

Estado, Organizações e Sociedade

A psicologia de David McClelland e a empreendedorização do Brasil

Flávia Manuella Uchôa de Oliveira¹
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir como as pesquisas do psicólogo estadunidense David McClelland serviram para o desenvolvimento do empreendedorismo, como racionalizado e institucionalizado no Brasil, isto é, para a empreendedorização de nossa sociedade. Baseadas em uma revisão narrativa e em análise documental, a partir de materiais produzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae, buscamos demonstrar a presença das ideias desse psicólogo para a promoção do comportamento empreendedor em treinamentos promovidos por esse serviço paraestatal. A partir da discussão levada a cabo, indicamos como a psicologia de McClelland serviu para a disseminação de um modelo de comportamento útil para o contexto político e econômico, e para administração da força de trabalho no neoliberalismo. Compreender o papel da disciplina psicológica para promoção do empreendedorismo pelo Estado brasileiro nos permite questionar uma visão positiva, hegemônica na literatura psicológica e da administração sobre o tema, considerando também os impactos da inserção individual no mercado de trabalho para a precarização e insegurança psicossocial na vida da maioria das trabalhadoras e dos trabalhadores.

Palavras chave: Empreendedorismo; Neoliberalismo; Estado; Brasil.

La psicología de David McClelland y la emprendedorización de Brasil

RÉSUMÉN

Este artículo tiene como objetivo discutir cómo las investigaciones del psicólogo estadounidense David McClelland contribuyeron al desarrollo del emprendimiento, racionalizado e institucionalizado en Brasil, es decir, a la emprendedorización de nuestra sociedad. Basándonos en una revisión narrativa, utilizando materiales producidos por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), buscamos demostrar la presencia de las ideas de este psicólogo en la promoción del comportamiento emprendedor en entrenamientos promovidos por este servicio paragubernamental. A partir de la discusión realizada, indicamos cómo la psicología de McClelland sirvió para difundir un modelo de comportamiento útil para el contexto político y económico, y para la gestión de la fuerza laboral en el neoliberalismo. Comprender el papel de la disciplina psicológica en la promoción del emprendimiento por el estado brasileño nos permite cuestionar una visión positiva, hegemónica en la literatura psicológica y de gestión sobre el tema, considerando también los impactos de la inserción individual en el mercado laboral en la precarización e inseguridad psicosocial en la vida de la mayoría de los trabajadores y trabajadoras.

Palabras clave: Emprendimiento; Neoliberalismo; Estado; Brasil

¹ *flaviauchoa@id.uff.br*. Graduada em Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, 2011; Mestre em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, 2016; e Doutora em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, 2020.

David McClelland's Psychology and the Entrepreneurialization of Brazil

ABSTRACT

This article aims to discuss how the research of the US American psychologist David McClelland contributed to the development of entrepreneurship, as rationalized and institutionalized in Brazil, that is, to the entrepreneurialization of our society. Based on a narrative review, using materials produced by the Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises (Sebrae), we seek to demonstrate the presence of this psychologist's ideas in promoting entrepreneurial behavior in trainings promoted by this para-governmental service. From the discussion conducted, we indicate how McClelland's psychology served to disseminate a model of behavior useful for the political and economic context, and for the management of the workforce in neoliberalism. Understanding the role of the psychological discipline in promoting entrepreneurship by the Brazilian state allows us to question a positive view, hegemonic in the psychological and management literature on the subject, also considering the impacts of individual insertion in the labor market on the precariousness and psychosocial insecurity in the lives of most workers.

Key words: Entrepreneurship; Neoliberalism; State; Brazil.

[Submetido em 24-01-2024 – Aceito em: 13-05-2024 – Publicado em: 06-12-2024]

1 Introdução

Este artigo faz parte dos resultados alcançados em nossa pesquisa de doutorado. Nessa pesquisa, buscamos compreender como e por que o empreendedorismo vem sendo utilizado em inúmeros discursos, leis, práticas, instituições, organizações, arquiteturas, enunciados científicos, filosóficos e morais, em nosso país (Uchôa de Oliveira, 2020). Em outras palavras, um de nossos objetivos foi investigar as mudanças históricas que sustentam a “empreendedorização” do Brasil.

Ao utilizarmos o termo “empreendedorização” (no original, entrepreneurialization) fazemos referência à proposição de Tomas Marttila (2018) de que o empreendedorismo viabiliza a disseminação das racionalidades neoliberais. A partir dos trabalhos de Nikolas Rose (1990, 1996) e Paul DuGay (1996), Marttila identifica a convicção neoliberal de que indivíduos, instituições e organizações não podem funcionar plenamente se não adotarem qualidades e competências empreendedoras. Inspirado na noção foucaultiana de “governamentalidade” (Foucault, 2008a, 2008b), Marttila (2018) propõe a tarefa de investigação das mudanças históricas que levam à “empreendedorização das sociedades”, a partir do processo de transformação do empreendedor em uma forma de governo, racionalizada e institucionalizada no Estado.

Seguindo essa proposta, neste artigo buscamos explorar como se deu a “empreendedorização da sociedade brasileira” (Uchôa de Oliveira, 2020a) e, em particular, apontar pistas do papel das psicologias nas mudanças históricas que levam a

esse processo. Especificamente, apontamos para a presença das pesquisas desenvolvidas pelo psicólogo norte-americano David Clerance McClelland para o desenvolvimento do empreendedorismo como racionalizado e institucionalizado no Brasil.

Justificamos a escrita deste artigo na necessidade de compreensão do nosso presente, no qual a inserção individual no mercado de trabalho, representada pelo empreendedorismo, torna-se uma norma a ser seguida pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores em nosso país (Dagnino, 2004). Ademais, assim como nos alertaram Wendy Hollway (1989) e Valerie Walkerdine (2005), compreendemos a importância de investigar a disciplina psicológica em sua condição de produção de conhecimento e em seus impactos nas realidades de trabalho e em sua aplicação por meio de outras disciplinas como a Administração.

2 Percorso metodológico

A discussão que aqui propomos é fruto de uma revisão narrativa (Cordeiro et al., 2007) e de análise documental (Lemos et al., 2015). Utilizamos fontes textuais, imagéticas e audiovisuais para compreensão histórica do papel da disciplina psicológica para a “empreendedorização” em nosso país. A escolha e organização dessas fontes definiram o corpus com o qual trabalhamos “a partir do objeto de pesquisa, do problema e dos objetivos estabelecidos” (Lemos et al., 2015, p. 463).

