
Sistematização de um método analítico-comportamental para desenvolver comportamentos em contextos de intraempreendedorismo

MARINA MENDONÇA DE SOUSA 

MAYCOLN LEÔNI MARTINS TEODORO 

EDSON MASSAYUKI HUZIWARA 

RESUMO

O intraempreendedorismo tem sido amplamente difundido enquanto um subcampo do empreendedorismo e trata-se de um processo focado na criação de novos negócios e exploração de novas oportunidades realizado por indivíduos dentro de uma organização. E, assim como no empreendedorismo, tem enfrentado desafios no que se refere a construção de treinamentos e processos formais de desenvolvimento para pessoas que empreendem. Nesse sentido, o presente trabalho buscou sistematizar um método analítico-comportamental que desenvolvesse comportamentos em intraempreendedores, no qual, utilizou-se de um banco de dados fornecido por uma empresa de educação empreendedora. Para que fosse possível desenvolver tal método, três estudos foram necessários: (i) um levantamento que identificasse conceitos analítico-comportamentais e que validasse esse referencial teórico; (ii) um levantamento que identificasse, padronizasse e caracterizasse os dados registrados referentes aos aspectos do desenvolvimento comportamental; e, (iii) um processo que sistematizasse os resultados dos estudos (i) e (ii), a fim de propor um método analítico-comportamental adaptado ao contexto de educação empreendedora. O resultado final refere-se a proposta de um método sistematizado e considera alguns aspectos para um desenvolvimento efetivo de pessoas que empreendem.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; método analítico-comportamental; sistematização.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo se tornou um campo dinâmico, multidisciplinar e de grande interesse público nas últimas décadas (Chandra, 2018; Giossi et al, 2019; Landstrom, 2020). Enquanto definição, ele poderia ser entendido como um processo criativo no qual um indivíduo seria capaz de identificar uma oportunidade, reunir os recursos necessários e iniciar ações de forma a produzir efeitos transformadores nos âmbitos sociais e/ou econômicos de uma sociedade (Dornelas, 2008; Fillion, 1999; Hisrich & Peter, 2004; Schumpeter, 1961; 1988). Tal processo empreendedor tem sido observado em diversos formatos e contextos, tendo ele se expandido para além da ideia de ter um negócio próprio. Além disso, essa área de conhecimento consideravelmente recente tem apresentado extensas discussões no campo de ensino e aprendizagem no que se refere a aspectos comportamentais para se empreender (Azim, 2013; Bae et al., 2014; Ceresia, 2018; Brito, Kuniyoshi, Cappelozza, & Vieira, 2022; De Sousa et al., 2022).

Um dos formatos que parece ter sido amplamente difundido enquanto subcampo do empreendedorismo é o que se denominou por “intraempreendedorismo”, também definido por “empreendedorismo corporativo” (Burgelman, 1983; Dornelas, 2020; Glinyanova et al., 2021; Block & MacMillan, 1993; Pinchot, 1985). Esse seria um processo focado na criação de novos negócios, exploração de novas oportunidades ou criação de valor econômico por um indivíduo ou um grupo de indivíduos dentro de uma organização (Pinchot, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990). De acordo com Covin e Miles (1999), o intraempreendedorismo se tornou um movimento primordial para as empresas estabelecidas, uma vez que seria capaz de fortalecer sua estratégia de sobrevivência a partir da possibilidade de sustentar vantagem competitiva frente a um mercado cada vez mais competitivo. Outros estudos reforçaram que as ações intraempreendedoras foram capazes de influenciar positivamente os resultados das empresas em uma série de indicadores de desempenho que incluem, lucratividade, tíquete médio de vendas, taxa de crescimento na receita e nos ativos, dentre outros (Glinyanova et al., 2021; Kuratko et al., 2001; Kuratko & Goldsby, 2004; Paula, 2022).

Num âmbito mais amplo, algumas revisões sistemáticas (Glinyaynova et al., 2021; Hezun et al., 2018; Mustafa et al., 2018) em que se analisou documentos publicados nas últimas cinco décadas, pode-se observar que dois terços dos estudos referentes ao tema de intraempreendedorismo ocorreram apenas nos últimos 15 anos. Além disso, notou-se que houve grande dedicação nos estudos para compreender a relação entre os recursos oferecidos pela empresa mãe e sua relação com os novos projetos, a composição do portfólio de projetos intraempreendedores e sua inserção no mercado, e por fim, a evolução geral do desempenho desses projetos. No que se refere às bases teórica e empíricas, os autores sugerem que há sinais de um amadurecimento no campo com o surgimento de novos grupos de pesquisadores interessados no tema, mas que ainda carece de mais pesquisas e mais avanços. Adicionalmente, assim como ocorre em outros subcampos do empreendedorismo, uma das conclusões recorrentes foi que haveria muitas lacunas a serem preenchidas, por exemplo, relacionadas a pesquisas empíricas dedicadas a compreender a efetividade das ações e treinamentos realizados para ensinar o intraempreendedorismo, em especial, os aspectos que influenciam o comportamento do indivíduo que empreende (Bae et al., 2014; Ceresia, 2018; Glinyaynova et al., 2021; Hezun et al., 2018; Mustafa et al., 2018; De Sousa et al., 2022).

A partir do objetivo de especificar quais seriam as principais ações praticadas por organizações que apresentavam resultados positivos no âmbito do empreendedorismo corporativo, Kuratko et al. (1990) identificaram cinco delas: (i) apoio dos altos níveis hierárquicos; (ii) recompensas oferecidas e a disponibilização de recursos para a realização dos projetos; (iii) uma estrutura organizacional que fornecesse flexibilidade; (iv) autonomia para assumir riscos enquanto empreendedores; (v) autonomia para alocar tempo nas atividades relacionadas aos projetos de empreendedorismo. Alguns anos mais tarde, Marvel et al. (2007) realizaram outro estudo relevante a partir de entrevistas de profundidade com intraempreendedores e identificaram que, para os entrevistados, todos esses cinco tipos de ações empreendedoras foram importantes, entretanto, o mais determinante para realização dos projetos foi o esquema de recompensas implementado pela empresa e o reconhecimento interno

recebido pelos seus resultados. Rigtering et al. (2019) discutem que as ações de reconhecimento individuais são vitais porque evitariam possíveis percepções de insegurança e o medo de fracassar perante a assunção dos riscos inerentes nesses processos e garantiriam que os empreendedores corporativos se engajassem com os projetos. Tomados em conjunto, tais achados sinalizaram que dimensões comportamentais influenciam de maneira direta os resultados dos processos de empreendedorismo corporativo e, portanto, que o manejo sistemático dessa variável seria algo desejável ao desenvolver os referidos processos de empreendedorismo (Marvel et al., 2007; Pandey et al., 2020; Rigtering et al., 2019).

Diante desse cenário em que se reconhece a relevância dos aspectos comportamentais nos contextos do empreendedorismo e observa-se inúmeros desafios relacionados a caracterização desses aspectos, faz-se interessante destacar alguns movimentos teóricos e empíricos que reconhecidamente trouxeram contribuições importantes para o campo. McClelland (1961) foi pioneiro ao buscar descrever quais seriam as dez características comportamentais empreendedoras (CCE's) observadas em pessoas que obtiveram sucesso em seus empreendimentos, a saber: busca de oportunidades e iniciativas; persistência; coragem para riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca por informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; independência e autoconfiança; persuasão e rede de contatos. Após essas primeiras descrições, inúmeros outros estudos foram realizados e buscaram descrever outros aspectos comportamentais que seriam importantes para o empreendedorismo. Tais aspectos têm sido somados as CCE's (e.g., comunicação, capacidade vendas e negociações, empatia, personalidade empreendedora etc.) e tem ampliado as discussões nesse campo de interesse (e.g., Aileron, 2013; Barbosa et al., 2020; Botha et al., 2007; Green & Brown, 2017; Robinson, 2017; Spinuzzi et al., 2020). Santana e Zotes (2021) realizaram uma revisão e identificaram características individuais de empreendedores que realizaram projetos dentro de ambiente organizacionais, a saber: inovador; identifica oportunidades; assume riscos; comportamento intraempreendedor; engajamento; proatividade; criatividade; flexível; explora oportunidades; gera valor. Comple-

mentando, pode-se mencionar Govindarajan e Desai (2013), que sugeriram seis indicadores para se identificar um intraempreendedor, são eles: (i) a fonte de motivação é a liberdade e a autonomia; (ii) estão intimamente envolvidos com seu trabalho; (iii) mantém suas ideias e descobertas em segredo até que sintam confiança nas pessoas para contarem; (iv) pensam de forma visionária; (v) podem sair da zona de conforto e tomar iniciativa; (vi) refletem humildade, confiança e comportamento autêntico no local de trabalho.

Outro aspecto comportamental bastante discutido no contexto geral do empreendedorismo refere-se à intenção empreendedora, definida como desejo genuíno de possuir ou de iniciar um projeto empreendedor (Bae et al., 2014). No que refere aos estudos que buscam investigar as variáveis relacionadas a tal desejo, observam-se muitos resultados ambíguos, principalmente sobre o quanto os treinamentos seriam eficientes para fortalecer tal desejo ou não (Bae et al., 2014; Barbosa et al., 2020; Ceresia, 2018; Lortz et al., 2013; Martin et al., 2013; Oosterbeek et al., 2010). Contudo, muitos desses estudos demonstram que é possível influenciar o desejo de empreender, seja no sentido de fortalecê-la (Lortz et al., 2013; Martin et al., 2013) ou no sentido de enfraquecê-la (Oosterbeek et al., 2010). No subcampo do intraempreendedorismo, alguns estudiosos têm se interessado, ainda, por investigar o quanto o intraempreendedorismo teria influência na relação que o intraempreendedor estabelece com o seu trabalho. Pandey et al. (2020) demonstraram que as experiências com o intraempreendedorismo tiveram um efeito positivo na forma como os intraempreendedores se relacionam com seu trabalho, discutindo que tais processos representariam uma situação “ganha-ganha” para a organização e seus colaboradores. Adicionalmente, discute-se o quanto o apoio organizacional (e.g., treinamentos, flexibilidade, segurança psicológica, entre outros) influenciam a motivação e o desempenho empreendedor no ambiente organizacional (Mustafa et al., 2018; Pandey et al., 2020; Santana & Zotes, 2021; Rigtering et al., 2019).

Ao analisar o status geral das lacunas ressaltadas pelo campo, percebe-se que alguns estudiosos destacam a dimensão comportamental como um fator determinante e reconhecem a necessidade de mais investigações nessa temática (Klofsten et al., 2021; Mustafa et al., 2018; Nassif et al., 2011; Santana & Zotes, 2021). Além disso,

tanto no campo macro do empreendedorismo quanto no subcampo do intraempreendedorismo, percebe-se que deveria haver mais investimentos na direção de ampliar o conhecimento referente a: (i) identificar e caracterizar os aspectos comportamentais dos empreendedores e/ou por tipos de empreendedores; (ii) compreender quais as formas mais eficazes para desenvolver tais aspectos comportamentais; (iii) quais são as variáveis que se relacionam com o processo de mudança de comportamento e de aprendizagem; (iv) que tipo de efeitos esses processos comportamentais oferecem àqueles que empreendem (Barbosa et al., 2020; Mustafa et al., 2018; Nassif et al., 2011; Santana & Zotes, 2021; De Sousa et al., 2022).

Para além de identificar e descrever os aspectos comportamentais daqueles que empreendem (independentemente do tipo e contexto), faz-se importante ainda, compreender as possibilidades para manipular tais aspectos, isto é, de desenvolver estratégias ou arranjos interventivos que sejam eficazes para desenvolvê-los e influenciá-los (Barbosa et al., 2020; Klofsten et al., 2021; McClelland, 1961; Mustafa et al., 2018; Santana & Zotes, 2021; De Sousa et al., 2022). Nesse sentido, uma das propostas mais difundidas que se observa no campo do empreendedorismo refere-se à Teoria do Comportamento Planejado (TCP), que foi proposta pelo psicólogo social Icek Ajzen em meados 1980. Em sua proposta, Ajzen (1985) sugere que o comportamento seria um produto de três construtos independentes, a saber: (i) grau da avaliação (favorável ou desfavorável) que o sujeito possui de um determinado comportamento; (ii) norma subjetiva (refere-se à pressão social percebida para manifestar ou não o comportamento); (iii) grau de controle comportamental (refere-se à facilidade ou dificuldade percebida para exibir o comportamento). Em 2011, Ajzen discutiu ainda que as intervenções realizadas com o objetivo de mudar o comportamento deveriam ser dirigidas a um ou mais dos construtos que compõem a TCP e que essas seriam suficientes para alterarem as intenções comportamentais e, conseqüentemente, modificar o comportamento. Desde sua criação, essa teoria vem sendo cada vez mais utilizada, em especial, para medir a intenção dos indivíduos em diversas situações (Ajzen, 2020; Ajzen et al., 2019; Ajzen & Kruglanski 2019; Barbera & Ajzen, 2021; Hansel et al., 2022).

