



**COBENGE 2005**

**XXXIII - Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia**

“Promovendo e valorizando a engenharia em um cenário de constantes mudanças”

12 a 15 de setembro - Campina Grande - Pb

Promoção/Organização: ABENGE/UFPE

## **A UTILIZAÇÃO DE MAPAS CONCEITUAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTRA-EMPREENDEDORAS**

**Bruno, F. S.** - fbruno@cetiqt.senai.br

SENAI/CETIQT - Instituto de Prospecção Tecnológica e Mercadológica

Rua Dr. Manuel Cotrim, 195 - Riachuelo

CEP: 21960-040, Rio de Janeiro – Rio de Janeiro

**Filipecki, A. T. P.** – afilipec@cetiqt.senai.br

### **Resumo**

*Este trabalho investiga o emprego de mapas conceituais com o intuito de avaliar suas possibilidades como ferramenta analítica para a identificação de barreiras e facilitadores ao desenvolvimento de um perfil intra-empresário em organizações empresariais. Mapas conceituais são ferramentas cada vez mais utilizadas para representar as relações entre elementos de um determinado ambiente de análise. Seu emprego crescente no meio acadêmico deve-se à facilidade com que esta ferramenta permite registrar e esclarecer os diversos conjuntos de idéias que surgem, quase que simultaneamente, quando pessoas são confrontadas com um determinado tipo de problema. São apresentadas algumas considerações extraídas da aplicação de mapas conceituais em grupo e individualmente.*

**Palavras chave:** Mapas conceituais, Intra-empresário, Empreendedorismo.

### **1. INTRODUÇÃO**

As pessoas tornam-se intra-empresários quando as circunstâncias as levam à decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e riscos (PINCHOT III, 1989). Trata-se de um ato de vontade gerado por circunstâncias específicas, em que a visão – a mais concreta das ferramentas mentais – desempenha papel chave. A visão é “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo” (FILION apud DOLABELA, 1999). A visão de negócios, assim como operacionalizada por Filion (2004) em pesquisa realizada com cerca de 116 empresários de 18 países, é representada pela capacidade do empresário de identificar um interesse em um setor; entender o negócio; detectar uma oportunidade; focar um nicho de maneira diferente; imaginar e definir um contexto organizacional, e planejar. Dessa forma, quanto melhor a imaginação de uma pessoa, mais efetivo será o plano que poderá produzir.

Partindo-se do pressuposto de que o desenvolvimento de competências intra-empresárias nas organizações empresariais é desejável, propõe-se, neste trabalho, discutir as potencialidades

dos mapas conceituais como ferramenta analítica para a identificação de barreiras e facilitadores desse perfil. O argumento é que, à semelhança de sua aplicação nos meios acadêmicos, os mapas conceituais permitem registrar e relacionar os diversos conjuntos de idéias que surgem, quase simultaneamente, quando pessoas são confrontadas com um determinado tipo de problema. As duas primeiras seções deste trabalho apresentam os conceitos e referenciais que fundamentaram a formulação da proposta de utilização dos mapas como estratégia de desenvolvimento de competências intra-empendedoras. As duas últimas seções discutem mais especificamente as proposições e os resultados preliminares de sua aplicação em uma instituição que oferece serviços de assistência técnica e tecnológica para empresas do setor têxtil.

## **2. MAPAS CONCEITUAIS**

Os mapas conceituais foram desenvolvidos originalmente por Joseph Novak, da Universidade de Cornell, na década de 70, fundamentando-se na teoria da aprendizagem significativa de Ausubel. O conceito central da teoria de Ausubel é que a aprendizagem é um processo pelo qual uma nova informação se relaciona de maneira não arbitrária e substantiva (não literal) a um aspecto relevante da estrutura cognitiva do indivíduo (MOREIRA, 1983). O mapa é um recurso gráfico que permite visualizar a estrutura e as interligações entre os conceitos de um certo domínio de conhecimento ou entre um conjunto de informações. É constituído por nós ou células organizadas hierarquicamente, onde se inscrevem os conceitos, as idéias ou questões. As relações entre os conceitos são indicadas por palavras de “ligação” e por linhas orientadas que descrevem o sentido da relação.

