

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

**EMPREENDEDORISMO E GERENCIAMENTO: COMPLEMENTARES,
PORÉM DISTINTOS¹
ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT: DIFFERENT BUT
COMPLEMENTARY**

Vinícios Duarte², Mateus Roso³, Tarcísio Dorn De Oliveira⁴

¹ Pesquisa desenvolvida junto ao Grupo de Pesquisa Espaço Construído, Sustentabilidade e Tecnologias - Gtec - da Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI.

² Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI.

³ Acadêmico do curso de Engenharia Civil da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, e integrante do Grupo de Pesquisa Espaço Construído, Sustentabilidade e Tecnologias ? Gtec ? da Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul ? UNIJUI.

⁴ Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ. Docente dos Cursos de Engenharia Civil e Arquitetura e Urbanismo - UNIJUI. Coordenador do Curso de Arquitetura e Urbanismo - UNIJUI no período de 2015 à 2017. Atual Coordenador do Curso de Arquitetura e Urbanismo - UNIJUI.

Resumo: Fator fundamental para a construção civil, o empreendedorismo, embora muitas vezes confundido com gerenciamento, detém, em sua essência, a função de inovar. Além disso, busca-se, através do presente artigo, analisar-se as barreiras que limitam o uso da inovação, especificamente no segmento da edificação. Todavia, através das situações citadas, pode-se perceber que essa limitação é fruto da formação gestacional da quase totalidade dos gerentes, os quais são envolvidos por uma cultura de afiliação que preza por trabalhos centrados em processos que levam em consideração o meio em que eles se desenvolvem, deixando-se de lado, na maioria das vezes, a ampliação de processos através de uma visão diferenciada, isto é, não focada somente no objetivo, mas também no caminho que deverá ser percorrido para se chegar ao mesmo.

Abstract: Fundamental factor to the construction industry, entrepreneurship, often mistaken for management, holds, in its essence, the urge to innovate. Through the present paper, it seeks to analyze the barriers that impair the use of innovative tools in the construction segment. However, by the aforementioned situations, one could understand that those limitations are a byproduct of the educational background of the -almost- entirety of the Brazilian managers, that are bound by cultural aspects that favors already established practices, disregarding possible improvements and advancements.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Gestão, Inovação, Construção Civil, Tecnologia.

Keywords: Entrepreneurship, Management, Innovation, Civil Construction, Technology.

1 INTRODUÇÃO

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Não possuindo nenhum sentido unívoco, o termo “empreendedorismo” possui duas derivações: a primeira, do latim, *imprehendere*, que significa prender nas mãos, assumir, fazer; (MOREIRA, 2007) e a segunda, conforme Santos (2008), *entrepreneurship*, de origem francesa, sendo esta relacionada ao explorador Marco Polo, cujos relatos históricos, supracitado Santos (2008), afirmam que, após a assinatura de um contrato com um capitalista, que almejava vender suas mercadorias em um local onde a população fosse efetivamente consumidora, Polo estabeleceu uma rota comercial para o oriente e assumiu o papel de um aventureiro empreendedor, correndo todos os riscos físicos e mentais (SANTOS, 2008).

Apesar de o empreendedorismo estar ganhando cada vez mais ênfase na contemporaneidade, através de artigos, revistas, jornais etc., é um conceito antigo que só ganhou notoriedade no início do século XX, quando o economista austríaco Joseph Schumpeter afirmou que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Em outras palavras, empreendedor é o indivíduo que utiliza a própria criatividade para inovar, ou ainda, é o sujeito que utiliza os recursos disponíveis de forma criativa e assim transforma o ambiente social e econômico.

No Brasil, o termo popularizou-se, segundo Farah, Cavalcanti et al. (2008), a partir de 1990, ou seja, paralelamente ao processo de privatização de grandes estatais, à exemplo da Companhia Vale do Rio Doce, e, a partir da abertura do mercado interno à afluência estrangeira.

Portanto, através do presente artigo, pretende-se analisar o papel do empreendedorismo e da gestão nas organizações, concedendo-se maior ênfase ao setor na construção civil.

2 METODOLOGIA

Apesar de complementar, a adjacência “empreendedorismo”, é geralmente confundida com o termo “gerenciamento”, sendo estes, dois processos distintos. Após diversos estudos acerca do comportamento empreendedor, Timmons (1978), Hornaday (1982), Brockhaus e Horwitz (1986) e Hisrich (1986), concluíram que a maioria dos empreendedores possui características em comum, as quais estão expressas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características comum aos empreendedores.