Na direção de discutir o desenvolvimento e a mudança do comportamento no contexto do intraempreendedorismo, seria necessário também abordar os aspectos referentes ao processo de aprendizagem organizacional fornecido para os intraempreendedores (Santana & Zotes, 2021). A partir de DeFillippi e Ornstein (2003), identifica-se cinco perspectivas psicológicas subjacentes à aprendizagem organizacional (i.e., biológica, comportamentalista, cognitiva, sociocultural e psicodinâmica). E, de acordo com as abordagens cognitivas e comportamentais, a aprendizagem seria a mudança ocorrida no comportamento e na cognição (repertórios de conhecimentos, habilidades, atitudes, emoções, atenção, percepção e codificação) de indivíduos em consequência de suas interações com outras pessoas e com o seu ambiente (Abbad & Borges-Andrade, 2004). Além disso, tais mudanças envolveriam processos individuais de aquisição, retenção ou memorização, generalização e transferência de aprendizagem (Abbad et al., 2006). Para Ford et al. (2018), a aprendizagem organizacional avançou no sentido de compreender o processo de aprendizagem no nível do indivíduo, contudo ainda precisa refletir criticamente sobre o nível coletivo ou de equipes. Além ainda, de permanecerem questões relevantes em relação aos tipos de estratégias mais eficazes, dados os diferentes tipos de programas de treinamento e diferentes tipos de contextos de treinamento, e ainda, quais seriam as variáveis moderadoras dos seus resultados (Carmo e Abbad, 2021; Ford et al., 2018).

Já no sentido de encontrar propostas mais alinhadas aos avanços desejados, acredita-se que um possível caminho seria o de aproximar-se das ciências comportamentais, mais especificamente da Análise Experimental do Comportamento (AEC). Tal ciência dedica-se a estudar especificamente os fenômenos comportamentais e parte importante das pesquisas baseadas em seus pressupostos são dedicados a maior compreensão sobre os processos de educação e aprendizagem (Todorov, 2002). Segundo Skinner (1965; 1968), o comportamento pode ser entendido como a interação do indivíduo com seu ambiente, enquanto que aprendizagem seria um arranjo de contingências sob as quais os comportamentos são modificados. A partir de Baer et al. (1968), um processo de aprendizagem eficiente evidenciará aspectos como: a importância do comportamen-

to alterado e suas características quantitativas; as manipulações experimentais que foram responsáveis pela mudança; a descrição tecnologicamente exata de todas as estratégias utilizadas para gerar a mudança; os tipos de efeitos desses procedimentos e a generalidade dessas mudanças. Além do que, em um processo de modificação de comportamentos, a preocupação não deve estar apenas em “o que” ensinar ao indivíduo, deve existir igual preocupação com a probabilidade desse indivíduo emitir o comportamento desejado, a partir das estratégias e do tempo estipulados (Skinner, 1965). Nesse sentido, a construção de intervenções com o objetivo de gerar mudanças de comportamento em processos de aprendizagem sistemáticos no contexto do empreendedorismo, poderiam também estar fundamentados nos pressupostos da Análise Experimental do Comportamento (e.g., Andery & Sérgio, 2008; Botomé, 2019; Catania, 1999; Da Silva et al., 2018; Matos, 1999; Sérgio et al., 2004; Sidman, 2003; Skinner, 1957,1965,1968,1974,1982; Todorov, 2002) e serem conduzidos a partir do que propõe tal abordagem. Sendo assim, tais intervenções poderiam ser entendidas como uma alternativa ao que tem sido praticado pelos estudiosos da área.

Por fim, na direção de fornecer mais alternativas e possíveis respostas para algumas das lacunas supracitadas e identificadas no campo do intraempreendedorismo, o presente trabalho teve como principal objetivo sistematizar um método para identificar e desenvolver aspectos comportamentais de empreendedores em contextos de intraempreendedorismo. Tal sistematização se deu a partir do manejo e da análise de dados referentes a um conjunto de intervenções baseadas nos princípios da Análise Experimental do Comportamento e fornecidos por uma empresa de educação empreendedora. As intervenções tiveram, como objetivo primário, desenvolver e fortalecer, especificamente, repertórios comportamentais de pessoas que estavam vivenciando a realização de projetos empreendedores no contexto de uma organização. A seguir apresenta-se todas os estudos que foram necessárias para sistematizar esse método e os resultados obtidos em cada uma delas.

O PRESENTE TRABALHO

Contexto da obtenção de dados

Para realização do presente trabalho, utilizou-se um banco de dados obtido durante a realização de três programas de empreendedorismo realizados pela Troposlab (empresa de consultoria especializada em educação empreendedora e inovação) no período de janeiro de 2019 a julho de 2021. Os dados foram coletados a partir de protocolos de acompanhamento comportamental previstos por um método de educação empreendedora direcionado para empreendedores internos (i.e., colaboradores com desejo de empreender) de empresas multinacionais do setor privado e de grande porte. A Troposlab assinou um Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD), autorizando o uso do referido banco de dados (ver Apêndice A).

Os três programas de empreendedorismo, nos quais os dados analisados no presente trabalho foram coletados, tiveram um processo bastante similar no que se refere ao número de participantes, número e tipo de projetos, duração total, tipos de mentores, fases de desenvolvimento, premiações, entre outros. Embora tenham sido realizados em momentos distintos, pôde-se observar que os desafios de negócios e comportamentais foram semelhantes. Em relação ao tempo dos programas, o primeiro aconteceu entre janeiro e agosto de 2019, teve quatro projetos desenvolvidos, sendo três grupos com três pessoas, um grupo com duas. O segundo programa aconteceu entre fevereiro e setembro de 2020 (com uma pausa de trinta dias durante a pandemia), teve cinco projetos desenvolvidos, sendo dois grupos com três pessoas, três grupos com duas pessoas. O último deles aconteceu entre março e setembro de 2021, teve seis projetos desenvolvidos, sendo cinco grupos com três pessoas e um grupo com quatro pessoas. Todos os programas foram realizados utilizando-se das mesmas etapas (i.e., inscrição e seleção, pré-aceleração ou *bootcamp*, aceleração, premiação ou *demoday*), mas os dados analisados são referentes à etapa denominada por aceleração, momento no qual ocorreram a maior parte das intervenções comportamentais analisadas no presente trabalho.

Protocolos de acompanhamento comportamental

Os arquivos utilizados para registrar os dados comportamentais foram denominados de protocolos de acompanhamento comportamental. Nesse sentido, os três protocolos que compõe o presente banco de dados foram criados pela própria empresa de educação empreendedora, a partir do objetivo de observar e registrar os aspectos comportamentais a serem trabalhados pelo processo. Cada uma das três edições analisadas teve um protocolo comportamental diferente, o qual era direcionado pelos objetivos do programa específico. De forma geral, eles buscaram registrar em detalhes quatro categorias: (i) os desafios comportamentais percebidos que estariam interferindo no desenvolvimento de cada projeto (e.g., medo de errar, redução da motivação); (ii) quais foram as tarefas comportamentais realizadas (e.g., descrever ganhos obtidos com as ações do grupo); (iii) os objetivos (e.g., desenvolver comportamentos empreendedores); e, (iv) quais foram os resultados relatados pelos participantes após as intervenções (e.g., desejo mais forte de empreender).

Para que fosse possível desenvolver um método comportamental sistematizado a partir do banco de dados utilizado pelo presente trabalho, três estudos foram necessários, a saber: (i) um levantamento que identificasse conceitos analítico-comportamentais e que validasse esse referencial teórico enquanto base conceitual das intervenções realizadas; (ii) um levantamento que identificasse, padronizasse e caracterizasse os dados registrados referentes aos aspectos do desenvolvimento comportamental; e, enfim (iii) um processo que sistematizasse os resultados dos estudos (i) e (ii), a fim de propor um método analítico-comportamental adaptado ao contexto de educação empreendedora, mas que refletisse os padrões dos programas analisados. A seguir, serão apresentados os procedimentos e os resultados de cada um dos referidos estudos.

ESTUDO 01: IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DE CONCEITOS ANALÍTICO-COMPORTAMENTAIS

Método

O primeiro estudo se constitui em dois processos distintos. O primeiro envolveu a identificação dos conceitos analítico-comporta-

mentais que seriam úteis para analisar os processos comportamentais observados a partir dos dados cedidos pela empresa de educação empreendedora e feito pelos autores desse trabalho. O segundo envolveu a validação desses conceitos, ou seja, avaliar se a definição formal dada a esses conceitos dentro da literatura analítico-comportamental era equivalente aos conceitos utilizados pelos especialistas da empresa cedente dos dados. Isso se fez necessário, uma vez que, o presente trabalho pretendia sistematizar um método baseado nos pressupostos da Análise do Comportamento e os dados utilizados precisariam apresentar as características para serem compatíveis com tal objetivo.

Participantes

Para validação dos conceitos analítico-comportamentais (i.e., referente ao segundo processo desse estudo), foram convidados dois especialistas da empresa cedente dos dados que estiveram envolvidos nos processos de coleta dos dados disponibilizados, na realização das intervenções e na criação dos protocolos utilizados nos programas de empreendedorismo. Tais especialistas foram convidados para participar de forma voluntária e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Instrumentos/Materiais

O levantamento dos conceitos aconteceu a partir de três protocolos de acompanhamento comportamental disponíveis em formato de planilha (uma de cada edição dos programas de empreendedorismo). No que se referente ao processo de validação dos conceitos, utilizou-se um formulário *online* disponível gratuitamente pelo *Google Forms*®.

Procedimentos

Primeiramente, realizou-se uma avaliação de todos os materiais disponíveis a fim de identificar quais os principais conceitos observados nas descrições registradas. Essa identificação se dava por meio de uma descrição objetiva do conceito (e.g., “observou-se que o resultado de obter mais respostas na ida a campo foi reforçador para o participante e que ele se sentiu mais autoconfiante” referindo-se ao

conceito analítico-comportamental denominado por “reforço positivo”). Ou, pelo uso direto de termos analítico-comportamentais que nomeiam tais conceitos (e.g., “comportamento operante”, “esquiva comportamental”, “estímulo aversivo” etc.). Nesse sentido, quando algum conceito analítico-comportamental era descrito ou nomeado nos registros do protocolo, este era inserido na lista de conceitos identificados. Em seguida, a fim de validar a definição dada aos conceitos encontrados, criou-se uma lista e suas definições a partir da literatura analítico-comportamental.

Tal lista de conceitos foi submetida a uma validação de dois especialistas da empresa Troposlab e foi feita mediante um formulário *online*, em duas seções, em que a primeira delas foi baseada no que propõe Yusoff (2019) para o que se refere à validação de conteúdo. Sendo assim, perguntou-se aos especialistas, se cada conceito (identificado apenas pelo seu nome) era relevante ou não para o trabalho realizado por eles e para construção de uma metodologia comportamental. Para tal avaliação, havia duas opções de respostas (i.e., “o item não é relevante para o meu trabalho” e “o item é relevante para o meu trabalho”). No final da primeira seção havia ainda uma pergunta sobre se teria algum conceito relevante que não foi abordado, e para respostas afirmativas, foi solicitado a identificação do conceito faltante, uma definição referenciada e a justificativa de sua relevância. Os dados obtidos nessa seção foram analisados no que se refere à concordância entre os especialistas sobre a relevância de cada item apresentado, bem como, as sugestões propostas de outros conceitos relevantes que não foram identificados pelo levantamento proposto. Importante ressaltar ainda que qualquer conceito classificado como não relevante por ambos os especialistas seria retirado da lista. E, também, conceitos identificados por pelos menos um especialista que estivesse ausente no processo de identificação seriam inseridos na versão final da lista.

Na segunda seção, avaliou-se a correspondência entre os conceitos utilizados pelos especialistas e o conceito proposto pela literatura analítico-comportamental. Foram apresentadas definições para cada conceito identificado e investigou-se o quanto os especialistas concordavam que a definição apresentada seria próxima da definição que era utilizada por eles. Duas opções de respostas foram

propostas, a saber: “a definição é distante da que eu utilizo” e “a definição é próxima da que eu utilizo”. Ao final de cada definição, o especialista poderia deixar algum comentário sobre a definição apresentada. Os dados relacionados à essa seção foram analisados no que se refere à concordância entre os especialistas, isto é, o quanto esses reconhecem os conceitos propostos na literatura como próximos dos conceitos aplicados no programa. Por fim, nas situações em ambos especialistas declarassem que os conceitos apresentados estivessem distantes do conceito utilizado, o conceito seria eliminado da lista de conceitos. Sendo assim, a lista final dos conceitos e das definições analítico-comportamentais seria composta pelos conceitos que tivessem a validação de pelo menos um dos especialistas.