O material analisado tomou forma quando de nossa investigação sobre o processo de institucionalização do empreendedorismo no Estado brasileiro, tendo como ponto de partida o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Desde o final da década de 1980, a institucionalização e promoção do empreendedorismo em nosso país tornou-se tarefa central para o Sebrae.

Criado em 1972 como Centro Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Cebrae), o serviço tornou-se ao longo das décadas seguintes uma entidade autônoma, de interesse público, que estimula o empreendedorismo das mais variadas formas: por meio de um plano nacional de educação, pelo suporte às políticas públicas voltadas ao empreendedorismo e via um sem-número de prêmios, feiras, jogos, publicações, cursos e eventos (Uchôa de Oliveira, 2020).

Ao estudarmos a história do serviço, tivemos contato com uma quantidade considerável de relatórios, reportagens, entrevistas, atas, vídeos, cartilhas, apostilas, entre outros materiais produzidos nas cinco décadas da existência do Sebrae. Dentre centenas de documentos, no avançar de nossa leitura, encontramos repetidamente a apresentação das “Características do Comportamento Empreendedor”, expostas em cartilhas, apostilas e apresentações para a educação e formação empreendedora. Tais características foram elaboradas pelo psicólogo David Clarence McClelland.

Foi por meio do estudo da história e da produção do Sebrae, isto é, da institucionalização do empreendedorismo no Brasil, que chegamos à psicologia de McClelland. Esse encontro com o psicólogo delimitou nossa leitura e orientou nosso foco para a composição dos materiais analisados, que passou a ser constituído por: a) vídeos, cartilhas e apostilas de cursos de formação, disponíveis na página virtual da Biblioteca Interativa Sebrae (Sebrae, s.d.), particularmente, o material do curso de formato online “Aprender a empreender”, o qual realizamos em 2019; b) materiais de acesso público sobre o curso Empretec; c) e por informações e imagens disponibilizadas na página “Memorial Sebrae” (Memorial Sebrae, s.d.).

Além disso, passamos também a realização de uma revisão narrativa em busca da produção acadêmica sobre a história do Serviço e sobre os instrumentos teórico-metodológicos da psicologia promovidos por essa entidade. O que nos levou à leitura de duas dissertações fundamentais para a compreensão da institucionalização do empreendedorismo no Brasil: “O SEBRAE e as relações público-privado no Brasil” (Lopes, 2001) e “Sebrae e Empreendedorismo: origem e desenvolvimento” (Melo, 2008). A aproximação entre a história do serviço e o desenvolvimento da psicologia de McClelland, pôde ser viabilizada ao explorarmos a biografia do psicólogo (Hoffarth, 2020) e seus principais textos (1965; 1972).

Dessa forma, nosso corpo documental teve como fonte primordial os documentos oficiais do Sebrae, tendo como foco de leitura os usos da psicologia para a promoção do empreendedorismo, bem como a revisão narrativa de produções acadêmicas sobre o Serviço, a biografia e os principais textos do psicólogo estadunidense. A partir desse material, buscamos discutir o papel da disciplina psicológica para a “empreendedorização” em nosso país. Particularmente, evidenciamos a presença da

psicologia de McClelland para a racionalização e institucionalização do empreendedorismo em nosso contexto e em nível global.

Os resultados alcançados estão organizados da seguinte forma: primeiramente, apresentamos pistas da presença de McClelland nos documentos e treinamentos do Sebrae a partir dos quais estudamos o serviço; logo depois, passamos a detalhar as ideias desenvolvidas pelo psicólogo e sua atuação como consultor. Por fim, oferecemos uma discussão, retomando o papel desse psicólogo para a empreendedorização da sociedade brasileira.

3 McClelland e o Sebrae: pistas da presença do psicólogo no desenvolvimento do serviço paraestatal

Em outro espaço (Uchôa de Oliveira, 2020a), argumentamos como a inserção individual no mercado de trabalho brasileiro ganha força ao final da década de 1980. Com a “confluência perversa” entre um projeto neoliberal e um projeto democratizante (Dagnino, 2004), o Estado brasileiro passa a se utilizar do empreendedorismo como um dos dispositivos viáveis para a organização da força de trabalho. Há nesse uso uma cooptação das técnicas informais de governo de si que são transformadas em técnicas formais de governo dos outros (Lemke, 2017). Na sociedade brasileira, a “viração” dos trabalhadores passa a ser produtiva para a gestão da força de trabalho sob a alcunha de “empreendedorismo” (Uchôa de Oliveira, 2024).

Nesse sentido, o funcionamento do dispositivo empreendedorismo pode ser escavado ao longo do século XX em nosso país com ações que datam dos anos de 1940 e que formaram o que é chamado atualmente de Sebrae. Entre as décadas de 1970 e 90, esse serviço ganha fôlego e sobrevive às mudanças políticas, sendo instrumentalizado primeiramente para formação de pequenos e médios empresários.

Entre 1975 e 1979, ainda com o nome de Cebrae, o centro promoveu a formação de 1.200 consultores para o trabalho com pequenas e médias empresas (Memorial Sebrae, s.d.). O modelo psicológico focado no comportamento era a principal referência utilizada nessa formação. Segundo Melo (2008, p. 49), o treinamento dava ênfase aos aspectos comportamentais necessários ao sucesso das organizações.

É essa hegemonia do comportamentalismo nos primórdios do serviço que aponta

para as primeiras pistas da recepção do modelo teórico elaborado pelo psicólogo estadunidense David Clarence McClelland. As ideias desse psicólogo foram largamente utilizadas na transformação do Cebrae em Sebrae, na década de 1990. Essa década é marcada pela emergência de medidas neoliberais na esfera política, que impulsionam o empreendedorismo nas transformações do Estado brasileiro (Uchôa de Oliveira, 2020a).

Os primeiros governos federais eleitos no pós-redemocratização promovem reformas do Estado e a inserção do país na economia internacional (Cardoso, 2019). A nova ordem política seguia o receituário da abertura externa, da desestatização da economia e do uso de instrumentos de estabilização monetária; artifícios pautados pelo Consenso de Washington, que ressoam a doutrina da liberalização econômica, da privatização e da desregulação (Cardoso, 1998).