- Apresentam tenacidade
- Possuem capacidade de tolerar ambiguidade e incerteza
- Fazem bom uso dos recursos
- Correm riscos moderados
- São imaginativos
- Voltam-se para resultados

Fonte: Adaptado de Timmons (1978).

A partir da análise do Quadro 1, pode-se perceber que o papel fundamental dos empreendedores, é estabelecer uma visão objetiva para identificar os recursos disponíveis e assim, torná-los

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

realidade, ou seja, empreendedores não apenas definem metas e objetivos, mas também idealizam visões sobre o que almejam.

Examinando o trabalho de gerentes, Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) e Hill (1992), perceberam diferenças consideráveis nos métodos operacionais utilizados por administradores, se comparados àqueles usados por empreendedores, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças nos métodos operacionais utilizados por gerentes e empreendedores.

Gerentes	Empreendedores
<ul style="list-style-type: none">• A chave é adaptar-se às mudanças• O modelo de trabalho provoca análise racional• Operam dentro da estrutura de trabalho existente• Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve	<ul style="list-style-type: none">• A chave é iniciar as mudanças• O modelo de trabalho provoca imaginação e criatividade.• Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho• Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio

Fonte: os autores (2018).

A partir da análise do quadro explicativo, pode-se perceber que: além dos gerentes perseguirem seus objetivos fazendo o uso constante de recursos, estes também trabalham dentro de uma estrutura pré-definida por outro indivíduo. Ao contrário dos empreendedores, os quais não somente imaginam objetivos, mas também definem o caminho exato para chegar até eles.

Todavia as diferenças existentes entre os dois segmentos, isto é, gerenciamento e empreendedorismo, provêm da formação institucional de cada profissional. Gasse (1992) salienta que na educação geral, o que geralmente é ressaltado, é a cognição de conhecimento, enquanto na educação gerencial, é a obtenção de know-how e, na educação empreendedora, é a aquisição de autoconhecimento. Através da apreciação do quadro 3, e dos trabalhos de Gasse, pode-se inferir diferenças acerca da formação de cada profissional, às quais estão explicitadas no Quadro 3.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Quadro 3 – Diferenças acerca da formação de gerentes e empreendedores.

Gerentes	Empreendedores
<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentada em cultura de afiliação • Centralizada em trabalho de grupo e concessão de grupo • Trabalha na ampliação de ambos os lados do cérebro, com destaque ao lado esquerdo • Desenvolve padrões que buscam regras gerais e abstratas • Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento com ênfase na adaptabilidade • Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> em gerenciamento de recursos e na própria área de especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentada em cultura de comando • Centralizada na progressão individual • Trabalha na ampliação de ambos os lados do cérebro, com destaque ao lado direito • Desenvolve padrões que buscam aplicações específicas e concretas • Baseada no desenvolvimento do autoconhecimento (conceito de si) com ênfase na perseverança • Voltada para a aquisição de <i>know-how</i> direcionado para a definição de contextos que levem à ocupação de um lugar no mercado

Fonte: Adaptado de Gasse (1992).

As constantes transformações que vem acometendo as sociedades ocidental e oriental, indicam a formulação de uma nova configuração social em que a diversidade é o elemento fundamental. À exemplo disso, segundo Castells (1999), está a finalização da hegemonia patriarcal, e o significativo aumento de mulheres independentes financeiramente que chefiam famílias, o que, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de domicílio (Pnad), realizada em 2011, representa 37,4% dos lares brasileiros. Além disso, deve ser levado em consideração o aumento significativo do sexo feminino na construção civil, cerca de 67,8% em 20 anos, de acordo com informações do INEP/MEC, de 2011.

Além das transformações mencionadas anteriormente, o aumento médio do tempo de vida também resulta em uma nova dimensão de tempo e espaço, já que se apresenta como uma variável interventora do empreendedorismo.

Desde os anos 70, o tema “inovação” tem atraído o interesse e os olhares de acadêmicos e pesquisadores, justamente por se tratar de um assunto que passou a ser sinônimo, ou talvez fator, de competitividade empresarial. Em decorrência disso, pode-se dizer que a inovação é o reagente

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

necessário para a criação de um produto denominado desenvolvimento econômico.

No final do século XX, economistas observaram a ocorrência de uma intensa e repentina transição que se transfigurava da economia industrial, até a economia do conhecimento, sendo esta última alavancada a partir da criação e do uso da informação, vetores fundamentais para o impulsionamento do crescimento econômico.

No início do século XXI, diversos modelos de gestão adotados pelos líderes de organizações empresariais, já propunham o paradigma de que o conhecimento era a peça fundamental para a movimentação da economia. A partir disso, pensou-se em uma sociedade focada, primordialmente, na informação, e não no trabalho, buscando assim melhores resultados para as organizações.