Uma das vantagens dos mapas é estimular o indivíduo a explicitar seus conhecimentos prévios a respeito de um tema ou questão, permitindo-lhe visualizar seu “modelo” conceitual. Podem ser usados para gerar idéias, sintetizar informação, rever e estimular a memória, projetar estruturas complexas (textos longos e hipertextos, *web sites*, etc.), comunicar idéias no desenvolvimento de projetos cooperativos, avaliar a compreensão e diagnosticar dificuldades, “simplificar” a abordagem de problemas complexos, facilitar a elucidação e gerência do conhecimento, analisar os processos de decisão organizacional, apoiar a compreensão de leitura (MOREIRA, 1990, LANZING, 1997). Difundiram-se nas organizações por volta dos anos 80, acompanhando o desenvolvimento de outros organizadores gráficos como a Espinha de Peixe, o Diagrama de Árvore, o *Roadmapping* e, mais recentemente, os Mapas de Conhecimento (GREY, 1999) e os Mapas Estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2004).

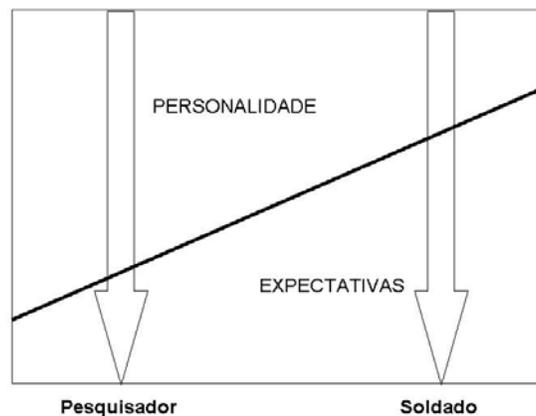
## **3. A CADEIA DE VALOR DO INTRA-EMPREENDEDOR**

Estratégias empreendedoras podem ser compreendidas à luz da noção de processo visionário (PINCHOT III, 1989; FILION, 1991, MINTZBERG, 2000). Para estes autores, a formação da visão central de um negócio resulta de um processo de amadurecimento de visões emergentes, semi-estruturadas, sobre a finalidade de um determinado empreendimento. No momento em que se configura a visão central, diversas dimensões da cadeia de valor (PORTER, 1990) se fazem presentes e necessárias, identificando-se competências que antes não eram exigidas do empreendedor. Os modelos de Plano de Negócio usualmente adotados por organismos como o SEBRAE (2005), exploram essas dimensões, levando o empreendedor a considerar aspectos que aumentem sua capacidade de controle sobre o negócio como um todo. As idéias criativas e intuitivas, concentradas no produto ou serviço e nas oportunidades geradas pelas necessidades de uma determinada demanda, passam, então, a ser testadas pela tarefa de descrever, de maneira

detalhada e planejada, o processo de viabilização do empreendimento.

O empreendedor idealizado possui uma visão de amplo espectro do negócio que pretende realizar, sendo capaz de objetivar toda a cadeia de valor de seu produto ou serviço. Esta visão holística, integrada, do processo criativo, pode ser entendida como a capacidade de pensar, concretamente, sobre toda a operacionalização do empreendimento (FILION, 2004, MINTZBERG, 2000, DOLABELA, 1999). Ao dominar, intelectualmente, todo processo de viabilização de seu produto, o empreendedor, visto como um tipo ideal, é capaz de visualizar, pelo menos nos estágios preliminares, sua inserção em um ambiente sistêmico e normativo, minimizando os riscos associados à realização de seu projeto virtual. De maneira geral, quanto maior seu poder de apreensão e de conhecimento das relações que virão a ser estabelecidas entre os elementos do negócio, maior será sua capacidade de explorar ao máximo suas idéias emergentes e inovadoras, garantindo a expansão futura de sua organização.