Nesse cenário, a transformação do Cebrae em Sebrae efetiva uma mudança nos objetivos da entidade: o empreendedor e o empreendedorismo passam a ser parte central da agenda de projetos e programas da instituição. Ao longo dessa mesma década, o serviço passou a implantar programas que disseminaram o empreendedorismo em nosso dia-a-dia e que, até a presente data, fazem parte de sua agenda. A Feira do Empreendedor (de 1992) e o curso Empretec (de 1993) são exemplos da gradual racionalização e institucionalização do empreendedorismo no Brasil. O Empretec, especificamente, é um treinamento voltado ao desenvolvimento das chamadas “Características do Comportamento Empreendedor”, elemento crucial para a compreensão do uso do modelo comportamental de McClelland em nosso país.

Conforme o documento Empretec Programme: The Entrepreneur’s Guide (UNCTAD, 2009), a metodologia Empretec é baseada nas pesquisas conduzidas pelo “Professor McClelland” sobre o comportamento empreendedor, iniciadas no final dos anos de 1950. O Professor demonstrou que os indivíduos podem ser estimulados a desenvolver comportamentos empreendedores e, desde então, vários programas de treinamento têm sido elaborados a partir desse modelo comportamental, na busca por determinar e distinguir as competências necessárias para a formação de empreendedores de sucesso.

Para chegar à formulação desse modelo comportamental, foram realizadas entrevistas focais com centenas de empreendedores, em diversos países. Os

pesquisadores analisaram as entrevistas buscando compreender a maneira de pensar e agir entre os participantes, principalmente as ações e os pensamentos de “empreendedores de sucesso”. Após testagens, McClelland e sua equipe chegaram à conclusão de que existiam competências características de “empreendedores de sucesso”, mesmo entre diferentes países e tipos de negócio. A essas competências eles deram o nome de “Características do Comportamento Empreendedor” (no original, Personal Entrepreneurial Competencies).

Essas características são apresentadas pela Biblioteca interativa do Sebrae, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Características do Comportamento Empreendedor

1.	Busca de Oportunidades e Iniciativa
2.	Persistência
3.	Correr Riscos Calculados
4.	Exigência de Qualidade e Eficiência
5.	Comprometimento
6.	Busca de Informações
7.	Estabelecimento de Metas
8.	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
9.	Persuasão e Rede de Contatos
10.	Independência e Autoconfiança.

Fonte: Elaboração da autora, a partir da Biblioteca Interativa Sebrae

Essas primeiras pesquisas de McClelland foram financiadas pela United States Agency for International Development (USAID), e os treinamentos desenvolvidos foram conduzidos pela McBer – consultoria criada por David McClelland sobre a qual voltaremos a falar mais à frente – e pela Management Systems International (MSI). Desde 1988, no mundo, mais de 400 mil pessoas já foram treinadas no curso Empretec. O principal produto do curso é o seminário chamado de Entrepreneurship Training Workshop (em tradução livre, “Oficina de treinamento em Empreendedorismo”) que tem por objetivo promover uma mudança comportamental para auxiliar empreendedores a alcançarem resultados de sucesso em seus negócios (UNCTAD, 2015).

Em 1993, o Sebrae firmou acordo com o Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento (Pnud) para a implementação do Empretec em todo território nacional. Essa nacionalização foi concluída sete anos depois, no ano 2000. No entanto, a metodologia baseada nas “Características do Comportamento Empreendedor” não se manteve restrita ao Empretec. Outros cursos, formações e materiais do Sebrae fazem uso constante delas. Por exemplo, no material do curso online “Aprender a empreender”, o aluno passa por uma avaliação de suas competências empreendedoras, tendo por referências as características desenvolvidas por McClelland. Ao final da avaliação, é indicado se o aluno possui potencial para ser um empreendedor e o quanto ele pode desenvolver seu comportamento para realização completa desse potencial.

Sabemos que, para além da psicologia de McClelland, outros autores são ativos na promoção do empreendedorismo por meio de uma linguagem psicológica, junto ao Sebrae. Fernando Dolabela, administrador e autor de diversos livros sobre o tema, é uma das referências mais utilizadas pela entidade para a “Educação Empreendedora”. Em experiências nos Sebraes de diversos estados, Dolabela desenvolveu a “Teoria Empreendedora dos Sonhos” (Dolabela & Bodian, 2018); e as metodologias “Pedagogia Empreendedora” para a educação fundamental e a “Oficina do Empreendedor” para o Ensino Superior (Uchôa de Oliveira, 2020). Dolabela reproduz uma perspectiva psicológica do empreendedorismo, hegemônica no Sebrae, voltada à sua positividade e pouco crítica do que significa a inserção individual no mercado de trabalho brasileiro e da realidade material da maioria da “classe-que-vive-do-trabalho” (Antunes, 2020).

Todavia, como anunciado anteriormente, neste artigo voltamos nossas análises para uma das principais referências da psicologia para a empreendedorização das sociedades, aproximando os níveis local e global. Para tanto, passamos das primeiras pistas colhidas nos documentos do serviço para chegarmos às pesquisas desenvolvidas por McClelland.

4 A psicologia empreendedora de David Clarence McClelland

Para adentrarmos as ideias promovidas por McClelland, primeiramente, apresentamos o contexto em que emergem as pesquisas do autor; logo depois, passamos a indicar as apropriações teórico-metodológicas, o desenvolvimento de suas pesquisas e os principais resultados a que ele chegou; por fim, exploramos como a pesquisa desse

psicólogo ganhou terreno com a criação de sua consultoria.

4.1 Contextualização

A primeira metade do século passado é marcada pelo desenvolvimento das ciências do comportamento. Especialmente pelo desenvolvimento da “engenharia social”. Segundo Lemov (2006), essa engenharia baseia-se na suposição de que mensurar e controlar o mundo interno do indivíduo possibilita regular a sociedade como um todo de acordo com as demandas, desejos e modelos sociais em voga. Tal suposição levou à expansão de pesquisas relacionadas à motivação, à persuasão e à moral. Na década de 1950, a psicologia passa também a considerar questões organizacionais, integrando teorias como as de participação, criatividade e autorrealização no cenário das organizações (Hoffarth, 2020, p. 2).

David Clarence McClelland, psicólogo estadunidense formado nos anos de 1930 e professor da Universidade de Harvard, desenvolveu seu pensamento entre esses dois campos de interesse, a engenharia social e as organizações. McClelland é reconhecido por suas pesquisas sobre motivação, poder e competência no mundo dos negócios e do empreendedorismo. Para esse psicólogo, suas pesquisas visavam a integração desses dois campos a partir de em um objetivo comum: possibilitar uma mudança social (McClelland, 1972).