RESULTADOS

Os resultados do primeiro estudo devem ser apreciados em três aspectos principais, a saber: (i) quais foram os conceitos observados; (ii) quanto o levantamento proposto contemplava os conceitos relevantes para a aplicação das intervenções realizadas pelos avaliadores; e, (iii) quanto as definições apresentadas estavam próximas (ou distantes) das utilizadas pelos especialistas.

No que se refere ao primeiro aspecto, o levantamento identificou 23 conceitos que pareciam estar diretamente relacionados aos conceitos propostos pela Análise Experimental do Comportamento. Entre esses conceitos, seis deles, foram utilizados com algumas variações de nomenclatura que podem ser observados na Tabela Suplementar 01 disponível em https://osf.io/eb75h/?view_only=4e-77c554bdd846bc8c4caaf6a47747a5.

Sobre o segundo aspecto, os resultados obtidos pelo formulário de validação demonstraram que os especialistas concordaram em 100% de que os 23 itens identificados são relevantes para o trabalho de aplicação da Análise do Comportamento ao contexto de empreendedorismo e inovação. Contudo, um dos especialistas, apontou que seria importante considerar ainda o conceito denominado “comportamento governado por regras” e, para isso, apresentou uma definição também referenciada pela Análise do Comportamento e que estava próxima da definição utilizada por ele. Esse conceito foi inserido e o levantamento final foi composto por 24 itens.

Além disso, sobre o terceiro aspecto, ou seja, a validação dos conceitos, os especialistas afirmaram que 93% das definições propostas eram próximas das definições que já eram utilizadas para realização do processo comportamental. Nesse sentido, somente um dos especialistas relatou que a definição apresentada era distante da que utilizava para os seguintes conceitos: (i) comportamento operante; (ii) função comportamental; (iii) generalização; e, (iv) variabilidade comportamental. Os resultados detalhados desse estudo podem ser vistos na Tabela Suplementar 02 que está disponível para acesso em https://osf.io/eb75h/?view_only=4e77c554bd-d846bc8c4caaf6a47747a5. A seguir apresentamos o próximo estudo que compõe o presente trabalho.

ESTUDO 02: CARACTERIZAÇÃO DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E DOS FORMATOS INTERVENTIVOS OBSERVADOS NOS PROGRAMAS ANALISADOS

Método

O objetivo deste segundo estudo foi realizar um levantamento que identificasse e caracterizasse o banco de dados no que se refere a: (i) categorias direcionadoras das intervenções comportamentais (e.g., objetivos, resultados, tarefas, desafios, etc); (ii) público-alvo (e.g., idade, sexo, etc); (iii) aspectos dos encontros (e.g., tempo de duração, individual ou coletivo, remoto ou presencial, etc); (iv) ferramentas utilizadas para realização e registro das intervenções; e (v) funções atribuídas aos mentores.

Instrumentos/Materiais

Da mesma forma que o Estudo 01, o processo de identificação e caracterização aconteceu a partir de três protocolos de acompanhamento comportamental disponíveis em formato de planilha (um de cada edição dos programas de empreendedorismo).

Procedimentos

Para a construção do banco de dados utilizado nesse estudo, fez-se necessário uma etapa em que se buscasse a caracterização dos

aspectos observados e registrados nos protocolos. A seguir, apresenta-se os procedimentos utilizados para cada um dos aspectos.

Para isso, primeiro buscou-se identificar quais tipos de aspectos comportamentais foram observados e registrados em todos os protocolos, e então, cada um desses aspectos deu origem a uma das categorias comportamentais direcionadoras das intervenções comportamentais (e.g., o aspecto comportamental referente aos registros que descreviam os desafios de comportamento deu origem a categoria “desafios observados”). Após a identificação desses aspectos comuns e sua transformação em categorias, caracterizou-se ainda cada uma das categorias a partir da identificação de itens que pudessem diferenciar os tipos de elementos de cada uma delas (e.g., dentro da categoria “desafios observados” identificou-se os itens “medo de errar”, “baixa motivação” etc.). A caracterização dos itens ocorreu a partir do critério de descrição direta do elemento, ou seja, para que pudessem ser identificados era necessário haver um relato objetivo nos registros dos protocolos (e.g., o item “medo de errar” foi identificado no trecho “os participantes relataram que o medo de errar estava causando ansiedade e ainda impedindo de avançar com as tarefas de ida a campo”). Por fim, para ser inserido na lista de itens identificados em cada uma das categorias, bastava uma única ocorrência.

No que se refere ao público-alvo, buscou-se caracterizar os participantes dos programas analisados a partir de três aspectos principais, a saber: (i) idade; (ii) sexo; e (iii) sua relação com o projeto empreendedor que foi desenvolvido ao longo dos programas. Tal caracterização buscou descrever os padrões relatados para cada um dos aspectos caracterizados.

Já sobre o formato dos encontros, o objetivo foi caracterizar aspectos como: (i) número de encontros de cada programa; (ii) tempo de duração de cada encontro; (iii) se os encontros eram individuais ou coletivos; (iv) se as atividades foram realizadas de forma remota ou presencial; e (v) quais conteúdos relacionados a empreendedorismo e inovação eram administrados. Novamente, a caracterização ocorreu a partir dos padrões observados pelos relatos registrados nos protocolos cedidos.

As ferramentas utilizadas para auxiliar na implementação das intervenções e para registrar as observações do especialista em comportamento (denominadas como “protocolos de acompanhamento comportamental”) também foram caracterizadas a partir dos padrões observados nos três programas. Nesse sentido, buscou-se identificar os aspectos que foram comuns para todos (e.g., os protocolos registraram número de participantes dos encontros; desafios comportamentais observados; hipóteses funcionais; tempo de duração dos encontros etc.).

E, por fim, buscou-se caracterizar as funções e atribuições exercidas pelos mentores, no que se refere tanto ao especialista em comportamento (e.g., responsável por propor tarefas comportamentais; observar e registrar todo o processo durante os programas etc.) quanto ao especialista em empreendedorismo (e.g., ministrar palestras sobre estratégias financeiras, propor uso de ferramentas para alguma etapa específica). Essa caracterização ocorreu a partir da análise dos registros também fornecidos pela empresa de educação empreendedora.

RESULTADOS

Os resultados do segundo estudo devem ser apreciados a partir dos seguintes aspectos: (i) categorias direcionadoras das intervenções comportamentais; (ii) público-alvo; (iii) aspectos dos encontros; (iv) ferramentas utilizadas para realização e registro das intervenções; e (v) funções atribuídas aos mentores.

Categorias direcionadoras das intervenções comportamentais e seus itens

No que se refere a categorias e seus respectivos itens, o levantamento identificou quatro aspectos comuns a todos os protocolos, dos quais originaram-se as categorias possíveis para análise denominadas como: (i) desafios observados (i.e., desafios relacionados à aspectos comportamentais que o especialista registrou); (ii) tarefas comportamentais realizadas (i.e., atividades propostas exclusivamente para desenvolver aspectos comportamentais); (iii) objetivos principais do encontro (i.e., objetivos relacionados exclusivamente à desenvolvimento comportamental); (iv) resultados observados

(i.e., resultados de desenvolvimento comportamental observados pelo especialista). Além disso, o levantamento identificou ainda um total de 39 itens, sendo dez itens relacionados à categoria “desafios observados”, nove itens relacionados à categoria “tarefas comportamentais realizadas”, nove itens relacionados à categoria “objetivos principais do encontro” e 11 itens relacionados à categoria “resultados observados”. Mais detalhes desses itens podem ser vistos a partir da Tabela Suplementar 03 que está disponível para acesso em https://osf.io/eb75h/?view_only=4e77c554bdd846bc8c4caaf6a47747a5.

Público-alvo

Ao todo, os programas tiveram 42 participantes, sendo que desses 11 (26,1%) participaram do primeiro programa, 12 (28,5%) participaram do segundo e 19 (45,2%) participaram do terceiro programa. Entre esses, 57% eram homens e todos os participantes tinham idades entre 22 e 58 anos. Além disso, todos os integrantes eram voluntários na participação e eram colaboradores internos (i.e., intraempreendedores) nas empresas que estavam realizando tais atividades. Para serem selecionados, os participantes precisavam inscrever projetos empreendedores que foram julgados a partir de requisitos pré-estabelecidos pelas próprias empresas realizadoras (e.g., tempo de duração, recursos necessários, qualidade técnica da proposta etc.).

Aspectos dos encontros

Nesse aspecto, observou-se que ao todo 15 projetos foram acompanhados, nos quais todos foram desenvolvidos pelos participantes e a partir da formação de grupos em que 11 (73%) foram compostos de três participantes, três (20%) compostos por dois participantes e apenas um (6,6%) composto por quatro participantes. Os encontros foram todos realizados de forma separada com cada um dos grupos e todos tiveram 12 encontros semanais com duração média de 60 minutos. Todos os encontros aconteceram de forma remota e síncrona, via plataforma do *Google Meet*®. Além disso, os conteúdos de negócio programados para cada mentoria foram bastante padronizados, de forma que os encontros fossem realizados separadamente, mas que mantivessem semelhança entre eles. Todos os

encontros foram obrigatórios para os participantes e contaram com a participação de um mentor especialista em negócios e de um mentor especialista em comportamento (um psicólogo, denominado pela empresa de “agente de comportamento”). Em todos os encontros, os participantes tiveram o tempo dividido entre atividades relacionadas ao desenvolvimento do projeto e atividades relacionadas ao desenvolvimento comportamental, contudo, não foi possível apurar se essa divisão ocorreu de forma equilibrada, padronizada e nem mesmo se ocorria de forma efetiva.

Por fim, no que se refere aos temas relacionados ao empreendedorismo que foram contemplados pelos protocolos analisados e que poderiam ser direcionadores do método comportamental, observou-se 13 opções, a saber: (i) diagnóstico de maturidade do negócio; (ii) planejamento do processo de aceleração; (iii) ida a campo: validação do problema e do cliente; (iv) jornada do cliente; (v) *Minimum Viable Product* (MVP); (vi) análises financeiras; (vii) prova de conceito; (viii) diferenciais competitivos; (ix) canais de relacionamento; (x) potenciais concorrentes; (xi) potenciais fornecedores; (xii) *pitch*; (xiii) investidores. Alguns dos temas foram observados em mais de um encontro (e.g., MVP, ida a campo, prova de conceito), mas todos esses aconteceram de forma sequencial, ou seja, as repetições aconteciam em encontros próximos.

Ferramentas utilizadas para realização de tarefas e registros comportamentais

As ferramentas utilizadas nos três programas foram utilizadas para registrar individualmente cada encontro no que se refere a: data de ocorrência do encontro, horário do encontro, mentor responsável pelo conteúdo de negócios, mentor responsável pelas observações e tarefas comportamentais, número de participantes do encontro, descrição do tema de negócios por encontro, descrição dos desafios comportamentais, descrição dos objetivos comportamentais, descrição das tarefas comportamentais realizadas e descrição dos resultados observados. Contudo, tais registros não ocorreram a partir de um formato padronizado e apresentaram muita variação na forma de relatar as observações feitas.

Funções principais atribuídas aos mentores

Em todos os programas, observou-se que o papel do especialista em negócios era: (i) expor conteúdos teóricos e práticos; (ii) explicar e apoiar o uso de ferramentas aplicadas; e, (iii) sanar dúvidas relacionadas ao processo de realizar um projeto empreendedor. No que se refere a função do especialista em comportamento, observou-se que esse foi especialmente responsável por: (i) realizar observações comportamentais; (ii) conduzir um processo denominado de *checkin* para investigar como os participantes estavam no início da mentoria; (iii) identificar os desafios comportamentais e os objetivos específicos de cada grupo; (iv) propor e conduzir as atividades comportamentais específicas; (v) observar e relatar os resultados comportamentais de cada grupo e em todos os encontros, (vi) conduzir um processo denominado de *checkout* para investigar como os participantes estavam no início da mentoria; (vii) construir hipóteses funcionais sobre os comportamentos dos participantes.

ESTUDO 03: SISTEMATIZAÇÃO DE UM MÉTODO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL

Método

O terceiro e último estudo teve como objetivo específico propor um método comportamental por meio da sistematização de: (i) categorias direcionadoras de intervenções comportamentais (i.e., aspectos e categorias caracterizados pelo Estudo 02); (ii) conceitos analítico-comportamentais aplicáveis (i.e., conceitos identificados e validados pelo Estudo 01); (iii) aspectos gerais de formatação (i.e., aspectos caracterizados pelo Estudo 02).