Esses aspectos relacionados ao amplo domínio sobre a cadeia de valor, tão facilmente identificados nos exemplos de empreendedores de sucesso que criam e administram seus próprios negócios, não são tão comuns quando se observam as atitudes e comportamentos de pessoas que optam por trabalhos assalariados. Apesar das mudanças introduzidas nos sistemas de gestão de pessoas no trabalho, muito há ainda a fazer no sentido de transformar funcionários-padrão em intra-empresários. Enquanto algumas posições e papéis oferecem pequena amplitude para a expressão da personalidade individual, outras apresentam menor número de expectativas formais, permitindo maior liberdade individual. A análise de Hersey e Blanchard (1974) ilustra esta situação ao comparar os comportamentos de um pesquisador e de um soldado (Figura 1). Um soldado é quase que inteiramente conformado às expectativas de papel, tolerando-se pouca inovação de comportamento. Já as ações de um pesquisador derivam, em grande parte, de sua personalidade, o que estimula a atitude criativa e a capacidade de gerar inovações; as expectativas de papel, nesse caso, são bem menos estruturadas.



Fonte: Adaptado de HERSEY e BLANCHARD (1974)

Figura 1: A personalidade e as expectativas.

Em organizações cujas atividades principais se situam mais próximas da geração de conhecimento, os limites que separam as tarefas e atividades de seus profissionais são mais difusos do que em organizações em que o trabalho é mais precisamente repartido em operações repetidas e consagradas pela prática. Em uma mesma organização industrial, os extremos podem ser ilustrados pelo núcleo de pesquisa e desenvolvimento, de um lado, e a planta industrial de

produção de bens de consumo de massa, de outro. Vislumbra-se, assim, uma graduação de possibilidades para a atuação intra-empresarial. Dependendo, então, da formação e das competências adquiridas, do ambiente tecnológico, dos papéis esperados e do tipo de organização em que trabalha, o profissional terá maior ou menor espaço para empreender.

#### **4. MODELO DE RELACIONAMENTOS ENTRE O INDIVÍDUO, A ORGANIZAÇÃO E AS OPORTUNIDADES EXTERNAS: JUSTIFICATIVA PARA A CONSTRUÇÃO DE MAPAS CONCEITUAIS**

Tendo em vista que o espaço para empreender depende das características da empresa e da natureza da organização do trabalho, a questão que se coloca é em que medida um profissional assalariado deseja ou tem condições de agir como um intra-empresarial. Um método simples para abordar essa questão consiste em identificar barreiras e facilitadores ao desenvolvimento de um perfil intra-empresarial no próprio ambiente de trabalho. A construção de mapas conceituais é aqui proposta com esse intuito. A ferramenta analítica baseia-se em três pressupostos descritos a seguir e formulados a partir das seguintes noções: processo visionário, conceito de si, reconhecimento de padrões, estudo de oportunidades (DOLABELA,1999) e dissonância cognitiva, frustração, resignação, fixação, regressão e racionalização (HERSEY e BLANCHARD,1974).

##### ***Pressuposto 1***

As pessoas, nas organizações, formam suas visões a partir de fatos do seu dia a dia de trabalho. Os padrões reconhecidos em ocasiões diversas são generalizados, formando conceitos. No ambiente profissional, sobretudo nos níveis táticos e estratégicos, as experiências relatadas são transmitidas como conceitos gerais, categorizados em dimensões como RH, gestão, tecnologia ou estratégia. Dessa forma, o sujeito apresenta suas idéias como sendo fruto de uma experiência empírica e teórica maior do que a que realmente possui.

##### ***Pressuposto 2***

O comportamento frustrado de um profissional origina-se de uma sucessão de comportamentos fracassados em busca de um determinado objetivo exterior que o motiva (BLANCHARD, 1974). Se ocorre a frustração de um profissional em uma organização esta é ocasionada por barreiras criadas pela própria organização ou pela dissonância cognitiva do indivíduo em relação à sua competência, como percebida por si mesmo e pelos outros.

##### ***Pressuposto 3***

Os objetivos e motivações profissionais individuais resultam da relação entre a competência percebida em si mesmo e as oportunidades ou necessidades, implícitas ou explícitas, de uma organização que possam ser aproveitadas ou satisfeitas pela competência do indivíduo, gerando expectativas de segurança, valorização e de auto-reconhecimento.

Têm-se, assim, três sistemas inter-relacionados (Figura 2): Conceito de si (A) – Barreiras organizacionais (B) – Mercado ou sistema de oportunidades externas (C).