Os trabalhos de McClelland sobre comportamento empreendedor e poder nas organizações empresariais são citados frequentemente como pioneiros sobre o tema na psicologia e na administração (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 18). Uma das obras mais citadas em produções acadêmicas sobre o empreendedorismo, considerando o período de 1984 a 2015, é o seu livro *Achieving Society* – com título em português, “A sociedade competitiva: realização e progresso social” –, publicado em 1961 (Ferreira et al., 2015). Esse livro oferece uma interpretação psicológica para a mudança social comparando o nível de desenvolvimento econômico e a cultura de países. Nesse livro clássico para o estudo do empreendedorismo, McClelland apresenta uma perspectiva psicológica para o desenvolvimento econômico das sociedades por meio do que nomeou de “necessidade de realização pessoal” (no original, *need for achievement*).

Seguindo os estudos de Henry Murray (Murray, 1938), McClelland trabalhou com

o conceito de que todo indivíduo tem uma motivação inerente para melhorar, ou um “motivo para ação” (motive for action). Três categorias organizam e direcionam essa motivação: a “necessidade de realização pessoal” (n-Achievement), como estabelecida nos estudos de Murray; a “necessidade de autoridade e poder” (n-Power); e a “necessidade de afiliação” (n-Affiliation). Nessa perspectiva, a motivação interna dos indivíduos pode, em maior ou menor grau, levá-lo à busca pela sua realização pessoal ou por exercer influência sobre outros ou, ainda, por estabelecer contatos positivos em seu ambiente, buscando aceitação (McClelland, 1972).

Em companhia da definição de Murray, McClelland compreende que a “necessidade de realização” é inerente aos seres humanos. Trata-se de uma necessidade básica de “realizar algo difícil; [...] de superar obstáculos e atingir um alto padrão; de ser excelente; de competir e superar os demais competidores” (Murray, 1938, p. 164). Os indivíduos motivados em maior grau pela “necessidade de realização pessoal” tendem a se colocar em situações de desafio, são mais propensos a se lançar ao risco na busca por alcançar suas metas de vida. Por isso, expressariam comportamentos que se encaixam naquilo que é esperado de um empreendedor.

A partir dessa suposição, McClelland dedica grande parte de suas pesquisas para a compreensão de como direcionar a motivação interna dos indivíduos pela “necessidade de realização pessoal”, tendo como horizonte a formação de empreendedores para uma sociedade competitiva. A tentativa de nosso autor é compreender e utilizar das “forças que dão origem ao rápido desenvolvimento econômico”, buscando localizar no indivíduo e em sua vida psicológica “os motivos fundamentais e a forma como organiza suas relações com os seus semelhantes” (McClelland, 1972, p. 23).

4.2 Apropriações teórico-metodológicas

Para chegar a tal suposição, McClelland apropriou-se de maneira peculiar do Teste de Apercepção Temática – TAT (Winter, 1998, p. 130). Esse teste projetivo foi desenvolvido por Henry Murray e Christina D. Morgan, na década de 1930, na Harvard Psychological Clinic. O teste consistia no pedido ao participante para que contasse pequenas histórias a partir das imagens apresentadas pelo pesquisador. Eram apresentadas um total de trinta e uma imagens ao longo do teste, todas elas retiradas de

revistas populares da época.

As histórias contadas pelos participantes eram codificadas e pontuadas de acordo com um padrão de 28 motivações inatas (ou necessidades) e 20 fatores ambientais. O resultado compunha um perfil da personalidade de cada indivíduo. O objetivo em traçar esse perfil estava na possibilidade de explorar as diferentes intenções de ação dos indivíduos em determinadas circunstâncias. Para McClelland, no entanto, o teste poderia ser utilizado para o alcance de objetivos mais amplos, como o de desenvolver os indivíduos empreendedores para o progresso das sociedades (Hoffarth, 2020).

Nas mãos de McClelland, o TAT passou a servir como forma de mensurar uma “linguagem orientada para a realização” (achievement-oriented language). As imagens retiradas do teste serviam para que McClelland analisasse o número de vezes que os indivíduos se utilizavam dessa linguagem. A mensuração era feita a partir da quantidade de conceitos utilizados pelos indivíduos relacionados à eficiência, à busca por melhoria contínua, ao sucesso e ao mérito. Além de útil para mensurar, o TAT passou também a servir como tentativa de reforçar a “necessidade de realização pessoal” nos indivíduos, encorajando-os a utilizar em suas descrições das imagens apresentadas uma “linguagem orientada para a realização” (Hoffarth, 2020, p. 3).

Para além da apropriação metodológica do teste projetivo, McClelland será influenciado teoricamente pela leitura de Max Weber (Hoffarth, 2020; Melo, 2008). McClelland (1984) conta que, quando iniciou suas pesquisas sobre o papel da “necessidade de realização” na sociedade, foi levado a pensar na descrição weberiana do empreendedor sob a influência da ética protestante. Talcott Parsons, colega de departamento de McClelland, traduziu “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” para o inglês e o livro tornou-se parte do conhecimento geral na Universidade de Harvard.

O contato com essa obra proporcionou as bases para a formulação de uma das hipóteses-chave apresentadas no livro *Achieving Society*: a “hipótese Weber”. Na leitura de McClelland (1972, p. 73), Weber indica que a Reforma Protestante “produziu um novo tipo de caráter que infundiu um espírito mais vigoroso na atitude tanto de trabalhadores como de empresários e que, em última análise, resultou no desenvolvimento do moderno

capitalismo industrial”. Ao desenvolvimento histórico do capitalismo explicado por Weber, McClelland adiciona ainda uma segunda hipótese a partir da pesquisa de Marian R. Winterbottom.

Em sua tese de doutorado, intitulada *The relation of childhood training to achievement motivation* (1973), Winterbottom aponta para a existência de uma possível relação entre a “motivação para realização” e o desenvolvimento econômico. A relação entre mães e filhos seria o locus privilegiado nessa análise. Winterbottom buscou compreender como as mães “incutiam em seus filhos um forte interesse pela realização”, chegando à conclusão de que mães com filhos que obtiveram pontuação alta na “necessidade de realização pessoal”, “estabeleciam padrões mais elevados; esperam dos filhos domínio e confiança em si próprios desde a infância” (McClelland, 1972, p. 72).

O “espírito do capitalismo moderno” possuía, portanto, uma explicação histórica que encontrava sua base psicológica: “Quer dizer, o estudo de Winterbottom sugere-nos um meio psicológico pelo qual poderia ter ocorrido o desenvolvimento histórico descrito por Weber” (McClelland, 1972, p. 74). Max Weber e Marian R. Winterbottom fundamentam a

ligação entre o protestantismo e o surgimento do capitalismo, nos termos de uma revolução na família, a qual acarretou um maior número de filhos com fortes impulsos personalizados de realização (McClelland, 1972, p. 76).

O fato de que as Igrejas Protestantes tenham suprimido o celibato também seria um fator a ser considerado, pois o pastor passava a ser um exemplo prático. Para além do sermão, ele se torna uma referência para “práticas de criar e educar filhos” que podem ser utilizadas por sua congregação. Com o celibato clerical da Igreja Católica, esse exemplo prático não é possível. Dessa forma, “[f]oi criado um mecanismo social pelo qual a nova visão religiosa do mundo pôde afetar, especificamente, a socialização e, por conseguinte, a motivação da nova geração” (McClelland, 1972, p. 76).

O *Achieving Society* apresenta ainda um terceiro elemento para a compreensão do espírito do capitalismo moderno. De acordo com Hoffarth (2020, p. 5), McClelland tinha como referência as “teorias da modernização”, como a desenvolvida por Walt Rostow (1971). De maneira geral, essas teorias propunham um progresso das sociedades da

tradição ao moderno, o que quer dizer que as sociedades ditas “tradicionais” passariam por um processo de desenvolvimento em que alcançariam as ditas “democracias liberais modernas do Ocidente” (Hoffarth, 2020).

4.3 Pesquisa e resultados

Todas essas apropriações teórico-metodológicas ganham forma no plano de pesquisa de McClelland. Por meio de ferramentas qualitativas e quantitativas – entrevistas individuais, questionários e inventários –, ele buscou mensurar a motivação, comparando quatro países: Alemanha, Brasil, Japão e Índia. A escolha desses países foi feita tendo os Estados Unidos da América e o Ocidente como referência. Nas palavras de McClelland, a Alemanha foi escolhida por ser uma economia avançada, mas com “estrutura social” e “valores diferentes dos EUA”; o Brasil, por sua vez, “por ser um país subdesenvolvido dentro da tradição cultural do Ocidente”; o Japão, por ser um país não-ocidental, mas com expressivo desenvolvimento econômico; a escolha da Índia, por fim, se deu por ser um país não-ocidental e “subdesenvolvido” (McClelland, 1972, p. 86).

McClelland (1972) realiza uma exaustiva análise dos dados, apontando para uma história das “sociedades realizadoras” no passado; para a relação entre os fatores psicológicos e o desenvolvimento econômico; e para as definições sobre o papel do empresário, suas características e comportamentos. Os resultados de sua pesquisa são organizados como proposições, em uma estratégia para o desenvolvimento e crescimento econômico, no qual diversas frentes de intervenção são elencadas.

Os resultados sugerem que uma das condições para o progresso e desenvolvimento econômico das sociedades estaria na quebra das “tradições”. “Um povo deve romper com as formas tradicionais (no sentido científico da palavra “deve”), se deseja viver num nível econômico mais elevado” (McClelland, 1972, p. 471). Nessa perspectiva, se uma sociedade deseja alcançar “os benefícios da cultura material avançada da moderna civilização” deve aceitar valores e padrões culturais que sustentam essa civilização. Além disso, o mero contato com “tais benefícios” modernos é “inevitável” e, ao que parece, irresistível. A sociedade que tem contato com as civilizações modernas passa a desejar ser moderna (McClelland, 1972, p. 472).

Embora irresistível, o moderno terá resistência nas sociedades tradicionais. Nesse

caso, é necessário aprender com os “comunistas” e com “os movimentos religiosos” que mostraram a efetividade das “campanhas ideológicas”. É preciso utilizar “os meios de contato”: os meios de comunicação escritos e falados, os discursos políticos e todas as ferramentas disponíveis para alertar as pessoas sobre as mudanças da modernização e, sobretudo, prepará-las para tais mudanças.

Informação e preparação devem ser revestidas do “fervor emocional necessário para converter as pessoas às novas normas” (McClelland, 1972, p. 473–474). O “valor psicológico” dessas campanhas ideológicas devem ser reconhecidos. Elas “fornecem uma importante fonte de segurança emocional àquelas pessoas que se tornaram desarraigadas e infelizes por causa da ruptura dos modos tradicionais de fazer as coisas” (McClelland, 1972, p. 474).

Para romper com a tradição e alcançar o moderno, uma sociedade deve prezar pela emancipação de grupos pouco expostos ao risco. Por exemplo, por meio da “emancipação das mulheres”. É decisivo para uma sociedade que se pretende moderna ter “movimentos feministas” fortes. As mulheres são “os membros mais conservadores de uma sociedade”, por isso, é preciso expô-las ao risco e influenciá-las pelos “meios de comunicação de massa”. O “trabalho fora do lar” é uma maneira de fazer com que elas adotem “novos valores e normas”. A partir da exposição ao risco e ao moderno, as “mulheres criariam” seus filhos de modo diferente, fazendo com que as gerações por vir fossem mais propensas também a se lançarem ao risco (McClelland, 1972, p. 476).

As proposições de McClelland (1965; 1972) indicam que o modelo comportamental empreendedor no capitalismo moderno tem uma determinada condição de desenvolvimento psicológico e histórico. A psicologia, nesse sentido, tem papel nessa determinação e, como disciplina científica, “deve” ser utilizada para a promoção ideológica da modernização das sociedades tradicionais, massificando os “benefícios” da cultura ocidental e estadunidense. Nas proposições de McClelland, a família moderna, a exploração do trabalho produtivo, reprodutivo e de cuidado realizado “tradicionalmente” pelas mulheres surgem como o locus e o fundamento do progresso social para o alcance de uma “sociedade competitiva”.

4.4 Da pesquisa à McBer Consulting Co

Na visão de McClelland, as proposições estabelecidas na pesquisa deveriam ser colocadas em prática por meio da “abordagem de ajuda externa (global aid and relief programs) que poderia ser adotada por organismos internacionais ou países desenvolvidos”, por meio da “subcontratação de empresas particulares” (McClelland, 1972, p. 516). Até a década de 1960, a ajuda aos “países subdesenvolvidos” tinha caráter de financiamento de “governo a governo” ou de programa de assistência técnica em que “países desenvolvidos” deslocavam seus especialistas para os “países subdesenvolvidos” a fim de executá-lo.

Para que essas formas de ajuda fossem ainda mais eficazes, “o governo norte-americano poderia subcontratar uma maior parte dos seus planos de ajuda a empresas particulares”, numa base de “empresa a empresa” ao invés de “governo a governo”. A presença de universidades nessas formas de ajuda funcionaria especialmente bem, promovendo “missões” de especialistas a “países subdesenvolvidos”. Apesar do plano proposto necessitar de resoluções para “implicações políticas e econômicas”, ele seria um meio de ajuda externa essencial, considerando a importância de “recursos humanos altamente motivados” para o desenvolvimento econômico (McClelland, 1972, p. 518).

Cabe ressaltar que o modelo comportamental empreendedor de McClelland possui “razões políticas e práticas”, ligadas ao contexto histórico do pós-Segunda Guerra Mundial e da Guerra Fria (Robin, 2003). Particularmente ligadas às intenções da administração de John F. Kennedy (1961-1963), a qual estava interessada em promover uma alternativa ao comunismo para os países “em desenvolvimento”. Para tanto, utilizou das “teorias da modernização” e da psicologia para sustentar seus programas de soft power.

Cientistas sociais, o que inclui McClelland, dispuseram suas ferramentas teóricas e metodológicas para participar da construção dessa forma de colonialismo (Pickren, 2009; Robin, 2003). A proposição das “ajudas externas” na base da “empresa a empresa” é sucedida pela criação da McBer Consulting Co, consultoria criada por McClelland em sociedade com Henry Murray e alguns estudantes de doutorado, incluindo David Berlew – que, mais tarde, se tornaria presidente desse empreendimento.

Em 1964, os primeiros treinamentos oferecidos pelo que seria a McBer foram

realizados na Índia com pequenos empresários da cidade de Kakinada, costa leste do país. O objetivo foi a transformação da autopercepção dos pequenos empresários que demonstravam ser desinteressados, retrógrados e fatalistas (Hoffarth, 2020). McClelland explicou que os seus resultados desse primeiro projeto criaram a demanda de uma organização que promovesse de forma regular o tipo de treinamento para motivação que foi experimentado na Índia.

Dessa forma, ele anunciou a criação da Human Resources Development Corporation – primeiro nome dado a McBer –, seguindo o padrão clássico do sistema da livre iniciativa americano (McClelland, 1965). Depois da Índia, outros países como Uganda, Tunísia, Indonésia, Malásia, Irã e Polônia contrataram os serviços da McBer para o aumento da “motivação para realização” de seus pequenos empresários. Durante a década de 1960, a missão da McBer foi o desenvolvimento da “motivação para realização” para o desenvolvimento econômico de “países subdesenvolvidos”.

A partir da década de 1970, o trabalho de McClelland passará por um escrutínio crítico que levará à denúncia de que os treinamentos desenvolvidos pelos psicólogos eram um tipo de “lavagem cerebral”. As questões éticas implicadas no objetivo comportamentalista de promoção de uma “mudança de personalidade” começam a ser levantadas. A diferença entre “influência” e “manipulação” é uma das justificativas encontradas por McClelland para a defesa de seu trabalho.

No entanto, essas justificativas não são suficientes para a resistência aos treinamentos e McClelland passa a modificar seu modelo de intervenção a partir da Abordagem Centrada na Pessoa (Hoffarth, 2020, p. 10). A mudança faz com que os consultores da McBer percebam uma menor resistência aos treinamentos já que os sujeito se sentiam mais como “agentes de sua própria transformação”, e menos como “manipulados” pelos consultores (Hoffarth, 2020, p. 11).

Os objetivos da McBer, antes centrados no desenvolvimento da “motivação para realização” ao redor do globo, são gradualmente reposicionados para o mercado estadunidense. Ao longo dos anos de 1970, o treinamento de lideranças passou a ser o objetivo central na consultoria. A ferramenta teórica que deu substância ao novo objetivo foi a “motivação para o poder” (n-Power).

McClelland justificou esse reposicionamento mercadológico indicando que de nada adiantaria desenvolver a “motivação para realização” em indivíduos presos a estruturas organizacionais que poderiam impedir o exercício dessa motivação. Faria mais sentido que a McBer treinasse os líderes das organizações para que eles, por sua vez, influenciassem a “motivação para realização” de seus liderados.

Esse reposicionamento faz com que a McBer continue relevante na década de 1980, período em que os treinamentos corporativos tem seu boom nos EUA. A consultoria passou a focar em treinamentos para processos de de-layering (em tradução livre, “retirar camadas”), em que as lideranças médias são retiradas da estrutura organizacional, “enxugando” e “flexibilizando” as empresas. Os treinamentos dessa época reforçavam a ideia de desenvolver “líderes inspiradores” que pudessem motivar e influenciar seus funcionários sobrecarregados, na tentativa de fazê-los sentirem “mais bem-sucedidos, realizados e inspirados” (Hoffarth, 2020, p. 15).

Nessa perspectiva, a McBer reposicionou sua atuação, retornando ao seu país de origem, deixando as “ajudas externas” em segundo plano. Ao mesmo tempo, ao manter sua relevância com novos objetivos, foi possível que a consultoria crescesse e expandisse sua atuação para além dos EUA. Ao final da década de 1980, a McBer é adquirida em fusões que envolvem algumas empresas e grupos empresariais, como a Saatchi & Saatchi Company, a Yankelovich, Skelly & White e o Reliance Group (Gilpin & Schmitt, 1986). Atualmente, sabe-se que o que foi produzido pela McBer, especialmente o modelo de competências desenvolvido por McClelland, é parte do Hay Group – Korn Ferry (Boyatzis, 2017; Raven, 2001).

5 Discussão

Ao final do século XX, ideias da economia neoclássica esquecidas nos anos de 1920 foram reunidas e resgatadas; assim como imperativos psicológicos do comportamentalismo, desenvolvidos a partir dos anos 1950 (Uchôa de Oliveira, 2020). Tais imperativos são politicamente instrumentalizados em uma articulação engenhosa, apresentando uma resposta à urgência histórica da crise capitalista que se instalou a partir de meados da década de 1970.

No mundo, Margaret Thatcher e Ronald Reagan passam a representar

politicamente e a impulsionar uma cultura empresarial e empreendedora, tendo por base o individualismo (Harvey, 2008). No contexto brasileiro, é na janela aberta da redemocratização que se coloca a disputa de projetos para o Estado brasileiro. O Consenso de Washington e seu receituário neoliberal encontraram força política nos governos federais do início da década de 1990 (Cardoso, 1998).

O empreendedorismo, nessa perspectiva, emerge como uma possível abordagem para a condução da vida das trabalhadoras e dos trabalhadores. A inserção individual no mercado de trabalho torna-se uma norma para a conduta dos indivíduos; e as características empreendedoras passam a ser exigidas nas instituições, organizações e para o funcionamento do próprio Estado. O empreendedorismo transforma-se em ferramenta e objetivo, nos quais são articuladas a inserção econômica, a mobilidade e a inclusão social na era neoliberal (Uchôa de Oliveira, 2024).

A partir dos usos feitos da psicologia de McClelland, podemos indicar que esse psicólogo contribuiu para a disseminação de um modelo de comportamento compreendido como útil para um determinado contexto político. Da necessidade de realização à necessidade de poder, McClelland lança as bases do que será efetivado para a organização da força de trabalho no capitalismo neoliberal: o comportamento do autogerenciamento subordinado (Abílio, 2019). Ao indicar que devemos todos buscar oportunidades, termos iniciativa, sermos comprometidos e estipularmos nossas próprias metas, o psicólogo anuncia um receituário para as subjetividades no neoliberalismo.

Com a utilização de seus pressupostos em um serviço paraestatal, esse receituário para as subjetividades ganha dimensões populacionais, buscando o aumento da probabilidade de transformar muitos de nós em empreendedores. É dessa forma que o empreendedorismo se transforma em um dispositivo flexível o suficiente para ser usado no governo de si e dos outros (Lemke, 2017; Uchôa de Oliveira, 2024). Nessa perspectiva, McClelland sedimentou pilares do que chamamos empreendedorização das sociedades (Marttila, 2018). A psicologia desenvolvida por ele tornou-se parte do soft power estadunidense e está presente até os dias atuais na formação da força de trabalho brasileira.

O poder político estadunidense foi articulado em “ajudas externas” que se

transformam ao longo das décadas, mas persistem e atingem o nosso presente em entidades paraestatais como o Sebrae. A modernização das sociedades pregada nas pesquisas do Professor McClelland demonstra como a produção científica pode corresponder a determinações políticas e, por isso, não pode ser compreendida de antemão como neutra ou estritamente objetiva (Hollway, 1989; Walkerdine, 2005). É possível entrever o uso da psicologia empreendedora de McClelland para o que é nomeado de “el gobierno psicológico del trabajo” (Pulido-Martínez, 2017).

Para Pulido-Martínez (2017), o governo psicológico do trabalho ganha tamanho espaço que não há teoria da Administração recente que possa dele escapar. À proposição do autor colombiano, adicionamos a ideia de que o governo psicológico do trabalho ganha ainda mais tração no neoliberalismo pela retirada de qualquer discussão sobre as condições materiais de trabalho, como ganhos salariais periódicos, seguridade social e melhorias nas condições de trabalho. Ao perdermos de vista o horizonte da regulação do trabalho por meio do dispositivo do emprego fordista, os indivíduos são chamados a pensar e agir como empreendedores no neoliberalismo (Uchôa de Oliveira, 2024).

Pulido-Martínez (2007) ainda nos ajuda a compreender a expansão das pesquisas de McClelland, fundadas e desenvolvidas em países ditos “em desenvolvimento”, em Ásia, África e América Latina. As pretensões coloniais do capitalismo central, no Atlântico Norte, parecem ser atualizadas na psicologia empreendedora McClelland (Uchôa de Oliveira, 2020a). As teorias da modernização de que o autor lança mão sustentam sua teorização psicológica: as sociedades não desenvolvidas devem ter contato com a “modernidade” para que sejam estimuladas ao empreendedorismo.

Há nessa perspectiva uma metabolização de lutas sociais, como as lutas feministas, em que o trabalho produtivo “fora do lar” é associado ao trabalho reprodutivo “da criação dos filhos” para que as mulheres, quando mães, possam realizar o trabalho de renovação das subjetividades da classe trabalhadora. A intenção é que o trabalho reprodutivo produza empreendedores para o trabalho produtivo no capitalismo neoliberal. É nesse sentido que evidenciamos o caráter colonial, patriarcal e racista dessa teorização (Uchôa de Oliveira, 2020a).

Ainda, cabe ressaltar a urgência de ultrapassarmos a visão hegemônica, imposta

por serviços como o Sebrae, que trata exclusivamente do “lado positivo” do empreendedorismo na psicologia (Gorgievski & Stephan, 2016), desconsiderando ou ignorando os dados e a vasta literatura nas ciências sociais (Antunes, 2020; Antunes & Praun, 2015; Krein, 2018; Thébaud-Mony & Druck, 2007) que demonstram como a inserção individual no mercado de trabalho – representada pelo empreendedorismo em ideia e práticas – tem escalado a precarização e a insegurança psicossocial para a maioria da classe-que-vive-do-trabalho.

6 Considerações Finais

Neste artigo, buscamos oferecer uma compreensão do desenvolvimento do empreendedorismo como um dispositivo racionalizado e institucionalizado no Brasil. Nosso esforço é o de compreender como se dá a empreendedorização de nossa sociedade, ou seja, como o Estado brasileiro incorpora o empreendedorismo para gerir o mercado de trabalho, sem perder de vista as relações desse processo no cenário global.

O Sebrae tornou-se fonte primordial para nossas análises. Foi a partir da história do serviço e de sua agenda que pudemos traçar as aproximações entre o nível local e global para o desenvolvimento do empreendedorismo como um dispositivo de organização da força de trabalho no neoliberalismo. O encontro persistente com o modelo teórico de David McClelland nos materiais desse serviço possibilita exemplificar como a psicologia é instrumentalizada para a adaptação da força de trabalho, o que ecoa pesquisas anteriores, desenvolvidas especialmente nos estudos de governamentalidade. A produção das cinco décadas do Sebrae tem o potencial de revelar como a disciplina psicológica é movimentada para o governo do trabalho, reproduzindo uma visão colonial, racista e patriarcal de um mundo “moderno” que impõe sua tutela sobre um mundo “em desenvolvimento” por meio do dispositivo empreendedorismo.

Ressaltamos, por fim, que reconhecer as condições de produção e dos usos das ciências para adaptação da força de trabalho torna-se aspecto urgente e fundamental na atualidade. Em um mundo em que os espaços de trabalho sofrem intensa transformação e precarização, aprofundadas pelas crises econômica, política e sanitária, torna-se crucial retomarmos a crítica à razão científica como um instrumento que nos impõe a discussão coletiva sobre as ferramentas teórico-metodológicas das quais lançamos mão e sobre suas

implicações éticas e políticas. Esperamos que este artigo promova e auxilie essa discussão.

REFERÊNCIAS

- Abílio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 18(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol18-Issue3-fulltext-1674>
- Antunes, R. (Org.). (2020). *Uberização, Trabalho Digital e Indústria 4.0*. Boitempo.
- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço Social & Sociedade*, 123, 407–427. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Boyatzis, R. E. (2017). McClelland, David C. In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford, *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer.
- Cardoso, A. M. (1998). Trabalhar, Verbo Transitivo: Trajetórias Ocupacionais de Trabalhadores da Indústria Automobilística. *Dados*, 41(4), 701–750. <https://doi.org/10.1590/S0011-52581998000400002>
- Cordeiro, A. M., Oliveira, G. M. de, Rentería, J. M., & Guimarães, C. A. (2007). Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34, 428–431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Dolabela, F., & Bodian, S. (2018). *Empreendedorismo na Base da Pirâmide: A História de Um Intraempreendedor Desafios e Aprendizados*. Alta Books Editora.
- Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. Sage Publications Ltd.
- Ferreira, M. P. V., Pinto, C. F., & Miranda, R. M. (2015). Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: Uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 406–436. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0342014.52536>
- Foucault, M. (2008a). *Nascimento da Biopolítica*. Curso no Collège de France (1978-1979). Martins Fontes.
- Foucault, M. (2008b). *Segurança, Território, População*. Curso no Collège de France (1977-1978). Martins Fontes.
- Gilpin, K. N., & Schmitt, E. (1986, fevereiro 26). Yankelovich Quits For New Venture. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1986/02/26/business/yankelovich-quits-for-new-venture.html>
- Gorgievski, M. J., & Stephan, U. (2016). Advancing the Psychology of Entrepreneurship: A Review of the Psychological Literature and an Introduction. *Applied Psychology*, 65(3),

437–468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>

Harvey, D. (2008). O neoliberalismo. História e implicações. São Paulo: Loyola, 172-178.

Hoffarth, M. J. (2020). From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 56(3), 153–168. <https://doi.org/10.1002/jhbs.22015>]

Hollway, W. (1989). *Subjectivity and Method in Psychology*. Sage Publications Ltd.

Krein, J. D. (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: Consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social*, 30(1), 77–104. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.138082>

Lemos, F. C. S., Galindo, D., Júnior, L. P. R., Moreira, M. M., & Magalhães, A. G. B. (2015). Análise documental: Algumas pistas de pesquisa em psicologia e história. *Psicologia em Estudo*, 20(3), 461–469. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v20i3.27417>

Lemov, R. (2006). *World as laboratory: Experiments with mice, mazes, and men*. Farrar, Straus and Giroux.

Lopes, E. B. (2001). O SEBRAE e as relações público-privado no Brasil [Dissertação de Mestrado]. UNESP.

Marttila, T. (2018). Neoliberalism, the Knowledge-Based Economy and the Entrepreneur as Metaphor. In D. Cahill, M. Cooper, M. Konings, & D. Primerose, *The SAGE Handbook of Neoliberalism*. Sage Publications Ltd.

McClelland, D. C. (1965). Achievement motivation can be developed. *Harvard Business Review*, 43, 6–24.

McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. *Expressão e Cultura*.

McClelland, D. C. (1984). *Motives, personality, and society: Selected papers* (p. x, 490). Praeger Publishers.

Melo, N. M. e. (2008). *Sebrae e Empreendedorismo: Origem e desenvolvimento*. [Dissertação de Mestrado]. UFSCAR.

Memorial Sebrae. (s.d.). História | Memorial—SEBRAE. Memorial Sebrae. <https://memorial.sebrae.com.br/historia/>

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.

Pickren, W. E. (2009). Indigenization and the history of psychology. *Psychological Studies*, 54(2), 87–95. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0012-7>

Pulido-Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27–38.

Pulido Martínez, H. C. (2017). De la relación entre la Psicología y el trabajo a la luz de sus dimensiones coloniales. *Estudios de Psicología (Campinas)*, 34, 5–14. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100002>

Raven, J. (2001). The McBer Competency Framework. *Counterpoints*, 166, 121–127.

Robin, R. T. (2003). *The making of the cold war enemy: Culture and politics in the military-intellectual complex*. Princeton University Press.

Rose, N. (1990). *Governing the soul: The shaping of the private self*. Routledge.

Rose, N. (1996). *Powers of freedom: Reframing political thought*. Cambridge University Press.

Rostow, W. (1971). *Etapas do desenvolvimento econômico* (O. A. Velho, Trad.; 4o ed). Zahar.

Sebrae. (s.d.). Aprender a empreender—Sebrae. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/aprender-a-empreender,b070b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Sebrae. (s.d.)“Biblioteca Interativa Sebrae - BIS”. Repositório. Biblioteca Interativa Sebrae. <https://bis.sebrae.com.br/bis/>

Sebrae (s.d.). Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec. Empreendedorismo. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.

Thébaud-Mony, A., & Druck, M. da G. (2007). Terceirização: A erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In *A perda da razão social do trabalho: Terceirização e precarização* (1a. ed). Boitempo Editorial.

Uchôa de Oliveira, F. M. de. (2024). Empreendedorismo e investimento político no corpo para a produtividade neoliberal. Em *Governamentalidades latino-americanas? Tramas entre colonialidade e neoliberalismo* (p. 1–27).

Uchôa de Oliveira, F. M. de (2020a). A demanda por empreender: Uma proposta para o estudo do empreendedorismo de acordo com a psicologia social do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p115-128>

Uchôa de Oliveira, F. M. de (2020b). *Somos todos empreendedores? A demanda empreendedora como dispositivo de governo neoliberal* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-09072020-161211/es.php>

UNCTAD. (2009). *Empretec Programme: The Entrepreneur's Guide*.

https://unctad.org/system/files/official-document/diaeed20093_en.pdf

UNCTAD. (2015). Empretec: Annual Report.
https://empretec.unctad.org/wp-content/uploads/2015/01/EAR2015_web.pdf

Walkerdine, V. (2005). Freedom Psychology and the Neoliberal Subject. *Soundings*, 25, 47-61.

Winter, D. G. (1998). "Toward a science of personality psychology": David McClelland's development of empirically derived TAT measures. *History of Psychology*, 1(2), 130–153.
<https://doi.org/10.1037/1093-4510.1.2.130>

Winterbottom, M. R. (1973). *The Relation of Childhood Training in Independence to Achievement Motivation*. University Microfilms.