Uma comprovação efetiva da tese mencionada anteriormente, está contida no estudo realizado pela OECD - Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2001) acerca da demonstração prática da sociedade do conhecimento em países europeus:

[...] "a Suécia, os EUA, a Coreia do Sul e a Finlândia, são as 4 economias que têm a mais forte intensidade de conhecimento. Entre os países para os quais há dados disponíveis, o investimento em conhecimento é mais baixo no México - este não é europeu - Grécia e Portugal, representando menos de 2% do PIB. Ao longo da década de 90, o investimento no conhecimento aumentou 3,4% ao ano na zona da OCDE, enquanto que o investimento em capital fixo só aumentou 2,2%." (Pág. 2).

Pode-se perceber que no período compreendido de 2001 (data da realização do estudo) a 2015 (contemporaneidade), os países que menos investiram em conhecimento, foram os mais prejudicados em razão da crise econômica que atingiu, em sua grande parte, a Europa.

Apesar da constante evolução provocada a partir de investimentos de origem pública e privada, e do efetivo oferecimento de crédito por conta de agências financeiras para obras imobiliárias, o setor da construção civil tange-se, na contemporaneidade, segundo Schwark (2006), à "timidez", em razão da falta de inovação, sendo este fator resultante do grande número de empresas sem recursos estruturais. Já o Manual de Oslo (OECD, 2007), traduzido e publicado em 2004 pela empresa brasileira FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), nas respectivas páginas 12 e 38, retrata, num primeiro momento, a importância da inovação para o setor nacional e, em um segundo momento, a importância da inovação especificamente em setores das empresas engenharia:

"O desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego. A necessidade de obter um melhor entendimento dos mecanismos que propiciam ou prejudicam o processo de inovação levou a

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

importantes avanços durante a década de 1980, tanto no nível teórico, quanto no empírico. Foi neste trabalho que se basearam, em geral, as políticas de inovação da maioria dos países da OCDE. ” e “O conhecimento científico e a capacidade em engenharia são sustentáculos primários da inovação comercial. Na maioria dos países, eles residem, e passam por desenvolvimento adicional, em instituições de ciência e tecnologia do setor público. ” (Manual de Oslo, FINEP, 2004, páginas 12 e 38, respectivamente)

A partir das constatações mencionadas no Manual de Oslo, pode-se perceber o quão importante é o desenvolvimento científico e tecnológico, para a difusão de informações que venham a contribuir para a ampliação setorial de cada empresa, aumentando assim a produtividade. Contudo nossa compreensão dever-se-á estar voltada para a dificuldade em pôr em prática os variados meios de inovação, justamente por estes conterem, na sua essência, uma visão um tanto nebulosa, principalmente na área econômica. Além disso, pode-se afirmar a partir da análise do segundo trecho citado, que as empresas de engenharia são o “berço” da inovação, todavia ainda há deficiência em como essa abordagem poderá ser feita, e de que modo poder-se-á atingir o progresso econômico, trazendo assim maiores benefícios à sociedade.

De acordo com Moreira (2007), embora o campo da construção civil apresente um lento desenvolvimento tecnológico, este, enquanto gerador de qualidade de vida para a população, apresenta-se com grande relevância para o país.

Com recursos insuficientes e estruturação incipiente, diversas empresas da construção civil preferem adotar técnicas gestacionais rudimentares deixando assim de obter melhores resultados através de processos que visam a modernização. Cozza (2006), através de artigo publicado na revista “Harvard Business Review” (HBR Brasil vol.82 no. 3), reforça a ideia levantada primordialmente por Schwark (2006), afirmando que em empresas em que há um baixo nível de integração entre seus colaboradores, há a criação automática de uma barreira que antepara a adoção de diligências colaborativas com foco na inovação. Além disso, o autor ressalta que “Para muitas construtoras brasileiras, um competidor só adotará uma novidade quando tiver certeza que os demais já o fizeram e não deu nenhum problema”, a partir disso, afirma que com pensamentos deste gênero, a consignação da inovação no setor, torna-se difícil.