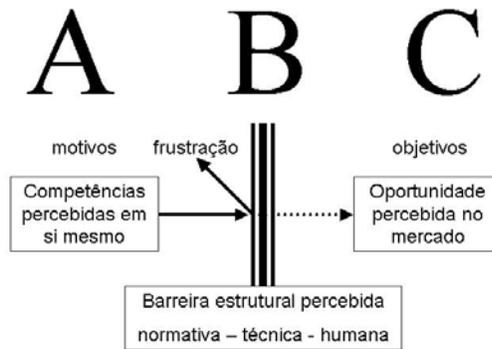


Figura 2: Modelo dos três sistemas

No Sistema A de competências do indivíduo, ou conceito de si, considera-se que as pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. Este sistema congrega a forma como a pessoa se vê, a imagem que tem de si mesma. Nele estão contidos os valores de cada um, sua forma de ver o mundo, a motivação. O conceito de si muda em função do contexto em que o sujeito opera e pode variar em função das relações que estabelece, do trabalho que realiza, da afetividade em relação ao mundo, de suas conquistas e fracassos.

No Sistema B de barreiras organizacionais percebidas a ênfase é dada aos aspectos da organização que impedem o aproveitamento de oportunidades identificadas pelo sujeito. Em um momento posterior da metodologia, os aspectos facilitadores serão evocados a partir de uma visão baseada no aproveitamento dos recursos que poderão ser postos em disponibilidade. As barreiras devem ser entendidas, também, como recursos e capacidades internas que não estão disponíveis para que um determinado sujeito aproveite determinadas oportunidades identificadas por ele no ambiente externo.

No Sistema C de oportunidades externas, ou mercado, representa-se apenas a parcela do sistema de oportunidades externas que podem ser atendidas pelas competências identificadas, em si mesmo, como se as barreiras organizacionais não existissem. A oportunidade é uma idéia que está vinculada a um produto ou serviço, representa um nicho de mercado, é atrativa e surge em momento apropriado a quem irá aproveitá-la, sendo por isso, pessoal. Para aproveitar uma oportunidade, é necessário ter as condições para desenvolvê-la, como capacidade de buscar recursos financeiros, técnicos e humanos, além de saber gerenciá-los.

#### 4.1. A construção dos mapas: motivação

As pessoas nas organizações constroem visões a partir do seu cotidiano profissional. Para formar idéias sobre novos produtos e serviços que efetivamente possam ser oferecidos pela empresa, deverão ser capazes de associar e relacionar suas percepções com as capacidades organizacionais. Muitas vezes este processo de exploração cautelosa e sistemática não ocorre, substituído por soluções apressadas e lacônicas no que se refere à alocação de recursos institucionais que precisariam ser deslocados ou desviados de outras atividades para permitir a viabilização da “nova idéia”. A consequência tende a ser o abandono da proposta, e a frustração inevitável da iniciativa. Pouca inteligência é empregada para visualizar e avaliar as possibilidades físicas, econômicas, administrativas e intelectuais necessárias para aproveitar efetivamente a

oportunidade vislumbrada e responder a perguntas “como?”, “quando?”, “com o quê?”.

Pierre Lévy (1993, p.24) define com precisão a forma como o universo mental é ativado quando estimulado por uma idéia:

Não somente cada palavra transforma, pela ativação que propaga ao longo de certas vias, o estado de excitação da rede semântica, mas também contribui para construir ou remodelar a própria topologia da rede ou a composição de seus nós(...). A imensa rede associativa que constitui nosso universo mental encontra-se em metamorfose permanente (...). O sentido de uma palavra não é outro senão a guirlanda cintilante de conceitos e imagens que brilham por um instante ao seu redor.

A construção dos mapas não deve, portanto, obedecer a um processo analítico-dedutivo, nem ser orientada por categorias definidas *a priori*. Os mapas são ferramentas poderosas justamente por serem alternativas ao processo de categorização das informações. Sendo assim, é possível anotar as idéias que vêm à memória em camadas, formando categorias *a posteriori*. Ou seja, deve-se evitar a criação de estruturas antes de iniciado o processo criativo de construção dos mapas. Se for necessário, o mapa poderá ser reorganizado posteriormente, após sua montagem preliminar. A elaboração de mapas visa romper barreiras internas provocadas por racionalização, resignação, adaptação ou qualquer outra forma de frustração. Procura-se, dessa forma, a análise e a desconstrução dos conceitos formados ao longo do tempo pelo indivíduo. A subjetivação dos elementos do mundo através da incorporação de conceitos precisa ser desfeita para que os fatos possam ser revisitados, sem as deturpações provocadas pela racionalização gerada pelos comportamentos frustrados, e sem a objetivação artificialmente incorporada dos termos criados pela literatura especializada. Resgata-se aqui, a conclusão de Schumpeter (apud LANGLOIS, 2002), apresentada em sua obra “The Theory of Economic Development” de 1934:

*Thorough preparatory work, and special knowledge, breadth of intellectual understanding, talent for logical analysis, may under certain circumstances be sources of failure.*

#### **4.2. A construção dos mapas: procedimentos**

Para aplicação do método é necessária uma ambientação preliminar do sujeito. Este deve ser remetido a uma situação real de seu passado profissional em que identificou oportunidades de geração de riqueza para sua organização e para si mesmo, tendo sido por qualquer causa, impedido de atingir seus objetivos. Essa riqueza pode ser financeira ou associada à imagem ou à missão, no caso de uma organização sem fins lucrativos. Em seguida, deve-se estimulá-lo a crer que as barreiras de outrora podem ser eliminadas pelo método que está sendo proposto.

A construção do mapa “Conceito de si” inicia-se escrevendo-se a expressão em uma caixa no centro da folha de papel, representando, em caixas satélites, as competências do indivíduo e aquilo que ele deseja - estudar, experimentar, construir -, no presente ou no futuro. Para desdobrar cada motivo ou competência particular em elementos objetivos (fatos) da capacidade de resolver problemas, pode-se estimular a imaginação por intermédio de perguntas do tipo “o quê?”, “para quê?”, “por quê?”, “para quem?”, “com o quê?”, “onde?”, “como?”, e “quando?”. Ao finalizar o mapa, ligam-se por setas quaisquer elementos que tenham relações entre si. Os outros dois mapas seguem o mesmo procedimento. A “Oportunidade” situada no centro do papel é avaliada em termos de retorno financeiro ou de agregação de valor às imagens institucional e do próprio indivíduo. A “Organização” é, inicialmente, percebida como uma barreira à satisfação das necessidades, motivações, que poderiam ser satisfeitas por intermédio das competências do indivíduo.

Os três mapas são, então justapostos para que se possam estabelecer as relações entre seus elementos. O objetivo dos mapas é o de fazer sobressair um nicho de mercado, uma oportunidade de geração de riqueza para uma organização, que possam ser atendidos ou satisfeitos pelo “Conceito de Si”, desde que sejam tornados disponíveis os recursos necessários e eliminados os entraves organizacionais que criam os impedimentos. Os desdobramentos sucessivos em cada um dos mapas e entre eles cessarão quando forem completamente objetivados. Disfunções, fatores críticos e necessidades objetivas poderão, assim, ter suas relevâncias reveladas pela frequência com que forem identificados nos mapas de vários indivíduos.

Aparentemente, um mapa conceitual é uma representação analítico-dedutiva da dimensão representada. Entretanto, ao analisar-se cuidadosamente o processo de sua construção verificamos que é, ao contrário, a reconstrução em caminho inverso de um processo indutivo de generalização. O que se busca são os fatos objetivos percebidos a partir da vivência e do reconhecimento de padrões, agrupados em conceitos gerais. É preciso analisar e representar, cuidadosamente, todas as idéias, até que sejam recuperados os fatos que as originaram, permitindo que surjam espontaneamente e que sejam representados os entraves introduzidos pelo próprio indivíduo a partir de suas experiências mal sucedidas. O emprego de mapas conceituais para o desenvolvimento de intra-empresários é um método de estímulo à criatividade e não um processo automático de listagem extensiva que busque varrer todas as possibilidades de combinação de fatores. Ao objetivarem-se os conceitos, reconstruem-se as redes do pensamento, iluminam-se os nós primordiais, refazem-se os caminhos e as hierarquias até à fonte das idéias.

