

# Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa<sup>1</sup>

Patrícia Jardim da Palma

*ISPA*

Miguel Pina e Cunha

*Faculdade de Economia Universidade de Lisboa*

Miguel Pereira Lopes

*ISPA*

**Resumo.** O comportamento organizacional positivo (COP) e o empreendedorismo têm procurado distinguir-se enquanto campos de referência no estudo das organizações. Contudo, ambas as áreas podem ainda beneficiar de melhorias ao nível conceptual, metodológico ou interventivo. Com base no estado da arte das duas áreas, o presente artigo procura estabelecer sinergias entre o COP e o empreendedorismo, de modo a contribuir para um desenvolvimento mais sustentado de ambas as disciplinas. Por influência da literatura sobre empreendedorismo, o COP pode beneficiar da introdução de uma maior preocupação com o impacto societal, de uma abordagem integrada e de uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas. A investigação sobre empreendedorismo pode ficar mais favorecida ao evidenciar o uso de critérios de êxito mais claros, a preocupação com o rigor metodológico e a utilidade de uma visão desenvolvimentista dos empreendedores, todas elas características patentes nos estudos do COP.

*Palavras-chave:* comportamento organizacional positivo, empreendedorismo, sinergias.

---

<sup>1</sup> Para a realização deste artigo a primeira autora beneficiou de um apoio concedido pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia do Ministério da Ciência e do Ensino Superior, através de uma bolsa com a referência SFRH/BD/18115/2004. O segundo autor agradece o apoio concedido pelo Instituto Nova Fórum.

A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Patrícia Jardim da Palma, ISPA, Rua Jardim do Tabaco, 34, 1149-041 Lisboa. E-mail: [ppalma@ispa.pt](mailto:ppalma@ispa.pt).

**Abstract.** Positive Organizational Behavior (POB) and entrepreneurship are both making an effort to be acknowledged as reference fields in organizational research. Still, both these research disciplines can benefit from improvements at the conceptual, methodological and practice levels. Based on an analysis of the state of the art of these two fields, this article aims to present synergies between POB and entrepreneurship, in order to contribute to a more sustained development of each of these disciplines. POB might benefit from entrepreneurship by introducing a concern with the societal impact, a more integrated approach, and a temporal perspective in the study of psychological capabilities. Entrepreneurship research can be enriched by evidencing POB's use of clear success criteria, a concern with methodological reliability and a developmental view of entrepreneurs characteristics. *Key-words:* positive organizational behavior; entrepreneurship; synergies

A psicologia enquanto ciência que estuda o comportamento humano emergiu alicerçada em três objectivos fundamentais: reparar os problemas das pessoas, prevenir a ocorrência de problemas e reforçar as forças e os aspectos positivos das pessoas (Luthans, 2002a). No entanto, à medida que foi evoluindo enquanto área de estudo e de aplicação, a psicologia foi-se focalizando tendencialmente nos défices humanos, nas fraquezas e nos aspectos negativos.

Recentemente, autores como Martin Seligman, têm vindo a criticar esta visão acentuadamente negativa da psicologia, alertando para a necessidade de redireccionar esta ciência também para o lado positivo. É neste enquadramento que se assiste ao surgimento de uma nova corrente dentro da psicologia, conhecida por psicologia positiva, centrada no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos mais positivos da vida, com vista ao desenvolvimento da auto-realização e do significado de vida das pessoas já saudáveis e felizes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A psicologia positiva implica, assim, uma viragem no campo da psicologia, privilegiando o estudo da benevolência, da excelência ou da autenticidade, que considera como componentes tão determinantes para a vida como a doença, a desordem ou a angústia (Peterson & Seligman, 2003).

Da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional emerge o comportamento organizacional positivo (COP) (*positive organizational behavior*), iniciado por Fred Luthans (2002a), que se debruça sob o estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional. Ao centrarem a sua atenção apenas nas capacidades que têm impacto no desempenho, os apoiantes do COP pretendem legitimar o COP enquanto área de estudo organizacional, que contribui para uma gestão mais eficaz das pessoas nas organizações.

A institucionalização de um dado campo de estudo está dependente da produção de impacto nas organizações e na sociedade (Tolbert & Zucker, 1983). No entanto, o COP tem estado confinado ao estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho das pessoas (Luthans, Youssef & Avolio, 2007), não revelando uma evidente apetência pelo nível societal.

É neste sentido que a articulação com outras áreas das ciências organizacionais se pode revelar profícua. Na visão de Morgan (1997), uma imagem é uma forma de ver e de não ver, pelo que, dentro dos limites de uma determinada ciência, se torna difícil conseguir ver um fenómeno segundo uma

outra perspectiva. Entendendo uma teoria como um conjunto organizado de constructos e proposições que procura explicar um dado fenómeno (Kerlinger, 1973), uma teoria, à semelhança de uma imagem, condiciona a forma ver e interpretar um dado objecto. Constituindo as organizações simultaneamente fenómenos individuais e sociais (Katz & Kahn, 1966; Weick, 1979), a invocação de diferentes disciplinas pode contribuir para uma melhor compreensão das suas complexidades. Desta forma, a procura de pontes entre áreas científicas distintas pode revelar-se determinante para a explicação dos fenómenos organizacionais.

Com base na análise das semelhanças e diferenças entre as temáticas, o empreendedorismo sobressai como uma área que pode contribuir para o impulsionamento do COP. A par das diferenças entre os dois campos, tanto o COP como o empreendedorismo partilham dos mesmos princípios basilares. Ambos atribuem ao indivíduo o papel central no processo e consideram a geração de impacto como o objectivo último da investigação.

No âmbito das ciências organizacionais, também o empreendedorismo procura clarificar o papel de alguns factores, por forma a reforçar a sua posição enquanto disciplina de referência. Embora o empreendedorismo denote já um largo desenvolvimento, dada a diversidade de estudos empíricos e de modelos teóricos, esta área de estudo debate-se, ainda, com algumas dificuldades, nomeadamente ao nível conceptual, metodológico e interventivo. Assim, a análise de uma outra área, como o COP, pode revelar-se favorável para o enriquecimento do empreendedorismo.

Neste enquadramento, o objectivo do presente artigo é estabelecer sinergias entre o comportamento organizacional positivo e o empreendedorismo, de modo a contribuir para um desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos de estudo.

Com este intuito, apresentamos em primeiro lugar uma breve revisão de literatura sobre o COP, seguido de uma resenha sobre o empreendedorismo. O artigo segue com a análise dos pontos de convergência entre o COP e o empreendedorismo, que justificam a pertinência de uma influência mútua entre ambas as disciplinas. Em seguida, são apresentadas as sinergias entre o COP e o empreendedorismo, terminando o artigo com a apresentação das principais conclusões.

