D. B. (Org.) **Handbook of Entrepreneurial Research: an interdisciplinary survey and introduction**. New York: Springer, Cap.6, p.105-140, 2003.

LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, v.14, n.2, p.139-161, 1988.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

RAE, D. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour**, v.6, n.3, p.145-159, 2000.

RAE, D.; CARSWELL, M. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. **Journal of Small Business & Enterprise Development**, v.8, n.2, p.150-158, 2001.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education + Training**, v.42, n.4/5, p.220-227, 2000.

ROBBINS, S. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2004.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **MPEs de base tecnológica**: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. São Paulo: SEBRAE, 2001.

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

SHAVER, K. G. The Entrepreneurial Personality Myth. **Business & Economic Review**, v.41, n.3, p.20-323, 1995.

SHAVER, K. G.; SCOTT, L. R. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. **Journal of Small Business & Enterprise Development**, v.16, n.2, p.23-42, 1991.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.) **Empreendedorismo além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, Cap.1, p.3-20, 2005.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. Carlos. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, Summer 1990.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.