#### **4.3. Avaliação preliminar: estudo de aplicação dos mapas**

A técnica foi testada em grupo e individualmente, com uma equipe que elabora trabalhos técnicos e com profissionais que prestam assistências técnicas para empresas de todo o país. Todos atuam na área têxtil e de confecções. As aplicações são ainda insuficientes para a generalização de seus resultados em outras organizações, mas algumas observações relevantes emergiram dos registros e balizaram um projeto de investigação cujos resultados serão apresentados em trabalho futuro. Os dois sujeitos que atuam em assistência técnica a empresas apresentaram os melhores resultados. Seus mapas, construídos com a orientação e intervenção do pesquisador, tiveram grande detalhamento e aprofundamento das idéias. Muitas relações e fatos novos emergiram, originando a identificação de fatores críticos de sucesso para os empreendimentos. A análise das múltiplas relações de fatores permitiu revelar que oportunidades de alto valor dependiam de recursos e de determinações relativamente fáceis de serem assumidos pela empresa. Ambos os sujeitos já haviam, anteriormente, tentado sensibilizar níveis hierarquicamente superiores a partir da apresentação de projetos e não haviam obtido sucesso. A construção dos mapas e sua apresentação aos níveis superiores de tomada de decisão resultaram na aprovação de uma das idéias e no deslocamento de um dos sujeitos para a coordenação de atividades no seu núcleo.

A aplicação individual dos mapas na equipe de trabalhos técnicos não obteve resultados satisfatórios. Ao contrário do caso anterior, os mapas foram construídos sem a intervenção do pesquisador. Os diagramas apresentaram pouco aprofundamento e exploração insuficiente das relações entre elementos, em contraposição aos casos dos sujeitos anteriormente descritos, o que sugere a forte dependência da intervenção do pesquisador na aplicação da ferramenta. A análise de características da equipe, por outro lado, induziu a investigação das possíveis correlações entre variáveis ligadas à segurança e à auto-realização no trabalho com a identificação de oportunidades de negócio para a organização. Hersey e Blanchard (1974, p.36) consideram que

“as necessidades de segurança usualmente desempenham um papel de “fundo”, muitas vezes inibindo ou limitando os impulsos, em vez de incitar comportamento de iniciativa”.

A aplicação em grupo dos mapas conceituais apresenta dificuldades no que tange ao estabelecimento da idéia central (no caso de um grupo, a idéia central da identidade da equipe ou da oportunidade no mercado) para dar início ao mapa conceitual. Nesse caso, sugere-se deixar a idéia central como um dos resultados da construção dos mapas. Uma caixa com um sinal de interrogação deve ser disposta no centro de uma folha de papel e rodeada por três caixas-satélites: (1) características da idéia, (2) componentes da idéia, e (3) relações e funções da idéia. Neste caso, cada membro da equipe citará elementos a serem incorporados a cada uma das caixas-satélites. Dessa maneira, preserva-se a intencionalidade de cada um, que procurará exemplificar ou ilustrar fatos de sua experiência ou vivência teórica, sem que haja uma predominância de qualquer membro da equipe na escolha da idéia central; pelo menos no início do processo. Os elementos podem ser colocados à medida que cada um sugerir. Ao final, poderá haver coincidência de elementos ou de idéias, e aquelas que prevalecerem, em número ou qualidade, deverão ser aproveitadas. Pode-se, em seguida, ouvir sugestões sobre a idéia central, escolhida por unanimidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos pela análise dos exemplos de aplicação sugerem que aqueles que exercem atividades profissionais em contato direto e freqüente com clientes e fornecedores apresentam um grande potencial criativo para a elaboração de mapas, estimulados por suas próprias vivências e capacidades de relacionar variáveis complexas das principais dimensões da organização – tecnológica, administrativa, financeira e humana - para solucionar problemas. Essas pessoas, por outro lado, têm pouca disponibilidade de tempo e, algumas vezes, rejeitam a idéia de interrupção de suas atividades usuais para dedicarem-se à elaboração de projetos. Parecem preferir a exposição oral como meio de comunicar suas estratégias. Nesses casos, o uso de representações gráficas de suas percepções da realidade reúne em um documento simples grande parte do conhecimento de que dispõem tacitamente, impedindo que tal conhecimento seja perdido. No caso de pessoas que atuam mais tempo em atividades de planejamento e de elaboração técnica, com pouco contato com clientes e fornecedores externos, tanto o emprego de mapas, quanto o uso de modelos de projetos para apresentarem suas percepções encontram inconvenientes. Seus projetos muitas vezes refletem sua falta de experiência com a solução de problemas do dia a dia nos ambientes em que ocorrem. Nesses casos, alocam mais tempo para a elaboração de projetos e se opõem menos a esta atividade. Entretanto, por apoiarem-se em seu conhecimento teórico, procuram desdobrar os itens de projeto por intermédio de um processo analítico-dedutivo, nem sempre ratificado pela práxis. Para eles, os mapas são facilitadores, sobretudo para que identifiquem o que desconhecem sobre recursos necessários à viabilização de suas idéias. Esta elucidação ocorre quando começam a estabelecer relações entre conceitos, sobretudo se a construção de seus mapas receber o apoio de profissionais mais experientes e com maior contato com o ambiente externo.

Investigações devem ser realizadas com base nas categorias descritas neste trabalho, de maneira a desenvolver técnicas para uso nos diferentes grupos de atividade. A confrontação entre os dois modelos de apresentação de novas idéias, mapas ou projetos, também deve ser realizada, coletando documentos em arquivos e analisando-se projetos encaminhados quanto à sua origem, ao seu conteúdo e ao resultado que apresentaram. O uso híbrido de ambos os modelos e técnicas

não está descartado e se apresenta como uma alternativa viável, tendo em vista as observações e resultados aqui discutidos.

Neste trabalho, foram apresentadas algumas considerações extraídas da aplicação de mapas conceituais em grupo e individualmente. Os mapas resultantes são documentos iniciais de registro de informações multidimensionais, além de serem uma ferramenta de estímulo à criatividade. Nos casos mais bem sucedidos, os mapas iniciais foram refeitos e aperfeiçoados, e as informações extraídas foram introduzidas em outro modelo teórico para a identificação de processos críticos. Dividindo-se a organização em dois grupos - aqueles que permanecem, e que têm atividades de elaboração e de planejamento; e os que entram em contato com os problemas da prática -, a representação gráfica das percepções de ambos os grupos pode ser uma poderosa ferramenta de unificação entre teoria e prática nas empresas em busca de novas oportunidades de negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** São Paulo: Bookman, 2000.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FILION, L.J. **Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur.** Montreal: Éditions de l'entrepreneur, 1991.
- FILION, L.J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International journal of entrepreneurship and small business**, v.1, n.1 e 2, p.35-55, 2004.
- GREY, D. **Knowledge Mapping: a practical overview**, 1999. Disponível em: <<http://www.smithweaversmith.com/knowledg2.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2005.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.** Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1974.
- LANGLOIS, R. N. (2002) – **Schumpeter and the obsolescence of the entrepreneur.** Working papers, 2002. Disponível em: <<http://www.econ.uconn.edu/working/2002-19.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2005.
- LANSING, J. W. A. **Concept Mapping Bibliography**, 1997. Disponível em: <[http://users.edte.utwente.nl/lanzing/cm\\_bibli.htm](http://users.edte.utwente.nl/lanzing/cm_bibli.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2005.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência.** Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1998.
- MOREIRA, M. A. **Pesquisa em ensino: aspectos metodológicos e referenciais teóricos à luz do Vê epistemológico de Gowin.** São Paulo: E.P.U., 1990.
- MOREIRA, M.A. **Uma abordagem cognitivista ao ensino da Física: a teoria de aprendizagem de David Ausubel como sistema de referência para a organização do ensino de ciências.** Porto Alegre: Editora da Universidade, UFRGS, 1983.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Ed. Harbra, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: 9 ed. Campus, 1990.
- SEBRAE. **Plano de Negócio.** 2005. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp>. Acesso em: 18 abr. 2005.

## CONCEPT MAPS AS A TOOL FOR INTRAPRENEURSHIP DEVELOPMENT

*Abstract: In this paper, the use of concept maps as an analytical tool to identify barriers and drivers to the development of professional competencies in organizations, is investigated. Concept maps can be also applied to stress relationships between different elements of a given analytical setting. Its academic use is justifiable as a mean of registering simultaneous ideas that emerge when someone is facing a new problem. Considerations are made from the application of concept maps in groups or individually.*

*Key-words: Concept maps, intrapreneurship, entrepreneurship.*