

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**É POSSÍVEL A FORMAÇÃO DE LÍDERES AUTOEFICAZES POR MEIO DO
INTRAEMPREENDEDORISMO? - UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA**

**IS IT POSSIBLE TO FORM SELF-EFFICACIES LEADERS THROUGH INTRAEMPREENDEDORISM?
- AN ANALYSIS FROM THE COGNITIVE SOCIAL THEORY**

Gleberson De Santana Dos Santos, Marília Santos De Freitas, Ingrid Cardoso Santos e Valéria Bernadotte

Da Silva

RESUMO

Inseridas em ambiente cada vez mais competitivo, mutável e globalizado, organizações têm sido desafiadas a desenvolverem potencial criativo e inovador para conquistar seu espaço e evitar que sejam sufocadas pelas forças do mercado. Diante do cenário de tamanha incertezas e imprevisibilidade, organizações têm valorizado as pessoas na tentativa de adquirir vantagem competitiva; pessoas essas cujas competências são de difícil imitação e substituição. Dessa forma, esta pesquisa tem o objetivo de apresentar e problematizar contribuições da Teoria Social Cognitiva, de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo. Para tanto, recorreu-se a pesquisa secundária, onde analisou publicações das bases de dados de periódicos indexados no Scopus, PsycINFO, Scientific Electronic Library Online e Scientific Periodicals Electronic Library, limitando o lapso temporal de 1990 a 2018 sobre as temáticas: (a) teoria social cognitiva, (b) liderança e (c) empreendedorismo. Constatou-se a possibilidade de formar líderes através do estímulo ao comportamento intraempreendedor nas organizações fazendo uso de técnicas relacionadas à teoria social cognitiva, como conceito de autoeficácia, aprendizagem observacional, modelagem e autorregulação.

Palavras-Chave: Teoria Social Cognitiva, Liderança, Intraempreende

ABSTRACT

Inserted in an increasingly competitive, changing and globalized environment, organizations have been challenged to develop creative and innovative potential to conquer their space and prevent them from being stifled by market forces. Given the scenario of such uncertainties and unpredictability, organizations have valued people in an attempt to gain competitive advantage; people whose skills are difficult to imitate and replace. Thus, this search aims to present and problematize contributions of Albert Bandura's Cognitive Social Theory in the process of training self-effective leaders through intra-entrepreneurship. In order to do so, we used the secondary research, where we analyzed publications from the databases of journals indexed in Scopus, Scientific Electronic Library Online and Scientific Periodicals Electronic Library, limiting the time span from 1990 to 2018 on the themes: (a) social cognitive theory, (b) leadership and (c) entrepreneurship. It was possible to form leaders by stimulating intrapreneur behavior in organizations using techniques related to cognitive social theory, such as self-efficacy, observational learning, modeling and self-regulation.

Keywords: Cognitive Social Theory, Leadership, Intrapreneurs

Eixo Temático: Estratégia

É POSSÍVEL A FORMAÇÃO DE LÍDERES AUTOEFICAZES POR MEIO DO INTRAEMPREENDEDORISMO? – UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA

IS IT POSSIBLE TO FORM SELF-EFFICACIES LEADERS THROUGH INTRAEMPREENDEDORISM? - AN ANALYSIS FROM THE COGNITIVE SOCIAL THEORY

RESUMO

Inseridas em ambiente cada vez mais competitivo, mutável e globalizado, organizações têm sido desafiadas a desenvolverem potencial criativo e inovador para conquistar seu espaço e evitar que sejam sufocadas pelas forças do mercado. Diante do cenário de tamanha incertezas e imprevisibilidade, organizações têm valorizado as pessoas na tentativa de adquirir vantagem competitiva; pessoas essas cujas competências são de difícil imitação e substituição. Dessa forma, esta pesquisa tem o objetivo de apresentar e problematizar contribuições da Teoria Social Cognitiva, de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo. Para tanto, recorreu-se a pesquisa secundária, onde analisou publicações das bases de dados de periódicos indexados no Scopus, PsycINFO, Scientific Electronic Library Online e Scientific Periodicals Electronic Library, limitando o lapso temporal de 1990 a 2018 sobre as temáticas: (a) teoria social cognitiva, (b) liderança e (c) empreendedorismo. Constatou-se a possibilidade de formar líderes através do estímulo ao comportamento intraempreendedor nas organizações fazendo uso de técnicas relacionadas à teoria social cognitiva, como conceito de autoeficácia, aprendizagem observacional, modelagem e autorregulação.

Palavras-chave: Teoria Social Cognitiva, Liderança, Intraempreendedorismo, Autoeficácia, Aprendizagem Social.

ABSTRACT

Inserted in an increasingly competitive, changing and globalized environment, organizations have been challenged to develop creative and innovative potential to conquer their space and prevent them from being stifled by market forces. Given the scenario of such uncertainties and unpredictability, organizations have valued people in an attempt to gain competitive advantage; people whose skills are difficult to imitate and replace. Thus, this search aims to present and problematize contributions of Albert Bandura's Cognitive Social Theory in the process of training self-effective leaders through intra-entrepreneurship. In order to do so, we used the secondary research, where we analyzed publications from the databases of journals indexed in Scopus, Scientific Electronic Library Online and Scientific Periodicals Electronic Library, limiting the time span from 1990 to 2018 on the themes: (a) social cognitive theory, (b) leadership and (c) entrepreneurship. It was possible to form leaders by stimulating intrapreneur behavior in organizations using techniques related to cognitive social theory, such as self-efficacy, observational learning, modeling and self-regulation.

Keywords: Cognitive Social Theory, Leadership, Intrapreneurship, Self efficacy, Social Learning.

1 INTRODUÇÃO

No mundo moderno e globalizado, onde as pessoas têm acesso às informações de maneira mais rápida e fácil, as organizações se inserem em contexto cada vez mais desafiador, marcado pela competitividade e exigências cada vez maiores por parte do mercado. Além disso, o ambiente, que por característica assumiu o caráter imprevisível tem demandado das organizações assertividade nas suas decisões estratégicas, bem como tem exigido atitudes inovadoras.

Para tanto, as organizações inteligentes tem investido nas pessoas como recursos essenciais para superação de desafios dessa natureza. Elas têm compreendido os atributos das pessoas por meio de suas competências que lhe são próprias e são de difícil imitação.

A partir desse dilema enfrentado pelas organizações questiona-se: - *É possível a formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo?* Para procurar responder a problematização deste estudo recorreu-se a teoria social cognitiva, formulada por Bandura, através das premissas da aprendizagem observacional, da modelagem, da autoeficácia e autorregulação.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi o de apresentar e problematizar as contribuições da Teoria Social Cognitiva de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo.

No que diz respeito à questão estrutural, o presente trabalho está dividido em três seções além da atual. O próximo capítulo trata da teoria social cognitiva, aludindo sobre a dinâmica da reciprocidade triádica, dos esquemas de aprendizagem observacional, modelagem, autoeficácia e autorregulação, bem como teoria acerca de liderança e empreendedorismo e intraempreendedorismo. O capítulo subsequente destina a discorrer sobre os procedimentos metodológicos. A seção seguinte destina-se a discorrer sobre as implicações da teoria social cognitiva na formação de líderes autoeficazes e empreendedores. O quarto capítulo é destinado as considerações finais.

2 FUNDAMETAÇÃO TEÓRICA

2.1 TEORIA SOCIAL COGNITIVA

A Teoria Social Cognitiva é fundamentada da compreensão do desenvolvimento e ação humanas e suas formulações iniciais foi denominada Teoria da Aprendizagem Social, porém desde meados da década de 1980, a partir da publicação de sua obra *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* o cerne da pesquisa desenvolvida por Bandura recebem o nome de Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 1986, 2001, AZZI, 2010).

A Teoria Social Cognitiva formulada por Bandura é por característica interacionista, vez que trata o homem como produto e produtor do meio. Entre outras palavras, a teoria postula uma visão de homem agente, onde o autodesenvolvimento e a mudança de comportamento humano são explicados a partir da perspectiva da agência, isto é, que pode influenciar intencionalmente a si, bem como aos cursos de ação de sua vida. Isso quer dizer que o comportamento é parte de um determinismo recíproco envolvendo, também, aspectos cognitivos e o ambiente externo. Ademais, essa visão dimensiona o individuo como ser social que encontra-se inserido em universo repleto de influências sociais, nos quais o indivíduo e a estrutura social operam como co-determinantes de uma mesma estrutura causal. (BANDURA, 2001, TORISU; FERREIRA, 2009, AZZI, 2010, FREITAS; DIAS, 2010).

As pessoas não são apenas hospedeiras e espectadoras de mecanismos internos regidos pelos eventos ambientais. Elas são agentes das experiências, ao invés de simplesmente serem sujeitas a elas. Os sistemas sensorial, motor e cerebral são

ferramentas que as pessoas usam para realizar as tarefas e os objetivos que conferem significado, direção e satisfação às suas vidas. (BANDURA, 2008, p.71).

No ambiente potencial, assim como tratado pela teoria social cognitiva, “o indivíduo faz um recorte do que lhe parece importante, criando o seu ambiente real. É neste ambiente real que ele passa a atuar e exercer sua capacidade de agência humana, influenciando-o e sendo influenciado por ele.” (TORISU; FERREIRA, 2009, p.170).

Segundo Bandura (2008) o comportamento humano é reflexo das interações do indivíduo com o meio, podendo variar de indivíduo para indivíduo. Neste meio (ambiente potencial), o indivíduo faz um recorte do que lhe é importante e interessante, formulando seu ambiente real, onde passa a exercer sua capacidade de agência humana. “Ser agente significa ter intencionalidade no agir” (FREITAS; DIAS, 2010). A partir desses elementos Bandura propôs o conceito de reciprocidade triádica que é explicada ao fato de que o comportamento do indivíduo, os fatores pessoais/cognitivos e o ambiente influenciam-se mutuamente, tal como é representada na Figura 1 (BANDURA, 2008, PAJARES; OLAZ, 2008, SCHULTZ; SCHULTZ, 2013).

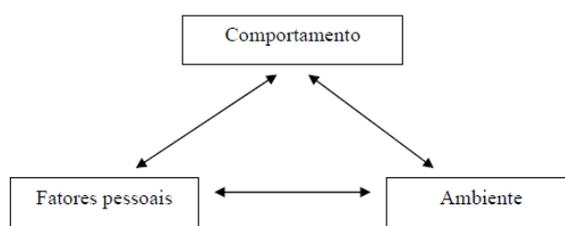


Figura 1 – Reciprocidade triádica na Teoria Social Cognitiva de Bandura
Fonte: PAJARES; OLAZ (2008, p. 97)

Ainda para Bandura (2008) o comportamento é aprendido pela técnica da observação. Ou seja, grande parte do nosso aprendizado se dá em função da observação do comportamento de outras pessoas, não por meio da experimentação de reforços para cada uma das ações, porém o aprendizado se dá através de reforços que o denominou de vicariante, a partir da observação do comportamento das outras pessoas e suas consequências. Tal aprendizagem por observação ocorre de maneira consciente. (PAPALIA, OLDS; FELDMAN, 2006, BANDURA, 2008, SCHULTZ; SCHULTZ, 2013).

O experimento de Bandura para demonstração de modelagem é clássica, onde utilizou-se um boneco João-bobo plástico e inflável medindo um pouco mais de um metro. No experimento, crianças na fase pré-escolar assistiam a um adulto bater e chutar o boneco que exclamava durante o período que praticava atos de violência com o boneco: “Dê um soco no nariz dele!”, “Jogue-o para cima!”. No momento em que deixavam as crianças sozinhas com o “João-bobo”, elas reproduziam o modelo de comportamento visto, praticando atos de violência com o boneco. O estudo concluiu que as crianças aprendem comportamentos sociais pela observação e imitação de modelos e promovem ativamente sua própria aprendizagem social escolhendo modelos para imitar. A escolha é influenciada pelas características do modelo, pela criança e pelo ambiente. (PAPALIA; OLDS; FELDMAN, 2006, SCHULTZ; SCHULTZ, 2013).

Para Bandura a base da aprendizagem de observação se dá por meio da modelagem que trata de “técnica de modificação de comportamento que envolve observar o comportamento de outros (chamados modelos) e com eles tomar parte no desempenho do comportamento desejado” (SCHULTZ; SCHULTZ, 2013, p. 351). Loes e Warren (2016) apontam vantagens sobre o método, ao citar que a aprendizagem observacional permite ao observador ensaiar cognitivamente comportamentos observados sem os riscos associados a experiências diretas. De maneira mais específica, por meio da observação, os comportamentos

podem ser demonstrados em vez de serem anotados, e o aprendizado observacional pode ser mais agradável para o aprendiz e contribui para maior engajamento.

Fatores cognitivos, como as capacidades de prestar atenção e de organizar mentalmente as informações dos sentidos, afetam o modo como as pessoas incorporam o comportamento observado ao seu comportamento pessoal. Processos cognitivos estão em ação quando as pessoas observam modelos, aprendem “partes” de comportamento e mentalmente reúnem as partes formando novos padrões de comportamento. (PAPALIA; OLDS; FELDMAN, 2006, p. 74).

Para Bandura o processo de aprendizagem de observação ocorre por quatro mecanismos relacionados entre si, são eles:

- (a) Processos de atenção que implica em prestar atenção suficiente ao modelo a ponto de imitar o modelo apresentado;
- (b) Processos de retenção que representa em guardar ou lembrar o comportamento do modelo de modo a repeti-lo posteriormente, para tanto recorre-se aos processos cognitivos de desenvolvimento de imagens e modelos mentais;
- (c) Processos de produção, refere-se a execução do comportamento do modelo, sendo passível da realização de *feedbacks* sobre a precisão da prática continuada;
- (d) Processos motivacionais e de incentivo, ou seja, equivale a percepção de que o comportamento do modelo leva a uma recompensa e, seguir modelo representa a propensão de recepção de incentivos e recompensas (Schultz & Schultz, 2013).

Ao tratar da aprendizagem de observação formulada por Bandura não poderia deixar de relatar sobre o processo de autorregulação. Trata de um “processo consciente e voluntário de governo, pelo qual possibilita a gerência dos próprios comportamentos, pensamentos e sentimentos, ciclicamente voltados e adaptados para obtenção de metas pessoais e guiados por padrões gerais de conduta” (Polydoro & Azzi, 2009, p.75). Para Lourenço & Paiva (2016, p. 35) a autorregulação representa “um processo ativo, construtivo e orientado para objetivos sob a tutela da interação dos recursos cognitivos, motivacionais e emocionais”.

Em outros termos, corresponde a fenômeno multifacetado que opera por meio de processos cognitivos subsidiários, incluindo automonitoramento, julgamentos autoavaliativos e autorreações, o qual conjectura o domínio e gestão de um conjunto de fatores que se apresentam como os elementos essenciais de uma aprendizagem de elevada qualidade e, previsivelmente, logra êxito (Polydoro & Azzi, 2009, Lourenço & Paiva, 2016). A Figura 2 apresenta esquema do sistema de autorregulação proposto por Bandura.



Figura 2 – Subfunções do sistema de autorregulação do comportamento

Fonte: LOURENÇO; PAIVA (2016, p.76) a partir de BANDURA (1978, 1991, 1996)

O esquema proposto por Bandura esclarece que a auto-observação, processo de julgamento e auto-reação, quais sejam as subfunções do processo de autorregulação, na determinação do comportamento devem ser ativadas de forma integrada e atuam em interação

com o ambiente. Polydoro e Azzi (2009, p.76-77) explicam a dinâmica do processo de autorregulação.

A auto-observação permite ao indivíduo identificar seu próprio comportamento, o que deve ocorrer na amplitude das várias dimensões do desempenho: qualidade, quantidade, originalidade, sociabilidade, moralidade e desvio. E permite, também, perceber as condições pelas quais ele ocorre e os seus efeitos. Por isso, essa subfunção tem que ser precisa, consistente, temporalmente próxima, reguladora e informativa. Tais informações, ações e escolhas são, na subfunção processo de julgamento, avaliadas considerando o próprio comportamento, as circunstâncias em que ocorre, o valor atribuído à atividade, os padrões pessoais de referência e as normas sociais. Após o monitoramento e reflexão, a subfunção autorreação representa a mudança autodirigida no curso da ação com base em consequências autoadministradas. Esta terceira subfunção retroalimenta o processo, iniciando um novo fluxo de auto-observação, processo de julgamento e autorreação. (POLYDORO; AZZI, 2009, p.76-77).

Adentrando à temática da Psicologia Cognitiva e a autoeficácia, ressaltam-se os estudos de Neves (2002) e Torisu e Ferreira (2009), os quais estão voltados ao contexto da academia (Psicologia da Educação) e ressaltam que um dos objetivos da Psicologia Cognitiva atém-se em promover a autonomia dos alunos quanto aos próprios processos de aprendizagem, onde elementos como crenças acerca das próprias capacidades, as expectativas quanto ao desempenho futuro, às interpretações referentes aos eventos de sucesso ou fracasso são fundamentais para o desenvolvimento dessa autonomia.

Quanto à autoeficácia suas crenças constituem a base da motivação de um indivíduo e se relacionam com a autopercepção do mesmo sobre seu próprio potencial. A ideia da autoeficácia é um dos pilares da teoria social cognitiva e constitui base para motivação do indivíduo. Por motivação, entende-se como aquilo que move o indivíduo ou o incita à mudança ou o faz mudar o curso de uma ação. (TORISU; FERREIRA, 2009). Robbins (2002, p. 151) define motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

De acordo com Pajares e Olaz (2008) e Bandura (2008) as fontes da autoeficácia são quatro, a tratar: (a) as experiências de êxito, as quais representam o reflexo da avaliação de seu desempenho a partir de realização da tarefa, onde o indivíduo faz julgamentos sobre suas capacidades, do mesmo modo, histórico de fracassos sucessivos pode resultar no desenvolvimento de baixas crenças de autoeficácia; (b) experiências vicariantes, as quais ocorrem quando uma pessoa realiza uma tarefa a partir de um modelo; modelo este que exprime um comportamento semelhante ao de alguém que lhe é importante, ou que ela admira; (c) persuasão verbal, a qual representa o convencimento por meio da exaltação verbal sobre as capacidades dos liderados, vindas de alguém que lhe é importante, como a figura do líder ou mentor; (d) reações fisiológicas, o que significa afirmar que estados de bem-estar, motivação e excitação provocam no indivíduo sensações fisiológicas adequadas para superação de obstáculos, o que favorecerão ao sujeito estar mais comprometido e envolvido na superação de desafios e metas apostos. De igual modo, as chances de insucesso são maiores caso o indivíduo (colaborador, liderado) esteja sob estado emocional de estresse, humor negativo, baixo autoestima, ansiedade, o que podem influenciar as percepções de autoeficácia (HOWARDSON; BEHREND, 2015). Na visão de Yiu, Cheung e Siu (2012) a avaliação cognitiva e a integração dessas experiências pelo indivíduo determinarão a autoeficácia.

2.2 LIDERANÇA

O tema liderança constitui um dos temas mais explorados na atualidade, sobretudo pela área de negócios, sendo alvo de estudos há mais de cem anos, antes mesmo da organização e reconhecimento da administração como ciência. Além disso, a complexidade de estudos nessa área tem incitado debates de diversas naturezas, suscitando a formulação de uma infinidade de teorias para explicá-la, o que torna o tema amplamente explorado, assim como o faz evoluir a partir das transformações presentes no ambiente das organizações que é marcado pelas mudanças constantes (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008, CASTRO; SILVA, 2017, MEDEIROS; LEONE, 2017).

A partir da década de 1930 até o início da década de 1970, os estudos sobre liderança procuravam descrever traços e características pessoais de líderes eficazes e ao longo do tempo foi passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. (TUPINAMBÁ, 2012).

Na década de 1980, conforme aponta Tupinambá (2012) os estudos sobre liderança foram acentuados e os pesquisadores procuraram integrar o conhecimento com a Psicologia, sobretudo, nos estudos que evoluíram questões relacionadas a motivação. Hodiernamente, o tema tem sido influenciado pelos desígnios da globalização assim como da necessidade de reinvenção e inovação incitados pelas constantes transformações que assolam o contexto contemporâneo e altamente competitivo.

Conceitualmente liderança significa a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar seus seguidores para que eles contribuam na efetividade e no sucesso das organizações de que são membros (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008). Castro e Silva (2017) defendem o conceito de que liderança representa a administração como o processo interpessoal, no qual os gestores procuram influenciar os empregados a realizarem objetivos estabelecidos. Bergamini (1994) discorre sobre liderança como um processo interativo e não isolado, onde se considera que o líder inicia as ações e influencia os seguidores, tornando-os sensíveis a ele e seu comando. O mesmo modo Robbins (2002, p. 304) que afirma que liderança é definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização”.

Corroborando com esses conceitos Maximiano (2000) e Chiavenato (2005) esclarecem que a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais na organização. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Outrossim, a liderança envolve o uso da influência e todas as relações interpessoais podem envolver a liderança. Todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados: as comissões, os grupos de trabalho, as relações entre linha e assessoria, supervisores e subordinados (MAXIMIANO, 2000, CHIAVENATO, 2005, MEDEIROS; LEONE, 2017).

Robbins (2002) defende que no contexto das transformações em que determinada pelo ambiente às organizações, a liderança corresponde ao enfrentamento da mudança e o papel dos líderes encontra-se em estabelecer direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, engajando-se as pessoas, por meio da comunicação, persuasão e inspiração à superação dos obstáculos.

No estudo teórico desenvolvido por Castro e Silva (2017), os autores apontaram em sua pesquisa a confluência entre três abordagens de liderança nas diversas relações (interações entre o líder e seu seguidor, nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir), conforme demonstra o Quadro 1. São as abordagens teoria dos traços, comportamental, e

contingencial, embora os autores ressaltem sobre a existência de inúmeras teorias que venham explicar sobre a temática liderança.

Autores	Abordagens da Liderança
Amaral (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Traços - Comportamental - Situacional e Contingencial - Transacional - Carismática e Transformacional
Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidade - Comportamental - Situacional e Contingencial - Nova Liderança – Transacional e Transformacional
Sant’Anna e Nelson (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Autêntica - Servidora - Transformacional - Carismática
Oliveira e Delfino (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Traços - Estilos de liderança - Contingencial - Nova Liderança - Liderança de Equipes
Vizeu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Traços - Estilos de Liderança - Situacional - Transformacional

Quadro 1 - Abordagens da liderança
Fonte: CASTRO; SILVA (2017).

Enquanto Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) e Vizeu (2011) identificam quatro abordagens de liderança. Amaral (2014) traz cinco, acrescentando a abordagem carismática e transformacional. Comparando as abordagens, as demais divisões contemplam em algumas delas particularidades semelhantes. Divergindo um pouco dos demais autores, Sant’Anna e Nelson (2014) expõem abordagens que são igualmente batizadas pelo nome de suas teorias correspondentes. Do mesmo modo, Oliveira e Delfino (2013) apresentam a liderança de equipes como uma das principais abordagens sobre o tema no período correspondente aos anos de 1981 a 2010. Ainda que verificadas certas diferenças nas abordagens sobre a manifestação da liderança, neste trabalho preferiu-se utilizar as denominações das abordagens estudadas por Vizeu (2011), haja vista que consideram, de maneira geral, as abordagens retratadas pelos outros autores (CASTRO; SILVA, 2017, p. 73).

A teoria dos traços procura diferenciar líderes de não líderes por meio de traços. Alguns dos estudiosos chegaram a afirmar que os líderes herdavam ou adquiriam essas características especialmente de pessoas da mais alta classe. Alguns desses traços eram: a) direção (motivação de conquista, ambição, energia, persistência inteligente, tenacidade, e iniciativa); b) desejo de liderar (influenciar, necessidade de poder); c) honestidade e integridade (confiança dos seguidores, cumpre o que fala, tem boa reputação, decisões competentes); d) autoconfiança (estabilidade emocional); e) habilidade cognitiva (inteligência); f) conhecimento dos negócios (experiência técnica); g) outros traços: carisma, criatividade/originalidade e flexibilidade.

Inserida no contexto comportamental, a abordagem dos estilos de liderança tornou-se mais estimulante que a de traços, ao passo que alude sobre a perspectiva de desenvolvimento de líderes. Os estilos mais conhecidos pela literatura de liderança são: autocrático, liberal e democrático.

Em decorrência do contexto das organizações, por sua vez inseridas num ambiente altamente dinâmico, diversificado e mutável, foi estabelecida a liderança situacional, a qual preconiza que não existe um estilo único e melhor de liderança, que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. Alguns dos estudos baseiam-se em alguns fatores, com: (a) poder de posição do líder, (b) estrutura da tarefa, (c) relação entre líder e membros, entre outros.

Ainda sob o contexto de transformações e mudanças, alguns teóricos propuseram a teoria da liderança transformacional e transacional. A primeira envolve mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão. Os líderes transformacionais ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas. Neste contexto, os líderes inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento. Alinham objetivos e metas dos indivíduos e das organizações, atuam como mentores e fornecem suporte e treinamento.

Já a liderança transacional enfoca o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas performances dos funcionários são atreladas a recompensas, assim como as falhas a punições. Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.

Enfim, conforme apresentado por Baesso *et al.* (2017) e Castro e Silva (2017), a liderança constitui um fenômeno social mutável em função do tempo, demandando a apresentação de diferentes características conforme o ambiente onde se manifesta.

2.3 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Inicialmente é necessário compreender a definição de empreendedorismo. O termo corresponde a tradução da palavra *entrepreneurship*, que alude aos conceitos de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor, por sua vez “é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências” (DOLABELA, 2008, p. 24).

Dolabela (2008) afirma que empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Bohn *et al.* (2018) caracterizam o empreendedor como o ser visionário, catalisador que ativa um conjunto de atividades gerenciais para levar o empreendimento para além das expectativas.

Conjecturando com essa ideia Miguez e Lezana (2018) informam que empreendedor é a pessoa por característica criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo alto nível de consciência do ambiente em que vive, enxergando oportunidades de negócios, tomando decisões a risco calculados e que objetivam a inovação.

Dessa forma, propõe-se ser uma pessoa dinâmica e com iniciativas, capaz de pôr em prática suas realizações e objetivos, ao passo que, por meio da inovação constrói e concretiza seu sonho e beneficia toda uma sociedade. Isso quer dizer que o empreendedorismo tem contribuído para o desenvolvimento da comunidade como um todo, em diversos campos, seja na área social, ambiental e econômica, ao passo que é provado que grande parte do atributo de crescimento de muitas economias, sobretudo as emergentes se dá por meio do empreendedorismo, vez que elas dependem em grande parte da capacidade de criar empresas

que sobrevivam para gerarem trabalho e renda para a população economicamente ativa (BOHN *et al.*, 2018).

Por sua vez, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno corresponde a prática de criação de novos produtos e oportunidades de negócios no contexto da organização através da capacitação proativa e acontece quando as inovações e ideias do espírito empreendedor ocorrem dentro da empresa. A pessoa do intraempreendedor é aquela tida como agente de mudanças, motivada e que é capaz de mudar realidade da organização onde atua, através da implementação de inovação. (BALDISERA, CERETTA; REIS, 2017).

Proporcionar um ambiente organizacional que permita as pessoas ousarem em propostas de mudanças, com espaço para tentativas e erros sem riscos potenciais de ameaças ou constrangimentos pessoais (...), torna-se um elemento relevante na construção de equipes inovadoras. Na ação empreendedora e de inovação, o fator risco é inerente em suas decisões e o compartilhamento de conhecimento pode minimizar seus efeitos. (DESIDÉRIO; BITTENCOURT; CARDOSO SOBRINHO, 2015, p.15)

Desidério, Bittencourt e Cardoso Sobrinho (2015) ainda complementam ao citar a estrutura da organização. Os pesquisadores atentam quanto à capacidade das empresas disporem de recursos para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras, ao passo que são aspectos motivadores para as pessoas realizarem seus projetos e, com isso, maiores serão as possibilidades de retenção de talentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada quanto a abordagem qualitativa. Kauark, Manhães e Medeiros (2010), esclarecem que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Em outras palavras, os autores informam que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Salientam que a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, tal como é preconizado no método quantitativo.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata de pesquisa secundária por ser desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Gil (2002) aponta que uma das principais vantagens deste tipo de pesquisa refere-se ao fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Salienta-se que os temas pesquisados no presente trabalho foram: teoria social cognitiva, liderança e intraempreendedorismo. As bases de dados consultadas foram: Scopus, PsycINFO, Scientific Electronic Library Online e Scientific Periodicals Electronic Library, limitando-se ao lapso temporal de pesquisas publicadas durante os anos de 1990 a 2018. A Figura 3 apresenta o percurso metodológico utilizada na presente pesquisa.

Conforme proposto por Gil (2002), na presente pesquisa foram (1) eleitos os temas a serem pesquisados (liderança, teoria social cognitiva e intraempreendedorismo) e realizado o levantamento bibliográfico preliminar e, em seguida (2) identificado o problema de pesquisa, bem como formulação de hipóteses. Na sequência foi realizada a elaboração do plano provisório de assuntos e iniciada a (3) investigação sobre as temáticas supracitadas nas bases de dados, bem como realizada a leitura dos materiais e, por fim (4) foram aferidas as constatações da pesquisa a partir da articulação das três temáticas.

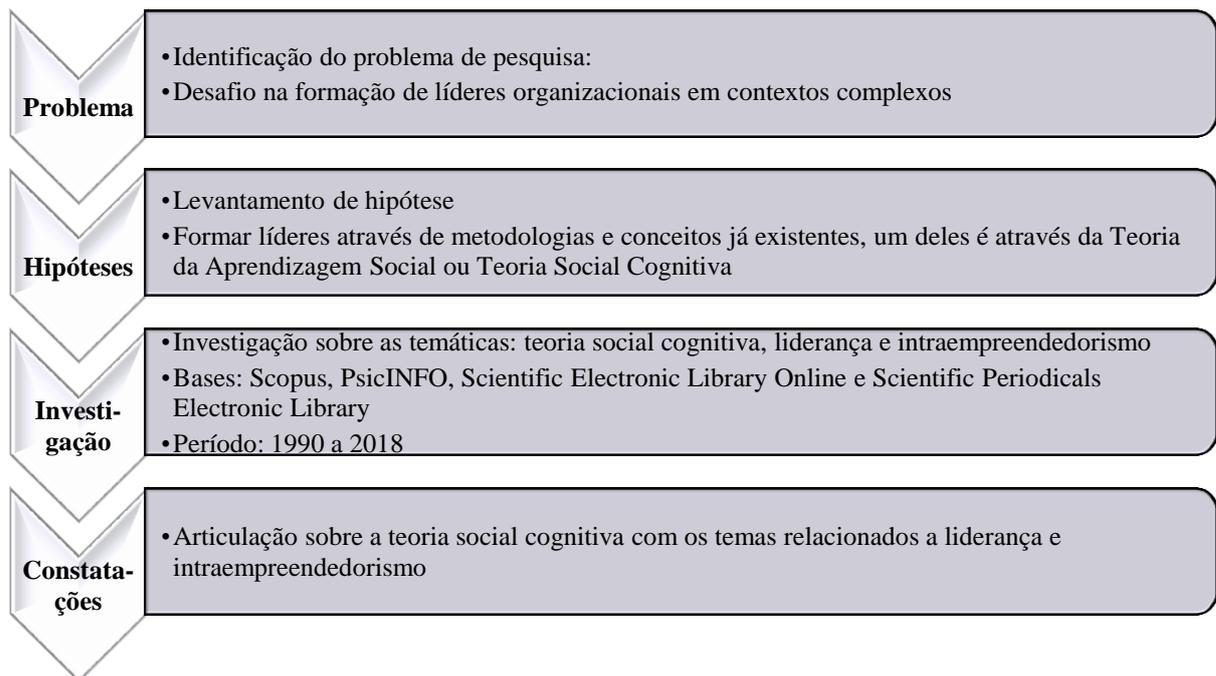


Figura 3 – Esquema do percurso metodológico da pesquisa
 Fonte: os autores (2018).

4 IMPLICAÇÃO DA TEORIA SOCIAL COGNITIVA NA FORMAÇÃO DE LÍDERES AUTOEFICAZES E EMPREENDEDORES

Conforme defendem Neves (2002) e Torisu e Ferreira (2009), um dos objetivos da Psicologia Cognitiva está centrada na promoção da autonomia dos sujeitos quanto aos próprios processos de aprendizagem. Contextualizando aos estudos desenvolvidos por Bandura (2008) ao alinhamento dos objetivos do presente ensaio, para formação de líderes autoeficazes no contexto das organizações, uma das possibilidades de aprendizagem ocorrem através do processo de modelagem, a partir da aprendizagem observacional.

Schultz e Schultz (2013, p. 351) corroboram com essa premissa ao afirmar que “por meio da modelagem, observando o comportamento de um modelo e repetindo esse comportamento, é possível adquirir respostas que nunca desempenhamos ou apresentamos anteriormente e reforçar ou enfraquecer as já existentes”.

Através da implementação de formas de liderança situacional, transformacional e transacional, a partir da avaliação do contexto em que a organização se insere, estratégias podem ser traçadas, bem como programas implementados, no sentido de proporcionar aos colaboradores modelo de líder autoeficaz, motivado e com espírito empreendedor, preparado para enfrentar desafios que lhe sejam incumbidos.

Para a formalização desse modelo, a organização ou dirigentes ou ainda, seus representantes, deverão adquirir informações sobre comportamentos inovadores, adotá-los e disseminarem entre os colaboradores, conforme propõe Bandura (2009) ao informar que a teoria social cognitiva analisa o processo de difusão social de novos padrões comportamentais como sendo constituído por três fatores: aquisição de informações sobre comportamentos inovadores, a adoção destes comportamentos inovadores e a rede social através da qual eles podem ser disseminados e suportados.

Azzi (2010) contribui sobre o processo de modelação que, segundo seu entendimento sustenta a lógica teórica envolvida na criação dos programas e por meio dele o fortalecimento das crenças de eficácia pessoal e coletiva vão sendo trabalhados. A modelação afeta a adoção de novas práticas sociais e padrões comportamentais de várias maneiras. Instrui as pessoas

sobre novas maneiras de pensar e agir, seja por demonstração ou descrição. A modelação eficaz não só cultiva competências, mas também reforça o sentido de eficácia pessoal necessário para transformar o conhecimento e habilidades em cursos de sucesso da ação. As crenças de eficácia pessoal e coletiva são definidas, em linhas gerais, como as crenças de alguém (autoeficácia) ou de um grupo (eficácia coletiva) em sua capacidade em organizar e executar cursos de ação requeridos para produzir certas realizações. Têm papel central no exercício da agência pessoal e coletiva na medida em que afeta o comportamento e outros aspectos determinantes dele, como estabelecimento de objetivos, expectativa de resultados, percepção de barreiras etc (BANDURA, 1997).

Andrade *et al.* (2018) defendem postulados para formulação de um aprendizado significativo na relação da academia, sob interação discente-docente. Tais princípios podem ser contextualizados na perspectiva organizacional no que tange à formação de líderes auto eficazes por meio do processo de aprendizagem, sob argumento de que o conhecimento a ser incorporado por parte do liderado deve ser potencialmente significativo e predisposição para o aprendizado por parte dele. Esses princípios norteadores para formação de novos conhecimentos de maneira significativa e crítica pautam na:

- (a) Formulação de perguntas ao invés de respostas, ou seja, estimular o questionamento ao invés de oferecer respostas prontas a problemas apresentados na realidade profissional;
- (b) Diversidade de materiais, o que representa o abandono do manual único e a formulação de estruturas flexíveis;
- (c) Aprendizagem pelo erro, onde a tolerância ao erro é encarado como possibilidade de aprendizado; é normal errar, isto é, aprende-se corrigindo os erros;
- (d) Liderado como perceptor representador, ou seja, o colaborador representa tudo o que percebe;
- (e) Consciência semântica, onde o significado está nas pessoas, não nas palavras;
- (f) Incerteza do conhecimento, isto é, o conhecimento é incerto, evolutivo, o que suscita busca por novas respostas e estabelecimento de “novas verdades”;
- (g) Desaprendizagem, isso quer dizer que às vezes o conhecimento prévio funciona como obstáculo epistemológico;
- (h) Conhecimento como linguagem, ou seja, aquilo que se chama de conhecimento é na verdade, linguagem;
- (i) Diversidade de estratégias, o que significa a implementação de estratégias que visem a promoção de novos conhecimentos, a partir de estruturas de comunicação flexíveis e horizontais.

Conforme dissemina os estudos de Schultz e Schultz (2013) baseados em Bandura sobre os processos de aprendizagem de observação, no contexto organizacional, os gestores no atributo da formação de líderes deverão desenvolver programas de cunho gerencial, através de política de gestão de desempenho, a partir da construção de modelo ideal de líder e que respeite as fases de aprendizagem, quais sejam: (a) processo de atenção, (b) retenção, (c) produção e (d) motivação e incentivo.

Lourenço e Paiva (2016) propõem que para alcance de aprendizagem de sucesso necessário é necessário o desenvolvimento das seguintes prerrogativas: estabelecimento de objetivos nos sucessivos momentos de aprendizagem; o envolvimento na tarefa; o planejamento e gestão apropriada do tempo; a aplicação de estratégias válidas; a criação de um ambiente produtivo de trabalho; o uso e aproveitamento eficaz dos recursos disponíveis; a monitorização das realizações; a previsão dos resultados das suas atividades e, o incentivo à cooperação entre os pares (colaboradores).

Os postulados apresentados na teoria social cognitiva corroboram ao estudo sobre formação de líderes, ao passo que indica que indivíduos que desenvolvem crenças de autoeficácia mais robustas dedicar-se-ão por mais tempo e com mais empenho a uma tarefa,

tendo mais chances de lograr êxito. (TORISU; FERREIRA, 2009). Dessa forma, a partir das premissas apontadas por Bandura (2008) e Pajares e Olaz (2008) sobre as fontes de autoeficácia agora aplicada ao contexto desse ensaio teórico a organização na formação de líderes autoeficazes deve:

- (a) proporcionar aos colaboradores experiências de êxito, por meio de estabelecimento de tarefas instigantes que exijam aplicação de raciocínio e desempenhos criativos, onde haja fruição de ideias. Tais tarefas podem ser encaradas como metas possíveis de serem atingidas;
- (b) favorecer aos liderados experiências vicariantes a partir de modelo ideal de líder, o que assemelha ao processo de *mentoring*. Frisa-se que o modelo deve ser sujeito que deva possuir as mesmas capacidades daquele que o elege para modelo;
- (c) exercício da persuasão verbal, por meio de elogios quando os liderados lograrem êxito em alguma tarefa ou meta que lhe fora incumbida, o que proporcionará motivação em seus próximos desafios;
- (d) investir em ações que favoreçam e estimulem reações fisiológicas adequadas e positivas aos colaboradores e liderados, por meio do estabelecimento de ambiente agradável, dinâmico, igualitário e seguro.

Ainda no contexto de formação de liderança autoeficaz, traz-se o estudo de Torisu & Ferreira (2009) que apesar de aplicar ao contexto da Educação pode ser aplicado às organizações ao passo que a figura mestre pode ser assimilada ao de colaborador organizacional que atua como líder. Nesta perspectiva, segundo os autores, um dos exercícios fundamentais do líder consiste em respeitar as diferenças existentes entre os liderados, bem como o abandono dos pré-conceitos, sabendo ouvir, mantendo a coerência, a justiça e sempre priorizando as boas obras/ideias dos colaboradores na prática organizacional.

Os autores acrescentam sobre a importância do estabelecimento de laços afetivos. Nesse interim, o líder dever-se-á influenciar de modo positivo seus liderados, favorecendo para a formulação de ambiente agradável e de confiança mútua, corroborando para a melhora de sua autoestima, suas crenças e suas atitudes por meio de tarefas estimulantes, que, gradativamente, os conduzam a se perceber capaz de solucionar desafios cada vez maiores. Outrossim, tais fundamentos vão ao encontro com o desenvolvimento das crenças de autoeficácia. Ainda configurando no contexto organizacional, a percepção que os liderados possam ter sobre seu próprio potencial e sua capacidade em lidar com situações do cotidiano das organizações pode fazer com que eles desenvolvam (ou não), crenças mais robustas de autoeficácia. No caso positivo (o de desenvolvimento de crenças mais robustas) as crenças de autoeficácia levam a uma maior motivação do colaborador diante de uma tarefa, fazendo com que ele atenha-se um maior tempo a ela, com dedicação, efetividade e sejam assertivos, superando, com maior facilidade, os obstáculos que possivelmente venha lhe desafiar (TORISU; FERREIRA, 2009).

De acordo com Desidério, Bittencourt e Cardoso Sobrinho (2015) o incentivo da empresa a seus funcionários para desenvolverem projetos inovadores pode alavancar disposições à prática empreendedora. É sabido que a internalização do empreendedorismo à estrutura organizacional deverá superar os inúmeros obstáculos, visto que qualquer motivação empresarial que suscita mudança gera resistência aos atores envolvidos, portanto, a organização deverá formular ambiente propício para desenvolvimento de projetos que promovam inovação.

Os autores ainda ressaltam que o incentivo organizacional para o intraempreendedorismo tende a alavancar situações de liderança em diversos setores da estrutura da empresa. É importante, resalta os pesquisadores, focar as pessoas com talentos que complementam as do líder e que possam potencializar as possíveis sinergias de suas competências. (DESIDÉRIO; BITTENCOURT; CARDOSO SOBRINHO, 2015).

Azzi (2010) enfatiza ao sobre a possibilidade facultada a nós, seres humanos que distinguem dos demais seres; faculdade esta que reflete uma das missões do líder intrependedor, qual seja: usar a potência criativa para inovar e inventar diversas formas de ser e de (re)compor com o mundo a que o cerca, com outras formas de ser sujeito e outras formas de fazer sociedade – no caso deste ensaio: em outras formas de fazer novas organizações, cujos adjetivos pautem a criatividade, inovação, empreendedorismo, por meio do exercício da aprendizagem constante e cíclica, que por sua vez, possui um fim transformador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi de apresentar e problematizar as contribuições da Teoria Social Cognitiva de Albert Bandura no processo de formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo.

Discutiu-se que a Teoria Social Cognitiva é interacionista, tratando o homem como produto e produtor do meio. A teoria explica que o comportamento do indivíduo, os fatores cognitivos e o ambiente influenciam-se mutuamente. Para Bandura, grande parte da aprendizagem ocorre por meio da observação.

Por liderança entende-se como a capacidade de influenciar um grupo em direção de objetivos, conforme propõe Rubbins (2002). Além disso, há vários teóricos que propuseram diferentes abordagens acerca de liderança.

Sobre o empreendedorismo entende-se por ações/eventos inovadores, criativos que promovem a geração de riqueza, a partir do investimento em projetos que represente riscos toleráveis, em atitude organizada, planejada e sistemática, o que implica tanto na criação/formulação de novo negócio ou novo produto ou ainda implementação de produto ou serviço já existente. Por sua vez, a figura do intraempreendedorismo está presente necessariamente dentro do ambiente organizacional, como sendo aquele colaborador proativo, que apresente iniciativa, ideias possíveis de implementar na prática e que possuam potencial para aferir retorno financeiro ou social, de acordo com a natureza da organização.

Diante do que foi arrolado sobre as teorias, é verdadeiro afirmar é possível a formação de líderes autoeficazes por meio do intraempreendedorismo, a partir dos aspectos e técnicas abordadas na teoria social cognitiva, proposta por Albert Bandura.

Para tanto a organização deverá abandonar práticas tradicionais e investir em programas inovadores, ou melhor, deverá proporcionar ambiente laboral agradável, onde haja fruição de ideias, que possa proporcionar aos colaboradores experiências de êxito, favorecer aos liderados experiências vicariantes a partir de modelo de líder; modelo este de características empreendedoras. Conforme Besutti e Angonese (2017) é necessário incentivar aos colaboradores a “abertura às experiências” e favorecer sua “realização”, visto que configuram traços relacionadas a personalidade de líder e que características como curiosidade, gosto pelo novo, flexibilidade e criatividade são encontradas em pessoas que demonstram desejo e intenção em empreender.

Ressalta-se a importância de estudos nessa área e com essa abordagem com intuito de proporcionar a realidade acadêmica momentos de questionamentos e proposições de soluções possíveis de serem implementadas às organizações, com intuito de promover a sustentabilidade dos seus negócios, ao passo que concomitantemente favoreça o desenvolvimento das pessoas que nelas se dedicam coo colaboradoras do seu desempenho e sucesso.

Recomenda-se, portanto, a formulação de estudos práticos, a partir deste ensaio, com intuito de testar hipóteses aqui incitadas na realidade das organizações com o tema de formação de lideranças por meio do intraempreendedorismo, respeitando os aspectos

levantados por Bandura na teoria social cognitiva, como o conceito de autoeficácia, modelagem e autorregulação.

REFERÊNCIAS

AZZI, Roberta Gurgel. Contribuições da Teoria Social Cognitiva para o enfrentamento de questões do cotidiano: o caso da mídia. **Psicologia para América Latina**, n. 20, p. 0-0, 2010.

BAESSO, Maria Flávia et al. A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 19-33, 2017.

BALDISERA, Helem; CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dácio Roberto dos. Relação entre intraempreendedorismo e inovação: um estudo em empresas participantes do APL de TI do sudoeste do Paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, 2017.

BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

BANDURA, Albert. Social cognitive theory: An agentic perspective. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2001.

BANDURA, A. (2008). A Teoria Social Cognitiva na Perspectiva da Agência. In: Bandura, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. (pp. 69-96). São Paulo: Artmed, 2008.

BANDURA, A. (2009). Social cognitive theory of mass communication. In J. BRYANT; M. B. OLIVER (Eds.), **Media effects: Advances in theory and research**, 110-140.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BESUTTI, J.; ANGONESE, R. Traços de Personalidade e Intenção Empreendedora . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 98-123, 2017.

BOHN, Ana Célia et al. Fatores que impactam no encerramento prematuro de empresas de pequeno porte: estudo no litoral de Santa Catarina. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 43-56, 2018.

DE CASTRO, Phillip Kelvin Lobo Bueno; DA SILVA, Fabiula Meneguete Vides. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra; TOMEI, Patricia Amelia. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; BITTENCOURT, Ibsen Mateus; SOBRINHO, Carlos Antonio Cardoso. Aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo: aproximações com olhar no projeto Mostra Algar Inovação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 13, n. 4, p. 10-26, 2015.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. – Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

HOWARDSON, Garrett N.; BEHREND, Tara S. The relative importance of specific self-efficacy sources in pretraining self-efficacy beliefs. **International Journal of Training and Development**, v. 19, n. 4, p. 233-252, 2015.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LOES, Catherine; WARREN, D. Lee. Using Observational Learning to Teach Negotiation. **Journal of the Academy of Business Education**, v. 17, p. 296, 2016.

LOURENÇO, Abílio Afonso; PAIVA, Maria Olímpia Almeida. Autorregulação da aprendizagem: uma perspectiva holística. **Ciências & Cognição**, v. 21, n. 1, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Editora Atlas AS, 2000.

MEDEIROS, L. S.; LEONE, N. M. C. P. G. Práticas de Liderança na Gestão Imobiliária. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 210-223, 2017.

MIGUEZ, Viviane Brandão; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

NEVES, L. F. **Um estudo sobre as relações entre a percepção e as expectativas dos professores de dos alunos e o desempenho em Matemática**. Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 2002.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria Social Cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. **Teoria Social Cognitiva – Conceitos Básicos**. (pp. 97-114). São Paulo: Artmed, 2008.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. (2006). **Desenvolvimento humano**. – Porto Alegre: Artmed, 2006.

POLYDORO, Soely Aparecida Jorge; AZZI, Roberta Gurgel. Autorregulação da aprendizagem na perspectiva da teoria sociocognitiva: introduzindo modelos de investigação e intervenção. **Psicologia da Educação**, n. 29, p. 75-94, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. - 9ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 73-83, 2012.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. L. **Teorias da personalidade**. 2. ed. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

YIU, Tak Wing; CHEUNG, Sai On; SIU, Lai Ying. Application of Bandura's self-efficacy theory to examining the choice of tactics in construction dispute negotiation. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 138, n. 3, p. 331-340, 2012.

RITZÉN, Sofia; SANDSTRÖM, Gunilla Ölundh. Barriers to the Circular Economy—integration of perspectives and domains. **Procedia CIRP**, v. 64, p. 7-12, 2017.

ROOS, Alana; BECKER, Elsbeth Leia Spod. Educação ambiental e sustentabilidade. **Revista eletrônica em gestão, educação e tecnologia ambiental**, v. 5, n. 5, p. 857-866, 2012.

SEHNEM, Simone; OLIVEIRA, Gean Pacheco. Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde: uma Análise da Relação Fornecedor e Agroindústria de uma Empresa do Sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, p. 163, 2016.

SOKKA, Laura; PAKARINEN, Suvi; MELANEN, Matti. Industrial symbiosis contributing to more sustainable energy use—an example from the forest industry in Kymenlaakso, Finland. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 4, p. 285-293, 2011.

SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

STAHEL, W. R. Circular economy: a new relationship with our goods and materials would save resources and energy and create local jobs. **Nature**, v.531, n.7595, p. 435-439, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Towards the Circular Economy: Accelerating the scale up across global supply chains**. 2014. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf>. Acesso em 10 out. 2017.

ZHOU, Zhifang et al. MFCA extension from a circular economy perspective: Model modifications and case study. **Journal of Cleaner Production**, v. 149, p. 110-125, 2017.