### **O comportamento organizacional positivo**

O COP é definido na literatura como “o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho” (Lopes & Cunha, 2005, p. 32; Luthans, 2002a). Assim definido, o COP procura incorporar, além de uma tónica de investigação, uma componente mais interventiva, direccionando o foco para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a gestão do desempenho nas organizações. Ao acentuar esta vertente, o COP afasta-se de outros movimentos da psicologia positiva [e.g. estudos organizacionais positivos (*positive organizational scholarship*)] que, por apresentarem um nível de estudo mais macro, revelam uma maior dificuldade em

evidenciar mudanças no desempenho (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Neste sentido, o COP pretende-se afirmar enquanto área de estudo e de melhoria das capacidades psicológicas, as quais, quando alvo de medida e de desenvolvimento, apresentam um impacto significativo no desempenho (Luthans & Youssef, 2004).

Estas capacidades psicológicas, sucintamente designadas por capital psicológico positivo ou simplesmente por capital psicológico (*psycap*) (Luthans & Youssef, 2004), definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza por: 1) apresentar uma elevada confiança para despender o esforço necessário para ser bem sucedida em tarefas desafiantes, 2) fazer atribuições positivas acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro, 3) manifestar perseverança em relação aos objectivos definidos, e, quando necessário, mostrar-se capaz de redireccionar os meios para atingir os fins e 4) revelar capacidade para recuperar de adversidades (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Deste modo, o capital psicológico compreende quatro capacidades psicológicas distintas: auto-eficácia, optimismo, esperança e resiliência (quadro 1)

Quadro 1 – *Definição conceptual das quatro capacidades psicológicas positivas.*

Capacidades Psicológicas	Definição Conceptual	Autores
<b>Auto-eficácia</b>	Convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto.	Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998.
<b>Optimismo</b>	Estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em factores externos, temporários e específicos.	Lopes & Cunha, 2005; Scheier & Carver, 1985; Seligman 1998.
<b>Esperança</b>	Estado motivacional positivo, resultante da interacção entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agência – grau em que o indivíduo crê ser capaz de atingir um dado objectivo.</li> <li>• Definição de planos – capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses mesmos objectivos.</li> </ul>	Snyder, Irving & Anderson, 1991; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996
<b>Resiliência</b>	Capacidade para recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	Luthans, 2002b

Estas quatro capacidades psicológicas são as que melhor definem o capital psicológico por respeitarem os quatro critérios definidos pelos autores (Luthans & Avolio, 2003) – características positivas, de base teórica e empírica, avaliadas através de medidas com elevada validade, definidas em termos de estado. Em primeiro lugar, estas quatro capacidades caracterizam-se como entidades positivas, relativamente únicas e específicas do COP. Adicionalmente, vão ao encontro dos critérios de cientificidade, baseando-se o seu estudo em conhecimentos teóricos e em sólida investigação empírica. Por respeitarem estes critérios, estas capacidades psicológicas podem ser alvo de avaliação

utilizando medidas com boas qualidades métricas, especialmente em termos de validade, que assegura um elevado poder preditivo em relação ao desempenho (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Dado que estas capacidades constituem estados de desenvolvimento, e não traços relativamente rígidos e inflexíveis, são passíveis de desenvolvimento e melhoria, contribuindo para uma gestão mais eficaz do desempenho.

Vários estudos têm demonstrado a influência positiva que estas quatro capacidades psicológicas têm no desempenho das pessoas nas organizações. Seligman (1998), num estudo realizado com vendedores, verificou que os indivíduos mais optimistas tendem a vender significativamente mais (vendas avaliadas em termos de percentagem), por comparação com os seus colegas menos optimistas. Num outro estudo, conduzido em diferentes unidades de negócio de um mesmo grupo, Peterson e Luthans (2002) revelaram que nas unidades onde os líderes tinham mais esperança, o desempenho financeiro era significativamente mais elevado e os colaboradores sentiam uma maior satisfação com o trabalho, demonstrando menor intenção de saída, por comparação com unidades geridas por líderes menos esperançosos.

Embora relativamente bem definido do ponto de vista conceptual e metodológico, o COP ainda não é reconhecido como uma disciplina autónoma, com objecto e metodologia própria. Neste sentido, a análise do empreendedorismo pode contribuir para um maior enriquecimento do COP enquanto campo de estudo.

### **COP e empreendedorismo: Que convergências?**

O empreendedorismo enquanto campo de estudo tem vindo a conhecer um progresso crescente, dada a importância que apresenta enquanto mecanismo de desenvolvimento económico e de criação de emprego. Segundo dados da Comissão Europeia (2003), o tecido empresarial europeu é constituído em cerca de 99,8% por pequenas e médias empresas, que são responsáveis por 60% a 70% do emprego existente. Em Portugal, esta percentagem é ainda maior, ascendendo a cerca de 75%.

Embora a sua origem remonte ao século XVIII, pela mão de Richard Cantillon (1680-1734), o empreendedorismo conheceu avanços significativos com pensadores de renome como Joseph Schumpeter (1883-1950) - que concebeu o empreendedor como tendo a capacidade única para efectuar novas combinações, capazes de introduzir rupturas no equilíbrio do sistema económico e produzir inovação (1961) – ou Frank Knight (1885-1972) – que introduziu a distinção entre “risco” e “incerteza”, cabendo ao empreendedor assumir a incerteza existente no meio (1921/ 1971). Enquanto disciplina, o empreendedorismo só é constituído em finais da década de 70 (Sexton & Landström, 2000), eclodindo nos anos 80 com a proliferação de estudos, a realização de conferências, a oferta de cursos e a constituição de centros especificamente desenhados para investigar este fenómeno.

Em termos conceptuais, o empreendedorismo pode ser definido como “o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências” (Venkataraman, 1997, p. 120). De acordo com Venkataraman (1997), o campo de estudo do empreendedorismo procura responder a três questões fundamentais: 1) Porquê, quando e como surgem as oportunidades que geram novos produtos e serviços? 2) Porquê, quando e como algumas pessoas são capazes de identificar e explorar estas oportunidades e outras não? e 3) Quais são as consequências económicas, psicológicas e sociais da exploração destas oportunidades, para a pessoa e para a sociedade no seu todo?

Da análise destas questões ressalta que o empreendedorismo resulta de uma dinâmica complexa entre a pessoa empreendedora, que identifica e explora as oportunidades de negócio, a organização empreendedora e o ambiente onde esta organização está inserida (Shane & Venkataraman, 2000). Esta dinâmica traduz as diferentes perspectivas teóricas que a temática do empreendedorismo incorpora: a psicologia, a economia e a sociologia. De uma forma genérica, a psicologia procura identificar os traços que distinguem um empreendedor de um não-empreendedor (Begley & Boyed, 1987; Green, David & Dent, 1996). Mais recentemente, influenciada pelos desenvolvimentos da psicologia cognitiva, os psicólogos têm-se orientado para o estudo das variáveis cognitivas que levam os empreendedores a detectar uma determinada oportunidade de negócio e a explorá-la de forma eficaz (Baron, 2004; Mitchell, Smith, Seawright & Morse, 2000).

A perspectiva económica procura aprofundar o impacto do empreendedorismo no sistema económico, assim como os factores que intervêm na decisão de entrada numa nova área de negócio, como o risco ou os *trade-offs* económicos (Klepper & Graddy, 1990; Winter, 1984). No âmbito desta perspectiva, a inovação, entendida como processo de criação de oportunidades, constitui um pilar fundamental do empreendedorismo, pelo que também tem vindo a receber ampla atenção (Drucker, 1985; Peterson, 1985). A corrente sociológica preocupa-se, fundamentalmente, com a adaptação das organizações empreendedoras ao meio onde estão inseridas (Hannan & Freeman, 1989; Delacroix & Rao, 1993), procurando determinar as condições que facilitam o aumento da legitimidade destas organizações recém-criadas (Aldrich & Fiol, 1994; Elsbach & Sutton, 1992).

Dadas as diferentes correntes teóricas que estudam o empreendedorismo, podemos considerar esta disciplina como multidisciplinar (Bruyat & Julien, 2000). Contudo, estas diferentes perspectivas nem sempre confluem para gerar uma visão mais rica e consolidada do empreendedorismo (Palma & Cunha, 2006). Pelo contrário, as diferentes correntes que estudam o empreendedorismo tendem a manter-se relativamente fechadas, originando uma mescla de teorias e constructos (Sexton & Landström, 2000). Neste sentido, a análise do COP pode introduzir uma maior clareza no campo do empreendedorismo.

A par das diferenças que demarcam estes dois campos – tais como o objecto de estudo, os níveis de análise ou o carácter multidisciplinar – o COP e o empreendedorismo denotam convergências que importa aprofundar.

Em primeiro lugar, da análise cuidada da literatura sobre empreendedorismo e COP ressalta que a pessoa, na qualidade de empreendedor ou de líder/ colaborador, constitui o principal foco de estudo em ambas as temáticas. O COP, tal como referido por Luthans (2002a), centra-se na avaliação e desenvolvimento das capacidades psicológicas dos líderes e colaboradores, com o intuito de melhorar o seu desempenho. É, assim, através das pessoas que as organizações obtêm vantagem competitiva. Já no campo do empreendedorismo, embora este seja entendido enquanto processo de identificação e exploração de oportunidades para o qual intervêm factores individuais, organizacionais e ambientais, o empreendedor tende a assumir o papel central. O empreendedor é o responsável tanto pela identificação, como pela decisão de exploração de uma dada oportunidade (e.g. Baron, 2002; Shane & Venkataraman, 2000).

Em segundo lugar, o *telos*, o objectivo último que move os estudiosos do empreendedorismo e do COP é o mesmo: gerar impacto. Os grandes impulsionadores COP são os primeiros a defender o impacto das capacidades psicológicas no desempenho organizacional (Luthans, 2002a; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005). Estes autores vão ainda mais longe, admitindo que as capacidades que formam o *psycap* são precisamente as variáveis que têm mais impacto no desempenho organizacional (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Também no empreendedorismo é notória a preocupação com o impacto. São muitos os benefícios económicos e sociais do empreendedorismo para a sociedade, de tal modo que muitos estudiosos têm vindo a defender o empreendedorismo como um grande motor de desenvolvimento económico e social (Hitt, Ireland & Sexton, 2002; Sexton & Landström, 2000).

Dadas as convergências existentes entre o COP e o empreendedorismo, pode revelar-se uma mais-valia o estabelecimento de pontes entre ambos os campos. A análise da literatura do empreendedorismo e do COP permite identificar três contribuições de cada uma destas disciplinas para a sua contra-parte, COP e empreendedorismo, respectivamente, que contribuem para um desenvolvimento mais sustentado do COP e do empreendedorismo como campos de referências no âmbito das ciências organizacionais (quadro 2).

Quadro 2 – *COP e empreendedorismo: Influência mútua*

<b>Contribuições do Empreendedorismo para o campo do COP</b>	<b>Contribuições do COP para o campo do Empreendedorismo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupação com o impacto societal do comportamento positivo;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância da clareza dos critérios de êxito do empreendedorismo;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importância de uma abordagem integrada no estudo das capacidades psicológicas;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de um maior rigor metodológico aquando da realização de estudos empíricos;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pertinência de uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilidade de uma visão desenvolvimentista dos empreendedores.</li></ul>



## Empreendedorismo: Um campo de análise frutuoso para o COP

Da análise da literatura, ressaltam três contributos do empreendedorismo para o COP: 1) a preocupação com o impacto societal, 2) o enfoque numa abordagem integrada e 3) a orientação para uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas.

O empreendedorismo pode constituir uma mais-valia para o COP ao reforçar a institucionalização deste último enquanto campo de estudo. Um determinado campo de estudo consegue institucionalizar-se quando cria um novo *template*, ou seja, quando as suas teorias são aceites e consideradas necessárias, servindo como base de legitimação de novos dados (Tolbert & Zucker, 1983). A institucionalização de um campo está, assim, dependente da sua capacidade para construir teorias úteis, capazes de produzir resultados com impacto nas organizações e na sociedade.

A actual pressão para a melhoria contínua a que as organizações estão sujeitas tem levado as disciplinas organizacionais a centrarem o seu estudo na influência de determinadas variáveis e processos nos resultados organizacionais (Becker & Gerhart, 1996). O COP não é excepção a esta tendência. Esta área tem vindo a progredir enquanto campo de teorização e aplicação, dados os estudos que demonstram o impacto positivo das capacidades psicológicas no desempenho (Luthans et al., 2005; Peterson & Luthans, 2002). Importa, contudo, perceber o nível de análise que está subjacente ao estudo do desempenho. Quando se referem ao desempenho, os defensores desta corrente consideram “o desempenho real no trabalho” (*performance in today's workplace*) (Luthans, 2002a, p.59; Luthans & Avolio, 2003, p.245). Os autores mencionam dois níveis de análise do desempenho no trabalho: o nível individual, que designa o crescimento e o desempenho dos indivíduos; e o nível organizacional, que se reporta ao retorno do investimento que advém dos ganhos conseguidos ao nível do desempenho dos indivíduos (Luthans et al., 2005). Constata-se, assim, que o estudo do desempenho organizacional no âmbito do COP se situa a um nível de análise micro, ou seja, ao nível do desempenho dos indivíduos. E é a partir das melhorias do desempenho individual que são extrapolados ganhos para a produtividade e para o desempenho das organizações.

Uma análise ao campo do empreendedorismo revela-nos uma preocupação dos cientistas com o impacto deste fenómeno no sistema social e económico. Os autores têm encontrando evidências empíricas do impacto positivo do empreendedorismo no crescimento económico das regiões e dos países, em termos do aumento da criação de emprego (e.g. Baldwin & Picot, 1995; Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1998), da produtividade e da geração de maior riqueza e bem-estar (e.g. Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1995; Reynolds, 1999). Para além da sua importância para o crescimento económico, alguns autores têm vindo a acentuar a função estratégica do empreendedorismo enquanto mecanismo compensador dos desequilíbrios económicos (e.g. Hitt & Ireland, 2000; Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002). Alguns autores defendem mesmo que, perante o número massivo de processos de *downsizing* que ocorreram nos anos 90, a economia americana só não entrou em colapso devido, em grande medida, à capacidade empreendedora dos indivíduos (Baron, 2002).



Estas evidências espelham a pertinência do empreendedorismo, contribuindo para a sua institucionalização enquanto campo de estudo e de intervenção. Esta institucionalização está bem patente nas linhas orientadoras de muitos governos, que reflectem uma aposta na promoção de actividades empreendedoras nos seus próprios países (Mueller & Thomas, 2001).

A institucionalização do COP enquanto campo de estudo pode ser reforçada com a produção de impactos significativos ao nível societal. Esta preocupação adquire uma importância ainda maior quando atendemos aos objectivos definidos para a área do comportamento organizacional, a qual constitui a raiz principal do COP (Luthans, 2002a; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Alguns autores têm vindo a defender que, para além de objectivos humanos e produtivos, o comportamento organizacional apresenta também objectivos éticos e sociais, que procuram integrar o comportamento nas e das organizações com os interesses da sociedade em geral, em termos legais, morais, ambientais, entre outros (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Neste enquadramento, o estudo combinado do impacto do desempenho dos indivíduos nas organizações, por um lado, com o impacto do desempenho das organizações na sociedade, por outro, pode contribuir para a consolidação do COP dentro das ciências organizacionais.

Uma segunda vantagem para o COP que pode advir do campo do empreendedorismo prende-se com a introdução de uma abordagem mais integrada do objecto de estudo, que contemple variáveis de diferentes níveis como explicativas das capacidades psicológicas.

O objecto de estudo do COP está definido como correspondendo às capacidades psicológicas positivas, especificamente a auto-eficácia, o optimismo, a esperança e a resiliência (Luthans, 2002a; Luthans & Avolio, 2003). Parafraseando Luthans, Youssef and Avolio (2007), uma capacidade psicológica constitui um “estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo (...)” (p. 3), o que nos leva a concluir que o objecto de estudo do COP é conceptualizado ao nível micro de análise, ao nível do indivíduo. Esta tendência está patente nos estudos realizados (Luthans, 2006; Peterson & Luthans, 2002), que se centram na análise das implicações das capacidades psicológicas positivas dos indivíduos para o seu desempenho.

Um olhar atento ao empreendedorismo, revela-nos uma disciplina cruzada por cinco níveis de análise: pessoas, grupos, organizações, sectores de actividade e sociedade (Low & MacMillan, 1988). Ao nível das pessoas, os estudiosos procuram determinar os traços e cognições que definem os empreendedores (e.g. Baron, 2004; Green, David & Dent, 1996). A investigação sobre grupos tem como objectivo caracterizar as equipas de empreendedores mais eficazes, em termos de características demográficas e relações interpessoais (Ensley, Pearson & Amason, 2002). O estudo das características das organizações empreendedoras (Lumpkin & Dess, 1996) também tem constituído um pólo de interesse por parte dos investigadores. Em relação ao sector de actividade, os cientistas debruçam-se sobre as vantagens e desvantagens do estabelecimento de parcerias ou alianças entre organizações empreendedoras (Bing-Sheng, 2007). Ao nível societal, a literatura preocupa-se em demonstrar o impacto do desenvolvimento de organizações empreendedoras para a sociedade (Carree & Thurik, 2003).

O estudo do empreendedorismo ao longo desta multiplicidade de níveis apresenta duas vantagens principais. Num primeiro plano, e tal como postulado por Gartner (2001), o estudo de diferentes constructos ao longo dos vários níveis facilita a geração de insights, possibilitada pela transferência de conhecimentos de um nível de análise para outro. Em segundo lugar, do cruzamento dos diferentes níveis podem ser identificadas relações entre variáveis que levam à construção de teorias multinível, as quais permitem uma compreensão mais integrada e holística dos fenómenos (Klein, Tosi & Cannella, 1999). A título ilustrativo, salienta-se o estudo de Eisenhardt e Schoonhoven (1990), que demonstrou o papel da equipa de empreendedores e do estado do mercado (emergente, em crescimento ou maduro) como factores preditivos do crescimento das organizações empreendedoras.

Da mesma forma, também o COP pode beneficiar de uma abordagem multinível. Esta abordagem constitui uma vantagem ainda maior quando olhamos para a área do comportamento organizacional, que tende a ser definido como o campo de estudo do comportamento dos indivíduos, assim como da estrutura e do comportamento das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Schneider, 1985). O comportamento organizacional apresenta, assim, três níveis de análise: 1) o nível individual, cujo âmbito se situa nos indivíduos, nos seus comportamentos e características; 2) o nível grupal, centrado na análise dos grupos nas organizações, nos processos de comunicação, conflitos ou liderança; e 3) o nível organizacional, que estuda as próprias organizações, em termos de estrutura, cultura ou estratégia. O COP pode beneficiar da incorporação de uma abordagem multinível, que integre o estudo das características positivas de outras variáveis, como a liderança, o clima ou a cultura, assim como os seus benefícios para o desempenho organizacional.

Uma terceira contribuição do empreendedorismo para o COP refere-se à introdução de uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas. O COP centra-se no estudo das capacidades psicológicas, as quais se encontram bem definidas tanto do ponto de vista conceptual como metodológico. Este rigor está patente nos critérios que os autores propuseram para definir estas capacidades: 1) capacidades positivas, 2) baseadas na teoria e na prática, 3) uso de medidas válidas e 4) definidas como estados (Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Luthans & Avolio, 2003). Embora muito fecunda no que toca à definição das capacidades psicológicas, a literatura do COP não se tem revelado tão profícua em relação à evolução destas capacidades. Os estudos, privilegiando uma metodologia transversal, centram-se nas consequências das capacidades psicológicas, e não no modo como estas capacidades se desenvolvem ao longo do tempo.

Uma leitura do empreendedorismo revela, por seu turno, uma preocupação com o estudo da emergência e desenvolvimento deste processo. O empreendedorismo, assim como as capacidades psicológicas, porque são fenómenos sociais, são susceptíveis de mudança e evolução ao longo do tempo (Weiss, 1926). Deste modo, a compreensão de um determinado fenómeno social está dependente do estudo desse mesmo fenómeno ao longo do tempo. Partilhando deste postulado, vários autores (Baron, 2002; Venkataraman, 1997) têm procurado estudar o empreendedorismo numa perspectiva longitudinal, identificando três grandes fases de desenvolvimento: a fase prévia à criação da organização, a fase de *start up* – que corresponde à fase de criação propriamente dita – e a fase posterior à criação da organização.

A elaboração deste modelo de desenvolvimento tem possibilitado o aprofundamento dos factores e dos processos mais determinantes em cada uma das fases do empreendedorismo. Assim, vários autores têm demonstrado a importância da intenção empreendedora (Bird, 1988), do motivo de auto-realização (McClelland, 1966) ou da capacidade para identificar oportunidades (Baron, 2004) para a primeira fase do empreendedorismo. Outros estudos têm evidenciado o papel de factores como as estratégias cognitivas usadas no reconhecimento de oportunidades (Gaglio & Katz, 2001), as redes de contactos ou o capital social dos empreendedores (Nahapiet & Ghoshal, 1998) no processo de criação de uma nova organização. Para o crescimento da organização, terceira fase, contribuem factores como a utilização de práticas de gestão orientadas para a inovação, para a produção de produtos e/ou serviços com um valor único para o cliente (Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990) ou a capacidade da organização para estabelecer alianças inter-organizacionais, como fonte de acesso a recursos importantes (Barringer & Harrison, 2000; Cooper & Folta, 2000).

Com base no exemplo do empreendedorismo, podemos verificar que o desenvolvimento de uma abordagem temporal apresenta múltiplas vantagens. Em primeiro lugar, e tal como apontado por Baron (2002), uma abordagem desta natureza possibilita uma melhor compreensão do fenómeno em estudo, ao apreender todas as suas fases de desenvolvimento desde a sua emergência. O fenómeno em estudo adquire dinamismo, deixando de ser entendido de forma dicotómica (existe ou não existe). Em segundo lugar, ao discernir entre fases de desenvolvimento, esta abordagem permite a identificação dos factores críticos do fenómeno em estudo, em cada uma dessas fases (Gartner, 2001).

Transpondo para o campo do COP, a introdução de uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas pode contribuir para o desenho de intervenções mais específicas, em função do estágio de desenvolvimento das capacidades psicológicas, com impactos mais significativos no desempenho.

Depois de analisadas as mais-valias do empreendedorismo para o COP, segue-se uma breve discussão das contribuições que o COP pode oferecer ao empreendedorismo (figura 2).

### **COP: Um campo de análise proveitoso para o empreendedorismo**

O estabelecimento de sinergias com o COP pode contribuir para a introdução de melhorias na área do empreendedorismo, designadamente a três níveis: 1) maior clareza nos critérios de êxito do empreendedorismo, 2) maior preocupação com o rigor metodológico e 3) incorporação de uma visão desenvolvimentista dos empreendedores.

Os estudiosos do empreendedorismo têm centrado a sua atenção no impacto que este apresenta na sociedade, em termos da geração de valor e criação de emprego (Sexton & Landström, 2000). Tal preocupação está em consonância com a orientação que tem vindo a ser realçada por autores conceituados (Bartunek, Rynes & Ireland, 2006) que defendem que a investigação nas organizações deve mover-se no sentido da busca de resultados interessantes e pertinentes do ponto

de vista prático, i.e., resultados capazes de produzir impacto, de mudar efectivamente o que se faz e como se faz dentro e fora das organizações. No entanto, esta preocupação com a investigação aplicada não parece acompanhar a definição de “resultados”, já que não parece existir na literatura um consenso relativamente aos critérios para definir o êxito do empreendedorismo.

Atendendo à complexidade inerente à formação de uma nova empresa, alguns estudiosos propõem a capacidade para criar uma organização empreendedora como a principal medida de sucesso do empreendedorismo (Gartner, 1985, 1988). Outros autores, porém, ao constatarem a elevada propensão que as organizações recém-formadas têm para morrer nos primeiros dois anos de actividade (Singh, Tucker & House, 1986; Stinchcombe, 1965), sugerem que a medida de êxito do empreendedorismo está assente na capacidade de uma organização recém-criada para sobreviver (Sexton & Landström, 2000). Investigações mais recentes (Spilling, 2001) têm vindo a demonstrar que as organizações empreendedoras apresentam diferentes ritmos de crescimento, que variam entre o baixo (taxa de crescimento entre os 30% e os 100% ao ano) e o alto (taxa de crescimento superior a 100% ao ano). Estas variações são medidas pelo volume de vendas, número de empregos gerados, lucro obtido, quota de mercado adquirida ou competências desenvolvidas. A tomada de conhecimento destas variações no ritmo de crescimento tem levado um terceiro grupo de cientistas a eleger a capacidade da organização recém-criada para crescer de forma acelerada como o critério de êxito do empreendedorismo (Davidsson & Wiklund, 2000; Delmar, Davidsson & Gartner, 2003).

Esta heterogeneidade em relação aos critérios de sucesso do empreendedorismo pode ser atribuída, em grande medida, à existência de diferentes definições de empreendedorismo na comunidade científica. Para alguns autores, o empreendedorismo designa o processo de criação de novas organizações (Gartner, 1985, 1988), ao passo que para outros compreende o processo de identificação e exploração de uma oportunidade de negócio (Shane & Venkataraman, 2000), indo além da mera criação de empresas.

No COP parece existir uma maior clareza em relação aos critérios de êxito. De acordo com diversos autores (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007), o êxito do COP é avaliado em termos do retorno do investimento, com base nas melhorias que o desenvolvimento das capacidades psicológicas introduz no desempenho, avaliado em termos do volume de vendas, lucros gerados, produtividade ou intenção de saída dos colaboradores. Todos estes indicadores de desempenho estão referenciados na literatura como constituindo resultados organizacionais (Rousseau, 1997), o que reflecte a existência de consistência no que toca à definição dos critérios de êxito.

Esta unanimidade revela-se vantajosa para o COP, essencialmente a dois níveis. Em primeiro lugar, traduz um consenso na comunidade científica no que diz respeito ao objecto de estudo do COP. Este acordo está espelhado na objectividade inerente à definição de COP e de capacidades psicológicas. Tal como enfatizado por Bruyat e Julien (2000), sem a partilha de uma linguagem comum torna-se difícil construir teorias, acumular conhecimentos sobre um dado fenómeno ou até legitimar a

existência de uma comunidade científica que estuda uma determinada área de conhecimento. Em segundo lugar, e atendendo aos pressupostos da teoria institucional (Tolbert & Zucker, 1983), a homogeneidade em relação aos critérios de êxito facilita a legitimação dos estudos realizados numa dada área, uma vez que contribui para a acumulação de evidência empírica.

Transpondo para o caso do empreendedorismo, a introdução de uma definição clara dos critérios de êxito, assim como do próprio fenómeno do empreendedorismo, pode ajudar a clarificar este campo que, segundo alguns autores (Sexton & Landström, 2000) se encontra fragmentado.

Uma segunda contribuição do COP para o campo do empreendedorismo prende-se com a introdução de maior preocupação com o rigor metodológico. O empreendedorismo enquanto campo de estudo tem crescido alicerçado em investigação empírica, facto que tem contribuído para a sustentação das principais teorias e conceitos. Contudo, nem sempre o crescimento do empreendedorismo tem correspondido a um progresso em termos de uma maior clareza teórica e conceptual. Os estudos realizados neste campo padecem de alguns problemas metodológicos, de entre os quais destacamos dois: a utilização de medidas com baixas qualidades métricas e a selecção de amostras heterogéneas.

Quando são usados questionários, os investigadores não parecem denotar uma elevada preocupação com o questionário em si, com a forma como foi administrado nem com as fontes de variação dos resultados (Gartner, 1989). Esta situação tem levado alguns autores (Rauch & Frese, 2000) a considerar difícil a realização de uma meta-análise adequada, a qual poderia introduzir alguma clarificação. Por outro lado, os investigadores tendem a fazer uso de amostras muito diversas de empreendedores. A definição de empreendedor mais comumente aceite na literatura interpreta-o como o fundador, dono e gestor de um pequeno negócio e cujo principal objectivo é crescer (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984). No entanto, os investigadores nem sempre parecem levar em consideração esta definição, utilizando amostras tão variadas como: fundadores de organizações recém-criadas (Howell, 1972; Thorne & Ball, 1981), fundadores de novas organizações num segmento novo (e.g. Lachman, 1980), dono ou gestor de uma organização recém-criada (Brockhaus, 1980; Welsch & Young, 1982), CEO das empresas listadas pelas conceituadas revistas *Inc*, *Fortune* e *Business Week* como as que mais cresceram (Forlani & Mullins, 2000), estudantes de licenciatura ou mestrado (Ciavarella, Riordan, Gatewood & Stokes, 2004; Scherer, Brodzinski, Wiebe, 1990) ou inventores de patentes (Markman, Baron & Balkin, 2005), apenas para dar alguns exemplos.

Esta heterogeneidade tem levado à obtenção de resultados contraditórios. A título ilustrativo, salientemos os resultados dos estudos sobre o perfil dos empreendedores, a propósito da característica “propensão para o risco”. Alguns estudiosos descrevem os empreendedores como possuidores de uma elevada propensão para o risco (Chell, Haworth & Brearley, 1991; Knight, 1971). Outros autores, contudo, encontraram uma relação significativa e negativa entre a propensão para o risco e o êxito do empreendedorismo (Duchesneau & Gartner, 1990; Singh, 1988). Outros ainda (Begley &

Boyd, 1987; Brockhaus, 1980) concluíram que os empreendedores de sucesso tendem a assumir um risco calculado, no sentido em que o risco maximiza o êxito do empreendedorismo até um determinado ponto, a partir do qual esta característica se torna prejudicial.

Esta necessidade de um maior cuidado metodológico, quer em termos das qualidades métricas, quer da heterogeneidade das amostras, não parece aplicar-se tanto ao campo do COP. Os promotores do COP defendem explicitamente a utilização de medidas com boas qualidades métricas, por forma a obter influências mais significativas no desempenho organizacional (Luthans, 2002a, Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Luthans chega mesmo a definir as qualidades métricas, especialmente a validade, como um dos critérios de cientificidade que caracteriza o COP e que distingue as capacidades psicológicas positivas das demais capacidades (Luthans & Avolio, 2003; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). É também o respeito por este critério que distingue o COP de uma outra literatura também positiva e popular, mas de carácter não científico, como os livros de auto-ajuda de Kenneth Blanchard, *One Minute Manager*, ou de Steven Covey, *Seven Habits of Highly Effective People*. Também ao nível da escolha das amostras alvo de estudo parece existir este especial cuidado com o rigor. Para o estudo das capacidades psicológicas no contexto organizacional têm sido seleccionadas amostras de gestores (Peterson & Luthans, 2002) ou colaboradores (Luthans et al, 2005). Estas amostras estão em conformidade com a finalidade do COP, que, nas palavras de Luthans (2002a, p. 59), “se aplica ao desenvolvimento tanto dos gestores como dos restantes colaboradores no seu local de trabalho”.

Esta preocupação com o rigor metodológico beneficia o COP a dois níveis. Por um lado, a preocupação com a validade aumenta a probabilidade de construir instrumentos de medida com um maior poder de previsão em relação ao futuro desempenho do indivíduo (Nunnally & Berstein, 1997). Por outro lado, a utilização de amostras homogéneas facilita a acumulação de evidências, contribuindo para a construção de um corpo teórico mais consistente (Kerlinger, 1973). Ao incorporar estas duas preocupações, o campo do empreendedorismo pode progredir no sentido de uma maior clarificação teórica.

Uma outra vertente onde o COP pode beneficiar o empreendedorismo prende-se com a introdução de uma orientação para o desenvolvimento comportamental. Os investigadores que definem o empreendedorismo como a criação de empresas têm procurado identificar as características que diferenciam os empreendedores dos não-empreendedores. Ao longo de mais de 40 anos de investigações, vários traços têm sido identificados, tais como a moderada propensão para o risco (Brockhaus, 1980), a elevada auto-realização (McClelland, 1966), a elevada necessidade de autonomia (Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese, 1999), a elevada auto-eficácia (Markman, Baron & Balkin, 2005) ou elevados níveis nas cinco dimensões do modelo dos *Big Five* (Zhao & Seibert, 2006). No entanto, como os traços asseguram a consistência comportamental nas diferentes situações, tendem a ser entendidos como relativamente estáveis ao longo do tempo (Kenrick & Funder, 1988). Esta consistência temporal dos traços dificulta a introdução de uma perspectiva de desenvolvimento do empreendedor.