A acomodação e o baixo nível de aspiração e qualificação profissional, segundo Schwark (2006), afetam integralmente a criatividade dos profissionais da construção civil quando diante de problemas que exigem solução imediata e inovadora. Assim sendo, as empresas de engenharia deveriam ter a inovação como um pilar estratégico, estando este preparado para a ocorrência de eventualidades, como por exemplo, o desenvolvimento de materiais alternativos em consenso com os discernimentos de sustentabilidade ambiental, e o surgimento da “nova classe média”, a qual “exige”, das empresas de construção civil, uma adaptação que contenha novos materiais e novas técnicas de construção, tudo de acordo com as exigências das normas ambientais. Sendo assim, a

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

demanda por inovação neste segmento é enorme.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inovação, em uma definição geral, é um conjunto de processos estratégicos voltados ao incremento e renovação de um produto. A partir desta definição, podem ser estabelecidas as diversas relações entre o tema global e suas áreas específicas, isto é, entre inovação e seus variados submúltiplos, sendo os mais importantes: inovação tecnológica, inovação de produto, inovação de processos, inovação em marketing e comercialização, e inovação em modelos de gestão.

Definindo inovação tecnológica como um conjunto de pesquisas básicas e aplicadas que visam o desenvolvimento de um produto, Coutinho (2004), tem sua ideia implementada pelo Manual de Oslo (1997), o qual induz o leitor a perceber que o aprimoramento de um produto, visa trazer maiores benefícios aos consumidores, e isso é evidentemente uma inovação tecnológica:

“Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.” (Manual de Oslo, FINEP, 2004, p. 21).

Apesar de Higgins (1995) oferecer uma definição de produto como sendo a melhoria deste, o relatório PINTEC (2008) oferece uma definição mais ampla e elaborada acerca do assunto, todavia sempre enfatizando que este também é um processo de aperfeiçoamento de determinado serviço:

“Produto novo” é aquele cujas características fundamentais (especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, user friendliness, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto também pode ser progressiva, através de um significativo aperfeiçoamento de produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. Um produto simples pode ser aperfeiçoado (no sentido de obter um melhor desempenho ou um menor custo) através da utilização de matérias primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos seus componentes ou subsistemas. Um serviço também pode ser substancialmente aperfeiçoado por meio da adição de nova função ou de mudanças nas características de como ele é oferecido, que resultem em maior eficiência, rapidez de entrega ou facilidade de uso do produto. Desta definição, são excluídas: as mudanças puramente estéticas ou de estilo e a comercialização de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

outra empresa. (PINTEC, 2008, p. 18)

Higgins (1995) define Inovação de Processos como sendo uma “melhoria significativa no processo organizacional”. Essa definição é complementada através da citação contida no relatório PINTEC (2008):

“... introdução de novos ou substancialmente aprimorados métodos de produção ou de entrega de produtos. Métodos de produção, na indústria, envolvem mudanças nas técnicas, máquinas, equipamentos ou softwares usados no processo de transformação de insumos em produtos; nos serviços, envolvem mudanças nos equipamentos ou softwares utilizados, bem como nos procedimentos ou técnicas que são empregados para criação e fornecimento dos serviços. Os novos ou aperfeiçoados métodos de entrega dizem respeito a mudanças na logística da empresa, que engloba equipamentos, softwares e técnicas de suprimento de insumos, estocagem, acondicionamento, movimentação e entrega de bens ou serviços. (IBGE, 2010; p. 19).

A partir da análise do relatório PINTEC (2008), o qual se baseia no Manual de Oslo, pode-se perceber uma definição que se remete à implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente aperfeiçoados.

De acordo com Higgins (1995), inovação em marketing e comercialização, é a melhoria de determinado produto ou serviço em que se é acrescido um valor que atenda às necessidades do mercado consumidor. Trazendo uma visão objetiva, o relatório PINTEC (2008) exemplifica que inovação em marketing e comercialização, pode ser descrita como:

“A implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem (desde que não afetem suas características funcionais ou de uso), no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, visando melhor responder as necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou a reposicionar o produto no mercado para incrementar as vendas. As novas estratégias ou conceitos de marketing devem diferir significativamente daqueles utilizados previamente pela empresa. ” (IBGE, 2010; p. 25)

Higgins (1995) afirma que a função primordial do gestor moderno, é a de resolver problemas, desde o planejamento até a área organizacional da liderança e do controle, através de soluções criativas. Já Hammel (2008) diz o que limita a performance de uma organização, não é o arquétipo de negócios, mas sim o arquétipo de gestão. Dessa forma, aponta para a necessidade de rever-se os princípios e práticas de como as organizações devem ser constituídas e conduzidas.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das diversas citações do Manual de Oslo (1997), conclui-se que: as empresas ligadas a construção civil, são ótimas fontes de inovação, todavia ainda há a ausência de gestores que contribuam, através de abordagens mais adequadas, para que haja maiores benefícios à sociedade. Além disso, torna-se de maior relevância que as empresas de engenharia entendam a inovação, como um pilar estratégico que esteja disposto a auxiliar na resolução de problemas urbanos, ambientalistas etc., com soluções inovadoras e práticas.