Instrumentos/Materiais

Da mesma forma que o Estudo 01 e o Estudo 02, o processo de sistematização do Estudo 03 aconteceu a partir dos três protocolos de acompanhamento comportamental disponíveis em formato de planilha (um de cada edição dos programas de empreendedorismo). A partir dos materiais resultantes do Estudo 01, ou seja, o levantamento dos conceitos analítico-comportamentais identificados e validados pelos especialistas em comportamento da empresa

fornecedora do banco de dados. E ainda, os materiais resultantes do Estudo 02, isto é, a caracterização dos itens por categorias e a caracterização dos aspectos gerais de formatação das intervenções.

Procedimentos

O procedimento desse último estudo se deu por meio de três processos. O primeiro referente a sistematização de cada um dos encontros a partir da frequência média de ocorrências dos itens em cada uma das categorias direcionadoras das intervenções comportamentais (i.e., as quatro categorias e seus respectivos 39 itens). Para calcular a frequência média por item, construiu-se uma planilha por encontro (i.e., 12 no total) em que, nas colunas, estavam os grupos de empreendedores (i.e., 15 no total) e nas linhas estavam as opções de categorias e itens (i.e., quatro e 39, respectivamente). Sendo assim, sempre que a ocorrência do item era constatada, adicionava-se o número 1 na célula correspondente. A constatação do item se dava a partir da identificação direta da palavra correspondente ao item (e.g., “ansiedade”, “medo de errar”, “esquiva comportamental”) ou por meio da interpretação de relatos objetivos em que o especialista não citava a palavra, mas citava o conceito (e.g., “foi solicitado ao participante que ele tentasse identificar resultados positivos ao realizar a atividade de preparação do *pitch*”, que corresponderia ao item “descrever consequências positivas”). Após a constatação de cada item, em cada categoria, em cada encontro, e em todos os grupos de participantes, foi calculada a frequência média de ocorrência dos itens por encontro (i.e., fórmula = (soma de ocorrências nos grupos por encontro) ÷ (15 [número total de ocorrência possíveis] x 100). Após a obtenção das frequências médias, alguns critérios foram aplicados a fim de sistematizar as categorias e os itens que deveriam ser manejados em cada um dos encontros, a saber: (i) o critério de “maioria” em que identificou-se quais foram os itens que atingiram uma frequência média superior a 50% (e.g., se a análise dos resultados indicasse que o item ‘ansiedade’ foi relatado por mais de 50% dos grupos no encontro 1 dos programas de aceleração realizados anteriormente, então esse item estaria entre os temas a serem trabalhados no primeiro encontro da versão sistematizada do programa); e, (ii) deveria haver uma relação de coesão para todos

os itens e em todas as categorias (e.g., quando identifica-se o item “ansiedade” em uma das categoria, espera-se identificar os itens correspondentes para as demais categorias) e para isso outros itens poderiam ser inseridos no método sistematizado.

O segundo processo referente a sistematização de conceitos aplicáveis (i.e., os 23 conceitos analítico-comportamentais identificados e validados) a partir da definição de alguns critérios, a saber: (i) todos os conceitos que foram identificados e validados pelo Estudo 01 deveriam ser manejados em pelo menos um dos encontros; e, (ii) deveria haver uma relação de coesão entre os itens sistematizados nas categorias e os conceitos analítico-comportamentais sugeridos (e.g., quando o item “descrever consequências positivas” estivesse identificado, o conceito “reforço positivo” e/ou “reforço negativo” poderiam ser sugeridos pela sistematização).

Por fim, o terceiro processo foi referente a sistematização dos aspectos gerais de formatação (i.e., público-alvo; aspectos dos encontros; ferramentas utilizadas para realização e registro das intervenções; funções principais atribuídas aos mentores). No que se refere a esses aspectos, buscou-se identificar os padrões identificados no Estudo 02 (i.e., ocorreu na maior parte dos grupos), e a partir desses definiu-se o que poderia ser proposto pelo presente método. Nesse sentido, os aspectos que não ocorreram de forma padronizadas (i.e., foram identificados enquanto relatos específicos) não seriam consideradas como um aspecto sistematizado e, portanto, não deveria ser descrito pelo presente método comportamental.

Resultados

Os resultados específicos do último estudo devem ser apreciados em três aspectos principais, a saber: (i) sistematização das categorias direcionadoras de intervenções comportamentais; (ii) sistematização dos conceitos analítico-comportamentais aplicáveis; (iii) sistematização dos aspectos gerais de formatação. A seguir, apresenta-se os resultados de cada um desses aspectos mais detalhadamente.

Sistematização das categorias direcionadoras de intervenções comportamentais

No que se refere a sistematização das categorias direcionadoras, primeiro buscou-se identificar os itens que contemplassem o

primeiro critério, ou seja o de “maioria” (i.e., frequência média de ocorrência por encontro > 50%). Nesse sentido, foi possível observar que alguns itens foram identificados na maior parte dos grupos, e ainda que alguns desses foram relatados de forma persistente ao longo de todos os encontros. Na categoria “desafios observados”, notou-se que o item “comportamentos empreendedores em desenvolvimento” atingiu o critério de não-aleatoriedade em todos os encontros (i.e., $M > 50\%$). O segundo item mais recorrente foi “dificuldade para descrever as contingências” que aparece em oito dos 12 encontros. Os itens “medo de errar e não alcançar resultados” e “desalinhamento entre o time” atingiram o critério apenas nos encontros iniciais (i.e., encontros 01 e 02), enquanto que o item “ansiedade” ocorreu no primeiro e no último encontro. Observou-se ainda que, o item “baixa motivação” foi identificado nos encontros 05, 06 e 08, nos quais, as principais atividades são semelhantes e relacionadas à construção e validação da solução empreendedora. O item “dificuldade para variar comportamento” foi sinalizado nos encontros 03, 04, 07 e 08, os quais foram, em partes, dedicados às análises dos resultados obtidos nas atividades práticas do programa (i.e., “ida a campo” e “realização do MVP”). Por fim, notou-se ainda que todos os itens da categoria “desafios observados” foram identificados em pelo menos um encontro.

A categoria denominada “tarefas comportamentais realizadas” apresentou um resultado um pouco mais homogêneo uma vez que seis dos nove itens possíveis foram identificados (i.e., atingiu o critério de não-aleatoriedade) em pelo menos metade dos encontros possíveis. Vale destacar ainda que o item “descrever contingências positivas” foi observado em quase todos os encontros, com exceção apenas dos encontros 05 e 09. Por fim, o item “descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico” foi observado em praticamente todos os encontros de um programa específico, e, portanto, foi também identificado como um item frequente para essa categoria.

Em relação à categoria “objetivos principais do encontro”, o item de maior recorrência foi “desenvolver comportamento empreendedor relevante para tarefa”, que apenas não foi identificado nos encontros 10, 11, e 12 (os três últimos dos programas). Os itens “desenvolver estratégias de enfrentamento” e “reduzir resistência

à mudança” foram notados em pelos seis dos 12 encontros. O item “reduzir ansiedade” atingiu o critério em quatro encontro, sendo o primeiro e o último, e outros dois encontros no meio do programa. O item “generalizar comportamentos aprendidos no processo” apareceu em três encontros (i.e., 09, 10 e 11), sendo todos esses ocorridos ao final dos programas. Por fim, interessante destacar que o item “melhorar relacionamento do grupo” não atingiu $M > 50\%$ de ocorrência em nenhum encontro, e, portanto, não foi identificado na análise de categorias por encontros.

Na última categoria analisada referente aos resultados observados, notou-se certa heterogeneidade entre os itens identificados. O item “ocorrência de comportamentos empreendedores” foi observado em todos os encontros. O segundo item mais observado foi “discriminação de contingências”, com ocorrência em oito dos 12 encontros. Os itens “redução de esquiva” e “mudança comportamental” não apresentaram um percentual superior a 50% entre os grupos para nenhum dos encontros. Interessante observar ainda que o item “redução do medo de errar” foi observado em dois dos encontros, sendo esses o primeiro e o último encontro. E ainda, o item “estratégias para lidar com os desafios” foi observado em quatro encontros (04, 05, 10 e 11) nos quais parte das atividades eram analisar os resultados obtidos pelo grupo nas atividades práticas.

No que se refere especificamente a comportamentos empreendedores (i.e., subitens do item “ocorrência de comportamentos empreendedores”), observou-se que apenas “liderança” e “empatia” não atingiram o critério (frequência média $> 50\%$) em algum dos encontros. Já os subitens “busca por informações” e “trabalho em equipe” foram identificados em pelos menos quatro encontros ao longo de todo o programa. Interessante ressaltar que os itens “coragem para riscos” e “autoconfiança” ocorreram no último encontro, quando os empreendedores se preparam para apresentar seus projetos para potenciais investidores. O subitem “trabalho em equipe” foi identificado nos encontros 02, 03 e 04, em geral, quando os times ainda estavam se organizando enquanto um grupo de trabalho. O subitem “escuta ativa” foi observado no encontro 04, em que as atividades estavam relacionadas à interação com potenciais clientes. E por fim, o subitem “estabelecimento de metas” ocorreu

apenas no primeiro encontro, sendo esse dedicado ao processo de planejamento de atividades e resultados desejados para o processo.

Para garantir uma relação de coesão em todos os itens e em todas as categorias foi adicionado pelo menos um item em cada um dos encontros (e.g., item “dificuldade para descrever contingências” na categoria “desafios comportamentais” adicionado no encontro 01). Especificamente na categoria “desafios comportamentais”, observou-se que os itens adicionados foram bastante heterogêneos entre si e foram adicionados em sete encontros (i.e., encontros 1, 2, 3, 4, 7, 8 e 11), sendo que desses, em dois foram adicionados dois itens. Além disso, observou-se ainda que os itens “comportamentos empreendedores em desenvolvimento” e “dificuldade para descrever contingências” foram identificados em todos os encontros e que os demais itens foram identificados ao menos uma vez.

Em relação a categoria “objetivos principais”, observou-se que em sete encontros itens foram adicionados (i.e., encontros 1, 2, 3, 4, 6, 7 e 9) e que em apenas no encontro nove foram adicionados dois itens. O item “desenvolver comportamento empreendedor relevante para tarefa” foi observado em todos os encontros, e os demais itens foram observados ao menos uma vez. Ainda nessa categoria, observou-se que houve uma média de três objetivos principais por encontro, sendo que em alguns encontros houveram quatro ou cinco também.

Adicionalmente, no que se refere à categoria “tarefas comportamentais”, identificou-se 8 encontros que tiveram itens dessa categoria adicionados (i.e., encontros 1, 2, 3, 6, 7, 9, 11 e 12), contudo somente no encontro 11 foram adicionados dois desses. Nessa categoria, observou-se um maior padrão entre os tipos de tarefas sugeridas, sendo que “descrever comportamentos relevantes para tarefa”, “descrever sentimentos e emoções frente ao contexto específico”, “descrever consequências positivas”, “descrever os desafios do ambiente”, e “planejar ações que aumentem a probabilidade dos reforçadores” foram identificados em mais da metade dos encontros. Por fim, todos os demais itens foram adicionados em pelo menos um dos encontros.

Na categoria “resultados esperados”, pelo menos um item foi adicionado em todos os 12 encontros possíveis, e ainda, em sete desses, foram identificados dois itens adicionados. Os itens mais

observados foram “ocorrência de comportamentos empreendedores” e “discriminação de contingências” e ocorreram em doze e dez encontros, respectivamente. Além disso, observou-se ainda que “estratégias para lidar com desafios” apareceu em sete encontros, e que “generalização” apareceu nos cinco últimos encontros. Todos os detalhes relacionados à sistematização das categorias direcionadoras podem ser vistos a seguir na Tabela 01.

Sistematização dos conceitos analítico-comportamentais aplicáveis

Ao aplicar os critérios definidos para sistematização dos conceitos analítico-comportamentais (i.e., (i) todos os conceitos que foram identificados e validados pelo Estudo 01 deveriam ser manejados em pelo menos um dos encontros; e, (ii) deveria haver uma relação de coesão entre os itens sistematizados nas categorias e os conceitos analítico-comportamentais sugeridos) observou-se que a maioria dos encontros apresentaram relação com pelo menos 20 conceitos dos 24 conceitos possíveis. Sendo assim, os itens menos observados foram “magnitude do reforço”, “variabilidade comportamental” e “mudança comportamental”. Todos os detalhes relacionados à sistematização dos conceitos analítico-comportamentais podem ser vistos na Tabela 01.

Tabela 01- Proposta Sistematizada do Método Comportamental

ENCONTRO	TEMAS DE EM- PREENDEORISMO ATIVIDADE EM- PREENDEDORA	DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS	OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO	TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS	CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS	RESULTADOS ESPERADOS
ENCONTRO 01	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico do Negócio (Pré-Work) - Cronograma do programa <p>Atividades no encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteúdos dos técnicos - Realização do Diagnóstico - Tarefa Comportamental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de ações 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (73,33%)</p> <p>2- Ansiedade (66,67%)</p> <p>3- Desalinhamento entre o time (53,33%)</p> <p>4- Dificuldade para descrever contingências*</p> <p>5- Medo de errar e não alcançar resultados (53,33%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (66,67%)</p> <p>2- Reduzir Ansiedade de (60%)</p> <p>3- Melhorar relacionamento entre o grupo*</p>	<p>1- Descrever comportamentos relevantes para tarefa empreendedora do encontro (73,33%)</p> <p>2- Descrever consequências positivas ao realizar o processo de empreender (66,67%)</p> <p>3- Descrever contingências aversivas ao realizar o processo de empreender (53,33%)</p> <p>4- Propor uma divisão de tarefas (60%)</p> <p>5- Descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Relatório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (66,67%) [Planejamento (73,33%), Estabelecimento de Metas (66,67%), Comprometimento (53,33%)]</p> <p>2- Discriminação de contingências (53,33%)</p> <p>3- Redução de ansiedade*</p> <p>4- Melhorar relacionamento do grupo*</p>
ENCONTRO 02	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultado do Diagnóstico do Negócio - Ida a campo - Potenciais Clientes <p>Atividades no encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteúdos dos técnicos - Construção do escopo da Ida a Campo - Tarefa Comportamental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ir a campo 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (66,67%)</p> <p>2- Medo de errar (53,33%)</p> <p>3- Dificuldade para descrever as contingências (53,33%)</p> <p>4- Desalinhamento entre o grupo*</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (73,33%)</p> <p>2- Reduzir o medo de errar (53,33%)</p> <p>3- Melhorar relacionamento entre o grupo*</p>	<p>1- Descrever comportamentos relevantes para tarefa empreendedora do encontro (73,33%)</p> <p>2- Descrever possíveis consequências positivas ao realizar a tarefa empreendedora (80%)</p> <p>3- Descrever possíveis consequências aversivas ao não realizar a tarefa empreendedora (60%)</p> <p>4- Propor divisão de tarefas*</p> <p>5- Descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico (66,67%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Relatório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (66,67%) [Trabalho em equipe (60%), Busca por informações (53,33%)]</p> <p>2- Discriminação de contingências (60%)</p> <p>3- Redução do medo de errar*</p> <p>4- Melhorar a relação do grupo*</p>

SISTEMATIZAÇÃO DE UM MÉTODO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL PARA DESENVOLVER
COMPORTAMENTOS EM CONTEXTOS DE INTRAEMPREendedorISMO

ENCONTRO	<p>TEMAS DE EM- PRENEDEDORISMO ATIVIDADE EM- PRENEDEDORA</p> <p>Temas: - Ida a Campo - Potenciais Clientes Atividades no en- contro: - Exposição de conteú- dos técnicos - Revisão do Plano da Ida a Campo - Análises sobre os potenciais cliente - Tarefa Comporta- mental Atividades extra encontro: - Ir a campo</p>	<p>DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS</p> <p>1- Comportamentos desenvolvimento empreendedores em (80%) 2- Dificuldade para descrever contingen- cias (60%) 3- Dificuldade para lidar com mudanças (53,33%) 4- Medo de errar*</p>	<p>OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO</p> <p>1- Desenvolver comportamento empreendedor rele- vante para a tarefa (73,33%) 2- Reduzir resistên- cia à mudança (60%) 3- Reduzir medo de errar*</p>	<p>TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS</p> <p>1- Descrever compor- tamentos relevantes para tarefa empreen- dedora do encontro (86,67%) 2- Descrever os desafios do ambiente (60%) 3- Planejar ações que aumentem a probabilidade dos reforçadores* 4- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (66,67%)*</p>	<p>CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS</p> <p>1- Análise Funcional Função Topografia 2- Punição (natural, positiva e negativa) 3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural) 4- Descrição de contingências Contingências 5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo 6- Observação Comportamental 7- Repertório Comportamental 8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras 9- Planejamento de Contingências</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (66,67%) [Trabalho em equipe (60%), Busca por informa- ções (53,33%)] 2- Discriminação de contingências (60%) 3- Redução do medo de errar* 4- Estratégias para lidar com os desafios*</p>
ENCONTRO 04	<p>Temas: - Ida a Campo - Jornada do Cliente Atividades no en- contro: - Exposição de conteú- dos técnicos - Análises de resulta- dos da Ida a Campo - Tarefa Comporta- mental Atividades extra encontro: - Construção da Jorna- da do Cliente</p>	<p>1- Comportamentos desenvolvimento empreendedores em (53,33%) 2- Dificuldade para variar comportamen- to (53,33%) 3- Dificuldade para lidar com mudanças (60%) 4- Baixa na Moti- vação* 5- Dificuldade para descrever contin- gências*</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor rele- vante para a tarefa (73,33%) 2- Reduzir resistên- cia à mudança (60%) 3- Desenvolver estratégias de entramento frente aos desafios*</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (60%) 2- Descrever compor- tamentos relevantes para tarefa empreen- dedora do encontro (73,33%) 3- Descrever possí- veis consequências positivas ao realizar a tarefa empreendedora (53,33%) 4- Planejar ações que aumentem a probabili- dade dos reforçado- res (53,33%) 5- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (66,67%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia 2- Punição (natural, positiva e negativa) 3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural) 4- Descrição de contingências Contingências 5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo 6- Observação Comportamental 7- Repertório Comportamental 8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras 9- Planejamento de Contingências 10- Magnitude do Reforço</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (60%) (Busca por Oportunidade (53,33%), Escuta ativa (53,33%), Trabalho em Equipe (53,33%)] 2- Estratégias para lidar com os desa- fios (53,33%) 3- Discriminação de contingências (60%) 4- Aumento da motivação para empreender*</p>

ENCONTRO	TEMAS DE EM- PREENDIMENTO E ATIVIDADE EM- PREENDIDA	DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS	OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO	TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS	CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS	RESULTADOS ESPERADOS
ENCONTRO 05	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MVP (Produto Mínimo Viável) - Cliente <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Estruturação do MVP - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização do MVP 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (60%)</p> <p>2- Dificuldade para descrever contingên- cias (60%)</p> <p>3- Ansiedade (53,33%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (73,33%)</p> <p>2- Desenvolver estrat- égias de enfrenta- mento frente aos desafios (60%)</p> <p>3- Reduzir ansiedade (60%)</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (60%)</p> <p>2- Descrever compor- tamentos relevantes para tarefa empreen- dedora do encontro (53,33%)</p> <p>3- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (53,33%)</p> <p>4- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (83,33%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (66,67%) (Planeja- mento (60%) , Per- sistência (53,33%), Autoconfiança (53,33%)</p> <p>2- Discriminação de contingências (60%)</p> <p>3- Estratégias para lidar com os desa- fios (53,33%)</p> <p>4- Redução de ansiedade*</p>
ENCONTRO 06	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MVP - Canais de relaciona- mento - Fornecedores <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Análises dos resul- tados de realização do MVP - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização do MVP 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (66,67%)</p> <p>2- Dificuldade para descrever contingên- cias (60%)</p> <p>3- Baixa motivação (53,33%)</p> <p>4- Esquiva comporta- mental (53,33%)</p> <p>5- Dificuldade para lidar com os aver- sivos*</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (73,33%)</p> <p>2- Reduzir ansiedade (53,33%)</p> <p>3- Desenvolver estrat- égias de enfrenta- mento frente aos desafios (60%)</p> <p>4- Aumentar a motivação para empreende- r*</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (60%)</p> <p>2- Descrever compor- tamentos relevantes para realizar a tarefa*</p> <p>3- Descrever possí- veis consequências positivas ao realizar a tarefa empreendedora (73,33%)</p> <p>4- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (53,33%)</p> <p>5- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (83,33%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p> <p>10- Magnitude do Reforço</p> <p>11- Fuga Esquiva Comporta- mental</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (73,33%) (Compro- metimento (46,67%), Coragem para Riscos (60%)</p> <p>2- Aumento da motivação para empreender (60%)</p> <p>3- Redução de an- siedade (53,33%)</p> <p>4- Estratégias para lidar com os desa- fios (60%)</p> <p>5- Redução de esquiva comporta- mental*</p> <p>6- Discriminação de contingências*</p>

SISTEMATIZAÇÃO DE UM MÉTODO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL PARA DESENVOLVER
COMPORTAMENTOS EM CONTEXTOS DE INTRAEMPREendedorISMO

ENCONTRO	TEMAS DE EM- PREendedorISMO ATIVIDADE EM- PREendedorA	DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS	OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO	TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS	CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS	RESULTADOS ESPERADOS
ENCONTRO 07	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MVP - Análise Financeira <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Análises dos resulta- dos do MVP - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização do MVP 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento 2- Dificuldade para descrever contingên- cias (60%) 3- Dificuldade para lidar com as mudan- ças (53,33%) 4- Dificuldade para variar comporta- mento* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (73,33%) 2- Reduzir resis- tência à mudança (53,33%) 3- Reduzir resis- tência para variar comportamento* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Descrever os desa- fios do ambiente* 2- Descrever compor- tamento relevantes para realizar a tarefa (60%) 3- Descrever possíveis consequências possi- vas (53,33%) 4- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (53,33%) 5- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (66,67%)* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Análise Funcional Função Topografia 2- Punição (natural, positiva e negativa) 3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural) 4- Descrição de contingências Contingências 5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo 6- Observação Comportamental 7- Repertório Comportamental 8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras 9- Planejamento de Contingências 10- Magnitude do Reforço 11- Fuga Esquiva Comporta- mental 12- Variabilidade Comporta- mental 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Ocorrência de Comportamen- tos Relevantes (66,67%) [Busca por Oportunidades (60%), Persistência (60%), Criatividade (53,33%)] 2- Discriminação de contingências (60%) 3- Redução da re- sistência à mudança (53,33%) 4- Variabilidade comportamental*
ENCONTRO 08	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MVP - Análise Financeira <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Análises de resulta- dos do MVP - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização do MVP 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento 2- Dificuldade para lidar com as mudan- ças (53,33%) 3- Dificuldade para descrever as contin- gências* 4- Baixa motivação (53,33%) 5- Esquiva comporta- mental* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (73,33%) 2- Reduzir resis- tência à mudança (53,33%) 3- Desenvolver estra- tégias de enfrenta- mento frente aos desafios (60%) 4- Generalização de novos comportamen- tos aprendidos* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Descrever os desafios do ambiente (53,33%) 2- Descrever compor- tamento relevantes para realizar a tarefa (53,33%) 3- Descrever possi- veis consequências positivas ao realizar a tarefa empreendedora (60%) 4- Identificar comportamentos já aprendidos até aqui e que podem ser im- portantes nessa tarefa (53,33%) 5- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (53,33%) 6- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (83,33%)* 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Análise Funcional Função Topografia 2- Punição (natural, positiva e negativa) 3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural) 4- Descrição de contingências Contingências 5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo 6- Observação Comportamental 7- Repertório Comportamental 8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras 9- Planejamento de Contingências 10- Magnitude do Reforço 11- Fuga Esquiva Comporta- mental 12- Variabilidade Comporta- mental 13- Generalização 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (66,67%) [Busca por Informações (60%), Trabalho em Equipe (66,67%)] 2- Aumento de motivação para empreender (60%) 3- Redução de esquiva comporta- mental 4- Generalização (53,33%) 5- Estratégias para lidar com os desafios*

ENCONTRO	TEMAS DE EM- PREENDIMENTO E ATIVIDADE EM- PREENDIDA	DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS	OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO	TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS	CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS	RESULTADOS ESPERADOS
ENCONTRO 09	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prova de Conceito - Diferenciais competitivos - Potenciais Concorrentes <p>Atividades no encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteúdos dos técnicos - Construção da Prova de Conceito - Tarefa Comportamental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção da Prova de Conceito 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (53,33%)</p> <p>2- Dificuldade para descrever contingências (60%)</p> <p>3- Ansiedade (53,33%)</p> <p>4- Esquiva Comportamental*</p> <p>5- Dificuldade para lidar com mudanças (60%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa (66,67%)</p> <p>2- Generalizar comportamentos aprendidos no processo (60%)</p> <p>3- Reduzir Ansiedade*</p> <p>4- Reduzir resistência à mudança (53,33%)</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (60%)</p> <p>2- Identificar comportamentos já aprendidos até aqui e que podem ser importantes nessa tarefa (53,33%)</p> <p>3- Planejar ações que aumentem a probabilidade dos reforçadores (60%)</p> <p>4- Descrever comportamento relevantes para realizar a tarefa*</p> <p>5- Descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico (50%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p> <p>10- Magnitude do Reforço</p> <p>11- Fuga Esquiva Comportamental</p> <p>12- Variabilidade Comportamental</p> <p>13- Generalização</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (60%) Criatividade (53,33%) Planejamento (60%)</p> <p>2- Generalização (53,33%)</p> <p>3- Discriminação de contingências (66,67%)</p> <p>4- Redução de ansiedade (60%)</p> <p>5- Redução de resistência à mudança*</p>
ENCONTRO 10	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prova de Conceito - Canais de Relacionamento - Potenciais Clientes - Potenciais Fornecedores <p>Atividades no encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteúdos dos técnicos - Construção da Prova de Conceito - Tarefa Comportamental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção da Prova de Conceito 	<p>1- Comportamentos empreendedores em desenvolvimento (60%)</p> <p>2- Dificuldade para descrever contingências (60%)</p> <p>3- Dificuldade para variar o comportamento (53,33%)</p> <p>4- Dificuldade para lidar com mudanças* (53,33%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento relevante para a tarefa (66,67%)</p> <p>2- Desenvolver estratégias de enfrentamento frente aos desafios (53,33%)</p> <p>3- Generalizar comportamentos aprendidos no processo (53,33%)</p> <p>4- Reduzir resistência à mudança (53,33%)</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (66,67%)</p> <p>2- Identificar comportamentos já aprendidos até aqui e que podem ser importantes nessa tarefa (53,33%)</p> <p>3- Planejar ações que aumentem a probabilidade dos reforçadores (53,33%)</p> <p>4- Descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico (83,33%)*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Punição (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante Gov. por Regras</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p> <p>10- Magnitude do Reforço</p> <p>11- Fuga Esquiva Comportamental</p> <p>12- Variabilidade Comportamental</p> <p>13- Generalização</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (53,33%) Busca de Oportunidade (66,67%), Rede de contatos (60%)</p> <p>2- Discriminação de contingências (53,33%)</p> <p>3- Estratégias para lidar com desafios (53,33%)</p> <p>4- Generalização* (53,33%)</p> <p>5- Redução de resistência à mudança*</p>

SISTEMATIZAÇÃO DE UM MÉTODO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL PARA DESENVOLVER
COMPORTAMENTOS EM CONTEXTOS DE INTRAEMPREENDEDORISMO

ENCONTRO	TEMAS DE EM- PREENDEDORISMO ATIVIDADE EM- PREENDEDORA	DESAFIOS COMPORTAMEN- TAIS	OBJETIVOS PRIN- CIPAIS DO ENCONTRO	TAREFAS COMPOR- TAMENTAIS	CONCEITOS ANALÍTICO-COM- PORTAMENTAIS BÁSICOS	RESULTADOS ESPERADOS
ENCONTRO 11	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitch (Apresentação do Projeto) - Investidores / Stakeholders - Potenciais Investimentos <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Construção do Pitch - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construção do Pitch 	<p>1- Comportamentos em empreendedorismo (53,33%)</p> <p>2- Dificuldade para desenvolver contingên- cias (53,33%)</p> <p>3- Dificuldade para variar o comporta- mento (60%)</p> <p>4- Ansiedade* (53,33%)</p> <p>5- Medo de errar* (53,33%)</p> <p>6- Desalinhamen- to entre o grupo (53,33%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento em- preendedor relevante para a tarefa (60%)</p> <p>2- Generalizar com- portamentos apre- ndidos no processo (53,33%)</p> <p>3- Desenvolver estra- tégias de enfrenta- mento frente aos desafios (53,33%)*</p> <p>4- Redução da ansie- dade (66,67%)</p> <p>5- Redução do medo de errar*</p>	<p>1- Descrever os desa- fios do ambiente*</p> <p>2- Identificar comportamentos já aprendidos até aqui e que podem ser im- portantes nessa tarefa (53,33%)</p> <p>3- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (66,67%)</p> <p>4- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (83,33%)*</p> <p>5- Propor divisão de tarefas entre o grupo (60%)</p> <p>6- Descrever possí- veis consequências positivas ao realizar a tarefa empreendedora (66,67%)</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Função (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p> <p>10- Magnitude do Reforço</p> <p>11- Fuga Esquiva Comporta- mental</p> <p>12- Variabilidade Comporta- mental</p> <p>13- Generalização</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (60%) (Exigência de Qualidade (53,33%))</p> <p>2- Busca por Informa- ções(53,33%)</p> <p>2- Discriminação de contingências (53,33%)</p> <p>3- Estratégias para lidar com desafios (66,67%)</p> <p>4- Redução do medo de errar (60%)</p> <p>5- Redução da ansie- dade (66,67%)</p> <p>6- Generalização*</p>
ENCONTRO 12	<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitch - Investidores / Stakeholders <p>- Diagnóstico do Negó- cio (pos-work)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciais Investi- mentos (53,33%) <p>Atividades no en- contro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exposição de conteú- dos técnicos - Pré-apresentação de Pitch (treino) - Tarefa Comporta- mental <p>Atividades extra encontro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalização do Pitch 	<p>1- Comportamentos em empreendedorismo (73,33%)</p> <p>2- Dificuldade para desenvolver contingên- cias (60%)</p> <p>3- Ansiedade (73,33%)</p> <p>4- Medo de errar (60%)</p>	<p>1- Desenvolver comportamento empreendedor rele- vante para a tarefa (73,33%)</p> <p>2- Reduzir ansiedade (66,67%)</p> <p>3- Reduzir o medo de errar (60%)</p> <p>4- Desenvolver estra- tégias de enfrenta- mento frente aos desafios (66,67%)</p> <p>5- Generalizar com- portamentos apre- ndidos no processo*</p>	<p>1- Descrever os desafios do ambiente (73,33%)</p> <p>2- Identificar comportamentos já aprendidos até aqui e que podem ser im- portantes nessa tarefa (66,67%)</p> <p>3- Planejar ações que aumentem a probabi- lidade dos reforçado- res (60%)</p> <p>4- Descrever senti- mentos e emoções frente a um contexto específico (100%)*</p> <p>5- Descrever possí- veis consequências positivas ao realizar a tarefa empreende- dora*</p>	<p>1- Análise Funcional Função Topografia</p> <p>2- Função (natural, positiva e negativa)</p> <p>3- Reforço (positivo, negativo, arbitrário, natural)</p> <p>4- Descrição de contingências Contingências</p> <p>5- Hipótese Funcional Estímulo Discriminativo</p> <p>6- Observação Comportamental</p> <p>7- Repertório Comportamental</p> <p>8- Comportamento Verbal Operante</p> <p>9- Planejamento de Contingências</p> <p>10- Magnitude do Reforço</p> <p>11- Fuga Esquiva Comporta- mental</p> <p>12- Variabilidade Comporta- mental</p> <p>13- Generalização</p> <p>14- Mudança Comportamental</p>	<p>1- Ocorrência de Comportamentos Empreendedores (60%) (Autocon- fiança (60%))</p> <p>2- Busca por Riscos (53,33%)</p> <p>2- Discriminação de contingências (60%)</p> <p>3- Aumento da motivação para em- prender (53,33%)</p> <p>4- Redução do medo de errar (60%)</p> <p>5- Redução de ansiedade (60%)</p> <p>6- Generalização*</p> <p>7- Mudança Com- portamental*</p>

* itens que foram adicionados a partir dos critérios estabelecidos no presente estudo
** porcentagens referentes apenas ao terceiro programa

Sistematização dos aspectos gerais de formação

Enquanto aspectos gerais de formação e a partir dos critérios estabelecidos para essa seção, observou-se que as intervenções devem ser direcionadas para empreendedores que sejam voluntários e colaboradores internos de alguma instituição (i.e., intraempreendedores), homens ou mulheres, com idade acima de 18 anos e que estejam empreendendo de forma compartilhada (e.g., com sócios, co-fundadores, colaboradores etc.) e com no mínimo três pessoas por grupo. Além disso, o método deveria acontecer de forma simultânea a um processo de desenvolvimento de negócios em que os empreendedores estejam desenvolvendo algum projeto real de empreendedorismo.

Em relação ao formato de aplicação, definiu-se que os encontros deveriam ser realizados de forma remota, mas ocorrer de forma síncrona e fornecer encontros individuais em que os empreendedores ou os grupos de empreendedores possam ser acompanhados separadamente. Além disso, o tempo de duração dos encontros precisa ter o mínimo de 60 minutos de duração, para que as atividades de negócios (\cong 30 minutos) e as atividades comportamentais (\cong 30 minutos) possam ser realizadas efetivamente. O método deveria ainda fornecer 12 encontros direcionados pelos conteúdos de negócio (identificados pelo Estudo 02), com frequências semanais em que todos os empreendedores teriam obrigatoriedade em relação a frequência. E por fim, todos os encontros seriam conduzidos por um especialista em negócios e um especialista em comportamento.

No que se refere a função do especialista em comportamento, definiu-se que esse deveria ser especialmente responsável por: (i) realizar observações comportamentais; (ii) identificar os desafios comportamentais e os objetivos específicos de cada grupo; (iii) propor e conduzir as atividades comportamentais específicas; (iv) observar e relatar os resultados comportamentais de cada grupo e em todos os encontros. Sendo assim, é função principal do especialista comportamental garantir que o método comportamental ocorra de forma sistemática para todos os empreendedores. Já em relação a função do especialista em negócios definiu-se que seria: (i) expor conteúdos teóricos e práticos; (ii) explicar e apoiar o uso de ferr-

mentas aplicadas; e *(iii)* sanar dúvidas relacionadas ao processo de realizar um projeto empreendedor.

Para o processo referente às tarefas do especialista em comportamento, definiu-se que deverá acontecer em cinco etapas: *(i)* conduzir o *checkin* (i.e., em que todos os empreendedores devem relatar como estão no momento inicial do encontro); *(ii)* observação comportamental, que deverá ocorrer durante todo o encontro com os empreendedores, mas principalmente durante as atividades destinadas ao projeto empreendedor; *(iii)* condução das atividades comportamentais previstas pelo encontro; *(iv)* conduzir o *checkout* (i.e., em que todos os empreendedores devem relatar como estão no momento final do encontro); *(v)* registro dos dados observados ao longo de todos os encontros. Importante ressaltar que não foi possível sistematizar o processo referente às tarefas do especialista em negócios pois o banco de dados utilizados não apresentou descrições suficientes para que isso fosse possível. O processo pode ser visto em detalhes na Figura Suplementar 01 que está disponível para acesso em https://osf.io/eb75h/?view_only=4e77c554bdd846bc8c4caaf6a47747a5.

Por fim, no que se refere à ferramenta de acompanhamento sistematizada, identificou-se que deveria contemplar todos os encontros a partir do que foi proposto na Tabela 01. Para isso, foi dividida em dois tipos de campos: *(i)* campos de registros pré-definidos e *(ii)* campos flexíveis. Para os campos pré-definidos (em negrito na ferramenta) o especialista em comportamento precisaria apenas marcar com X no “S” sinalizando que o que foi previsto pelo método de fato ocorreu, ou marcar com X no “N” sinalizando que o que foi previsto não aconteceu. Já para os campos flexíveis (em itálico na ferramenta) o especialista precisaria preencher adicionando registros que não definidos previamente pela ferramenta.

No campo pré-definido, observou-se 6 campos possíveis, a saber: *(i)* temas; *(ii)* desafios comportamentais; *(iii)* objetivos principais; *(iv)* tarefas comportamentais; *(v)* resultados; e, *(vi)* conceitos analítico-comportamentais básicos. Para os campos flexíveis, observou-se dez campos, a saber: *(i)* check-in; *(ii)* check-out; *(iii)* observações gerais; *(iv)* hipóteses funcionais; *(v)* outros de temas; *(vi)* outros de conceitos analítico-comportamentais; *(vii)* outros de desafios comportamentais; *(viii)* objetivos principais; *(ix)* tarefas comportamentais;

(x) resultados. Por fim, no cabeçalho da ferramenta foi inserido o número do encontro, o número do grupo, a data e os participantes presentes no encontro. Abaixo é possível ver um exemplo da ferramenta na Figura Suplementar 02 que está disponível para acesso em https://osf.io/eb75h/?view_only=4e77c554bdd846bc8c4caaf6a47747a5.

DISCUSSÃO GERAL

Os resultados do primeiro estudo demonstraram que os dados utilizados foram baseados nos pressupostos da Análise Experimental do Comportamento, uma vez que as validações realizadas com os especialistas atingiram níveis de concordância suficientes e um número de conceitos (24) relevante (Yusoff, 2019). Esse resultado se torna ainda mais interessante na medida em que o método comportamental proposto pelo presente trabalho, de fato, se constitui enquanto um caminho alternativo aos existentes e os conceitos analíticos-comportamentais forem aplicados para explorar as possibilidades que essa ciência oferece na temática de ensino e aprendizagem (Skinner, 1965; 1968; Todorov, 1984). E isso porque, a ideia proposta por Skinner (1968) de que o processo de aprendizagem ocorre por meio de um arranjo de contingências sob as quais os comportamentos são modificados, parece estar alinhada à ideia de Ajzen (1985) referente à Teoria do Comportamento Planejado (TCP) bastante difundida no empreendedorismo. Quando Ajzen (2011) propõe que a modificação do comportamento deveria ocorrer por meio de intervenções que alterassem um dos três construtos que compõe a TCP, evidencia-se essa afinidade teórica e a oportunidade de uni-las pelo objetivo de propor arranjos de contingências que seriam capazes de mudar o comportamento para gerar aquisição de repertórios desejados.

No segundo estudo, observa-se que o objetivo de realizar um levantamento que identificasse e caracterizasse o banco de dados foi cumprido e trouxe resultados bastante interessantes. No que se refere às categorias direcionadoras das intervenções comportamentais identificadas (i.e., *(i)* desafios observados; *(ii)* tarefas comportamentais realizadas; *(iii)* objetivos principais do encontro; *(iv)* resultados observados), um resultado interessante é que se encontrou as variáveis que são consideradas necessárias para que se obtenha

um processo de aprendizagem eficiente. Para Baer et al. (1968), o processo de construir uma tecnologia comportamental deve fornecer detalhes para que se tenha clareza sobre quais são os comportamentos almejados, as intervenções necessárias para manipulá-los e quais são os efeitos esperados e alcançados nesse processo. Nesse sentido, conclui-se que, de fato, as categorias representam tais variáveis, em especial, quando se analisa os itens (39) que compõe cada uma delas, e assim, considera-se que foram encontrados elementos suficientes para compor um instrumento de intervenção comportamental.

Outro resultado interessante oferecido pelo presente trabalho, refere-se aos tipos de itens que podem ser encontrados no método comportamental proposto. Por exemplo, na categoria denominada “desafios observados”, encontra-se itens como “medo de errar”, “baixa motivação”, “comportamentos empreendedores em desenvolvimento”, que são aspectos amplamente discutidos pelo campo do empreendedorismo como elementos cruciais para alcançar resultados desejados (Barbosa et al., 2020; McClelland, 1961; Pandey et al., 2020; Marvel et al., 2007; Rigtering et al., 2019) e que foram amplamente analisados no presente processo de sistematização. O mesmo acontece quando se observa os itens que compõe a categoria “resultados observados” em que identificou-se aspectos como o “aumento da motivação para empreender” e a “ocorrência de comportamento empreendedores” com seus 15 subitens (e.g., comprometimento, coragem para riscos, criatividade, liderança, planejamento, entre outros). Esses são resultados que também já foram discutidos em profundidade pelos estudiosos da temática de comportamento empreendedor e/ou intenção de empreender e que consideram esses os elementos mais relevantes de serem desenvolvidos por um programa de empreendedorismo, independente de seus formatos (Aileron, 2013; Botha et al., 2007; Barbosa et al., 2020; Ceresia, 2018; Green & Brown, 2017; McClelland, 1961; Robinson, 2017; Santana e Zotes, 2021; Spinuzzi et al., 2020). Tais achados, sinalizam o quanto esse método comportamental já possui elementos que são afins àqueles considerados anteriormente pelo campo de investigação, mas que, por se tratar da utilização dos pressupostos da Análise Experimental do Comportamento, poderia oferecer uma forma distinta de serem manejados e desenvolvidos.

Para além dos semelhantes, outros itens foram identificados e também parecem oferecer possibilidades interessantes para o campo do empreendedorismo. Na categoria “objetivos principais”, por exemplo, observa-se o item “generalizar comportamentos aprendidos” que representa um conceito bastante difundido nas ciências do comportamento. A generalização pode ser entendida como o processo em que, após o indivíduo ser reforçado pela consequência de emitir uma resposta perante um estímulo, torna-se condicionado a emitir a mesma (ou similar) resposta perante estímulos similares, para que possa obter consequências igualmente reforçadoras (Sério et al., 2005; Skinner, 1974). E, embora não seja um conceito amplamente aplicado nos programas de empreendedorismo, trata-se de uma proposta bastante promissora, uma vez que, poderia possibilitar resultados ainda mais interessantes ao garantir que os empreendedores utilizassem o que aprenderam em contextos distintos dos contextos em que ocorreram a aprendizagem. Por fim, vale ressaltar que, assim como o item “generalizar comportamentos aprendidos” representaria novas possibilidades, outros itens de outras categorias parecem ser igualmente promissores (e.g., alguns itens da categoria “tarefas comportamentais”: “descrever comportamentos relevantes para a tarefa”, “descrever consequências positivas”, “planejar ações que aumentem a probabilidades de consequências positivas” etc). Ademais, todos esses outros itens representam conceitos consistentes da Análise Experimental do Comportamento (e.g., Andery & Sério, 2008; Botomé, 2013; Catania, 1999; Da Silva et al., 2018; Matos, 1999b; Sidman, 2003; Skinner, 1957, 1965, 1968, 1974; Todorov, 2002).

Ainda no segundo estudo, caracterizou-se o público-alvo e identificou-se que os dados analisados foram referentes a uma amostra composta por homens e mulheres, com idades entre 22 e 58 anos e que foram voluntários em projetos de empreendedorismo que ocorreram dentro das empresas nas quais eles eram colaboradores internos. A partir de Pinchot (1985), aquele que busca, de forma individual ou coletiva, explorar oportunidades e gerar valor dentro de uma organização, deve ser definido enquanto um intraempreendedor. Dessa forma, entende-se inicialmente que o método comportamental foi adaptado para intraempreendedores e que, portanto, poderá fornecer novas contribuições a partir de

aplicações específicas realizadas no subcampo do intraempreendedorismo. Adicionalmente, Pandey et al. (2020) identificaram que experiências intraempreendedoras e os resultados alcançados poderiam contribuir para relações de trabalhos mais positivas, ou seja, relações em que os colaboradores sintam que os benefícios foram compartilhados. Sendo assim, um método comportamental sistematizado para intraempreendedores poderia ser promissor ao ser mais efetivo em fortalecer os ganhos atingidos, uma vez que esse foi construído a partir das necessidades e experiências específicas de quem empreende nas condições do intraempreendedorismo. E por fim, Nassif et al. (2011) iniciaram estudos, ainda pouco conclusivos, que buscam investigar as diferenças existentes entre o empreendedor e o intraempreendedor. Não obstante, outros estudiosos não fazem essa distinção e atribuem ao intraempreendedor e ao empreendedor características semelhantes (Nassif et al., 2011; Santana & Zotes, 2021). Contudo, a possibilidade de um método que tenha especificamente o intraempreendedor enquanto público-alvo oferece ao campo mais uma alternativa possível para aprofundar nas lacunas identificadas e nos estudos que discutem tais distinções.

No que se refere aos aspectos dos encontros que foram analisados, dois elementos se destacam. O primeiro, trata-se do fato de que os projetos empreendedores foram realizados de forma coletiva, isto é, em grupo com o mínimo três pessoas. E, o segundo, seria que todos os encontros ocorreram de forma remota. Alguns estudiosos já haviam sinalizado que, no campo do treinamento organizacional, como ocorre nos casos de intraempreendedorismo, avançou-se muito no nível do aprendizado individual e pouco no nível do aprendizado coletivo ou de equipes (Abbad et al., 2006; Ford et al., 2018). Nesse sentido, percebe-se que o método comportamental proposto no presente trabalho, ao especificar que as intervenções realizadas foram condizentes com atividades coletivas, constrói uma alternativa para novas investigações desse quesito e também poderiam contribuir para avanços nessas discussões. Já no que se refere ao fato de o método ter sido realizado no formato remoto, observa-se que isso constituiria a possibilidade de ampliar o alcance geográfico desses programas e novamente, servir de caminhos para investigar os aspectos envolvidos nesse tipo de educação. O cenário

de inovação tecnológica possibilita interatividade entre os mentores e os mentorados que estão separados espacialmente e parece estar na base do que se espera para um futuro próximo dos treinamentos organizacionais (Nayak et al., 2019; De Sousa et al., 2022).

Avançando aos achados observados já no terceiro estudo, destaca-se primeiramente que alguns itens (e.g., “comportamentos empreendedores em desenvolvimento” da categoria “desafios observados”, “desenvolver comportamento empreendedor relevante para a tarefa” da categoria “objetivos principais do encontro”, entre outros) foram observados de forma persistente ao longo de todos os encontros, mesmo com a aplicação do critério de não-aleatoriedade (i.e., frequência média $\geq 50\%$). Tal resultado sinaliza que os itens caracterizados pelo procedimento do presente trabalho parecem realmente representar os principais elementos que foram trabalhados pelo método comportamental. Da mesma forma, os itens que foram menos frequentes (e.g., item “propor divisão de tarefas” na categoria “tarefas comportamentais” identificados no primeiro encontro) e que foram observados em apenas alguns encontros, poderiam ser itens sensíveis a desafios específicos de etapas específicas.

Ainda nesse estudo, mas extrapolando o aspecto da frequência dos itens, observou-se que em um mesmo encontro havia relação entre itens de categorias distintas. Por exemplo, no primeiro encontro observou-se: (i) “ansiedade” na categoria “desafios comportamentais”; (ii) “reduzir ansiedade” na categoria “principais objetivos do encontro”; (iii) “descrever sentimentos e emoções frente a um contexto específico” na categoria “tarefas comportamentais”; (iv) “redução de ansiedade” na categoria “resultados esperados”. Esses resultados devem estar, em parte, condicionados aos critérios do procedimento do Estudo 03 (i.e., frequência superior a 50% e coesão). Contudo, como poucos itens foram adicionados após o critério de frequência, seria possível hipotetizar que o procedimento de sistematização aqui executado, estaria demonstrando uma relação de funcionalidade entre os itens observados. Para AEC, um processo que revela relações funcionais entre estímulos ocorreria, principalmente, a partir da identificação das relações ordenadas entre variáveis ambientais e o comportamento de interesse (Matos, 1999b; Meyer, 2003), exatamente como pode ser percebido em diversos encontros, entre as categorias.

E nota-se que esse tipo de relação parece estar na direção de também oferecer respostas para algumas das lacunas presentes no campo do empreendedorismo. Para Mustafa et al. (2018), o comportamento do intraempreendedor representa um dos principais antecedentes do processo de intraempreendedorismo, mas inúmeras variáveis condicionadas influenciam a forma como o comportamento vai ocorrer. De acordo com Klofsten et al. (2021), as análises realizadas na temática de empreendedorismo frequentemente destacam a relevâncias de repertórios comportamentais para alcançar resultados positivos no contexto do intraempreendedorismo, contudo, a maioria dos estudos são omissos sobre como tais aspectos estariam relacionados num processo de desenvolvimento. Sendo assim, conclui-se que um método comportamental que apresenta uma maior articulação entre os seus elementos interventivos poderia fornecer resultados mais efetivos e ainda promover melhor compreensão sobre os impactos gerados pela relação entre os elementos que compõe uma intervenção comportamental (De Sousa et al., 2022).

Um outro resultado que merece destaque nesse trabalho, refere-se a tentativa de sistematizar os papéis atribuídos aos mentores envolvidos nas atividades propostas pelo programa de empreendedorismo. Nota-se ainda que existem dois mentores, um especializado na temática de negócios e outro especializado em AEC, possibilitando que cada um possa receber funções específicas. Asykin et al. (2019) investigaram as implicações relacionadas às estratégias de ensino na educação empreendedora e concluíram que as escolhas feitas pelos mentores teriam impacto significativos no resultado final. Em Spinuzzi et al. (2020), os resultados demonstraram que a troca frequente de mentores e falta de clareza de seus papéis geraram nos empreendedores certa insatisfação e até desmotivação com o processo. Nesse sentido, observa-se que o método aqui proposto parece apresentar condições de ensino promissoras, pois propõe arranjos específicos de ensino (i.e., funções e papéis descritos), e ainda, também uma proposta inovadora, uma vez que, o mentor especializado em comportamento parece ser algo ainda não foi descrito nesse campo de pesquisa.

Faz-se interessante salientar ainda a tentativa de sistematizar a ferramenta de acompanhamento comportamental utilizada pelo

especialista em comportamento para coletar dados e registrar observações. Nota-se que na proposta essa teria dois campos principais: (i) campos de registros pré-definidos para nortear as atividades que devem ser propostas em cada encontro e garantir fidedignidade ao processo; e, (ii) campo flexíveis, para que o especialista possa coletar dados relevantes para o constante aprimoramento das intervenções. De acordo com Prado (2018), a construção de ferramentas autorais como estratégia para otimizar o processo de educação tem demonstrado muita efetividade e parece ser definitivo para o cenário atual de ensino. Nesse sentido, a ferramenta proposta demonstraria mais recursos para o método comportamental e fortaleceria as suas chances de resultados efetivos.

Este trabalho também apresenta algumas limitações relacionadas ao procedimento de sistematização do método comportamental. Ao optar pela utilização de um banco de dados já existente e que não foi coletado com o objetivo de pesquisa, fez-se necessário, por exemplo, a transformação das descrições comportamentais em itens (no segundo estudo), o que pode ter gerado algum impacto na precisão dessas informações. Além disso, as descrições comportamentais utilizadas foram resultado de observações feitas pelo especialista, e sendo assim, poderiam apresentar algum tipo de viés do observador. E por fim, embora os dados tenham sido coletados em três programas de empreendedorismo e ao todo tenham participado 42 pessoas, ainda sim, considera-se que a amostra pode ter ficado limitada, em certa medida.

Não obstante as limitações destacadas, o presente trabalho parece oferecer uma proposta promissora no que se refere à dimensão comportamental do empreendedorismo. Primeiro porque trata-se de uma proposta que sistematiza aspectos relevantes de um processo de intervenção (e.g., papéis dos mentores, ferramentas, público-alvo, formato de realização, número de encontros, conteúdo de cada encontro, etc). Além disso, possibilita que todas suas atividades ocorram de forma remota e que todos seus participantes possam acessar os encontros de diversas localidades. No que se refere ao arranjo dos elementos interventivos, observa-se um processo de sistematização direcionado pelos critérios de não-aleatoriedade e coesão, isto é, que garantisse relação entre objetivos, desafios,

estratégias e os resultados alcançados. Adicionalmente, trata-se de um método que busca desenvolver especificamente os aspectos comportamentais, e dessa forma, espera-se que o comportamento seja desenvolvimento de forma direta, e não indiretamente por meio das atividades de negócio. Destaca-se ainda o aspecto mais inovador desse método, o fato de propor que as atividades sejam direcionadas pelos pressupostos da Análise Experimental do Comportamento, e realizadas por um especialista nessa teoria. Por fim, cabe salientar que embora o método comportamental apresente uma proposta que reuniu diversos elementos interessantes, ainda não foi submetido a um teste empírico e nem mesmo a mensuração objetiva de seus resultados (e.g., utilizando-se de instrumentos de medida). Sendo assim, enquanto pesquisas futuras, seria relevante um estudo que pudesse utilizar o método comportamental enquanto instrumento de intervenção e verificar o quanto esse seria eficaz para desenvolver os comportamentos empreendedores e/ou a intenção de empreender entre outros aspectos considerados pelo empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- Abbad. G. S., Borges-Andrade, J. E. (2004). *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 237-275.
- Abbad. G. S., Borges-Ferreira, M. F.; Nogueira, R. S. F. (2006). *Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E*. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 469-488.
- Aileron (2013). The top skills every entrepreneur needs. Available at: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2013/11/26/the-top-skills-every-entrepreneur-needs/?sh=6517de0776e3>.
- Ajzen I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *Springer Series in Social Psychology*, 11-39. DOI: 10.1007/978-3-642-69746-3_2.
- Ajzen, I. (2011). The Theory of Planned Behaviour: reactions and reflections. *Psychology and Health*, 26 (9), 1113-27.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Wiley Periodicals, Hum Behav & Emerg Tech*, 2, 314-24.
- Ajzen, I., Fishbein, M., Lohmann, S. & Albarracín, D. (2019). *The influence of attitudes on behavior*. Nova York: Routledge.
- Ajzen, I., Kruglanski, A. (2019). Reasoned action in the service of goal pursuit. *Psychological Review*, 126 (5), 774-786.

- Andery, M. A. Sérgio, M. T. (2008) Reforçamento extrínseco e intrínseco. *Comportamento e causalidade*. 10-14.
- Asykin, N., Rasul, M. S., & Othman, N. (2019). Teaching strategies to develop technical entrepreneurs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(6), 179–195.
- Azim, M. T. (2013). Entrepreneurship training in Bangladesh: A case study on small and cottage industries training institute. *Life Science Journal*, 10 (12), 188-201.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–254.
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91-97. <https://doi.org/10.1901/jaba.1968.1-91>.
- Barbera, F. L. & Ajzen, I. (2021). Control interactions in the Theory of Planned Behavior: rethinking the role of subjective norm. *Europe's Journal of Psychology*, 16 (3), 401-417.
- Barbosa, R.A.P., Da Silva, E.A, Gonçalves, F. H. L., De Moraes, F.R. (2020). O impacto da educação empreendedora na intenção de empreender: análise dos traços de personalidade. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9 (1), 124-158.
- Botha, M. (2007). Measuring the effectiveness of the women entrepreneurship programme, as a training intervention, on potential, start-up and established women entrepreneurs in South Africa (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Botomé, S. P. (2013). O conceito de comportamento operante como problema. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 9 (1), 19-46.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. (1993). Corporate venturing: Creating new businesses within the firm. Boston: Harvard Business School Press.
- Brito, B. A. V., Kuniyoshi, M. S., Cappelozza, A., & Vieira, A. M. (2022). Determining factors of entrepreneurial intention: a study with entrepreneurs and potential entrepreneurs of the state of Acre. *Revista de Administração da UFSM*, 15(2), 290-310.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- Green, L. C., & Brown, P. B. (2017). The entrepreneur's playbook: More than 100 proven strategies, tips, and techniques to build a radically successful business. Amacom, New York.
- Carmo, E. A., Abbad, G.S. (2021). Treinamento de equipes: uma revisão sistemática da literatura. *Pretexto*, 22 (2), 87-107.
- Catania, A. C. (1999). Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição (4ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- Ceresia, F. (2018). El papel de la educación en emprendimiento en el fomento de las intenciones y actuaciones emprendedoras: reseña de 30 años de investigación. *Equidad y Desarrollo*, 31, 47-66.
- Chandra, Y. (2018). Mapping the evolution of entrepreneurship as a field of research (1990-2013): a scientometric analysis. *PloS One*, San Francisco, 13(1).

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>.
- DeFillippi, R.; Ornstein, S. (2003). *Psychological perspectives underlying theories of organizational learning*. Handbook of organizational learning and knowledge management. London: Blackwell Publishing, 19-37.
- Da Silva, K. P., Dantas, L. Z. Do Nascimento, A. R., Melo, C. M., Haydu, V. B., & Pimentel, N. S. (2018). Repertório comportamental: Uma reflexão sobre o conceito. *Comportamento em foco*, 7, 155-164.
- De Sousa, M.M., de Almeida, D.A.R., Mansur-Alves, M., Huziwarra, E.M. (2022). *Characteristics and Effects of Entrepreneurship Education Programs: a Systematic Review*. Trends in Psychology. (2022). <https://doi.org/10.1007/s43076-022-00197-0>.
- Dornelas, J.C.A. (2008) Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. *Elsevier*. Rio de Janeiro, 3.
- Dornelas, J.C.A. (2020). Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. *Empreende*. São Paulo, 4.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Psychology*, 5, 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>.
- Giossi, S., Anastasiadou, S., Gamanis, A., Gamanis, G. G. (2019). Tracing the concept of entrepreneurship and the role of an entrepreneur: a critical review. *International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness*, Cyprus, 1(1), 1-14, 2019.
- Glinyanova, M., Bouncken, R.B., Tiberius, V., Ballester, A.C.C. (2021). Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field. *Int Entrep Manag*, 17, 1731–1757. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00711-9>.
- Govindarajan, V., Desai, J. (2013). Recognize Intrapreneurs before they leave. *Harvard Business Review*, available at: https://hbr.org/2013/09/recognize_intrapreneurs.
- Green, L. C., & Brown, P. B. (2017). The entrepreneur’s playbook: More than 100 proven strategies, tips, and techniques to build a radically successful business. Amacom, New York.
- Hansel, T. F., Bertolini, G.R.F., Ribeiro, I. (2022). Diversificação ou especialização: uma revisão sistemática à luz da Teoria do Comportamento Planejado. *Research, Society and Development*, 11 (1). DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i1.24934>.
- Hezun, L., Siri, T., Umans, T. (2018). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Bus Econ*, 54, 43-74.
- Hisrich, R. D., Peter, M. P. (2004). Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman.
- Klofsten, M., Urbano, D., Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177>.

- Kuratko, D. F. & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(13), 3-30.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2001). The power of entrepreneurial actions: insights from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 49-58.
- Landstrom, H. (2020). The evolution of entrepreneurship as a scholarly field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, Boston, 16(2), 65-243.
- Lorz, M., Mueller, S., & Volery, T. (2013). Entrepreneurship education: a systematic review of the methods in impact studies. *Journal of Enterprising Culture*, 21(2), 123-151.
- Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J. & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753-768.
- Matos, M.A. (1999b) Análise Funcional do Comportamento. *Estudos de Psicologia, PUC-Campinas*, 16 (3) p.8-18.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Meyer, S. B. (2003). Análise funcional do comportamento. Primeiros passos em análise do comportamento e cognição. Santo André: ESETec.
- Mustafa, M., Gavin, F., Hughes, M. (2018). Contextual Determinants of Employee Entrepreneurial Behavior in Support of Corporate Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26 (3), 285-326.
- Nassif, V.M.J., Andreassi, T., Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 33-54.
- Nayak, G., Salovaara, I. M., & Wade, J. (2019). Self-regulated learning in refugee entrepreneurship education: a university-based program for Tibetan entrepreneurs in India. *Diaspora, Indigenous, and Minority Education*, 13(2), 81-96.
- Oosterbeek, H., Van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454.
- Pandey, J., Gupta, M., Hassan, Y. (2020). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*. Doi: 10.1108/MD-06-2019-0825.
- Paula, C. S. (2022). A importância do intraempreendedorismo para gestão de micro e pequenas empresa durante a pandemia da covid-19. Dissertação de Mestrado. Retirado do Repositório Digital do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

- Prado, Laíse Lima (2018). Jogos de tabuleiro modernos como ferramenta pedagógica: pandemia e o ensino de ciências. *Ludus Scientiae*, 2 (2) 26-38.
- Rigtering, J. P. C., Weitzel, G.U., Muehlfeld, K. (2019). Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 34 (2), 224–241.
- Robinson, R. (2017). 15 skills every entrepreneur needs to master in 2018. Available at: <https://www.thebalance.com/skills-every-entrepreneur-needs-to-master-4123858>.
- Santana, R. R., Zotes, L.P. (2021). Intraempreendedorismo: fatores organizacionais, individuais e barreiras. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, (6) 7, 114-131.
- Sério, T. M. A. P. Andery, M. A.; Gionia, P. S.; & Micheletto, N. (2004). Controle de estímulos e comportamento operante: uma (nova) introdução. EDUC. Volume único (2).
- Sério, T. M. A. P.; Andery, M. A; & Michelletto, N. (2005). A noção de variabilidade na obra de B.F. Skinner. *Acta Comportamentalia*, 13 (2), 96-110.
- Sidman, M. (2003). Coerção e suas implicações. Campinas, SP: Livro Pleno.
- Skinner, B. F. (1957). Verbal behavior. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1965). Science and human behavior. New York, NY: The Free Press.
- Skinner, B. F. (1968). The Technology of Teaching. Nova York: Appleton Century Crofts. 1-271.
- Skinner, B. F. (1969). Contingencies of reinforcement. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1974). Ciência e comportamento humano. EDART e Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Skinner, B. F. (1982). Sobre o behaviorismo. Tradução de Maria da Penha Villalobos. São Paulo: Cultrix/EDUSP. Trabalho original publicado em 1974.
- Schumpeter, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo, Nova Cultura.
- Schumpeter, J. (1961). Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Spinuzzi, C., Altounian, D., & Pogue, G. P. (2020). Go or no go: learning to persuade in an early-stage student entrepreneurship program. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(2), 100-117.
- Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue: Corporate Entrepreneurship, Summer, 1990), 17-27.
- Todorov, J. C. (2002). A evolução do conceito de operante. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18 (2). p.123-127.
- Todorov, J. C., Hanna, E. S., & Sá, M. C. N. B. (1984). Frequency versus magnitude of reinforcement: new data with a different procedure. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 41, 157-157.
- Yusoff MSB. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal*; 11(2), 49–54. <https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>.

Recebido em: 7-2-2023

Aprovado em: 14-9-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>