A corrente que define o empreendedorismo com base na capacidade de crescimento da organização empreendedora também parece não ter incorporado a visão desenvolvimentista. Na tentativa de identificação dos factores de êxito do empreendedorismo, os investigadores continuam a procurar factores de personalidade, como a resistência ao stress (Motowidlo, Packard & Manning, 1986), aos quais acrescentaram outros, como o capital social (Shane & Cable, 2001) ou as cognições (Baron, 2004). Estes estudos posicionam-se numa perspectiva dicotómica, segundo a qual se procura diferenciar os empreendedores de êxito dos empreendedores sem êxito. De outro modo, a literatura sobre empreendedorismo tem estado mais orientada para “a identificação dos empreendedores de sucesso” e não tanto para “o desenvolvimento de empreendedores de sucesso”.

Posteriormente, alguns autores começaram a chamar a atenção para a necessidade de incorporar uma perspectiva comportamental no estudo do empreendedorismo (Herron & Sapienza, 1992). Esta abordagem comportamental implica uma mudança do foco de estudo, das características dos empreendedores para as actividades que estes realizam (Gartner, 1985). Entendendo os comportamentos como acções susceptíveis de mudança (Boyatzis, 1982), revela-se facilitada a tarefa de desenvolvimento da faceta comportamental do empreendedorismo. Ainda assim, o cenário não se tem revelado muito satisfatório.

É certo que muitos esforços têm sido feitos com vista ao fomento do empreendedorismo. Esta tendência reflectiu-se um pouco por todo o mundo, especialmente na Europa e nos EUA, levando um número muito significativo de universidades a desenvolverem centros de promoção do empreendedorismo (Sexton & Landström, 2000). Contudo, análises efectuadas aos currícula dos cursos revelaram uma predominância da componente técnica, muito orientada para a elaboração de planos de negócios, para a gestão financeira da organização e para o marketing dos produtos/ serviços (Gibb, 2002). Por outras palavras, os cursos de empreendedorismo não têm incidido sobre a componente nuclear do empreendedorismo – o empreendedor – não promovendo o auto-desenvolvimento das pessoas para o risco calculado, para uma maior autonomia ou para uma maior auto-eficácia. Os cursos sobre empreendedorismo têm-se concentrado fundamentalmente na “aprendizagem sobre o empreendedorismo” e não na “aprendizagem para o empreendedorismo” (Palma, 2005).

Uma análise à literatura do COP revela a partilha de uma maior orientação desenvolvimentista. Nas palavras de Luthans, Youssef and Avolio (2007), as capacidades psicológicas positivas são entendidas enquanto estados e não traços, maleáveis e susceptíveis de mudança. O COP demarca-se explicitamente do movimento da psicologia positiva, que foca fundamentalmente características de tipo traço, que tendem a apresentar grande estabilidade ao longo do tempo (Luthans & Avolio, 2003).

Dadas as mudanças que têm vindo a ser imprimidas na relação entre empregador e empregado (Rousseau, 1997), as capacidades de aprendizagem e mudança constante emergem como um requisito fundamental. É neste enquadramento que os proponentes do COP realçam as vantagens das capacidades psicológicas, que podem ser objecto de desenvolvimento e melhoria, através de programas



breves de formação, de actividades *on-the-job* e de micro-intervenções especificamente focadas nessas mesmas capacidades (Luthans et al., 2006). A título de exemplo, o desenvolvimento da esperança, concretamente da componente agência, é conseguido por meio da utilização da estratégia de encadeamento (*stepping*) de objectivos em passos cada vez mais pequenos, que aumenta a motivação para a realização da tarefa. A componente definição de planos pode ser desenvolvida através do recurso às técnicas de planeamento contingencial e planeamento de cenários, que asseguram a manutenção da esperança mesmo perante adversidades (para uma revisão mais aprofundada das estratégias de desenvolvimento das capacidades psicológicas ver Lopes & Cunha, 2005).

A introdução de uma orientação para o desenvolvimento do comportamento no âmbito do empreendedorismo pode revelar-se determinante. A adaptação a um meio em constante mudança pode revelar-se especialmente difícil para as organizações recém-criadas, que ainda não possuem a legitimidade e o nível de organização interna que lhes garanta a sobrevivência (Singh, Tucker & House, 1986; Stinchcombe, 1965). Particularmente no caso das organizações recém-criadas, o desenvolvimento dos comportamentos dos empreendedores mostra-se crucial para a sua sobrevivência e crescimento.

## **Conclusão**

O presente artigo apresentou como principal objectivo estabelecer sinergias entre o comportamento organizacional positivo e o empreendedorismo, de modo a contribuir para um desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos de estudo. Embora por razões distintas, tanto o COP como o empreendedorismo constituem áreas em desenvolvimento, que pretendem reforçar a sua posição no âmbito das ciências organizacionais. Alcançar o estatuto de campo de referência é algo que é desejado, uma vez que confere maior legitimidade, reconhecimento e capacidade de influência e intervenção para lá das fronteiras da sua comunidade científica (Bruyat & Julien, 2000).

Neste sentido, julgamos que as pontes estabelecidas entre o COP e o empreendedorismo podem contribuir para o desenvolvimento mais sustentado de ambos os campos. Num primeiro plano, a análise da literatura do empreendedorismo pode constituir uma mais-valia para o COP, ao introduzir uma preocupação com o impacto do comportamento positivo na sociedade; ao salientar a importância de uma abordagem integrada, que facilite o desenvolvimento de modelos holísticos para a compreensão e predição do comportamento positivo; e ao reforçar a necessidade de incorporar uma perspectiva temporal no estudo das capacidades psicológicas, que permita compreender como estas emergem e se desenvolvem ao longo do tempo.

Num segundo plano, julgamos que o COP pode servir de modelo para a melhoria do empreendedorismo, por meio da introdução de critérios de êxito mais claros, que tornem mais consensual o objecto de estudo do empreendedorismo e mais unificado o seu enquadramento teórico; da ênfase no rigor metodológico, que garanta a construção de teorias mais fiéis e válidas

acerca dos factores críticos do empreendedorismo; e da incorporação de uma visão desenvolvimentista dos empreendedores, que facilite o seu desenvolvimento ao longo das diferentes fases do empreendedorismo, com vista a promover não apenas a criação de mais empresas, mas antes o desenvolvimento continuado das empresas recém-criadas.

## **Referências**

- Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fooles rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Arbaugh, J. & Camp, S. (2002). Managing Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Research Directions. In D. Sexton and H. Landström, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Baldwin, J.& Picot, G. (1995). Employment Generation by Small Producers in the Canadian Manufacturing Sector. *Small Business Economics*, 7, 317-31.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-269.
- Baron, R. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Barringer, B. & Harrison, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26 (3), 367-403.
- Bartunek, J., Rynes, S. & Ireland, R. (2006). Academy of Management Journal Editors' Forum: What Makes Management Research Interesting, and Why Does it Matter? *Academy of Management Journal*, Vol 49 (1), 9-15.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Begley, T. & Boyd, D. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and small businesses. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Bing-Sheng, T. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 119-142.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case For Intention. *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Brockhaus, R. (1980) Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 509-520.

- Bruyat, C. & Julien, P. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Cameron, (2003). Organizational virtuousness and performance. In K.Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, 48-65. San Francisco: Berrett-Koeller.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 354-359.
- Carree, M. & Thurik, A. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. In D. Audretsch and Z. Acs, *Handbook of Entrepreneurship Research*, Eds, pp. 437-471. Boston/Dordrecht: Kluwer.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.
- Ciavarella, M. A., Bucholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R.D., & Stokes, G. S (2004). The Big Five and venture success: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19, 465-483.
- Cooper, A. & Folta, T. (2000). Entrepreneurship and high-technology clusters. In D. Sexton and H. Landström, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Malden, MA: Blackwell.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Ed.. Lisboa: RH Editora.
- Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1995). Small firms, business dynamics and differential development of economic well-being. *Small Business Economics*, 7, 301-315.
- Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1998). Smallness, Newness, and Regional Development. *Swedish Journal of Agricultural Research*, 28, 57-71.
- Davidsson, P. & Wilklund, J. (2000). Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. In D. Sexton and H. Landström, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, pp. 26-43. Malden, MA: Blackwell.
- Delacroix, J. & Rao, M. (1993). Externalities and ecological theory: Unbundling density dependence. In J. Singh and J. Baum, Eds., *Evolutionary dynamics of organizations*, pp. 255-268. Oxford: Oxford University Press.
- Delmar, F. Davidsson, P. & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Duchesneau, D. & Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, 297-312.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Elsbach, K. & Sutton, R. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699-738.

- Ensley, M., Pearson, A. & Amason, A. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.
- European Commission (2003). Observatory of European SMEs, nº 7.
- Forlani, D. & Mullins, J. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneur's new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15, 305-322.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16 (2), 95-111.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gartner, (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Gartner, W. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 27-37.
- Gartner, W. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4), 27-40.
- Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New "Enterprise" and "Entrepreneurship" Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3), 233-269.
- Green, R., David, R. & Dent, M. (1996). The russian entrepreneur: A study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior*, 2 (1), 49-58.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Herron, L. & Sapienza, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17 (1), 49-55.
- Hitt, M. & Ireland, R. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. Sexton and H. Landström, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 45-63. Malden, MA: Blackwell.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2002). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives. In M. Hitt, R. Ireland, S. Camp and D. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Integrated Mindset*, pp. 1-16. Oxford, UK: Blackwell.
- Howell, R. (1972). Comparative profiles: entrepreneurs versus the hired executives: San Francisco peninsula semiconductor industry. In A. Cooper and J. Komives, Eds., *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee: Center for Venture Management, pp. 47-62.
- Ireland, R., Hitt, M. & Simon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963-989.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Ed. New York: Wiley.
- Kenrick, D. & Funder, D. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43 (1), 23-34.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundations of Behavioral Research*, 2nd Edition. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Klein, K., Tosi, H. & Cannella, A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. Introduction to special topic forum. *Academy of Management Review*, 24 (2), 243-248.
- Klepper, S. & Graddy, E. (1990). The evolution of new industries and the determinants of market structure. *RAND Journal of Economics*, 21, 27-44.
- Knight, F. (1971). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press. Orig. public., 1921.
- Lachman, R. (1980). Toward management of entrepreneurial tendencies. *Management International Review*, 20 (2), 108-116.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *RH Magazine*, 41, Nov/Dez: 30-41.
- Low, M. & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 35, 139-161.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-178.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological Capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, 241-258. San Francisco: Berrett-Koeller.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1 (2), 247-269.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Markman, G., Baron, R. & Balkin, D. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1), 1-19.
- Mitchell, R., Smith, B., Seawright, K. & Morse, E. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 974-993.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*, Eds. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Motowilo, S., Packard, J. & Manning, M. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 618-629.
- Mueller, S. & Thomas, A. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 15, 51-76.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nunnally, J. & Berstein, C. (1997). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Palma, P. (2005). Aprender “para” o empreendedorismo. *Franchising & New Business*, nº 13, Ago/ Set.
- Palma, P. & Cunha, M. P. (2006). New challenges in entrepreneurship: Introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 3-7.
- Peterson, R. (1985). Raising risk-takers. *Metropolitan Toronto Business Journal*, 75 (7), 30-34.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, S. & Luthans F. (2002). Does the manager Preliminary research evidence of a positive impact. *Proceedings of the 47th Midwest Academy of Management*. Indianapolis, IN.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2003). Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, 14-28. San Francisco: Berrett-Koeller.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological Approachs to Entrepreneurial Success: A General Model and An Overview of Findings. In C. Cooper and I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-141.
- Reynolds, P. (1999). Creative destruction: Source or symptom of economic growth? In Z. Acs, B. Carlsson and C. Karlsson. *Entrepreneurship, Small and Medium-Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Scheier, M. & Carver, C. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scherer, R., Brodzinski, J., Wiebe, F. (1990). Entrepreneur career selection and gender: A socialization approach. *Journal of Small Business Management*, 28 (2), 37-44.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, S. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, pp. 250-263.
- Schoonhoven, C., Eisenhardt, K. & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative science Quarterly*, 35 (1), 177-207.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Sexton, D. & Landström, H. (2000). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, pp. 45-63. Malden, MA: Blackwell.
- Shane, S & Cable, D (2001). Social relationships and the financing of new ventures. *Working Paper*: University of Maryland, MD, USA.



- Singh, S.(1988). Personality characteristics, work values and live styles of fast and slow progressing small-scale industrial entrepreneurs. *Journal of Social Psychology*, 129 (6), 801-805.
- Singh, J., Tucker, D. & House, R. (1986). Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Snyder, C. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There from Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321-335.
- Spilling, O. R. (2001). On the dynamics of growth firms: Is a growth firm really a growth firm? Paper presented at *31st European Small Business Seminar, in Dublin*.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management journal*, 40, 1122-1149.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stinchcombe, A. (1965). Organizations and Social Structure. In J. March (Ed.). *Handbook of Organizations*, pp. 153-193. Chicago: Rand-McNally.
- Thorne, J. & Ball, J. (1981). Entrepreneurs and their companies. In K. Vesper, Ed., *Fronteirs of entrepreneurship Research: The Proceedings of the Babson Conference on entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, pp. 65-83.
- Utsch A., Rauch, A., Rothfuss, R. & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37 (3), 31–41.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Ed. New York: Random House.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz & R. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weiss, A. (1926). A set of postulates for social psychology. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 21 (2), 203-211.
- Welsch, H. & Young, E. (1982). The information source selection decision: The role of entrepreneurial personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, 20, 49-57.
- Winter, S. (1984). Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 5, 287-320.
- Zhao, H. & Seibert, S. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259-271.