Apesar de ter uma enorme relevância na economia brasileira, circunstanciadamente no Produto Interno Bruto (PIB), a indústria da construção civil brasileira, não apresenta um nível de inovação, já que em razão de orçamentos muitas vezes limitados, as empresas adotam técnicas gerenciais um tanto ultrapassadas, sem dar-se conta do quão interessante seria a adoção de procedimentos que visam a inovação e a modernização.

Portanto, buscou-se, através deste artigo, exemplificar, principalmente, os variados submúltiplos do tema “inovação”, dando maior credibilidade, através de problemáticas alavancadas, aos autores que estudaram e estudam tal fenômeno na sociedade brasileira e mundial.

REFERÊNCIAS

- SANTOS, A. de O.; et al. **Projeto Interdisciplinar Empreendedor / Empreendedorismo**. Belo Horizonte, 2008.
- COZZA, E. **Golpe na Mesmice** - Construtoras podem driblar as adversidades se apostarem na realização da atividade e na busca por mercados inexplorados, in Inovação na Construção Civil - Coletânea 2006. São Paulo: Instituto UNIEMP, 2006.
- MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2004.
- MOREIRA, D. & QUEIROZ, A. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Editora Thompson, 2007.
- MOREIRA, M. M. **Práticas Inovadoras nos Sistemas de Gestão de Pessoas em Empreendimentos da Construção Civil**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor. Universidade Federal Fluminense, 2007.
- OCDE ECONOMIC SURVEYS. **The Knowledge-based Economy**. Paris. STI - Science Technology and Industry Outlook, OCDE, 1996.
- OECD - Organization for Economic Cooperation and Development. **Science, Technology and Industry Scoreboard: Towards a Knowledge-based Economy**, 2001.
- OECD - The Well-Being Of Nations. **The Role of Human and Social Capital**. Centre For Educational Research And Innovation, 2001.
- OECD & EUROSTAT- Oslo Manual: **Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data**. Third Edition, 2005.
- OECD Economic Surveys. Structural policies: **The Labour Market in a Knowledge-based**

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Economy. Paris. OECD, 1998.

OECD, Paris: OECD, 1991, p. 303-14. In: COUTINHO, Paulo. **Estratégia Tecnológica e Gestão da Inovação:** Uma Estrutura Analítica Voltada Para os Administradores das Empresas. Tese de Doutorado, UFRJ, 2004, p. 27.

OSLO MANUAL. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Paris: OECD: Statistical Office of the European Communities, 1997

SCHWARK, Martin Paul. **Inovação - Porque o desinteresse na indústria da construção civil.** Revista Inovação na Construção Civil - Coletânea 2006. Coordenação: Claudia Prates Faria. São Paulo: Instituto UNIEMP, 2006.

TIMMONS, J. A. **Characteristics and role demands of entrepreneurship.** American Journal of Small Business, v. 3, n. 1, p. 5-17, 1978.

HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs.** In: KENT, C. A. et al. (Eds.). Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982. p. 20-34.

BROCKHAUS, R. H. Sr., HORWITZ, P. S. **The psychology of the entrepreneur.** In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. W. (Eds.). The art and science of entrepreneurship. Ballinger, 1986

HISRICH, R. D. **The woman entrepreneur:** characteristics, skills, problems and prescriptions for success. In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. W. (Eds.). The art and science of entrepreneurship. Ballinger, 1986. p. 61-81.

MINTZBERG, H. **The manager is job:** folklore and facts. Harvard Business Review, v. 53, n. 4, p. 49-61, July/Aug. 1975.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager:** a model for effective performance. Wiley, 1982.

KOTTER, J. P. **The general managers.** Cambridge (MA): Harvard Business School, 1982.

HILL, L. A. **Becoming a manager:** mastery of a new identity. Cambridge (MA): Harvard Business School, 1992.

CASTELLS, M. (1999). **A sociedade em rede:** a era da informação: economia, sociedade e cultura (5a ed.). São Paulo: Paz e Terra.

HIGGINS, James M. **Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q.** Florida: The New Management Publishing Company, 1995.

NONAKA, Ikujiro. ICHIJIO, Kazuo e KROGH, Georg Von. **Facilitando a Criação do Conhecimento.** Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

STOECKICHT, I. P. **Gestão Estratégica Do Capital Humano - Avaliando o Potencial de Inovação de uma Empresa:** Estudo de Caso. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Niterói, 2005.

STOECKICHT, I. P. **Metodologia de avaliação de práticas e rotinas voltadas para os processos de inovação organizacional.** KMBRASIL 2003, São Paulo: ANAIS, 2003

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa