

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Área de Concentração: Empreendedorismo**

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS EMPRESÁRIOS ASSOCIADOS À ACIL –  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE LONDRINA**

**Dissertação de Mestrado**

**ALGILDO MUNHON**

Maringá  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ALGILDO MUNHON**

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS EMPRESÁRIOS ASSOCIADOS À ACIL –  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, da Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Regina Gabardo da Camara.

Maringá  
2007

**ALGILDO MUNHON**

**PERFIL EMPREENDEDOR DOS EMPRESÁRIOS ASSOCIADOS À ACIL –  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE LONDRINA**

Dissertação aprovada para obtenção do grau de mestre no Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em 22 de Outubro de 2007

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Regina Gabardo da Camara (PPA/UUEL)

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan (PPA/UUEL)

---

Prof. Dr. Jose Carlos Dalmas (UEL-MAT)

## DEDICATÓRIA

Ao meu Pai, Arlindo Munhon, que sabiamente me conduziu até aqui e, embora não esteja mais presente, me acompanha em cada passo.

À minha esposa, Sonia, pela compreensão, companheirismo, apoio e carinho nos momentos que mais precisei.

## AGRADECIMENTOS

- A Deus, que me permitiu mais um valoroso passo e me dá forças para continuar.
- À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Regina Gabardo da Camara, por não medir esforços, desde o primeiro dia de contato quando solicitei a sua orientação, assim como por todas as sugestões que ocorreram durante a realização da dissertação.
- Aos meus filhos Thaisa, Vitor e Gustavo, por cada momento que entenderam a minha ausência.
- Ao Prof. Dr. José Carlos Dalmas, pela disposição oferecida nas orientações tão importantes para os objetivos do estudo.
- Ao Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan, pelas importantes e atenciosas sugestões oferecidas.
- Aos Professores do PPA UEM-UEL, pela transferência de conhecimentos e estímulo ao aprimoramento.
- Ao Prof. MS. Gerson Melatti, pela atenção dispensada e pelas informações sobre a utilização dos instrumentos de levantamento de dados.
- Aos amigos do Mestrado, que compartilharam momentos inesquecíveis que, sem duvida, fazem hoje parte da minha história.
- Aos representantes e colaboradores da ACIL, pelo apoio nos momentos necessários à realização da pesquisa.
- A todos que de forma direta ou indireta, me auxiliaram na realização desse sonho.

## RESUMO

MUNHON, Algildo. **Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina. 2007.** 131 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, 2007.

O estudo analisa o perfil empreendedor dos empresários associados da ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina, por meio da aplicação do CEI – *Carland Intrepreneurship*-, e o modelo de liderança adotado nas empresas participantes, mediante o instrumento TFI - *Teams Factor Inventory*. A ACIL foi escolhida por representar os empresários londrinenses e se tratar de uma entidade com 70 anos de atividades, que acompanhou o crescimento empresarial local praticamente desde o nascimento do município. Foram analisados os resultados do cruzamento dos dados do perfil empreendedor versus sexo, formação acadêmica, idade e porte das empresas. Os procedimentos envolveram uma revisão da literatura sobre empreendedorismo e liderança criativa. A pesquisa de campo envolveu a aplicação do instrumento CEI em 159 empresários e do instrumento TFI em 405 funcionários e/ou gerentes. O estudo revelou o perfil dos empresários associados à ACIL com predomínio de meso empreendedores, com 69% da amostra, 30% da amostra foi classificada como micro empreendedores e 1% restante foi classificado como macro empreendedores. Verificou-se que todos os respondentes (colaboradores) classificaram as empresas participantes como “equipe dos sonhos”; uma das justificativas para o resultado encontrado refere-se ao fato de que a atividade comercial e industrial realizada pelos empresários da ACIL não é de natureza complexa.

**Palavras-Chave:** Perfil, liderança criativa, análise, empreendedorismo e ACIL..

## ABSTRACT

MUNHON, Algildo. **Entrepreneur profile of business men associate of ACIL – Commercial and industrial association of Londrina. 2007.** 131 fls. Dissertation (Master in Business Administration) – State University of Maringá, State University of Londrina, 2007.

The study analyzes the enterprising profile of the business men associates of the ACIL - Commercial and industrial association of Londrina, by means of the application of the CEI - Carland Intrepreneurship Index, and the model of leadership adopted in the participant companies, by means of instrument TFI - Teams Factor Inventory. The ACIL was chosen by representing the *londrinenses* entrepreneurs and if practically dealing with an entity with 70 years of activities, that the local enterprise growth folloied, since the birth of the city. The results of the crossing of the data of the enterprising profile and sex, academic formation, age and size of the companies had been analyzed. The procedures had involved a revision of literature on intrepreneurship and creative leadership. The research involved the application of instrument CEI in 159 entrepreneurs and of instrument TFI in 405 employees and/or controlling. The profile of the entrepreneurs associates to the ACIL disclosed an enterprising predominance of medium with 69% of the sample, 30% of the enterprising sample were classified as micron and 1% enterprising remain were classified as *macro*. The study disclosed that all the respondents (collaborating) had classified the participant companies as "team of the dreams"; one of the justifications for the joined result mentions the fact to it of that the commercial and industrial activity carried through by the entrepreneurs of the ACIL is not of complex nature.

**Word-key:** Profile, creative leadership, analyze, entrepreneurship and ACIL.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Atividade.....	84
Gráfico 2 -	Formação Acadêmica .....	85
Gráfico 3 -	Sexo.....	86
Gráfico 4 -	Idade.....	87
Gráfico 5 -	Funcionários .....	88
Gráfico 6 -	Histograma CEI.....	89
Gráfico 7 -	Distribuição CEI.....	92
Gráfico 8 -	CEI e Elementos.....	95
Gráfico 9 -	CEI x TFI Médio.....	97
Gráfico 10-	CEI média e Formação Acadêmica.....	98
Gráfico 11-	CEI média e Idade.....	99
Gráfico 12-	CEI média e Sexo.....	100
Gráfico 13 -	Porte das Empresas x CEI .....	101
Gráfico 14 -	Histograma TFI.....	102
Gráfico 15 –	Fatores do TFI x Pontuação Média.....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores TFI x Questões do Instrumento.....	31
Quadro 2- Relações das questões de pesquisa, objetivos, conceitos, referências e resultados esperados .....	33
Quadro 3 - Enfoques sobre empreendedores.....	50
Quadro 4 - Características do Conjunto de Realizações.....	57
Quadro 5 - Características e Conjunto de Planejamento.....	58
Quadro 6 - Características e Conjunto de Poder.....	59
Quadro 7 – Sete fatores do TFI.....	67
Quadro 8 - Fatores e variáveis do instrumento TFI.....	69
Quadro 9 - Hipóteses do Estudo.....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quatro elementos do empreendedorismo (CEI).....	29
Tabela 2 - Participação da Micro e Pequena Empresa na Economia do Brasil (%).....	74
Tabela 3 - Porte de empresas segundo Simples Federal e Estatuto.....	75
Tabela 4 - Porte de empresas segundo Sebrae, IBGE e BNDES.....	76
Tabela 5 - Porte de empresas segundo MDIC.....	77
Tabela 6 - Porte de empresas segundo OIT.....	77
Tabela 7 - Frequência CEI.....	91
Tabela 8 - Pontuação Média CEI.....	92
Tabela 9 - Questões CEI mais e menos pontuadas.....	93
Tabela 10 - Média por Tipo - TFI.....	103
Tabela 11 - Pontuação Média dos Fatores do TFI.....	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	20
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	21
2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	21
2.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	23
2.3	MÉTODO CEI – <i>CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX</i> .....	26
2.4	MÉTODO TFI – <i>TEAMS FACTOR INVENTORY</i> .....	30
2.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	35
<b>3</b>	<b>EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA CRIATIVA – UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	38
3.1	EMPREENDEDORISMO: ORIGENS E EVOLUÇÃO TEÓRICA.....	39
3.2	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	43
3.3	EMPREENDEDORISMO: REFLEXÕES SOBRE AS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS.....	45
3.4	IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO EMPREENDEDORISMO.....	52
3.5	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS.....	53
3.6	INTRA EMPREENDEDORISMO.....	60
3.7	LIDERANÇA CRIATIVA.....	64
3.8	PERFIL EMPREENDEDOR.....	70
3.9	MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	72
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	79
4.1	CRIAÇÃO DE LONDRINA.....	79
4.2	CRIAÇÃO DA ACIL.....	80
4.3	PERFIL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS ASSOCIADOS DA ACIL.....	82
4.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	83
4.5	ETAPA 1 - PERFIL.....	84
4.6	ETAPA 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INSTRUMENTO CEI.....	89
4.7	ANÁLISE DAS HIPÓTESES DO ESTUDO.....	96
4.8	ETAPA 3 - ANÁLISE DA LIDERANÇA CRIATIVA SEGUNDO O INSTRUMENTO TFI.....	102
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	108
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	114

<b>APÊNDICES</b> .....	122
APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO CEI.....	123
APÊNDICE B - MODELO DO INSTRUMENTO TFI.....	126
<b>ANEXOS</b> .....	127
<b>ANEXO A</b> - GRÁFICO A1 - ESCOLARIDADE.....	128
<b>ANEXO B</b> .....	129
TABELA B1 - MODELO DE PONTUAÇÃO DO INSTRUMENTO CEI .....	129
TABELA B2 - CLASSIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR.....	130
<b>ANEXO C</b> - TABELA C1 - DEMONSTRATIVO DA PONTUAÇÃO DO CEI E TFI MÉDIO.....	131

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um termo normalmente associado à micro e pequena empresa. No mundo todo, os negócios com poucos funcionários e de administração familiar, movimentam grande parte da economia e se tornam peças importantes na geração de riquezas, emprego e renda. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora e a necessidade de realização pessoal, muitas vezes, confunde-se com as metas e o crescimento da organização (MINTZBERG , 2000).

No Brasil, a exemplo de muitos países, grande parte das empresas constituídas participa do universo da micro e pequena empresa. Uma parcela significativa dessas empresas (35%), porém, segundo pesquisas do Sebrae (2007), não consegue completar o primeiro ano de vida. Hamm (2002) mostra que, no processo de desenvolvimento de negócios empreendedores, encontra-se, muitas vezes, a dificuldade para o aprendizado contínuo na busca de uma capacitação de gerenciamento que se ajuste às crescentes necessidades da administração do negócio e do mercado atuais e, quando não atendida, pode contribuir para que sua competitividade seja interrompida.

Como pode-se notar, não são todos os empresários que se lançam nesse universo empresarial que apresentam sucesso e se destacam. São chamados de empreendedores os que conseguem resultados diferentes sob determinada ótica, às vezes financeira, às vezes pessoal. Características que diferenciam umas pessoas das outras são levadas em consideração quando se fala em empreendedorismo (MCCLELLAND, 1972). Visão mais apurada, capacidade de correr riscos, maior facilidade de financiar suas idéias são exemplos de posições que privilegiam algumas pessoas. Dentro de um mesmo setor, existem empresários com perfis empreendedores diferenciados, com traços de personalidade, estratégia e capacidade de correr riscos diferenciados (CARLAND, CARLAND; HOY, 1992).

Durante a realização do I Seminário Nacional do GEM (*Global Intrepreneurship Monitor*) – Política e Programas para Empreendedores no Brasil, promovido pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), pela Universidade da Indústria (UNINDUS), em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e o Sebrae Nacional, o professor José Alberto

Sampaio Aranha, diretor do Instituto Gênesis da PUC/RJ, ministrou a palestra magna sobre o futuro do empreendedorismo no Brasil e alertou que o potencial empreendedor do povo brasileiro não pode ser ignorado (GEM BRASIL, 2006).

Filion (1999); Carland, Carland e Hoy (1992), concordam que o empreendedorismo é um resultado, um tanto subjetivo, de pessoas que apresentam habilidades tidas como criativas, sendo que diversos fatores podem influenciar o comportamento do indivíduo empreendedor, como o fato, de acordo com Dolabela (2003), de correr riscos nos negócios. O presente estudo pretende analisar o perfil empreendedor e utiliza o *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) para verificar a existência de diferenças significativas no perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL e discutir quais as suas perspectivas de crescimento.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Segundo Adam Smith, autor de *Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações*, obra publicada em 1773, a riqueza das nações resultava do trabalho dos indivíduos que, seguindo os seus interesses particulares, promoviam a ordem e o progresso da nação. A frase ganha maior ênfase no sentido em que não são todas as pessoas que demonstram resultados semelhantes. Existem diferenciações entre os que produzem, pois alguns correm riscos e outros buscam realização pessoal (SZMRECSÁNYI, 2002).

Outro importante autor, Schumpeter (1939), destaca, na primeira fase de sua trajetória, que a figura do empreendedor é fundamental e sua atividade promove o desenvolvimento. Porém, como mensurar a atividade empreendedora? E principalmente, quais as diferenças existentes entre esses que se apresentam empreendedores? A escolha de um método de mensuração influenciou esse estudo para que fossem levantadas as condições atuais dos empreendedores associados à ACIL, no sentido de buscar melhor compreensão sobre se existem e quais são as diferenças significativas entre os empreendedores.

A análise do perfil empreendedor pode direcionar pessoas e instituições a rever o seu comportamento e aproveitamento das competências instaladas. Prahalad e Hammel (1998) defendem que a sustentabilidade da competição da empresa reside na capacidade dos gerentes de focalizarem tecnologias corporativas e habilidade de produção em competências que capacitem negócios individuais a se adaptarem rapidamente a mudanças e oportunidades. Dessa maneira, a análise do perfil empreendedor do município de Londrina torna-se interessante no sentido de poder orientar os rumos da economia local, tendo como base as pretensões dos empreendedores. Rickards e Moger (2000) acreditam que o desempenho da equipe de trabalho possa aumentar em função da presença de um líder criativo e que a liderança criativa relaciona-se com o empreendedorismo, em função de ambos apresentarem algumas características similares, como controle, realização e inovação (DRUCKER, 1987; MCCLELLAND, 1972; CARLAND; BOULTON; CARLAND, 1984).

O estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Qual o perfil empreendedor presente entre os empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina? Existem diferenças significativas de perfil empreendedor entre os empresários em relação ao sexo, à idade, à escolaridade e ao porte das empresas? Qual o modelo de liderança criativa adotada pelos empresários participantes do estudo, segundo a ótica dos colaboradores das empresas?

Pretende, também, por meio de um instrumento voltado a analisar a liderança criativa nas empresas, o *Teams Factor Inventory* (TFI), verificar qual o entendimento da equipe de trabalho em relação ao modelo de liderança adotado, classificando-o como criativo em escalas para sua mensuração. Segundo Minayo (2001), a Administração analisa o conhecimento utilizado no processo de investigação como um sistema de proposições, que orientam a obtenção e a análise de dados e de conceitos que veiculam seu sentido. As proposições são enunciados afirmativos sobre fenômenos e/ou processos.



## 1.2 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento econômico, proporcionado pela disseminação da inovação, passa a requerer um comportamento ativo, que é, segundo Schumpeter (1982), a mola mestra do desenvolvimento, via comportamento e ações empreendedoras que trazem consigo inovações nas tecnologias, nos produtos, nas organizações e nas ações inovadoras.

A realização de estudos que discutem a possibilidade de criar de ambientes favoráveis e que fornecem condições para a análise do potencial de formação de competências empreendedoras é de fundamental importância; particularmente se for considerado sob o ponto de vista do empreendedor e do líder criativo, pois a criatividade e a inovação se fazem presentes (MCCLLELAND, 1972; RICKARDS; MOGER, 2000).

Para o presente estudo pretende-se estudar o comportamento dos empresários e dos colaboradores e/ou gerentes com a intenção de descobrir o perfil empreendedor e o modelo de liderança criativa utilizado, posteriormente tais variáveis serão correlacionadas para identificar o perfil empreendedor dos associados da ACIL. A relevância do estudo, sob a ótica da entidade participante desse estudo, para o mercado e para o meio acadêmico é discutida a seguir.

A ACIL é uma entidade de classe que pode influenciar decisões e formar opiniões no seu meio de atuação. A classe empresarial de Londrina conta com uma entidade que nasceu em 1937 (apenas quatro anos depois de criada oficialmente a cidade de Londrina) e desde então tem sugerido ações que proporcionam a intensificação da atividade empreendedora nos setores produtivos, de comércio e de serviços. A interpretação dos resultados da pesquisa permitirá à ACIL melhorar a qualidade das decisões gerenciais, em função do conhecimento mais aprofundado sobre a natureza empreendedora e o grau de liderança criativa nas empresas locais. Analisando o perfil empreendedor e de liderança criativa dos empresários associados à ACIL, o estudo pode direcionar ações que busquem parcerias na intenção de valorizar as ações do empresário e servir como modelo para outras associações comerciais e empresariais.

No que tange ao mercado, o empreendedorismo, como termo associado ao universo de micro e pequena empresa, segundo o IBGE e Sebrae, atua na implementação e no desenvolvimento de pequenas empresas e torna-se tema fundamental para a economia do país, contribuindo para a geração de empregos e para o desenvolvimento e o crescimento econômico. Entretanto, devido às altas taxas de mortalidade dessas empresas, faz-se necessário que sua gestão se torne cada vez mais criativa e empreendedora. Alternativas para a sua sobrevivência e sustentabilidade devem ser procuradas e devem contar com o público interno da ACIL, intra-empreendedores, que desempenham papel fundamental na operacionalização do negócio e, para tanto, os empreendedores devem desenvolver competências e analisar a sua capacidade de liderança na busca de produtividade.

Do ponto de vista da academia, pesquisas como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) lideradas por um consórcio de Universidades com a coordenação da *London Business School* (Inglaterra) e *Babson College* (EUA), têm estudado o nível de empreendedorismo no mundo, por meio da taxa de atividade empreendedora dos países participantes da pesquisa. A atividade ganhou notoriedade internacional a partir do ano de 2000. A partir de 2006, um número crescente de países tem participado da base de levantamento de dados, chegando a quarenta e um participantes. Os relatórios, sumários e estudos derivados também têm contribuído para o estabelecimento de uma nova linguagem do empreendedorismo.

O empreendedorismo é um tema estudado em vários países e o presente estudo tem como objetivo discutir o grau e o perfil empreendedor de empresários, que representam a cidade de Londrina, servindo de referência posterior para futuras pesquisas. O uso do CEI permite analisar o perfil empreendedor dos empresários fornecendo informações sobre o comportamento do empreendedor. O modelo de liderança criativa (TFI) proposta por Rickards e Moger (1999), tende a reforçar a natureza empreendedora, pois os líderes criativos utilizam táticas inovadoras, envolvem-se em atividades arriscadas e procuram a realização (MCCLELLAND, 1972; FILION, 1999; DOLABELA, 1999).

Com a teoria das relações humanas, uma nova forma de administração acontece, dando ênfase às pessoas. O operário passa a ser visto como ser humano, que pensa e tem

sentimentos. Essa percepção do ser humano como peça chave no ambiente de trabalho evoluiu e, percebendo cada vez mais a complexidade de lidar com ele, propostas como o modelo de liderança criativa, de Rickards e Moger (2000), explicam como o comportamento de líderes criativos estimulam as equipes em seu processo de produção e, como barreiras potenciais de comportamento e de performance podem afetar os resultados do grupo. O estudo justifica-se, portanto, em função de informar ao empresário e líderes de equipes sobre uma nova abordagem que se propõe a relacionar criatividade, liderança e inovação.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Analisar o perfil empreendedor e o estilo de liderança adotado pelos empresários associados à ACIL.

### **Objetivos Específicos**

- Apresentar o perfil dos empresários participantes;
- Discutir a correlação entre as variáveis sexo, escolaridade, idade e porte das empresas com o perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL;
- Analisar o perfil empreendedor dos empresários por meio da classificação do CEI;
- Avaliar o estilo de liderança criativa, segundo o entendimento dos colaboradores das empresas participantes do estudo, por intermédio da pontuação média apresentada pelo TFI.

### **Hipóteses**

Após o levantamento da classificação do perfil empreendedor e liderança criativa dos participantes, algumas hipóteses podem ser levantadas, pois segundo Cooper e Schindler (2003, p. 390), “avaliamos a importância de uma diferença estatisticamente importante pensando o significado prático de qualquer mudança que mensuramos”. Esse tipo de abordagem representa uma visão objetiva da probabilidade na qual se baseia a tomada de decisão em uma análise de dados das amostragens disponíveis.

De acordo com Richardson (1999, p. 27), a hipótese significa uma resposta possível de ser testada e fundamentada para uma pergunta feita, relativa ao fenômeno escolhido. O pesquisador deve consultar a literatura disponível sobre o fenômeno e obter

a maior quantidade de conhecimento possível para responder ao problema formulado. Essa tentativa de resposta é a hipótese.

O modelo CEI de Carland, Carland & Hoy (1992), permite a realização de associações entre as variáveis estudadas. Para o presente estudo são sugeridas hipóteses referentes às variáveis: perfil empreendedor e liderança criativa:

- H1 – Existe associação positiva entre perfil empreendedor e liderança criativa;

Com relação ao perfil empreendedor analisado infere-se também que haja associação com a escolaridade, a idade, o sexo dos participantes da pesquisa e o porte das empresas, portanto se levantam as seguintes hipóteses:

- H2 – O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos entrevistados;
- H3 - O perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados;
- H4 – O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados;
- H5 – O perfil empreender independe do porte das empresas;

#### **1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo será dividido em seis partes. A primeira parte introduz ao leitor os objetivos do trabalho, assim como apresenta a justificativa, os objetivos e a metodologia. A segunda parte fará uma revisão bibliográfica a respeito do tema empreendedorismo e liderança criativa e sua evolução histórica no mundo e no Brasil. A terceira parte historia o nascimento da ACIL e sua relevância para o município. A quarta apresenta o resultado das pesquisas realizadas a respeito do perfil empreendedor dos empresários, utilizando o modelo CEI, de Carland, Carland e Hoy (1992), seguida pela apresentação dos resultados do modelo TFI de liderança criativa, de Rickards e Moger (2000), entendida pelos funcionários das empresas participantes do estudo. A quinta parte discute os resultados estatísticos, buscando analisar as correlações entre os itens propostos. A sexta parte apresenta a conclusão do estudo.

## 2. METODOLOGIA

Segundo Richardson (1999, p. 16), “não existe uma formula mágica e única de realizar uma pesquisa ideal. Talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita.” A realização de uma pesquisa não é privilégio de alguns poucos gênios, porém é necessário ter conhecimento da realidade, noções básicas de metodologia, técnicas de pesquisa e consciência social. A pesquisa deve ser utilizada como ferramenta para adquirir conhecimentos e resolver problemas, gerar novas teorias ou até modificar as teorias já existentes. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.

### 2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa de mercado e opinião é, antes de tudo, uma ferramenta de trabalho para tomadas de decisões. Apresenta fatos apurados com acuidade para que decisões sejam tomadas com segurança. Conforme Mattar (2000), é o instrumento que dá respaldo aos empreendedores que buscam informações nas ações de *marketing*, captação e estabelecimento do perfil dos respondentes. Segundo Oliveira (2001, p. 118), a pesquisa também “tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenomenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais.”

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, segundo Richardson (1999), dada a forma da coleta de informações e do tratamento delas por métodos estatísticos. O método é amplamente utilizado na condução da pesquisa, representa a intenção de garantir a precisão dos resultados e de evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem mais segura na apresentação de inferências quanto ao estudo realizado.

A pesquisa apresenta caráter descritivo. Segundo Gil (2002), o objetivo primordial é a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos.

Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Destacam-se também, na pesquisa descritiva, aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p; 32),

nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método de amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo) mediante a compilação e exames apenas de uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos.

Quanto à procedência dos dados, serão coletados os primários e secundários, que, de acordo com Mattar (2000), significam os dados em pesquisas que atendem tanto a área mercadológica quanto as necessidades organizacionais. Os primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender à demanda específica da pesquisa em andamento. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 222), “As fontes primárias são sempre as mais importantes porque as informações ainda não foram filtradas ou interpretadas por uma segunda parte”.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, organizados e catalogados, estando já à disposição dos interessados. Cooper e Schindler (2003) afirmam que quase todos os materiais de referência entram nessa categoria e são compilados a partir de diversas fontes primárias. Os dados secundários serão levantados por meio de pesquisa bibliográfica, que, segundo Oliveira (2001, p. 119), têm por finalidade “conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Os dados coletados receberão um recorte transversal que, segundo Richardson (1999 p.148), são “os dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra



selecionada, para descrever uma população nesse determinado momento”. Esse recorte é conveniente para o tipo de estudo em questão, em função de que o tempo previsto para a realização da dissertação é limitada.

## **2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Para Vergara (2004), a população é um conjunto de elementos formado por empresas, produtos, pessoas, etc., que fará parte ou será objeto de um estudo. Segundo Richardson (1999), é muito difícil pesquisar todos os integrantes da população estudada, seja por restrições em função dos custos financeiros do projeto, seja pela dificuldade de se fazer contato com todos os indivíduos ou até mesmo o número elevado dos elementos participantes.

A maioria das pessoas entende intuitivamente a idéia de amostra. Por exemplo, se alguns funcionários são favoráveis ao horário flexível de trabalho, inferimos que os outros também são. Esses exemplos variam de representatividade, mas todos são amostras. A idéia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões sobre toda a população (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 150).

Uma vantagem da técnica de pesquisa por amostragem, segundo Rea e Parker (2002), é a capacidade para generalizar a respeito de toda uma população, inferindo-se com base nos dados obtidos de apenas uma parcela dessa população. A técnica também permite, de maneira razoavelmente precisa, revelar as características de empresas e comunidades de uma maneira relativamente sem viés e cientificamente rigorosa. Como o presente estudo trata de amostragem probabilística aleatória, não são todos os respondentes que se comprometem a participar do estudo apresentado.

De acordo com Inácio Jr. (2002), quando se pergunta diretamente para os empresários, a respeito da liderança criativa, o número de acertos geralmente aparece muito significativo, pois o próprio empresário analisa o seu modelo de liderança. Para que não exista viés nesse sentido, a dissertação faz análise do perfil empreendedor somente com empresários e, em separado, os funcionários e gerentes analisam o modelo de liderança criativa existente nas empresas. Nesse sentido, para proporcionar maior

confiabilidade ao instrumento de levantamento de dados sobre a liderança criativa das empresas (TFI), foram enviados questionários para três funcionários de cada empresa participante.

A abordagem da amostra do presente estudo é de caráter probabilístico aleatório, que, de acordo com Marconi e Lakatos (1999), tem como característica primordial a possibilidade de ser submetida a tratamento estatístico, permitindo compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra. Todas as empresas associadas à ACIL foram convidadas para participar do estudo, sendo de responsabilidade dos seus dirigentes a decisão de responder ou não a pesquisa.

Os participantes do estudo representaram as empresas associadas à ACIL que, no mês de julho de 2007, eram 1250 associados e, na intenção de maior confiabilidade na aplicação dos questionários, foi realizado um piloto com uma amostra reduzida para este estudo. Segundo Richardson (1999), o pré-teste refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. A aplicação do piloto tem, então, o objetivo de revisar e direcionar aspectos da investigação.

Para que o pesquisador não interferisse nas respostas dos instrumentos aplicados, foi contratada uma empresa, especializada em entregas e coletas de documentos, para fazer a distribuição e recolhimento dos instrumentos de pesquisa, evitando contato com os respondentes e potencial influência nas respostas.

Depois de enviados os questionários para todos os empresários associados e seus colaboradores no mês de Julho, foram recolhidos, até o final do mês de Agosto, o total de 159 questionários dos proprietários e 405 questionários dos colaboradores participantes da pesquisa, resultando em uma participação média de 2,5 colaboradores por empresa. A amostra representou 12,72% do público escolhido.

### **Margem de erro de amostragem**

As pesquisas pretendem analisar os dados levantados a partir de determinada amostra e apresentar os objetivos a que se propõem, atendendo às variáveis do estudo.

Porém, a investigação, segundo Richardson (1999), é um produto humano e seus produtores são seres falíveis. Os resultados, normalmente, não acontecem sem que existam erros na medição ou equívocos no estudo e o pesquisador deve tratar esses erros para minimizá-los.

Muitas vezes, ao se analisar determinada amostra, como nesse estudo que engloba empresas do setor do comércio, indústria e prestação de serviços, não se obtém 100% das respostas aos questionários, podendo causar vieses importantes na amostra. De acordo com Richardson (1999), quando se analisa uma amostra com três níveis diferentes, como no caso, devido a problemas não controlados, pode-se receber muitas respostas do comércio, algumas do setor de serviços e poucas das indústrias, que podem afetar a representatividade dos resultados.

Mesmo depois de planejada a pesquisa e analisada a população alvo, somente coletar os dados não é o suficiente, pois a amostra pode apresentar falhas ou erros de amostragem que, por mais estudada e bem escolhida, pode não ser a representação correta da população que se pretende estudar. Para tanto, a estatística permite assegurar que esses enganos ocorram raramente ou que não interfiram de maneira significativa nos resultados do estudo. A análise do presente estudo contou com medidas estatísticas, como correlação e qui-quadrado, entre outros, que se propõem a minimizar os erros e a apontar os resultados com margem de significância que permita sua análise para a população.

Em relação aos dados coletados, os participantes podem responder de acordo com o momento do dia ou do período que se encontra a empresa, expondo o trabalho de pesquisa a algumas variáveis do ambiente que não se controla tão facilmente, portanto as ações do meio podem influenciar as respostas do participante e repercutir nos resultados do estudo. Para que a presente pesquisa pudesse contar com maior nível de confiabilidade nas respostas foi enviado, junto com os questionários às empresas, uma carta explicando o motivo do estudo, assim como um apelo ao empresário e aos gerentes e/ou funcionários que respondessem da maneira mais franca possível, pois a sua contribuição representaria o sucesso de todo o trabalho realizado.

Uma das características primordiais para o estudo de caráter probabilístico é poderem ser submetidos a tratamento estatístico que possibilita compensar erros amostrais ou outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da

amostra (MARCONI; LAKATOS, 1999). O tratamento das medidas estatísticas para o presente estudo pretende diminuir erros de interpretação, assim como a amostra ampla minimiza as margens de erros que acontecem em pesquisas quantitativas, por meio da utilização das técnicas selecionadas, levando em consideração os erros amostrais e a significância estatística.

O presente estudo utiliza margem de erro de 5% e nível de significância também de 5%. A significância estatística de um resultado é uma medida estimada do grau em que este resultado é "verdadeiro" (WOODALL; MONTGOMERY, 1999). Não há meio de evitar arbitrariedade na decisão final de qual nível de significância será tratado como realmente "significante". Na prática, a decisão final depende, usualmente, se o resultado foi previsto antes ou depois do curso, de muitas análises e comparações efetuadas no conjunto de dados em relação ao total de evidências consistentes do conjunto de dados e, do que tradicionalmente é considerado existente na área particular de pesquisa.

Em seguida, o quadro 2 apresenta a relação entre objetivos, conceitos básicos, referências e resultados esperados no desenvolvimento do estudo realizado. O quadro esclarece quais foram os principais objetivos do estudo e os conceitos utilizados. As referências apresentadas identificam a posição dos autores em relação ao tema proposto no presente estudo.

### **2.3 MÉTODO CEI – *CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX***

O instrumento de levantamento de dados utilizado, o método *Carland Entrepreneurship Index* – CEI, é composto por um questionário estruturado com 33 questões. Ele foi idealizado por James e JoAnn Carland e traduzido para o português por Gimenez e Inácio Jr. (2002), o entrevistado escolhe uma das duas questões propostas. Foram incluídas perguntas para identificar o setor da empresa (indústria, comércio ou serviços), sexo, idade, formação acadêmica e número de funcionários, na intenção de realizar o cruzamento de dados proposto no estudo. A versão original é fruto de pesquisas sobre o tema de empreendedorismo que geraram resultados estatísticos sobre o

comportamento dos elementos analisados. A análise dos resultados permite, segundo Gimenez e Inácio Jr. (2002), avaliar o empreendedorismo sob quatro aspectos, que são:

- Traços de personalidade;
- Postura estratégica;
- Propensão ao risco;
- Propensão à inovação.

Os **traços de personalidade**, segundo Carland, Carland e Hoy (1992), estão relacionados à necessidade de realização, definida por McClelland (1972) como a capacidade de um indivíduo em fixar para si mesmo um alto padrão de realização e motivar-se para buscar arduamente alcançar as metas estabelecidas, e à criatividade como a capacidade de estabelecer relações entre dois fatores de forma adequada.

A **postura estratégica**, descrita pelos autores, é um fator que se relaciona com a capacidade do indivíduo em interagir com o ambiente e se preparar para possíveis problemas estando atento às oportunidades. Para Leite (2000), a atenção às oportunidades é uma característica muito forte do perfil do empreendedor e, para Fillion (1999), quando relacionada aos negócios, quase sempre consiste em ocupar um segmento que ninguém tenha pensado em ocupar antes. A postura estratégica pode ser entendida como fator relevante na execução dos objetivos da organização, aparecendo em maior ou menor medida de acordo com a intenção pretendida para o empreendimento.

Em relação à **propensão ao risco**, a maioria dos itens do CEI, segundo Inácio Jr. (2002), estão relacionados a essa característica. De acordo com Carland, Boulton e Carland (1984), a propensão a assumir riscos foi a primeira característica empreendedora a ser identificada por Cantillon, em torno de 1700, identificando o empreendedor como a pessoa que assumia riscos na firma. Os estudos têm mostrado maior propensão ao risco entre os empreendedores, principalmente ao serem confrontados com riscos envolvidos na administração de um negócio. A propensão ao risco é considerada um comportamento que acompanha o empreendedor em função da abertura e condução de um negócio representando, na sua essência, algo arriscado. Ela pode ser entendida como a tendência e vontade do empreendedor em aceitar ou evitar situações de incerteza em uma situação em que os resultados podem ser negativos ou positivos

A **propensão à inovação** foi a característica empreendedora que apresentou maior concordância entre os autores analisados (SCHUMPETER, 1982; MCCLELLAND,1972; FILION,1999; DEGEN,1989; DRUCKER,1987; MINTZBERG,1979; BOM ANGELO,2003; LEITE,2000; CARLAND, BOULTON E CARLAND, 1984; DOLABELA,1999). De fato, Carland, Boulton e Carland. (1984) consideram a inovação como um fator crítico para o perfil empreendedor.

Segundo Carland, Carland e Hoy (1992), a análise combinada dos quatro elementos sugere que a tendência empreendedora seja melhor explicada, uma vez que coloca pontuação de 0 a 33 pontos, que separam os entrevistados em três categorias de análise, que são o “Micro Empreendedor”, o “Empreendedor” e o “Macro Empreendedor”. Os três elementos resultantes da aplicação do método são assim definidos, segundo Inácio Jr (2002):

- **Micro Empreendedor** – entrevistado que obtiver a pontuação entre 0 e 15 pontos. Nesse caso, o indivíduo está disposto a correr os riscos necessários para manter o emprego da família e o rendimento familiar. Consegue entender a importância dos seus negócios, mas não se deixa influenciar totalmente por eles. Não é visto em ambientes incorporados, porque entende que é sua a chave para a liberdade. Não persegue o crescimento, pois entende que assim que conseguir o seu objetivo de sustento e renda, com o padrão esperado de sobrevivência, modera propositalmente a sua intenção de mudar e crescer. Mede o sucesso pela sua liberdade e não se arrisca em inovações, dando preferência para as técnicas conhecidas e de menor risco. O seu sonho foca a liberdade e passar mais tempo com a família.

- **Meso Empreendedor** - entrevistado com pontuação entre 16 e 25 pontos. Apresenta interesse nos lucros e no crescimento dos negócios, mas não se deixa consumir pela vontade de crescer. Encontra-se em ambientes mais incorporados. Persegue o lucro e o crescimento, porém até um ponto satisfatório quando passa a concentrar suas energias para fora do negócio. Apesar de preferir produtos e serviços conhecidos não descarta a possibilidade de inovação. Sonha com reconhecimento, avanço, riqueza e admiração.

- **Macro Empreendedor** – entrevistado com pontuação entre 26 e 33 pontos. Também se encontra em ambientes incorporados e mede o seu sucesso em termos de crescimento e lucros. Usa a inovação, a criatividade e tem intenção de dominar o mercado. Geralmente encontra maneiras diferentes de traduzir seus sonhos em: produtos novos, mercados e indústrias novas, novas medidas de crescimento, encara desafios, etc. Entre seus sonhos encontram-se fortemente a mudança, a criação e a vontade de fazer o mundo diferente.

A tabela a seguir demonstra como estão distribuídos os quatro elementos principais do método CEI em relação ao número das questões do questionário.

Tabela 1 – Quatro elementos do empreendedorismo (CEI)

Elementos	Número de Questões
Traços de personalidade	2,3,6,7,10,13,14,15,16,18,29 e 12
Postura estratégica	1,4,5,8,9,11,12,20,21,23,24,27 e 28
Propensão ao risco	26, 30 e 31
Propensão à inovação	17,19,22,25 e 33

Fonte: Inácio Jr (2002).

O método CEI pode ser um instrumento de avaliação de perfil empreendedor em qualquer modalidade de negócio, como por exemplo, além da iniciativa privada, nas agências públicas, pois os traços e perfis analisados poderão contribuir para políticas governamentais mais eficientes.

Segundo Gimenez e Inácio Jr. (2002), a versão traduzida do CEI apresenta traços de confiabilidade e validade para a mensuração do perfil empreendedor, em função dos níveis de análise que tem apresentado. Porém, alertam que o instrumento deve ser utilizado como um dos indicadores para que o perfil empreendedor possa ser analisado e não como palavra final para que decisões sejam tomadas, pois representa uma ferramenta adicional de mensuração de potenciais empreendedores.

Para o presente estudo, será utilizada a versão traduzida para o português do CEI para que seja analisado o perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL .

A tabulação dos dados coletados junto às empresas participantes do trabalho foi realizada com o auxílio da planilha eletrônica do *Microsoft Excell*. A amostra é caracterizada por meio de distribuição de frequência, que segundo Malhorta (2001), gera para uma variável uma tabela de contagens de frequência e percentagens acumuladas para todos os valores associados àquela variável.

Para os indicadores que compõem as variáveis do instrumento de coleta de dados foram calculadas as medidas de tendência central: média, mediana e moda. Também foi calculado o desvio-padrão como um índice que representa a sua variação.

Outro teste estatístico realizado foi o coeficiente de correlação de Pearson. Para Richardson (1989, p.30), o estudo que pretende analisar a correlação entre variáveis “deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno”. O resultado de tal análise permite verificar se existe relação entre as variáveis.

Além das questões originais dos instrumentos utilizados nesse estudo, foram incluídas, no instrumento CEI, as variáveis: sexo, idade, formação acadêmica, setor e número de funcionários receberam tratamento estatístico por meio do teste do qui-quadrado, que utilizou nível de significância e margem de erro de 5%, com a intenção de proporcionar maior confiabilidade na análise.

#### **2.4 MÉTODO *TFI – TEAM FACTOR INVENTORY***

O modelo apresentado é resultado dos estudos de Rickards e Moger (2000) em vários países da Europa. O TFI apresenta resultados sobre criatividade desenvolvidos diretamente com equipes consideradas criativas. O modelo busca entender e explicar basicamente duas questões: “que mecanismos estão em jogo quando uma equipe falha em atingir a performance esperada? E que mecanismos levam à performance exemplar?” (RICKARDS; MOGER, 2000, p. 275).

O TFI consiste em um conjunto de 37 questões, em uma escala de cinco pontos (escala *Likert*), que mede a tendência de uma equipe para a liderança criativa. A



primeira questão do instrumento foi introduzida apenas para focar a atenção do respondente e familiarização com a utilização da escala nas próximas questões, portanto a primeira questão não é pontuada para análise da média das questões. A pontuação média (0 a 5 pontos) apresentada, permitirá discutir qual o entendimento dos entrevistados em relação à liderança criativa na empresa e classificá-la em um dos três estágios do instrumento, que são “vindos do inferno”, (0 a 1,87 pontos), “equipe padrão” (1,87 a 3,10 pontos) e “equipe dos sonhos” (3,10 a 5,00).

Em relação à validação do instrumento TFI, os autores, durante seu trabalho, já realizaram os procedimentos de validação do instrumento de pesquisa (RICKARDS, CHEN & MOGER, 2001).

O modelo TFI apresenta a análise de sete fatores; (PE) Plataforma de Entendimento, (VC) Visão Compartilhada, (CL) Clima, (RE) Resiliência, (IP) Idéias Próprias, (AR) Ativação em Rede e (AE) Aprendizado Vindo da Experiência. O quadro 1 mostra as respectivas questões do instrumento relacionadas com os sete fatores:

<b>Fatores do TFI</b>	<b>Sigla</b>	<b>Questões do TFI</b>			
1. Plataforma de Entendimento	(PE)	18	26	34	<b>Média</b>
2. Visão Compartilhada	(VC)	5	6	12	<b>Média</b>
3. Clima	(CL)	25	31	35	<b>Média</b>
4. Resiliência	(RE)	15	19	33	<b>Média</b>
5. Idéias Próprias	(IP)	1	3	8	<b>Média</b>
6. Ativação em Rede	(AR)	16	20	22	<b>Média</b>
7. Aprendizado Vindo da Experiência	(AE)	13	14	32	<b>Média</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2007). Adaptado Gimenez e Inácio Jr. (2002)

Quadro 1 – Fatores TFI x Questões do Instrumento

A análise do TFI foi realizada por meio da média da pontuação que compreende os sete fatores das equipes criativas, diferenciando as equipes que apresentam maior potencial para criatividade. Os sete fatores contam com três questões cada um para análise, conforme demonstrado, no quadro 1, da média auferida entre os entrevistados. O gráfico apresenta as médias do instrumento e recebe o cálculo do

coeficiente de assimetria de Pearson e, como complemento, será apresentado um gráfico (histograma), com a pontuação média dos respondentes para discussão dos resultados.

Para apoiar a reflexão sobre o tema, o quadro 2 apresenta uma síntese das referências utilizadas no presente estudo, bem como os objetivos, conceitos e resultados esperados.

<b>Objetivos</b>	<b>Conceitos Básicos</b>	<b>Referências</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Análise do perfil empreendedor	Conceitos de empreendedorismo	Dolabela (1999, 2003), Dornelas (2001, 2003), Hisrich e Peters (2004), Schumpeter (1939, 1982), Degen (1989), Farrel (1993), Fillion (1991, 1999), Drucker (1992), Senge (2004). Carland, Boulton e Carland (1984).	Discutir a evolução do conceito de empreendedorismo
	Características empreendedoras	Fillion (1991,1999), Dornelas (2001), Morris (2001), Miner (1998), Schumpeter (1982), Carland, Carland e Hoy (1992), McClelland (1972), Sebrae (2007), Bernhoeft (1996),	Identificar as características necessárias para o indivíduo apresentar um perfil empreendedor.
	Inovação	Larson (2003), Dornelas (2001), Schumpeter (1939,1982)	Ressaltar a importância da inovação e sua interação com o empreendedorismo.
	Perfil Empreendedor	Pereira (2001), Farrell (1993), Bernhoeft (1996), Drucker (1987, 1992), Greati e Senhorini (2000), Betin, Reis e Rezende (2004), Prahalad e Hammel (1998), Gimenez e Inácio Jr (2002), Carland, Boulton e Carland (1984), Carland, Carland e Hoy (1992)	Verificar o grau e a intensidade do perfil empreendedor de maneira a definir o perfil empreendedor.
Análise do modelo de Liderança Criativa	Conceito de Liderança Criativa	Rickards e Moger (2000) Rickards, Chen e Moger ( 2001), Tuckman (1965), Caetano Jr.(2002)	Analisar como o colaborador entende a liderança criativa existente na empresa.
Cenário organizacional	Classificação de Micro e Pequena Empresa	Lima (1999), Mintzberg (1979), Constituição Federal Brasileira (1988), Estatuto da ME e EPP (Lei 9.841/99), Simples Federal (Lei 9.317/96), Sebrae (2007), BNDS (2007), IBGE (2007), MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), OIT (2007).	Discutir as diversas classificações de micro e pequena empresa para entender o universo dos pequenos empreendimentos
	Intra-empreendedorismo	Pinchot III (1989), Dornelas (2003) Chiavenato (1997), Bom Ângelo (2003), Larson (2003), David (2004), Silva (1991).	Compreender a existência do empreendedorismo em colaboradores de uma empresa e/ou unidade de negócio.
	Análises estatísticas	Cooper e Schindler (2003), Richardson (1999), Gonçalves (2002).	Realizar o cruzamento e verificar a correlação entre os dados (gênero, formação acadêmica e idade).

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Quadro 2 - Relações das questões de pesquisa, objetivos, conceitos, Referências e Resultados esperados.

Conforme pode ser observado no quadro 2, os conceitos que permitem a análise do perfil empreendedor e do modelo de liderança criativa adotado nas empresas. Os estudos sobre empreendedorismo normalmente são fragmentados, com várias maneiras de se relacionar com a sua definição e análises com pressupostos distintos. Alguns estudos concentram-se na figura do empreendedor em si, outros focam as organizações, alguns no contexto e ainda outros no processo. Entretanto, devido à sua complexidade, alguns autores buscam analisar o empreendedorismo de uma maneira geral (FILION,1991,1999; DORNELAS,2001; MORRIS,2001; MINER,1998; SCHUMPETER,1982; CARLAND, CARLAND & HOY, 1992; MCCLELLAND,1972; BERNHOEFT,1996).

O presente estudo articula o fenômeno do empreendedorismo e sua importância no relacionamento de equipes para o sucesso da empresa, pois tanto a empresa, quanto os atores sociais usufruem os benefícios de seus relacionamentos. Filion (1991) afirma que o sistema de relações é um elemento de suporte para a evolução de uma visão de negócio. Essa atividade demonstra a utilização de características empreendedoras e influencia o comportamento do indivíduo que pode direcionar maior ou menor capacidade empreendedora, como resultado (DORNELAS, 2001; CARLAND, CARLAND; HOY, 1992).

De acordo com Gimenez e Inácio Jr. (2002), Filion (1999) e Carland et. al (1984), o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, de oportunidades e capacidades individuais onde seu exercício é inerente ao risco que corre o empreendedor, tanto na vida pessoal como na carreira profissional. O empreendedor é, então, alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio, objetivando seu crescimento, apresentando um comportamento inovador e adotando uma postura estratégica. Segundo os autores, não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de se situar dentro de um perfil que identifica pessoas mais ou menos empreendedoras.

A discussão sobre a liderança criativa, proposta por Rickards e Moger (2000) ganha força na utilização do modelo de Tuckman (1965), onde o comportamento do facilitador está ligado à implementação de sistemas de solução de problemas de forma criativa, em que os recursos se pautam na técnica de encorajar os membros da equipe a

resolverem as demandas da organização. Essa técnica muda o ambiente de inaceitável para aceitável, e depois para superior, com o auxílio na mutualidade e cooperação entre os integrantes dos grupos ou equipes.

Ao analisar o segmento dos pequenos negócios no Brasil, o cenário organizacional classifica os pequenos negócios como um segmento extremamente importante, no cenário econômico dos países, e apresenta números que, segundo o Sebrae e o IBGE, demonstram a importância da micro e pequena empresa na geração de riquezas, emprego e renda. O segmento apresenta algumas vantagens competitivas para estruturas simples e comuns às pequenas empresas, como: a coordenação efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas sob o controle de apenas algumas pessoas, além do dirigente (MINTZBERG, 1979).

O quadro 2 ainda ressalta o intra-empendedorismo e a importância do comportamento individual, tanto na implementação de negócios quanto na aplicação de características empreendedoras como colaboradores dentro das organizações. A figura do intra-empendedor apresenta ao mercado atual uma resposta ao aumento da competitividade, da utilização da informação em tempo real, entre outros desafios do empresário moderno. O intra-empendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de várias formas dentro das organizações por meio do melhor emprego dos talentos humanos. Os bons gerentes sabem organizar, disciplinar, dinamizar e otimizar, e bons inovadores sabem desenvolver idéias, modificar padrões, aperfeiçoar modelos e descobrir novos usos para produtos e equipamentos já existentes (PINCHOT III, 1989; DORNELAS, 2003; BOM ANGELO, 2003).

## **2.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Segundo Carland, Boulton e Carland (1984, p. 357), um dos principais problemas nos estudos de empreendedorismo está na definição e na identificação do que é “ser empreendedor”; muitos estudos não distinguem, de forma adequada, entre empreendedores, principalmente, e proprietários de pequenos negócios. Isso pode ocorrer em razão do empreendedorismo ser considerado uma área de estudo recente e, ainda, não

consolidada. De acordo com Marconi e Lakatos (1999), todo método tem possibilidades e limitações.

Assim o pesquisador destaca os principais imprevistos ocorridos, que atuaram como fatores de limitações à realização do estudo:

- Os empresários e funcionários não responderam à solicitação de participação no trabalho imediatamente, por falta de conhecimento a respeito do tema ou simplesmente por preferir não participar do estudo proposto, fato que exigiu do pesquisador maior esforço no sentido de sensibilização;
- Houve pouco comprometimento do empresário e dos funcionários em responder ao questionário, por não reconhecer nenhum valor no estudo ou talvez por não se sentirem familiarizados com o estudo, uma vez que foram distribuídos 1250 questionários e recebidos, após três visitas em cada empresa, um total de 159 questionários válidos para análise dos resultados.
- A confiabilidade dos dados apresentados pelos entrevistados, no questionário, também deve ser analisada com ressalvas, pois algumas respostas foram transferidas para o instrumento de maneira muito rápida, causando ao entrevistador a impressão de que não representaram a realidade, prejudicando o resultado esperado do trabalho.
- O instrumento CEI apresenta uma escala dual, onde o respondente escolhe, forçosamente, apenas a sentença com que mais se identifica. Esse tipo de escala não permite uma avaliação de intensidade para cada questão, significando, também, uma limitação do estudo.
- Segundo Dornelas (2003, p. 48), os padrões perseguidos para análise do perfil empreendedor podem variar de empresa para empresa, de indivíduo para indivíduo, devendo-se, então, fazer uma ressalva em relação aos resultados

obtidos e utilizá-lo como auxílio na tomada de decisão, mas não como instrumento único de inferência.

E, finalmente, para o presente estudo, foi escolhido um corte transversal e não longitudinal, principalmente pela dificuldade de se encontrar e analisar proprietários de empresas que já não se encontram mais no mercado. Dornelas (2003) alerta para o fato de que o grau de empreendedorismo de uma organização pode ser obtido analisando o seu comportamento no decorrer do tempo. Certas organizações mostram-se extremamente empreendedoras em certos períodos de tempo e em outros momentos podem mudar seu comportamento, de forma natural, acompanhando tendências de mercado, sendo difícil, para essas empresas manterem um alto grau de empreendedorismo ao longo de muitos anos. Limita-se esse trabalho no que diz respeito à análise transversal do perfil empreendedor de seus proprietários e análise da liderança criativa de seus colaboradores, em função de analisar somente o momento atual das empresas participantes do presente estudo.

### **3. EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA CRIATIVA – UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo, que trata da revisão da literatura, está dividido em 9 partes. O primeiro subitem discute as origens e a evolução teórica, destacando o início dos estudos sobre empreendedorismo e sua evolução com a participação dos autores de cada época.

O segundo subitem trata da evolução do empreendedorismo no Brasil, assim como realça pesquisas como a *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2006) - que atualiza o leitor em relação ao posicionamento do empreendedor brasileiro e sua taxa de atividade empreendedora, a criação do Sebrae como entidade de fomento e outras entidades criadas com a finalidade de proporcionar melhor cenário para a atividade de empreender.

O terceiro subitem analisa as diferentes maneiras de se abordar o empreendedorismo. A quarta subdivisão do capítulo faz referência à importância que se atribui ao empreendedorismo em relação à economia e à geração de riquezas para o país. A quinta parte do capítulo traz à tona as características dos empreendedores, quais são e de que forma são avaliadas por meio da contribuição dos autores comportamentalistas, destacando, em especial, a contribuição e a visão de David McClelland (1972) sobre o conjunto de realização que caracteriza o empreendedor.

A sexta parte apresenta o tema intra-empreendedorismo, a partir da contribuição de Pinchot III. A sétima divisão do capítulo discute a liderança criativa, a partir de Rickards e Moger (1999), e outros autores. O oitavo subitem aborda o perfil empreendedor e sua avaliação, realçando o método CEI sobre o perfil empreendedor por intermédio de um questionário dirigido. A última parte do capítulo ressalta a importância do segmento da micro e pequena empresa no Brasil e sua participação na economia.

Em função de se tratar de uma área de ensino muito prática, o ensino acadêmico do empreendedorismo é um dos pilares necessários para que um empreendimento tenha sucesso, contando com outras variáveis para que se possa considerar uma base segura, como: as próprias pessoas que empreendem, profissionais



(consultores e especialistas em incubadoras e parques tecnológicos), proprietários de capital, entre outros. O local indicado, então, para que o profissional educador do empreendedorismo realize seu trabalho torna-se o próprio eco sistema econômico empresarial. Assim, o empreendedorismo pode, hoje, ser considerado parte do estudo da Administração (DOLABELA, 1999).

### 3.1 EMPREENDEDORISMO: ORIGENS E EVOLUÇÃO TEÓRICA

As pesquisas nessa área são relativamente novas e, em muitos dos casos, estão relacionadas com pequenos negócios e sua grande importância para a economia atual. "Esse ramo de conhecimento está ainda em fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definidos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento" (DOLABELA, 1999, p. 37).

Uma das primeiras definições para o termo empreendedorismo foi atribuída a Marco Pólo, que ficou famoso por estabelecer uma rota comercial para o Extremo Oriente. Assumindo a figura de um empreendedor, Marco Pólo firmou um contrato com uma pessoa que detinha o capital para vender suas mercadorias. Na época, o contrato padrão dessa natureza oferecia ao aventureiro uma taxa de 22,5 % sobre o valor investido, incluindo o seguro. A figura do capitalista era, então, alguém que assumia os riscos financeiros de forma passiva, enquanto que o aventureiro arriscava a sua própria vida na busca de resultados (HISRICH; PETERS, 2004).

No período da Idade Média, o empreendedor tornou-se conhecido como a pessoa contratada para fazer a gerência de empreendimentos, como grandes projetos de construção. Nessa época, o empreendedor não corria grandes riscos e sim se dedicava ao gerenciamento dos projetos em execução, contando ou com os recursos de que dispunha, ou que buscava, normalmente, junto ao governo. Um exemplo para o empreendedor daquela época era o clérigo – a pessoa encarregada das obras arquitetônicas, como castelos, igrejas, abadias e prédios públicos.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o termo empreendedor foi utilizado na França no início do século XVI como *entrepreneur*, que designava pessoas envolvidas nas operações militares. O autor também comenta que uma das primeiras relações

efetivas entre o termo empreendedor e correr riscos foi conhecida, no século XVII, quando era estabelecido um acordo entre o governo e a pessoa na execução de um serviço ou no fornecimento de um produto. Os preços eram fixados e os lucros ou os prejuízos originados dessa transação cabiam exclusivamente ao empreendedor. Um exemplo dessa época foi o Sr. John Law, que recebeu permissão do governo local para a criação de um banco real. O empreendimento cresceu e partiu para uma franquia, causando a criação de uma empresa comercial, a *Mississippi Company*. Infelizmente, o empreendedor faliu quando tentou aumentar o valor das ações para um valor maior do que o próprio patrimônio da empresa.

Segundo Dornelas (2001), o economista do século XVII Richard Cantillon, foi considerado um dos criadores do termo empreendedorismo e um dos primeiros a apresentar diferenças entre o empreendedor (aquele que assumia riscos), e o capitalista (aquele que fornecia o capital). Hisrich e Peters (2004), comentam que Cantillon observou o comportamento dos comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais e os descreveu como empreendedores, no sentido de que “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto”. Nota-se, no mercado, que os comerciantes atuais têm o mesmo comportamento. Na compra de mercadorias com preço certo, o comerciante assume o risco de vender todas as peças a um preço pretendido, que contempla sua margem de lucro, e quando não consegue faz liquidações e promoções para que os valores levantados com a negociação sejam utilizados com outras transações, ficando com o lucro ou o prejuízo da negociação.

Por volta do ano de 1765, o termo teve sua utilização na França, dando o nome a pessoas que se associavam a proprietários de terras e trabalhadores assalariados. Na Idade Média, também associava as figuras dos empreendedores àqueles que eram considerados aventureiros, como construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos.

No início da industrialização, que ocorreu no século XVIII, houve a diferenciação do termo capitalista e empreendedor. Como exemplo é citado o pesquisador Thomas Edison, especialista em eletricidade e química, que somente pode desenvolver seu trabalho e seus experimentos com o auxílio do capital advindo de investidores, que financiavam os projetos. O inventor e pesquisador tornou-se então usuário do capital

(empreendedor) e não fornecedor de capital (investidor). O fornecedor de capital realizava administração do dinheiro próprio a partir de determinado risco e contava com uma taxa de retorno sobre o valor investido (SCHUMPETER, 2002).

Em 1800, o economista Jean Batist Say - considerado defensor da liberdade de produção e de consumo, e convicto de que o capitalismo sempre se ajustaria às crises, pois para Say nunca poderia haver uma crise de superprodução. Ele formulou a Lei de Say que esclarece que toda "a oferta cria sua própria demanda". Ela foi um dos pilares da Economia Ortodoxa até a Grande Depressão, em 1930. Say utilizou o termo empreendedor em seu livro *Tratado da Economia Política*. (SCHUMPETER, 2002)

O empreendedor é responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir, no valor dos produtos, a reorganização de todo capital que ele emprega, ou seja, o valor dos salários, o juro, o aluguel, incluindo os lucros que lhe pertencem. Deve apresentar requisitos necessários para ser considerado empreendedor, como pó exemplo, julgamento, perseverança e conhecimento geral sobre o mundo que vive e os negócios nele existentes. Portanto não são características simples que diferenciam determinadas pessoas e, ainda segundo a autora, o empreendedor deve conhecer da arte da superintendência e da administração (LONGEN, 1997).

Vários países contribuíram para que o termo empreendedorismo fizesse parte do desenvolvimento econômico, mas foi na Inglaterra que ficaram concentrados os maiores esforços para a sua definição explícita. Os economistas ingleses Adam Smith (1723-1790) e Alfred Marshall (1852-1924) destacaram-se como ilustres teóricos que ofereceram grande esforço e grande contribuição para o entendimento do fenômeno estudado. Adam Smith, economista e filósofo, nasceu, na verdade, na Escócia, ficou conhecido por sua obra principal, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Uma Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*, de 1776<sup>1</sup>. O conceito de Smith refletia uma tendência da época de considerar o empreendedor como alguém que visava apenas produzir dinheiro e, segundo sua

---

<sup>1</sup> O perfil filosófico do autor é considerado ao se examinar o contexto de seu pensamento que inclui no livro *The Theory of Moral Sentiments - A Teoria dos Sentimentos Morais*, de 1759, além da obra que almejava publicar sobre os princípios gerais da lei e do governo e as diferentes revoluções que sofreram em diferentes épocas.

definição, o que os empreendedores fazem é tão somente prover de capital a tarefa a ser realizada, e nada mais (SCHUMPETER, 2002).

O economista Alfred Marshall foi um dos mais influentes economistas de seu tempo e seu livro *Principles of Economics - Princípios de Economia*, reuniu as teorias da oferta e da demanda, da utilidade marginal e dos custos de produção, tornando-se o manual de economia mais adotado na Inglaterra por um longo período e para o conceito de empreendedor. Ele descreveu o empreendedor como alguém que se aventurava e assumia riscos, que reunia capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisionava seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência dos negócios (SHUMPETER, 2002).<sup>2</sup>

No início do século XX, a função dos empreendedores foi confundida com a função dos gerentes e administradores de negócios e até hoje essa visão, com ênfase na produção econômica, ainda vigora, sendo a atividade considerada a serviço do capitalismo. Hisrich e Peters (2004), comentaram que um exemplo dessa definição, no início do século passado, foi o escocês Andrew Carnegie, que não desenvolveu nada de novo, mas aplicou tecnologia na Indústria do aço, transformando o produto em uma das maravilhas do mundo Indústria I, conseguindo, dessa maneira, levantar grande fortuna. A característica de competitividade se impôs à inventividade ou à criatividade do empresário.

O economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) contribuiu para a história do empreendedorismo e foi considerado um divisor de águas no entendimento do termo, quando em 1911, publicou a obra *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Em sua obra, a conotação do empreendedor adquiriu novo significado, pois associou-se o termo empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento econômico (SZMRECSÁNYI, 2002).

Para Degen (1989, p. 1), Schumpeter designava o empreendedor como:

O responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

---

<sup>2</sup> Ver Revista Brasileira de Inovação (2002).

Os vários autores analisados tendem a conceber o empreendedor como um ser social que, de uma maneira geral, foge de padrões assim como entende esse mesmo ser como muito importante para que existam modificações e desenvolvimento econômico e social. Podemos, então, inferir que a produção do empreendedor faz a diferença em função de seu comportamento diferenciado.

### **3.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

De acordo com Farrel (1993, p. 168)

Ninguém está sugerindo que todos devem partir para seus próprios negócios ou que todo mundo deve trabalhar no fundo de quintal. O que se sugere é que todos precisam tornar-se competitivos, inclusive os dirigentes das corporações gigantes. Tanto para a alta administração, quanto para o trabalhador comum, uma forte dose das práticas empreendedoras não seria nada mau pra começar.

A cultura do Brasil, segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2006) - é a do empreendedor espontâneo, que está em toda parte, bastando-se um estímulo para que brote, floresça e dê seus frutos. De acordo com Dolabela (1999), o primeiro curso sobre empreendedorismo que aconteceu no Brasil foi oferecido pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, em 1984, por iniciativa do Professor Ronald Degen, e se chamava “Novos Negócios”. Inicialmente, fez parte apenas da Especialização em Administração, mas hoje faz parte da grade normal de graduação e é um caminho por onde todos os alunos do curso passarão em determinado momento. Em função da cultura empreendedora, no Brasil, ter se disseminado, se apresentam, a seguir, alguns exemplos da adesão do empreendedorismo à cultura nacional.

Em Santa Catarina, na Universidade Federal, foi criada a Escola de Novos Empreendedores (ENE), que com o passar do tempo e o sucesso alcançado, tornou-se referência nacional para o estudo do tema, com participação efetiva de acadêmicos em projetos e em órgãos internos. A Universidade de Pernambuco também apresentou resultados na área, criando o CÉSAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, com a intenção de aproveitar os resultados acadêmicos para o desenvolvimento

industrial local. Como conseqüência dos esforços de representantes da Universidade Federal de Pernambuco, foi concebido o projeto Softex e Gênesis. O projeto Softex - Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* - teve o objetivo de levar as empresas de *software* nacionais ao mercado externo, por meio de diversas ações, visando proporcionar ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. O programa Gênesis - Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviços, - tem apoiado atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades, e a geração de novas empresas de software nasceram para estimular o ambiente político e econômico do país que até então não eram propícios, não havendo informações para ajudar o empreendedor em sua jornada.

Em seguida, vários programas foram criados, com o apoio da Softex, junto a incubadoras de empresas e a universidades, cursos de ciências da computação e informática, em todo o país, despertando o tema empreendedorismo na sociedade brasileira. O Brasil tem apresentado elevado potencial para o desenvolvimento de ensino de empreendedorismo, semelhante apenas ao dos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas ensinam o tema (DORNELAS, 2001).

A década de 1990 foi marcante para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, por meio da participação de entidades como o Sebrae – Serviço de Apoio à Pequena Empresa (criado em 1972), que passa a atuar como entidade de fomento e não mede esforços para estimular o estudo do empreendedorismo no Brasil.

No ano de 1993, o estudo sobre o tema passa a contar com maior contribuição de Dolabela, que disseminou seu conhecimento, baseado em contato com especialistas e conferências pelo mundo todo. De acordo com Dolabela (1999, p. 12):

Na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção.

Programas como o “Empretec” - treinamento de imersão que, segundo o Sebrae, tem duração de nove dias em período integral, e “Brasil Empreendedor”, realizado nos anos de 2000/2001, desenvolveram ações voltadas à capacitação individual que receberam investimentos na ordem de 8 bilhões de reais para financiar atividades empreendedoras.

Iniciativas que abrigam o início de pequenos negócios, como as incubadoras de empresas, também recebem atenção especial com a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), uma entidade sem fins lucrativos, formalizada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fundada em 30 de outubro de 1987 com o papel de criar mecanismos de apoio às Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos, Pólos e outras Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. A ANPROTEC atua no segmento do empreendedorismo inovador, por meio do apoio ao setor de Incubação de Empresas e pela capacitação de empreendedores e gestores do movimento nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.

Apesar dos esforços que ocorreram durante os últimos anos, ainda faltam políticas públicas, de incentivo ao ensino do empreendedorismo, dirigido ao mercado como forma alternativa de suprir a falta do emprego formal. As universidades são potenciais formadores dessa nova classe que pode revolucionar a economia, a área pública e a educação em todo o país. É necessário também que o povo brasileiro aceite e entenda que homens e mulheres que desempenham papéis ou comportamentos diferenciados não sejam vistos apenas como pessoas que venceram pela sorte, mas segundo Dolabela (1999), são sementes que foram jogadas precisando de acompanhamento para produzir seus frutos.

### **3.3 EMPREENDEDORISMO: REFLEXÕES SOBRE AS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS**

Qual seria a finalidade de definir o conceito de empreendedorismo? Atualmente os pesquisadores acreditam que o conhecimento deste conceito pode ser útil para se chegar à compreensão dos motivos que levam alguns empreendedores ao sucesso e outros não. Acredita-se que, desta forma, seria possível construir o aprendizado do empreendedorismo. Logo, o estudo do perfil empreendedor é uma necessidade para que se possa formar empreendedores, ao invés de esperar que eles apareçam ao acaso, visto que as micro e pequenas empresas são de grande importância para o desenvolvimento sócio econômico e, quando se fala em desenvolvimento econômico e social, é

indispensável a elaboração de renda por meio de postos de trabalho. Portanto leva-se em conta também que o custo da criação de um posto de trabalho, em uma pequena empresa, é muito menor do que em uma grande empresa.

A palavra empreender é derivada de “imprender”, do latim, e foi incorporada à língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, teria surgido na língua portuguesa no século seguinte. Todavia a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão “entrepreneurship”, da língua inglesa, que, por sua vez, é composta da palavra francesa “entrepreneur” e do sufixo inglês “ship”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade.

Várias são as contribuições para a definição do termo “Empreendedorismo”. Há no estudo sobre empreendedorismo uma falta de consenso sobre a definição do termo empreendedor. Os economistas acreditam que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças que promovem o desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar (FILION, 1999, p.12).

O presente estudo discute o comportamento empreendedor dentro dos diversos paradigmas, ressaltando que determinados comportamentos, segundo alguns autores comportamentalistas, envolve correr riscos e buscar informações (MCCLELLAND, 1972). Outras atividades empreendedoras foram enfatizadas por autores sob o enfoque econômico, como a inovação (SCHUMPETER, 2002). A seguir, discutem-se as definições sob a ótica de vários autores, para que se tenha uma visão holística sobre o tema. Em 1987, a *Academy of Management*, da Universidade de *Harvard* apresenta uma definição própria de empreendedorismo:

O estudo da criação e a administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores. Os principais tópicos incluem idéias e estratégias de novas empresas. Influências ecológicas sobre a criação e o desaparecimento de novos negócios, aquisição e gerenciamento de novos negócios e de equipes criativas, auto-emprego, gerentes-proprietários e o relacionamento entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico (GIMENEZ, 2002, p.10).



Para Dolabela (1999), o termo traz consigo o pragmatismo de fazer as coisas de maneira diferente ou proporcionar uma nova maneira de fazê-las. Para que se tenha a prática do empreendedorismo, a pessoa deve ter a consciência de que o seu resultado depende do conhecimento já adquirido em experiências anteriores, pois resulta em comportamento direcionado em pensar e agir. De acordo com Filion (1999), apresenta um comportamento inovador e postura estratégica.

Hisrich e Peters (2004, p. 29), dizem que uma pessoa empreendedora conta com alguns traços peculiares, como decisão, organização de ferramentas que envolvem as pessoas e a economia e gosto pelo risco, assumindo o lucro ou o fracasso por suas ações. Ele define empreendedorismo como “o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Para Carland, Boulton e Carland (1984, p. 76), criadores do instrumento de mensuração do perfil empreendedor, o CEI – *Carland Entrepreneurship Index* -:

Um empreendimento empresarial é aquele cujos principais objetivos são lucratividade e crescimento. Um negócio é caracterizado pelas práticas estratégicas inovativas. Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gera um negócio com a principal intenção de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado, principalmente, pelo comportamento inovativo e empregará práticas estratégicas de gerenciamento no negócio.

Segundo a definição de Schumpeter (1982, p.54), desenvolvida dentro de um amplo contexto econômico, "empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa". Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicia sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas. O ponto principal dessa definição é que o empreendedorismo, em empresas novas ou estabelecidas há algum tempo, é fator imprescindível para que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico de mudanças. O autor concebe o empreendedorismo como um processo contínuo: conforme novas oportunidades apareçam na economia, os indivíduos com visão empreendedora percebem e as exploram.

Porém, na literatura a respeito da definição sobre empreendedorismo, existem divergências. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de formas diferentes: os economistas o associam à inovação, enquanto os comportamentalistas concentram-se nos aspectos de criatividade e intuição. Segundo a definição de Filion (1999):

Está claro que ainda não se estabeleceu um perfil científico que permita identificar com alguma certeza os empreendedores em potencial. Apesar disso, sabe-se o suficiente sobre as características dos empreendedores para capacitar os futuros empreendedores a situarem-se (FILION, 1999, p. 11).

Schumpeter (2002,1982), associou o empreendedorismo à inovação e ao desenvolvimento econômico, pois mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se, a cada momento, paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Dolabela (1999, p. 34), em suas pesquisas, constatou que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade, aprende-se a ser empreendedor por meio da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo). Segundo o autor: “Famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, a quem admiram e imitam”.

Segundo Drucker (1992), no ano de 2000, o Brasil passou a fazer parte da maior pesquisa sobre potencial empreendedor do Mundo. O projeto denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora. A pesquisa apresenta como principal indicador a TAE -Taxa de

Atividade Empreendedora-, que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto GEM chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR (GEM (2006).

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos), entre os meses de maio e agosto de 2000, apontaram o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora. Na época da pesquisa, 1 em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio.

Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada doze na Austrália, um em vinte e cinco na Alemanha, uma em cada cinquenta na Suécia e na Finlândia, e uma em cem no Japão. Segundo os estudos realizados, muitos brasileiros acreditam que criar o próprio negócio seja mais vantajoso do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros (SEBRAE, 2003). O povo brasileiro demonstrou potencial empreendedor acima da média dos países participantes, porém as pesquisas mostraram que os empreendimentos abertos não se sustentaram no mercado e apresentaram, segundo o Sebrae (2003), mortalidade de 47% das empresas nos primeiros 42 meses de vida. O brasileiro, como empreendedor, fecha um negócio e participa da criação de outro, estando constantemente em atividade, fato que gerou, em 2002, uma TAE de 13,5%, assegurando ao Brasil a 7ª posição entre os participantes.

De acordo com o quadro 3, empreendedor pode ser estudado sob diferentes enfoques e também, por uma variedade de áreas de conhecimento.

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: Adaptado pelo autor de Carland, Boulton e Carland( 1984).

Quadro 3 - Enfoques sobre empreendedores

O presente estudo não tem a pretensão de definir o termo “Empreendedorismo” sob a luz de um autor em específico, mas demonstrar, conforme apresentado no quadro 3, que a evolução do termo recebeu contribuições valiosas e, provavelmente, continuará recebendo.

A Revista Brasileira de Inovação, de julho a dezembro de 2002, apresenta em suas Idéias Fundadoras, um artigo de Schumpeter (2002), sobre empreendedorismo. Na apresentação de Tamás Szmrecsányi (2002), especificamente sobre a vida de Schumpeter, o livro *Economic Theory and Entrepreneurial History (Teoria econômica e história empreendedora)*, o autor comenta que o processo de inovação pode acontecer de

diversas maneiras e em diversos contextos, e não apenas como fruto de alguns iluminados.

Também, de acordo com Senge (2004), o povo brasileiro é um dos mais otimistas do mundo. Isto pode ser um fator relevante para que haja uma mudança em relação à mentalidade, visando, com confiança, a disposição de experimentar e aprender e, uma das ações em prol de uma sociedade mais empreendedora, tem início com mudanças na concepção do sistema educacional, do tipo “linha de montagem”, da era industrial, para a construção de uma “sociedade que aprende”. O autor ainda defende que o empreendedorismo deve ser atrelado ao processo de desenvolvimento, no sentido que é preciso inovar e criar, pois as empresas não podem, e não ficarão olhando para trás para analisar. As empresas devem encontrar seu caminho com criatividade e inovação e, nesse contexto, partir para atitudes de operacionalização das idéias e medidas que as farão decidir seu futuro. Uma maneira de enfrentar as adversidades apresentadas pela vida é utilizar o aprendizado, as situações vivenciadas, a coragem de enfrentar as dificuldades e a busca constante por algo novo, sem medo de criar, inovar e aprender.

Uma interpretação da crise econômica, basicamente de viés tecnológico, surgiu em 1911, exposta pelo economista austríaco Joseph Alois Schumpeter no seu livro: *A Teoria do Desenvolvimento Econômico (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung)*. O capitalismo, para ele, desenvolvia-se em razão de sempre estimular o surgimento dos empreendedores inventores extremamente criativos - os inovadores - que eram os responsáveis por todas as ondas de prosperidade que o sistema conhecia. Para Schumpeter, eram eles os heróis da modernidade.

Pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo. Quando nos referenciarmos à organização, não podemos dividi-la em partes, temos que analisá-la como um todo interdependente. As mudanças organizacionais não devem ser vistas como mudança rápida, mas sim como processos de mudanças. “O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de fatos instantâneos” (SENGE, 2004, p. 99). Os indivíduos aprendem, portanto as organizações aprendem, sendo que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional.

Nota-se que a vontade própria das pessoas está se tornando algo natural, e, naturalmente, as pessoas devem ser encorajadas e motivadas a olhar dentro de si e buscar algo novo ou mais perfeito, para tanto a execução de suas tarefas tendem a ser cada vez mais criativas e inovadoras utilizando cada vez mais o seu potencial empreendedor. Em função desses novos cenários, o desempenho individual torna-se mais importante para que o conjunto alcance seus resultados. Hashimoto (2004), diz que:

Em *Harvard*, 70% dos alunos do MBA escolhem o empreendedorismo como matéria optativa. Um terço deles não pensa em abrir uma empresa, mas fazem esta opção para aumentar sua empregabilidade. As empresas não vão mais dizer o que precisa ser feito. Querem que seus funcionários descubram sozinhos e ajam com autonomia e iniciativa empreendedora.

Senge (2004) define a organização que aprende como aquela em que as pessoas são os principais meios de alavancagem para os processos de mudança. O trabalho em equipe e a capacitação individual e do conjunto são os requisitos necessários para que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios futuros.

### **3.4 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA DO EMPREENDEDORISMO**

Schumpeter (2002) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Quando se fala na importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico, o termo recebe associação de mudanças na ordem e na estrutura da sociedade participante, e essa mudança vem acompanhada do crescimento e aumento da produção, portanto de algum tipo de inovação. A inovação é fator essencial ao crescimento econômico, não só no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ou na maneira de gerir um negócio, mas também associado ao estímulo do interesse no investimento em novos empreendimentos.

Segundo Dolabela (2007), o empreendedorismo é um dos elementos centrais do processo de geração de riquezas por meio da inovação. O empreendedorismo pode se dar em diversos âmbitos, mas a forma mais conhecida é a criação de empresas. Nesse sentido, a empresa é o motor da economia, e é por isso que se diz que o empreendedorismo é um instrumento fundamental para o processo de desenvolvimento.

Mas para ele alavancar o desenvolvimento, é preciso que ele seja não só gerador de riqueza, mas também distribuidor dessa riqueza.

Muitos empreendedores passam por dificuldades, pois lhes faltam habilidades administrativas, de marketing ou recursos financeiros (SEBRAE, 2005). Apesar das dificuldades, o empreendedorismo ainda é considerado o meio mais eficiente de ligar a ciência ao mercado, por intermédio da criação de empresas e levando novos produtos ou serviços ao mercado. A atividade empreendedora é extremamente importante para a economia, pois é capaz de construir a base econômica e gerar novos empregos.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS**

Embora não se tenha um perfil científico que permita identificar com certeza os empreendedores, há consenso sobre a possibilidade de se desenvolver o potencial empreendedor e as características que mais contribuem para a realização desse perfil. (FILION, 1999).

Os autores Filion (1991), Kets de Vries (2001), Dornelas (2001 e 2003), Dolabela (1999), McClelland (1972), entre outros, deixaram em suas contribuições a análise das características necessárias às pessoas com senso empreendedor. Dornelas (2001) afirma que o empreendedorismo pode ser compreendido por praticamente todas as pessoas, mas chegar ao sucesso implicará em uma série de fatores ligados internamente ou externamente ao negócio da análise do perfil e das características do empreendedor ou potencial empreendedor e, principalmente, de como o profissional age diante das dificuldades encontradas no dia a dia do empreendimento.

Segundo Filion (1999), os empreendedores de sucesso possuem uma série de características diferenciadas como: agressividade, alto nível de energia, autoconfiança, autoconsciência, auto-estima, capacidade de aprendizagem, correr riscos, inovação, liderança, reconhecimento de oportunidades, tomada de decisões corretas, criatividade, energia, flexibilidade, habilidade na utilização de recursos, iniciativa, independência, sucesso e resultados, originalidade, otimismo, persistência, sensibilidade a outros, tenacidade, tendência a confiar nas pessoas e de considerar o dinheiro como medida de desempenho, tolerância à ambigüidade e à incerteza.

Para Morris (2001) e Miner (1998), existem quatro tipos de empreendedores e, em cada um dos tipos, são relatadas características especiais: pessoas realizadoras, pessoas ‘super’ vendedoras, geradores de idéias e gerentes. A seguir apresentam-se várias definições de cada tipo de empreendedor:

- As pessoas realizadoras enfatizam a ousadia e são motivadas pela realização. Suas características são: necessidade de *feedback*, necessidade de realização, forte compromisso e controle interno.
- As pessoas ‘super’ vendedoras são aquelas que assumem riscos em torno da arte de vender e de relacionamentos. Suas características são: empatia, crença que os processos sociais são importantes, bom relacionamento interpessoal e crença na força das vendas.
- Os geradores de idéias são os inovadores e inventores. As características que predominam são: tolerância em torno de novos produtos, envolvimento com empresas de alta tecnologia, desejo em inovar e inteligência como fonte de vantagem competitiva.
- Finalmente, os gerentes são os “super motivados”, que possuem o desejo de liderar. Destacam-se as características: desejos de mudança, competição, decisão e crescimento, desejo de liderança e poder e atitude positiva de autoridade.

Para Schumpeter (1982), Fillion (1991) e Carland, Carland e Hoy (1992), deve constar entre as características empreendedoras a inovação e a criatividade, que estão entre as mais comumente relacionadas à atitude empreendedora, sendo utilizadas por diversos autores como divisor entre empreendedores e gerentes ou proprietários de pequenos negócios. Carland, Carland e Hoy. (1992, p.1) explicam empreendedorismo, primariamente, como uma função de quatro elementos: traços de personalidade, postura estratégica, inovação e propensão a assumir riscos, destacando a busca de oportunidade e a criatividade entre os traços de personalidade.

Os autores Fillion (1999), Kets de Vries (2001) e McClelland (1972), associam a incerteza do negócio ou da atividade empreendedora ao comportamento de risco do empreendedor. O indivíduo demonstra maior ou menor perfil empreendedor em função de sua capacidade de correr riscos. Segundo Dornelas (2003, p. 46):



Assumir riscos parece ser algo sem lógica e muitas empresas assumem riscos sem calculá-los, ou seja, sem saber as conseqüências que o risco pode trazer. Por outro lado as grandes oportunidades de mercado são atreladas a riscos consideráveis. Pó isso a propensão a riscos é crítica para a definição do grau de empreendedorismo de uma corporação. [...] Ao se assumir riscos de forma calculada os empreendedores normalmente estão optando por conseguir ganhos consideráveis, ou seja, altos retornos que poderão ser obtidos em função dos riscos assumidos.

### **Características Empreendedoras, segundo McClelland**

A Universidade de *Harvard* (EUA) iniciou estudos sobre a atividade empresarial nos anos 40, que se estenderam até os anos 70, e começou a entender o conceito de "motivação para a realização", usando o termo para entender também como um empreendimento poderia ter sucesso e como uma pessoa poderia realizar alguma atividade ou competir com outros que contavam com altos padrões de excelência.

Nos anos 60, o Dr. David McClelland, então psicólogo de *Harvard*, captou na pessoa do empreendedor um elemento que poderia ser a resposta aos seus estudos e identificou um impulso para melhorar, desenvolvendo então o treinamento da motivação para a realização, que tinha a finalidade de compreender essa característica e torná-la aplicável no ambiente administrativo das empresas. A abordagem de McClelland (1972) identifica três necessidades básicas consideradas importantes. De acordo com sua teoria de motivação psicológica, apresentada em 1961, as pessoas são motivadas por: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

Segundo McClelland (1972), a realização refere-se à necessidade que o indivíduo tem de por à prova os seus limites e superá-los, concluindo trabalhos difíceis, que nunca tenham sido feitos antes. As realizações pessoais envolvem situações competitivas e a execução de tarefas nas quais o sucesso dependerá de seus esforços e que representa um desafio e, nessa característica, a avaliação de seu desempenho e, assim, usar sua experiência para atingir seus objetivos.

A necessidade de afiliação trata da inquietação do indivíduo com o seu meio, com os demais indivíduos, trata da união dos grupos, da participação em atividades sociais, refletindo comportamentos de cooperação. O valor buscado nesse comportamento é o de pertencer ao grupo. A satisfação alcançada deverá, então, ser aceita por uma equipe, e estar próximo das pessoas. Aqueles que apresentam baixa

necessidade de afiliação não são motivados para estabelecer uma rede de contatos pessoais. Os que possuem uma alta necessidade de afiliação chegam ao ponto de não permitir que o trabalho interfira nas relações pessoais. Os indivíduos que apresentam uma moderada necessidade de afiliação estão relacionados a um gerenciamento efetivo, bastante procurado entre os administradores.

A terceira necessidade, que diz respeito ao poder, é aquela enraizada pela forte preocupação que o indivíduo tem em exercer poder sobre os outros. Uma espécie de autoridade que tem, no seu núcleo, a motivação de ser uma pessoa influente, líder e causar impacto, associado ao fato de que esse tipo de comportamento aumenta o seu status e prestígio pessoal.

Outra iniciativa desenvolvida por McClelland foi o Empretec, um treinamento, criado em 1982, com a finalidade de entender o comportamento empreendedor. Uma parceria resultante da empresa de consultoria de McClelland, a McBeer & Company, juntamente com a consultoria *Management Systems International* e a agência para o desenvolvimento internacional dos Estados Unidos. O programa foi lançado, oficialmente, em 1988 pela ONU (Organização das Nações Unidas), na Argentina, e a partir daí aplicada em vários países do mundo todo. O treinamento foi implantado no Brasil, em 1990, por meio de um esforço conjunto do Sebrae e da ONU. O Empretec foi estruturado como um workshop para ser desenvolvido em 80 horas, destinado a identificar e expandir o potencial dos participantes para lançar e melhorar pequenas empresas ou outras atividades empresariais. As pessoas deveriam se familiarizar com as características do comportamento de empreendedores bem sucedidos, para procurar reconhecer e codificar esses comportamentos neles mesmos e nos outros, para reforçar e melhorar os comportamentos sobre os quais decidirem trabalhar por meio da prática e da consolidação e, finalmente, para aplicar esses comportamentos em seus próprios empreendimentos.

As qualidades, ajustadas por McClelland (1972), uniram os três conjuntos principais: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto engloba as seguintes qualidades: a busca de oportunidades, o comprometimento, a perseverança, a exigência pela qualidade e eficiência, correr riscos de forma calculada; o segundo: o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações e o planejamento e

monitoramento de maneira sistemática; o terceiro: autoconfiança e independência, a persuasão e rede de contatos. O quadro 4 apresenta as características do conjunto de realizações:

<i>Características</i>	<i>Conjunto de Realizações</i>
<b><i>Busca de Oportunidades e Iniciativa</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias</li> <li>• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos e serviços</li> <li>• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
<b><i>Correr Riscos Calculados</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente</li> <li>• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados</li> <li>• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b><i>Exigência de Qualidade e Eficiência</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.</li> <li>• Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.</li> <li>• Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<b><i>Persistência</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age diante de um obstáculo significativo</li> <li>• Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.</li> <li>• Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos.</li> </ul>
<b><i>Comprometimento</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</li> <li>• Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.</li> <li>• Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.</li> </ul>

Fonte: Sebrae (2003).

Quadro 4 - Características do Conjunto de Realizações

De acordo com o quadro 4, as características apontam para comportamentos do conjunto de realizações, que têm a seguinte definição, segundo McClelland (1972):

- Busca de oportunidades e iniciativa: o indivíduo faz as coisas antes de ter sido solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; expande os negócios para novas áreas de atuação; aproveita realmente as oportunidades que surgem;
- Correr riscos calculados: avalia e discute as alternativas; procura manter sempre o controle da situação para reduzir os riscos, envolve-se em situações de riscos moderados;
- Exigência de qualidade e eficiência: procura novas formas de fazer melhor as coisas, de fazer mais rápido ou mais barato; faz as coisas de

forma que supere os padrões de excelência; assegura que o seu trabalho será feito no tempo e com a qualidade combinada;

- **Persistência:** enfrenta os desafios das mais variadas formas e quantas vezes forem necessárias para superar os obstáculos, e;
- **Comprometimento:** sacrifica-se e faz qualquer esforço para completar uma tarefa; está sempre colaborando com os empregados para que o trabalho seja terminado; faz qualquer coisa para manter seu cliente.

O quadro 5 articula as características e as realizações, no que diz respeito ao conjunto de planejamento.

<i>Características</i>	<i>Conjunto de Planejamento</i>
<b><i>Busca de Informações</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.</li> <li>• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.</li> <li>• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<b><i>Estabelecimento de Metas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm um significado pessoal</li> <li>• Tem visão de longo prazo, clara e específica.</li> <li>• Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<b><i>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos.</li> <li>• Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.</li> <li>• Mantém registro financeiro e utiliza-o para tomar decisões.</li> </ul>

Fonte: Sebrae (2003).

Quadro 5 - Características do Conjunto de Planejamento

O quadro 5 faz referência ao conjunto de Planejamento e traz as seguintes características definidas por McClelland (1972):

- **Busca de informações:** procura pessoalmente todas as informações possíveis sobre o ambiente em que está inserido; busca auxílio de especialistas para obtenção de assessoria técnica ou comercial;
- **Estabelecimento de metas:** os objetivos e metas são desafiantes e tem um significado pessoal; as metas são claras, objetivas e definidas em longo prazo; as metas estabelecidas em curto prazo são mensuráveis, e;

- Planejamento e monitoramento sistemáticos: divide as tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos; está sempre revisando os seus planos, observando as diversas variáveis que possam influenciar; faz uso de registros financeiros para a tomada de decisão;

O quadro 6 articula características e as realizações, no que tange ao conjunto de poder.

<i>Características</i>	<i>Conjunto de Poder</i>
<b><i>Persuasão e Rede de Contatos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.</li> <li>• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.</li> <li>• Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b><i>Independência e Autoconfiança</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.</li> <li>• Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.</li> <li>• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Sebrae (2003).

Quadro 6 - Características do Conjunto de poder

O quadro 6 apresenta o conjunto de poder, que completa a apresentação dos conjuntos que motivam o indivíduo a empreender, na visão de McClelland (1972):

- Persuasão e rede de contatos: discute estratégias antecipadamente para influenciar e persuadir os outros; utiliza-se de pessoas-chave para atingir os próprios objetivos; está sempre desenvolvendo e mantendo relações comerciais, e;
- Independência e auto-confiança: busca autonomia sobre normas e controles de outros; mesmo diante de resultados adversos mantém seu ponto de vista; demonstra confiança de sua própria capacidade.

Por fim, cabe destacar que o Brasil é o país que mais tem participantes no treinamento Empretec, com cerca de 70 mil participantes, contra cerca de 8 mil, considerando todos os outros 15 países que desenvolvem ou desenvolveram o programa desde 1986. Diversos países estão requerendo junto à ONU a implantação do programa Empretec, dentre eles destacam-se: Alemanha, Espanha, França e Itália. De acordo com o

diretor geral do Programa Empretec em Genebra, Eduardo Tarragó, existem muitas dificuldades para a implantação do programa em alguns países da Europa: a falta de estrutura operacional e logística semelhante à existente no Brasil proporcionada pelo Sebrae; a carência de instrutores que atuam como facilitadores, disponíveis para multiplicar o programa e formar novas equipes (SEBRAE, 2003). Naturalmente, torna-se importante que uma cultura empreendedora seja criada no Brasil, e que os incentivos possam surgir de todos os setores da sociedade, pois, segundo Dornelas (2001), diversas pesquisas têm demonstrado que os países que apóiam e incentivam a cultura empreendedora, tornam-se mais dinâmicos, promovendo um rápido crescimento econômico, gerando riquezas e diminuindo o desemprego; ou seja, o empreendedorismo passa a representar a mola mestra que mantém em marcha o motor capitalista (SCHUMPETER, 1939).

### **3.6 INTRA EMPREENDEDORISMO**

As etapas básicas da prática do intra-empreendedorismo envolvem apresentar idéias, soluções, projetos, colocar essas idéias em ação e gerar resultados. O intra-empreendedorismo teve seu início, em 1978, quando Gifford Pinchot III, escritor e consultor americano, caracterizou empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários. O que a empresa faz resume-se em incentivar a pró-atividade e à inovação, ou seja, antecipa-se às mudanças do mercado e às necessidades e expectativas dos clientes, na intenção de gerar idéias que consistem em apresentar um diferencial (DORNELAS, 2003).

O IBIE – Instituto Brasileiro de Intra Empreendedorismo-, fundado em maio de 2003, é a primeira entidade no Brasil dedicada ao estudo, aplicação e disseminação do conceito de intra-empreendedorismo e realiza uma pesquisa, em conjunto com a Revista Exame, para estabelecer o *Ranking* Brasileiro de Empreendedorismo nas empresas, utilizando como critério a participação de empresas que tenham ao menos 100 funcionários. No estudo, o intra-empreendedorismo, é medido na forma como os funcionários das organizações comportam-se na empresa como empreendedores e pelos

benefícios que trazem para si e para a empresa com seu comportamento. O IBIE aplicou questionários, promoveu palestras e entrevistou funcionários, diretores e presidentes de 39 empresas classificadas para a etapa final do programa. Em cada instituição, foi selecionado, aleatoriamente, vinte por cento do número total de funcionários, de todas as faixas salariais, para responder ao questionário sobre comportamentos da empresa, processos de trabalho, reconhecimento de iniciativas e inovação.

O caminho para que a cultura empreendedora seja implantada no Brasil envolve o estímulo à inovação e à criatividade nas organizações. A atividade estimulada gera força aos funcionários participantes que passam a se comprometer mais com as tarefas da empresa, aumentando a sua produtividade, o nível de responsabilidade e a satisfação. A liderança das empresas participantes tem-se mostrado satisfeita com o resultado, segundo o IBIE, pois uma função que o administrador busca, dentro das empresas, é estimular o funcionário a pensar mais na empresa e gerar novos mercados.

Chiavenato (1997) afirma que o intra-empendedor é o responsável pelas inovações que acontecem dentro das organizações e demonstra características diferenciadas dos demais, em que é ressaltada a iniciativa, vocação para correr riscos, pré-disposição para fazer negócios, entre outras. Embora o termo seja facilmente entendido e apresenta resultados satisfatórios, ele ainda é pouco conhecido e utilizado por empresários brasileiros.

A figura do intra-empendedor oferece ao mercado atual uma resposta ao aumento da competitividade, da utilização da informação em tempo real, entre outros desafios do empresário moderno. O intra-empendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de qualquer espécie dentro das organizações por meio do melhor emprego dos seus talentos humanos. De acordo com Bom Ângelo (2003), autor e empreendedor corporativo, os bons gerentes sabem organizar, disciplinar, dinamizar e otimizar, e bons inovadores sabem desenvolver idéias, modificar padrões, aperfeiçoar modelos e descobrir novos usos para antigos materiais e equipamentos.

Dados da pesquisa de uma empresa americana, a *Industrial Research Institute*, refletem a necessidade que o intra-empendedor tem em indicar uma nova idéia e trabalhar para que se transforme em negócio rentável. De acordo com Larson (2003), a

necessidade de inovar foi considerada o maior problema da indústria tecnológica nos Estados Unidos em 1998.

No Brasil, infelizmente ainda não se têm dados suficientes para analisar qual a diferença produzida pela figura do intra-empendedor, mas existe consenso em que a atividade gera inovação e as empresas que facilitarem seu processo terão maior chance de sobreviver. As organizações brasileiras contemporâneas esperam que seus funcionários sejam pessoas ativas, vivam profundamente suas metas, assumam a responsabilidade pessoal de implementar novas idéias e transformá-las em sucesso.

De acordo com David (2004), as organizações querem, em seus quadros, pessoas criativas e empreendedoras. Em contrapartida, acontece o contrário, pois um grande número de variáveis interfere no surgimento e sucesso do intra-empendedorismo, como organizações estruturadas de maneira burocrática, índices elevados de desemprego, o medo que as pessoas têm de perder o emprego e seus salários, entre outras, ou seja, as empresas querem que o intra-empendedorismo aconteça, mas não estimulam.

Silva (2002) afirma que, no Brasil, a grande maioria das empresas é gerida por administração familiar, onde predomina uma estrutura organizacional bastante verticalizada, com alto grau de centralização e grande resistência a mudanças. Nesses empreendimentos, também existem, naturalmente, funcionários com espírito de independência e de inovação, intra-empendedores, porém, em função da instabilidade da economia e de um grande número de empresas não conseguirem se sustentar no mercado (IBGE, 2003), o cenário não estimula o desenvolvimento de características como a inovação, presente em pessoas com espírito intra-empendedor. O funcionário prefere garantir o seu emprego, satisfazendo-se com a postura de um gerente conservador a participar das estatísticas de desempregados. Apesar deste contexto, e devido ao período histórico atual, surgem novas necessidades e valores organizacionais, que permitem à empresa assumir uma postura ativa e empreendedora frente aos problemas notados na sociedade.

Segundo Dornelas (2003, p.117), o intra-empendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, só será efetivo quando a organização propiciar ambiente favorável para tanto. O autor comenta que existem mecanismos para manter a filosofia



empreendedora na organização, e para isso a organização deve fixar metas explícitas de inovação e definir estratégias para os seguintes aspectos:

1. A organização deve ter um forte comprometimento com a busca e o desenvolvimento de novos produtos/serviços e processo, envolvendo a alta cúpula gerencial no suporte a essas iniciativas;
2. A inovação deve ser vista como algo abrangente dentro da organização, não restrita simplesmente ao setor de pesquisa e desenvolvimento ou gerência de novos produtos. Todas as áreas podem e devem estar envolvidas na busca da inovação;
3. Devem-se estabelecer estratégias para a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Essas estratégias podem ser melhorias ou aperfeiçoamentos da linha de produtos atual da empresa ou também algo novo, diversificado, voltado para outros mercados;
4. Deve-se buscar um entendimento claro do quão agressiva ou defensiva será a inovação em termos de resultados para a empresa, planejando seu desenvolvimento, entendendo seu mercado-alvo e projetando os possíveis ganhos em termos de receita ou redução de custos para a organização;
5. A organização deve possuir uma sistemática com critérios para a busca de novas idéias de produtos e uma política de procedimentos que ajudarão na definição acerca de seu desenvolvimento, que pode ser interno, terceirizado, licenciado, etc.

Portanto, é essencial que os aspectos do empreendedorismo corporativo sejam de fácil comunicação com a estratégia corporativa para que exista uma filosofia voltada ao pró-empendedorismo, estimulando o pensamento criativo para que a organização possa chegar a novas estratégias corporativas.

Mesmo considerando que o fenômeno empreendedor não possa ser explicado somente com estudos voltados ao comportamento (FARREL, 1993), existe a necessidade de melhor compreensão do perfil empreendedor dos indivíduos e elementos que influenciam seu desempenho. Um dos fatores considerados importantes nesta associação

é a ligação entre empreendedorismo e liderança. Para auxiliar o entendimento desta ligação, a seguir é apresentada uma breve revisão sobre o tema Liderança Criativa.

### 3.7 LIDERANÇA CRIATIVA

O termo liderança criativa surgiu a partir de pesquisas realizadas pelos autores na Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra, onde mais de 2000 equipes de trabalho, distribuídas em 40 países, entre empresas pequenas e médias e instituições públicas e privadas, participaram de estudos que envolviam tarefas e objetivos não rotineiros, que normalmente eram associados à criação e ao desenvolvimento de produtos (RICKARDS; MOGER, 1999). Os autores também contribuíram, de maneira empírica, para o modelo de liderança criativa ao realizarem trabalhos de consultoria para empresas inglesas, onde promoveram testes em equipes de inovação e criatividade no desenvolvimento de novos produtos e serviços. As contribuições foram criadas a partir de observações diretas sobre a performance criativa e o comportamento das pessoas nas relações interpessoais que desenvolviam no ambiente da organização. O fator de criatividade, para o modelo *TFI – Team Factor Inventory*-, não aparece apenas com um diferencial do líder da equipe, mas como uma meta a ser atingida pelo líder e por todos que compõem a equipe de trabalho; ou seja, líder e equipe devem, segundo o modelo proposto, atingir níveis de inovação e criatividade nas organizações, utilizando o processo de Liderança Criativa. (RICKARDS; MOGER, 1999).

De acordo com os autores, a liderança criativa trata-se, em essência, de um processo em que o comportamento criativo da equipe é direcionado de inaceitável para aceitável e após, de aceitável para superior. Rickards e Moger (1999) utilizaram o modelo de Tuckman (1965) para a descrição das etapas que identificam o processo de formação de uma equipe, que segue a seguinte ordem: formação, turbulência, normalização, performance e passagem para finalização que, segundo Tuckman (1965), apresentam-se da seguinte maneira:

- **Formação:** é aquele estágio inicial, em que as pessoas procuram saber umas das outras, quem são, de onde vieram, o que sabem, o que pensam. É um estágio mais de busca de informação do que propriamente de

engajamento. Poderíamos dizer que é a fase do tato ou toque, a descoberta do desconhecido, ou seja, o grupo novo. O líder tem um papel importante nesta fase, aproximando as pessoas e fazendo com que se conheçam. Também é a fase em que ele mostra os objetivos do grupo e as tarefas de cada um;

- **Turbulência:** após algum tempo junto, o grupo deixa de ser infante e parte para sua adolescência. Como toda adolescência, esta fase é conturbada, ocorrendo os desafios à autoridade e instituições. Questionam com frequência quem é o líder, quem tem autoridade para tomar decisões, estabelecer prioridades. Entretanto, nesta fase, o grupo começa a buscar sua identidade. Frequentemente, pode-se verificar desafios internos entre subgrupos, ou mesmo ataques ao líder, às tarefas, aos métodos. Também é a fase das críticas duras ao trabalho e/ou membros do grupo, rebelião em relação ao líder. Pode-se dizer que os nervos estão à flor da pele, pois os sentimentos surgem com vigor a ponto de os membros se questionarem que tipo de loucura é aquela que acontece no grupo. Neste ponto, crítico para o grupo, a rotatividade pode ser alta. O líder desempenha papel fundamental nestes momentos, procurando diminuir as diferenças entre os membros do grupo que neste ponto podem chegar ao ataque pessoal. O líder pode não gerenciar este tipo de situação, imaginando que ela possa se resolver sozinha. Os conflitos e antagonismos podem então crescer exponencialmente. Nestas horas, normalmente alguém aparece sugerindo uma mudança organizacional;
- **Normalização:** alguns grupos, entretanto sobrevivem, ultrapassam a barreira da confusão e chegam ao estágio da normalização. Resolvidos os problemas de poder e controle, o grupo torna-se um time de trabalho;
- **Performance** e vínculos fortes ocorrem ao se resolverem sucessivamente as turbulências e as diferenças de opinião. A questão central para o grupo passa a ser o desenvolvimento da coordenação e integração de forma que o grupo possa atingir seus objetivos. Agora os sentimentos afloram novamente, mas desta vez de forma positiva, trazendo um contato mais

próximo entre os membros do grupo. Aparece o espírito de grupo, a identidade do grupo se fortalece. O trabalho do líder passa a ser de ajuda ao grupo na organização e no planejamento de suas tarefas bem como sua integração. O líder começa a mudar sua responsabilidade de liderança e facilitação sobre o grupo. A maturidade do grupo revela-se no estágio da produção. Neste estágio, os membros do grupo já trabalham juntos e conhecem seu serviço o tempo suficiente para saber como auxiliar uns aos outros na obtenção dos melhores resultados. As pessoas sentem prazer em pertencer ao grupo e sentem-se competentes. A atuação do líder envolve a interação com outros grupos ou na busca de recursos necessários para que o grupo faça o que sabe fazer de melhor: seu trabalho;

- **Passagem para a finalização:** os grupos terminam porque completaram seu trabalho, necessitam se reorganizar ou os objetivos mudaram. Quando o grupo começa a terminar, o foco está voltado para a finalização. Neste estágio, ocorre muitas vezes a repetição de comportamentos de fases anteriores. O mau humor, as rugas, os conflitos, todos estes sentimentos podem voltar à tona. O grupo que está finalizando precisa encontrar meios de marcar um final. Festas, reflexões sobre o que foi vivenciado são mecanismos de marcar este ponto final. A tarefa do líder neste momento é ajudar as pessoas a finalizar o grupo.

Porém, existem barreiras que impedem que uma equipe criativa se forme nas organizações e depois essas mesmas barreiras impedem que as equipes atinjam uma performance superior. A primeira barreira identificada e considerada fraca por Rickards e Moger (2000), é a de comportamento que aparecem em equipes que não conseguem passar a etapa da formação e turbulência. Os autores consideram a primeira barreira como fraca porque a maioria dos grupos analisados conseguiu superar essa barreira. A segunda barreira, considerada forte pelos autores, é a performance, que avalia a criatividade e a inovação da equipe e depende da cultura da organização para ser superada. Para que essas barreiras possam ser superadas, os autores sugerem que sejam implantadas estruturas

benignas, que diz respeito à cooperação e à mutualidade, que façam com que o grupo de trabalho seja beneficiado e o líder do grupo também, ao mesmo tempo.

Rickards e Moger (1999) consideram importante o papel do líder em uma equipe de trabalho (designação que foi utilizada pelos autores em todas as suas obras, independentemente de se tratar de organização pública, privada, com ou sem fins lucrativos), mas não deixam de valorizar as estruturas “benignas” da equipe que deve procurar aumentar as suas atividades nas diversas contingências da organização.

O quadro 7 apresenta a relação dos sete fatores que caracterizam o potencial de criatividade.

<b>7 FATORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS CHAVES</b>
Plataforma de Entendimento	Membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vista uns dos outros, a equipe compartilha conhecimento, crenças e convicções. Estes elementos incluem a plataforma de entendimento da qual novas idéias se desenvolverão.
Visão Compartilhada	Membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Membros da equipe também levam junto visões poderosas e significativas.
Clima	Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho
Idéias Próprias	As idéias em que são dadas mais atenção são aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas idéias de problemas relacionadas à tarefa, de maneira que seja suportada pelas necessidades de comportamento da própria equipe.
Resiliência	Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos.
Ativação em Rede	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando idéias e oferecendo apoio mútuo.
Aprendizado vindo da experiência	Membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim crescer, mudar, adaptar e resolver problemas de forma criativa.

Fonte; Rickards, Chen e Moger (2001, p.245).

Quadro 7 – Sete fatores do TFI

O desempenho de equipes de criatividade e inovação pode ser influenciado diretamente por intervenções de liderança, permitindo a esses grupos conseguirem alta performance e superarem as barreiras apontadas, que comumente impedem esses grupos de atingirem seus objetivos (RICKARDS; MOGER, 2000). As contribuições de processos de liderança criativa e a performance das equipes criativas estão fortemente associadas. O trabalho de Rickards e Moger (2000) mostra-se importante para determinar os fatores de liderança que aumentam diretamente o desempenho das equipes criativas, tomando a liderança presente no modelo TFI como uma forma de interferência nas equipes de criatividade. O modelo TFI também participa, contribuindo para a teoria

da liderança em administração, permitindo a identificação e análise do papel do líder nas equipes criativas que buscam resultados inovadores, relatando suas características e identificando as estruturas presentes nesses grupos que favorecem o desenvolvimento desse tipo de liderança.

O TFI constitui-se de um questionário de auto-avaliação que compreende 37 afirmativas (a primeira questão é nula, apenas para familiarizar o respondente ao instrumento) afirmativas que procuram medir, em uma escala de 5 pontos de Likert, os sete fatores - plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, idéias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência- de liderança criativa.

As afirmações contidas no TFI foram desenvolvidas a partir de discussões com alunos de pós graduação de diferentes culturas que selecionaram três afirmações para cada fator (RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001). Uma afirmativa nula foi adicionada no início (primeira questão) do TFI com o propósito de evitar algum vício no processo de resposta. As 36 afirmativas foram distribuídas aleatoriamente na folha de respostas, e estão relacionadas no quadro 8, associadas aos seus respectivos fatores e variáveis.

Fator/Variável	Nr.	Pergunta
Nulo	1	Eu tenho experiência pessoal sobre a forma de como esta equipe trabalha
Plataforma de entendimento (PE)	18	Membros da equipe têm um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um
	26	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais
	34	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um
Visão Compartilhada (VC)	5	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe
	6	Membros da equipe têm um claro senso de propósito compartilhado
	12	Membros da equipe têm uma visão clara para onde a equipe está indo
Clima (CLI)	25	Membros da equipe confiam uns nos outros
	31	A atmosfera da equipe é acolhedora
	35	Membros da equipe se apoiam uns nos outros
Resiliência (RES)	15	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos
	19	Membros da equipe se unem para lidar com os problemas inesperados
	33	A equipe se recupera sem de frustrações
Idéias Próprias (PID)	1	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas idéias
	3	Membros da equipe desejam assumir responsabilidades para fazer novas idéias darem certo
	8	Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas idéias darem certo
Ativação em Rede (ATR)	16	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras
	20	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às idéias da equipe
	22	Membros da equipe têm contatos fora da equipe que são úteis
Aprendizado Vindo da Experiência (APE)	13	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos
	14	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas
	32	A equipe é boa em aprender através de seus erros

Fonte: Rickards e Moger (2000). Adaptado de Caetano Jr. (2002).

Quadro 8 – Fatores e variáveis do instrumento TFI

As questões foram expressas de forma afirmativa e o participante respondente deve indicar o grau de sua concordância ou discordância da questão, seguindo a sugestão da escala *Likert* colocando gradativamente o número 5 para forte concordância até o número 1 para discordância total. A classificação das equipes de trabalho por meio do instrumento TFI, deve eleger o grau de liderança reconhecido nas empresas participantes pelo entendimento das próprias equipes.

### 3.8 PERFIL EMPREENDEDOR

Associado às necessidades do empreendedor tais como liberdade, aprovação, segurança, auto-realização, faz-se presente um caráter de permanência e independência. “Os empreendedores desejam sempre maximizar seu potencial e sentirem-se vencedores cada vez que superam um obstáculo” (PEREIRA, 2001, p. 20). Onde existe talento, há uma oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem idéias não produz resultados. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas idéias, o processo empreendedor acontece. (DORNELAS, 2001).

Farrell (1993, p.167), ao estudar as características individuais dos empreendedores, observa que os empreendedores não nascem feitos. O autor comenta que, por meio de uma pesquisa feita na comunidade norte-americana, o perfil do novo empreendedor é de uma pessoa essencialmente comum, entre 35 e 45 anos de idade, dez anos ou mais de experiência em uma grande empresa, educação e QI médios e perfil psicológico normal.

No Brasil, de acordo com uma pesquisa apresentada pelo Sebrae/Fipe em 2000 entre empresários paulistas, para ser empreendedor, não é preciso ter nascido com capacidades especiais. A pesquisa analisou micro e pequenas empresas abertas entre 1995 e 1999, e mostrou um perfil médio do empreendedor brasileiro bastante comum dentro da realidade brasileira. De acordo com a pesquisa, o empreendedor médio é do sexo masculino (68% do total), tem pelo menos o segundo grau completo (64% do total), tem de 25 a 49 anos de idade (76% do total) e havia acabado de sair de um emprego anterior, decidido a montar seu próprio negócio (70% do total).

Para Bernhoeft (1996), a criação de uma atividade própria é uma decisão de caráter pessoal, que pode acontecer em qualquer idade, influenciada por uma série de fatores que tanto podem ser estimuladores como podem funcionar como inibidores. Embora existam pessoas que apresentem características empreendedoras desde muito cedo, para ser um empreendedor, não basta identificar oportunidades de negócio, é preciso realizá-las.

Drucker (1987, p.36) atribui também características à figura do empreendedor. O empreendedor é um agente de mudanças, que busca, reage e explora a mudança como



sendo uma oportunidade. O espírito empreendedor é, desta forma, uma característica de um indivíduo ou de uma instituição, pois o empreendedor não tem sempre a certeza a seu lado, e os casos de mudanças são acompanhados de riscos em que o agente de mudanças sabe assumir e lidar com os riscos.

Para as autoras Greatti e Senhorini (2000, p. 21), o perfil empreendedor não nasce pronto, e sim é fruto do meio em que vive e recebe influência do tipo de educação recebida, do jeito de ser e agir da família e das experiências vividas desde a infância. A personalidade empreendedora pode ser ainda desenvolvida e maximizada, desde que a pessoa permita, apresentando tendências empreendedoras no seu comportamento.

Analisando empiricamente o que os autores defendem em relação ao indivíduo já nascer pronto para a atividade empreendedora, uma pesquisa realizada por Betin, Reis e Rezende (2004) por intermédio do CEFET/PR, constatou que, entre 27 empresários do segmento de comércio e prestação de serviços da cidade de Jaguariaíva/PR, 85,2% discordam da afirmação. Segundo os autores é um mito, uma vez que as pessoas não nascem com capacidade de identificar e avaliar negócios e sim, desenvolve tais características no decorrer da sua vida, reforçada pelos esforços pessoais. Outro resultado da pesquisa foi ressaltar o empreendedor como pessoa que necessita ser flexível, não pode se prender a mitos que acabam por si amedrontando e prejudicando idéias de criação ou mesmo expansão de um determinado empreendimento.

Consideremos então, o empreendedor como competência que o mercado ou as organizações possuem. Segundo Prahalad e Hammel (1998), o que uma empresa coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa estes conhecimentos e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos caracterizam vantagem sustentável. No meio acadêmico, já são apresentados modelos nos quais o conhecimento passa a ser um insumo do processo produtivo, tão importante quanto energia, matéria-prima e capital. Uma das diferenças entre a matéria-prima e o conhecimento (ambos considerados potentes combustíveis), é que, enquanto se pode mensurar a quantidade de matéria-prima alocada ao longo do processo produtivo e aplicar ferramentas contábeis para verificar a produtividade resultante, não é tão fácil medir o conhecimento e seus ativos, como capital humano, conhecimento e perfil empreendedor.

A literatura apresenta estudos que tentam capturar o valor do intangível ou avaliar as dificuldades em se empreender esta tarefa. Drucker (1992) comenta que somente se pode gerenciar o que se pode medir.

Mas o que define se uma organização é ou não empreendedora, ou tem ou não potencial para ser? Segundo Dornelas (2003, p.45), toda organização pode ter algo de empreendedora, umas mais, outras menos. Isso porque o empreendedorismo não é uma denominação de algo que se tenha ou não tenha, mas trata-se de uma variável, e empresas dos mais diversos ramos e porte podem ser mais ou menos empreendedoras.

Em função da necessidade de conhecimento sobre o potencial do empreendedorismo, Carland e Carland (1983) desenvolveram uma ferramenta que analisa o perfil empreendedor, no sentido de quantificá-lo e assim ser possível gerenciar seu crescimento. O CEI – Carland Intrepreneurship Index - foi aplicado no Brasil primeiramente por Gimenez e Inácio Jr (2002), analisando o comportamento empreendedor de empresários de incubadoras de base tecnológica do Paraná .

A ferramenta CEI de avaliação do perfil empreendedor é uma escala preferencial que indica onde, baseada em sua personalidade e preferências, o respondente se situa mais como um empreendedor. O método vem recebendo validação de pesquisas empíricas, na área acadêmica, permitindo conhecer o perfil empreendedor dos participantes. A mensuração desse fenômeno torna-se útil, então, no meio acadêmico e empresarial.

### **3.9 MICRO E PEQUENA EMPRESA**

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira pela sua enorme capacidade geradora de empregos e pelo infindável número de estabelecimentos existentes desconcentrados geograficamente. Ainda se deve considerar que a potencialidade desse tipo de empreendimento ultrapassa as fronteiras do território nacional. Em 2001, 64% das firmas exportadoras brasileiras enquadravam-se no padrão de micro e pequeno negócio. Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuir equitativamente renda e riqueza e estimular iniciativas individuais e coletivas.

As pequenas empresas fornecem uma parcela cada vez maior de contribuição para o contexto sócio-econômico do Brasil. Novos pequenos negócios surgem, preenchendo os espaços criados pela crescente demanda do mercado, gerando oportunidades e inovações, além de proporcionarem a criação de postos de trabalho. Para Fowler (2001), no plano social, as micro e pequenas empresas têm papel relevante na geração de empregos, na utilização de matérias-primas, no atendimento de mercados locais, na distribuição da renda equilibrada, gerando mobilidade social. Ainda segundo o autor, devido à sua flexibilidade, criatividade e dinamismo, as micro e pequenas empresas podem contribuir para o processo no ajustamento da economia brasileira, favorecendo a estabilidade monetária, a abertura econômica e a transformação tecnológica.

Uma grande dificuldade em se trabalhar com o termo micro e pequena empresa no Brasil é o entendimento da sua dimensão. De várias maneiras os indicadores que estabelecem a medida de tamanho de um negócio já foram utilizados em organizações sem que pudessem ser considerados corretos e definitivos, sendo que os modelos mais utilizados hoje envolvem o número de empregados e o montante financeiro de vendas. Esta falta de consenso para a definição de critérios é relacionada à diversidade dos tipos de empresas que operam nos diferentes segmentos de mercado. Uma empresa pode ser considerada grande em relação a seus concorrentes mesmo que ela seja considerada pequena em relação a outras empresas que atuam em outros ramos da economia, de acordo com suas vendas ou seu número de empregados. Em outras circunstâncias, uma mesma organização pode ser considerada pequena segundo seu número de empregados, e grande segundo suas vendas (LIMA, 1999).

De acordo com a tabela 2, os pequenos negócios no Brasil, são responsáveis por:

Tabela 2 - Participação da Micro e Pequena Empresa na Economia do Brasil – 2003 - (%)

Produção nacional	48,0
Oferta de emprego	60,0
Empresas existentes no país	98,5
Empresas do setor de serviços	99,0
Empresas do setor de comércio	99,1
Empresas do setor Indústria I	95,0
Pessoal ocupado na indústria	42,0
Empregos no comércio	80,2
Mão-de-obra do setor de serviços	63,5
Produto Interno Bruto	21,0

Fonte: Sebrae (2003).

O número expressivo de participação na economia, demonstrado na tabela 2, acentua a importância econômica do segmento de pequenos negócios no Brasil, e sua participação no cenário empresarial, empregando e gerando fontes de renda à população local. Segue, no capítulo abaixo, informação a respeito do critério de classificação adotado no Brasil.

### **Classificação de Micro e Pequena Empresa no Brasil**

Segundo Mintzberg (1979), alguns elementos são comuns às pequenas empresas: a coordenação efetuada predominantemente pela supervisão direta, o poder centralizado nas mãos do dirigente e a gestão das operações internas sob o controle de apenas algumas pessoas, além do dirigente. A tomada de decisões é flexível e está relacionada à rapidez de resposta às mudanças do contexto de mercado que é facilitada pela centralização do poder. As decisões estratégicas, administrativas e operacionais são coordenadas de maneira estrita porque um só indivíduo é capaz de manter o controle sobre elas. A lei estabelece tratamento diferenciado a pequenas empresas, portanto, para receber qualquer tipo de menção os negócios devem antes ser classificados.

A Constituição Federal Brasileira, de 1988, nos artigos 170 e 179, assegura às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, em relação ao acesso ao crédito e desenvolvimento empresarial. Assim, de acordo com a legislação, o conceito de pequenos negócios foi estabelecido, considerando-se como microempresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou

inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e, como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). Naturalmente, os valores, depois de sua definição, sofreram reajustes em relação ao aumento da inflação.

O Estatuto das Microempresas (ME's) e Empresas de Pequeno Porte (EPP's), de 1999 (Lei 9.841/99), é uma lei mais recente e possui um caráter amplo, conferindo o tratamento diferenciado para as ME's e EPP's sob os aspectos jurídicos, trabalhistas, creditícios e também quanto às políticas de desenvolvimento e capacitação empresarial. Já o sistema simplificado de pagamento de impostos, "SIMPLES" (Lei +.317/96) está relacionado com os aspectos tributários e tem como objeto os impostos e contribuições federais devidos pelas ME's e EPP's. Justamente por permitir o pagamento unificado de cinco impostos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, CSLL e IPI) e mais a contribuição da empresa para o INSS, e por estabelecer alíquotas tributárias mais favorecidas para este segmento de empresas, as atenções costumam estar mais voltadas para esse sistema de pagamentos de impostos do que para o Estatuto. Segue a classificação do porte das empresas na legislação citada na tabela 3:

Tabela 3 – Porte de empresas segundo Simples Federal e Estatuto.

	Microempresa - ME	Empresa de Pequeno Porte - EPP
<b>SIMPLES FEDERAL</b> <b>Lei 9.317/96</b>	Até R\$ 240.000,00	De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00 <sup>(1)</sup>
<b>ESTATUTO</b> <b>Lei 9.841/99</b>	Até R\$ 244.000,00	De R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00

(1) Limite de R\$ 2.400.000,00 atualizado em 2006.

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007).

O Sebrae – Serviço de Apoio à Pequena Empresa e IBGE, em função da finalidade da instituição, ou seja, a entidade de fomento e de pesquisa, buscam esclarecimentos sobre o porte das empresas para pesquisas e apresentação de estatísticas do segmento, como mortalidade precoce das empresas nascentes, crescimento da geração de

emprego e renda, etc., não sendo necessário, portanto, a quantificação dos valores das receitas das empresas que optam por identificar o porte das empresas pelo número de funcionários. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES-, ex-autarquia federal criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país por meio de financiamentos e segue, então, classificação pela receita bruta anual. Na tabela 4, a definição do porte das empresas para as entidades citadas:

Tabela 4 – Porte de empresas segundo Sebrae, IBGE e BNDES.

	Microempresa	EPP - Empresa de Pequeno Porte
<b>SEBRAE</b>	Comércio e Serviços: até 09 funcionários	Comércio e Serviços: 10 a 49 funcionários
<b>IBGE</b>	Indústria: até 19 funcionários	Indústria: de 20 até 99 funcionários
<b>BNDES</b>	Receita Bruta até R\$ 1.200.000,00	Receita Bruta de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00

Fonte: MDIC- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007).

Embora não leve em consideração as características qualitativas das pequenas empresas, a definição do Sebrae (2003) é bastante utilizada por ser a única que está disponível em bases e dados estruturados, uma vez que não existe fonte oficial ou base de dados sobre o faturamento das empresas e as características qualitativas não são facilmente identificadas.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a Resolução do Mercosul GMC (Grupo Mercado Comum) nº 90/93, que institui a política de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) traz os parâmetros de definição para essas empresas, diferenciados por setor: indústria e comércio e serviços, utilizando os indicadores de número de funcionário e também o faturamento bruto anual. A Resolução Mercosul GMC nº 59/98 dispõe sobre a Etapa II da referida política e mantém os mesmos parâmetros, conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Porte de empresas segundo MDIC.

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
<b>Nº de empregados</b>	1 - 10	1 - 5	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
<b>Faturamento anual</b>	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: Adaptado de MERCOSUL/GMC/RES nº 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98 (2007).

Ainda a Organização Internacional do Trabalho (OIT), representada na tabela 6, também leva em conta, de maneira diferenciada dos demais, apenas o número de funcionários para determinar o tamanho das empresas:

Tabela 6 - Porte de empresas segundo OIT.

<b>PORTE</b>	Muito Pequenas	Pequenas	Médias	Grandes
<b>Número de Funcionários</b>	Até 20	De 21 até 100	De 101 a 499	Acima de 500

Fonte: Adaptado da OIT – Organização Internacional do Trabalho (2007).

Em outros países, a classificação do porte de pequenas empresas também passa por várias definições e, assim como no Brasil, diversos outros países também adotam critérios peculiares para classificação do porte das empresas. A análise de atividades do segmento de pequenas e grandes empresas na economia dos Estados Unidos, por exemplo, sinaliza que todas as empresas comercializam produtos entre si e dependem das inovações umas das outras para gerar crescimento econômico.

Normalmente, as empresas menores são mais jovens, criadas por empreendedores autônomos. Empresas com essa natureza contribuem ainda mais para o crescimento econômico, pois desafiam as tecnologias e práticas tradicionais, promovendo o crescimento econômico e a atividade empreendedora, ao fornecer mercados e financiamento para homens e mulheres com coragem suficiente para se aventurarem sozinhos em um ambiente onde a expansão da economia é uma constante. De acordo com a SBA (2007) - *The U.S. Small Business Administration* -, uma agência federal de apoio a pequenos negócios americanos, no país as pequenas empresas representam fração significativa da economia, onde 99,7% de todos os empregadores são proprietários de pequenos negócios.

A classificação dos negócios existentes no mundo proporciona tratamento diferenciado ao empresário da pequena empresa que precisa de incentivos para continuar a existir em um mercado cada vez mais exigente. De uma empresa iniciante de software com duas pessoas a uma frota de caminhões que ajudam a construir cidades, o setor dos pequenos negócios participa da expansão econômica em qualquer lugar do mundo.



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados do estudo, segue breve relato sobre a entidade ACIL- Associação Comercial e Industrial de Londrina, com base nas informações de Schwartz (1997), em seu livro *O Poder Emergente do Sertão* e Ribeiro (2002), com o artigo *A Formação do Centro Principal de Londrina e o Estudo da Centralidade Urbana*, a respeito do nascimento da cidade de Londrina.

### 4.1 CRIAÇÃO DE LONDRINA

Londrina foi fundada em 21 de agosto de 1929, tendo surgido em uma “clareira na mata virgem”, foi elevada à condição de município em 10 de dezembro de 1934, portanto, um município relativamente jovem, mas que teve um crescimento populacional rápido, atingindo atualmente uma população estimada em 495.696 habitantes (IBGE, 2007).

A cidade de Londrina foi criada como consequência do loteamento implementado pela Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP), fazendo parte de um contexto mais amplo de colonização do norte do Estado do Paraná, onde se planejou a criação de cidades que obedeceriam a funções diferenciadas, de acordo com a sua localização. As cidades menores foram distribuídas num intervalo de 20 Km de distância, e a cada 100 Km foram implantadas cidades com funções centralizadoras.

A Companhia de Terras Norte do Paraná foi beneficiada por relações de favorecimento dos governos estadual e federal, fato que demonstrava e reforçava o avanço, na época, do capitalismo inglês pelo Brasil. A cidade de Londrina foi, inicialmente, projetada para comportar 20.000 habitantes, mas este número foi rapidamente superado, ainda, nos seus primeiros 20 anos de existência.

O plano inicial de Londrina demonstra a estratégia dos colonizadores da ocupação que projetaram a cidade no alto do divisor de águas dos cursos hídricos dos Ribeirões Cambezinho e Quati, onde as “classes dominantes” logo se instalaram nas melhores áreas e trataram de consolidar seu poder com a implementação de

estabelecimentos comerciais que abasteciam os trabalhadores que chegavam para o trabalho na construção civil e na agricultura do município.

A primeira rua aberta foi a Rua Heimtal, atual Duque de Caxias. As primeiras ocupações ocorreram na área onde atualmente funcionam as atividades do centro principal de Londrina, as quais, no início, eram voltadas ao abastecimento imediato dos moradores, como alimentação e vestuário. Dentre os primeiros estabelecimentos comerciais, nasce a Casa Centro (de propriedade de David Dequech, que foi o criador e primeiro presidente da Associação Comercial de Londrina), Casa Combate, Loja Wanderley, Padaria Alemã, Casas Pernambucanas e Casas Fuganti.

#### **4.2 CRIAÇÃO DA ACIL**

Com a articulação entre os comerciantes locais, em 1937, foi criada a Associação Comercial de Londrina – ACL, que demonstra desde o princípio, fortes interesses dos comerciantes em estruturar seus poderes, garantir, exigir e cobrar vantagens junto aos governos municipal, estadual e federal. A ACL serviu como uma forma de união entre os comerciantes que passou a orientar a construção de praças, protestar contra a cobrança exacerbada de impostos para exigir e cobrar, junto ao Interventor Manoel Ribas, a construção da ponte rodoviária sobre o Rio Tibagi, para fiscalizar as contas da Prefeitura, quando houve ausência do poder legislativo, por ocasião do governo autoritário de Getúlio Vargas e, até mesmo, para “moralizar a zona de meretrício” (SCHWARTZ, 1997). Entre as contestações e reivindicações, destacava-se que:

[...] A maior parte do contingente humano da colonização é de agricultores ex-colonos em fazendas, brasileiros e imigrantes. Mas há também, a atração de uma classe dirigente. Naquele alvorecer, “a mata circundava a urbs, na sua imponência selvática” – descreveu Alberto João Zorteia. “O desenvolvimento despontava. O comércio florescia. Todos aqui tinham em mente uma única coisa: progredir junto com a cidade”. (SCHWARTZ, 1997, p. 8).

A entidade contribuiu para o crescimento local. Teve participação significativa na construção da Santa Casa de Londrina, do Grêmio Recreativo e Literário de Londrina, do Colégio Marista, Colégio Hugo Simas (antigo Grupo Escolar Hugo Simas), Colégio Universitário e Colégio Londrinense, e também na construção do Tiro de

Guerra local, Coletoria Federal, do antigo aeroporto e dos serviços de água e telefonia, entre outras participações.

Com a busca pelo desenvolvimento da região, os membros da ACL, nos anos de 1960, iniciaram uma campanha pela industrialização de Londrina, antecipando, que após a grande geada de 1975, haveria a diversificação no campo. Mais tarde, em 1987, a ACL passou a se chamar Associação Comercial e Indústria I de Londrina – ACIL (SCHWARTZ, 1997).

Conforme o autor, vários presidentes da ACIL tornaram-se grandes industriais, porém, a disputa por investimentos com Curitiba continuava e a Associação se fortalecia como órgão que tinha o poder de contestar em “nome da Região”. Após a intensificação da migração rural-urbana, e o conseqüente crescimento populacional e espacial da cidade de Londrina, houve a concentração e o fortalecimento das atividades comerciais e prestadoras de serviços, que possuíam uma organização em torno da ACIL, houve uma ampliação na escala de importância dessas atividades, que passaram a atrair pessoas de toda a região em um raio de aproximadamente 200 Km.

Verifica-se, portanto, que Londrina concentrava praticamente todos os estabelecimentos comerciais e possuía uma importância significativa para a região, situada ao norte do estado do Paraná. Enfim, a cidade desempenhava um papel de importância considerável perante a rede urbana do Paraná, possuindo uma articulação com a capital desse estado por vínculos políticos-administrativos, e com a capital do Estado de São Paulo, por vínculos econômicos, evidenciando a herança do processo de ocupação. Destaque-se que a dependência administrativa com relação à Curitiba deve-se aos pedidos de verbas, da concentração das secretarias de governo, como Secretaria de Educação, de Cultura, de Esporte, de Segurança, etc.

Pelas características do processo de colonização, conforme já anteriormente destacado, as relações com São Paulo possuíam importância significativa, sendo de grande preocupação por parte do Governo do Paraná, que buscava evitar a deflagração de um movimento separatista. Estava, então, consolidada a Cidade de Londrina por meio da voz da entidade ACIL.

#### **4.3 PERFIL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DOS ASSOCIADOS DA ACIL**

Para apresentar o perfil Empreendedor e o grau de Liderança Criativa apresentado pelos participantes, o presente capítulo analisa os resultados da pesquisa referente à aplicação dos instrumentos CEI e TFI.

Entre os meses de Julho e Agosto de 2007 foi realizado um teste piloto com 23 empresários e 71 funcionários e/ou gerentes. Em seguida foram distribuídos 1250 questionários para os proprietários associados à ACIL responderem a respeito do CEI e 3750 questionários para os colaboradores responderem a respeito do TFI. Uma empresa especializada em realizar entregas de documentos para a entidade ACIL foi contratada para realizar a entrega e a coleta dos questionários. Foram devolvidos respondidos pelos empresários, 159 questionários após três visitas às empresas participantes e, 405 questionários respondidos pelos funcionários e/ou gerentes das empresas (12,72% do público total), que passaram a representar, então, a amostra para o presente estudo.

As respostas solicitadas foram entendidas pela grande maioria dos entrevistados, porém algumas respostas vieram preenchidas com a afirmação em ambas as opções. Essas respostas foram anuladas da apuração final da pontuação do respondente, em ambos os questionários.

Após a coleta final, os questionários foram numerados para certificação da quantidade recebida e tabulados para que os objetivos do estudo pudessem ser apresentados. De acordo com a recomendação para a tabulação do instrumento CEI (Anexo B), cada questão conta com uma pontuação (de valor “1”) em uma das alternativas e a outra não tem pontuação (atribuído valor “0”). A pontuação a ser considerada varia de 0 a 33 pontos, divididos em análise dos valores de Personalidade, Estratégia, Risco e Iniciativa. Para a tabulação do instrumento TFI, é considerada uma escala *Likert* de 5 pontos e extraída a média de pontuação para cada resposta.

#### **4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

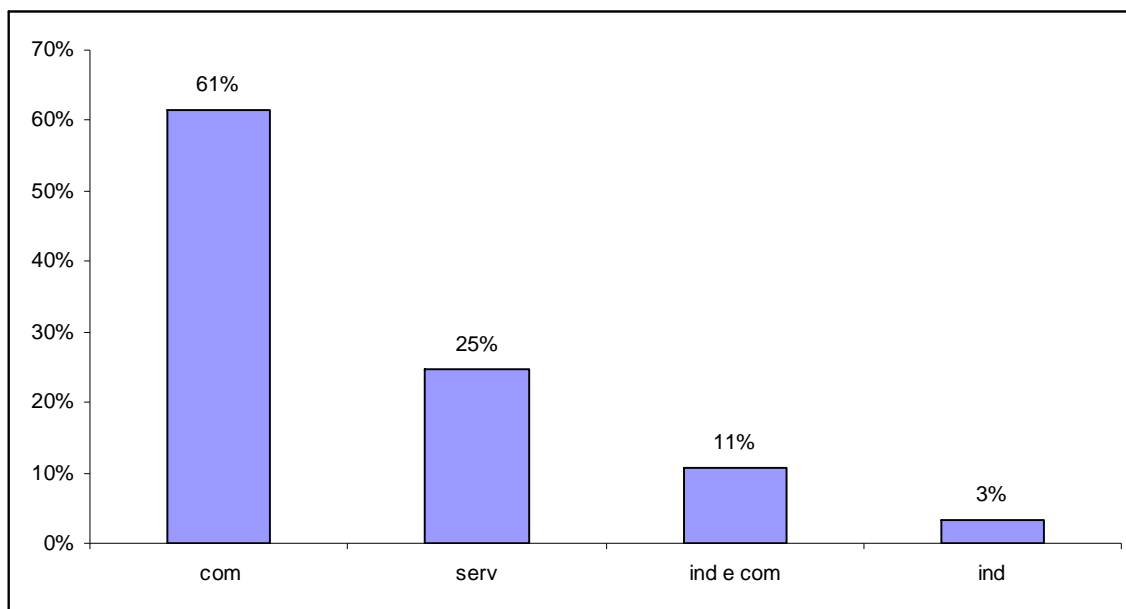
O presente subitem faz a explanação das etapas de identificação dos resultados, sendo elas: etapa 1 – apresentação do perfil dos entrevistados; etapa 2 – apresentação dos resultados do CEI e apresentação das hipóteses do estudo, que proporciona o cruzamento do instrumento CEI com as variáveis: formação acadêmica, idade, gênero e porte das empresas e; etapa 3 - apresentação dos resultados do instrumento TFI.

Para identificação do perfil dos respondentes e atendendo aos objetivos do presente estudo, a pesquisa de campo apresenta os resultados das respostas que foram incluídas no cabeçalho do instrumento CEI.

Ressalta-se, como limitação do estudo, a grande quantidade de questionários que retornaram em branco ou que simplesmente não foram devolvidos, representando 87,3% do total do quadro de associados da ACIL. Não foi objeto de estudo o motivo de resistência por parte dos entrevistados da ACIL em responder aos questionários propostos, porém sugere-se que, em novos estudos a respeito da comunidade empresarial local, outros métodos possam ser inseridos na busca de maior atenção dos entrevistados para os resultados esperados em cada estudo.

#### 4.5 ETAPA 1 - PERFIL

O gráfico 1 identifica a participação dos empresários respondentes em relação à atividade da empresa.

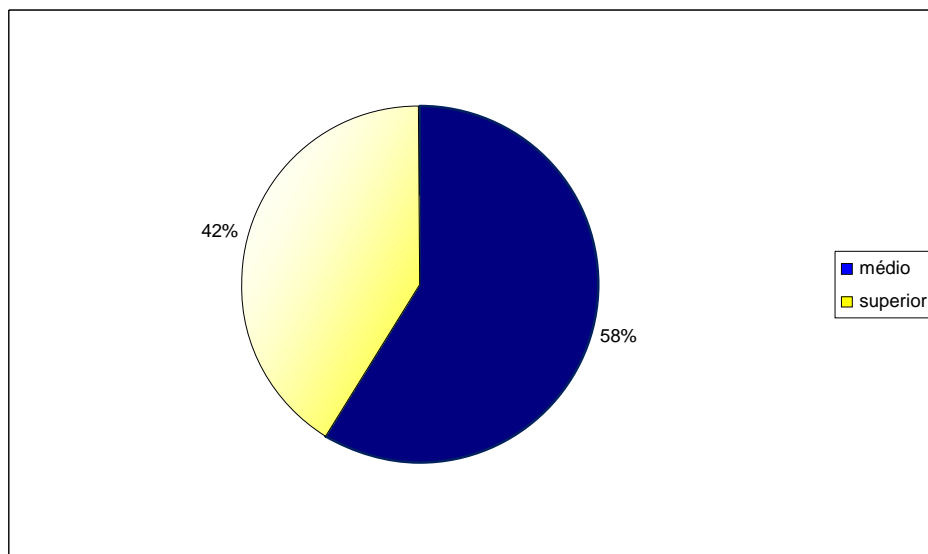


Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 1 – Atividade

A distribuição por atividade dos respondentes, associados à ACIL, apresenta-se, como demonstra o gráfico 1, em 61% composto por empresários do segmento do comércio, seguido por 25% representando a prestação de serviços, ainda 11% da indústria e comércio e 3% da amostra respondendo pelo segmento de Indústria is. A distribuição que contempla a maioria dos entrevistados - atividades do comércio-, deve-se ao fato de que os principais serviços da ACIL atendem primeiramente o segmento comercial. Por exemplo, oferta consulta ao banco de dados do SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito-, que ampara a análise de crédito do comerciante, auxiliando a prevenção da inadimplência ou de ser vitimado com negociações por quem não pretende realizar os pagamentos pelas compras. O setor de serviços demonstra um crescimento na sua participação na entidade, e deve representar um percentual cada vez mais expressivo tanto para a ACIL como para a cidade de Londrina.

O gráfico 2 demonstra o perfil dos associados à ACIL, no que diz respeito ao grau de formação acadêmica dos participantes.

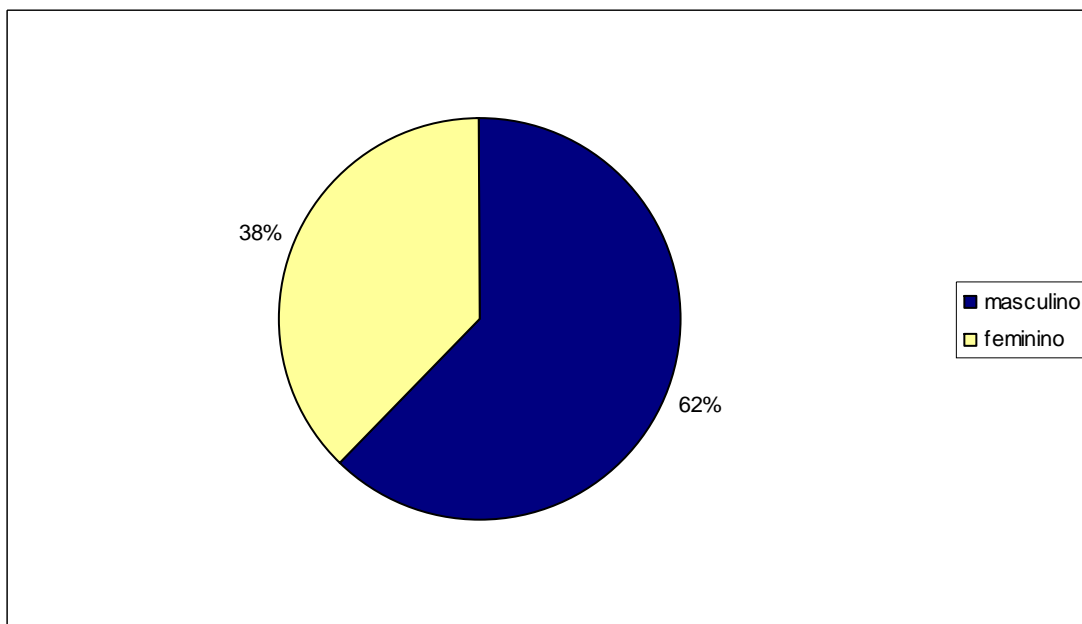


Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 2 – Formação Acadêmica

De acordo com o resultado apresentado no gráfico 2, a maioria, ou 58% dos proprietários entrevistados, possuem o ensino médio como formação acadêmica, e 42% responderam que possuem o ensino superior. Nenhum dos participantes deixou de informar o grau de instrução. A escolaridade apresentada será analisada em cruzamento de dados mais adiante. A empresa “Impar – Inteligência de *Marketing*”, associada ao IMBRAPE Pesquisas, contratada pela ACIL também realizou uma pesquisa sobre a utilização dos serviços oferecidos pela entidade em 300 associados e constatou que a escolaridade dos entrevistados se apresentava em 59,2% da amostra (Anexo A) com ensino médio como formação, concordando com os números apresentados na presente pesquisa.

O gráfico 3 apresenta o perfil em relação ao gênero dos participantes do estudo.

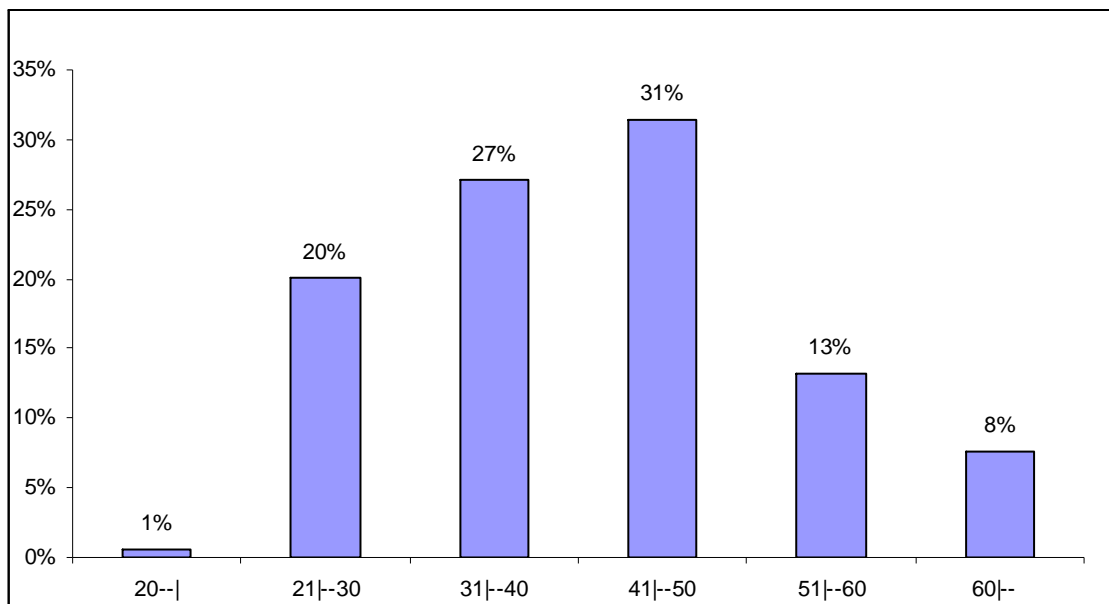


Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 3 – Sexo

O gênero masculino representou 62% da amostra participante contra 38% dos entrevistados do sexo feminino. O gênero também é fator de análise dos dados cruzados com o perfil empreendedor no próximo capítulo.



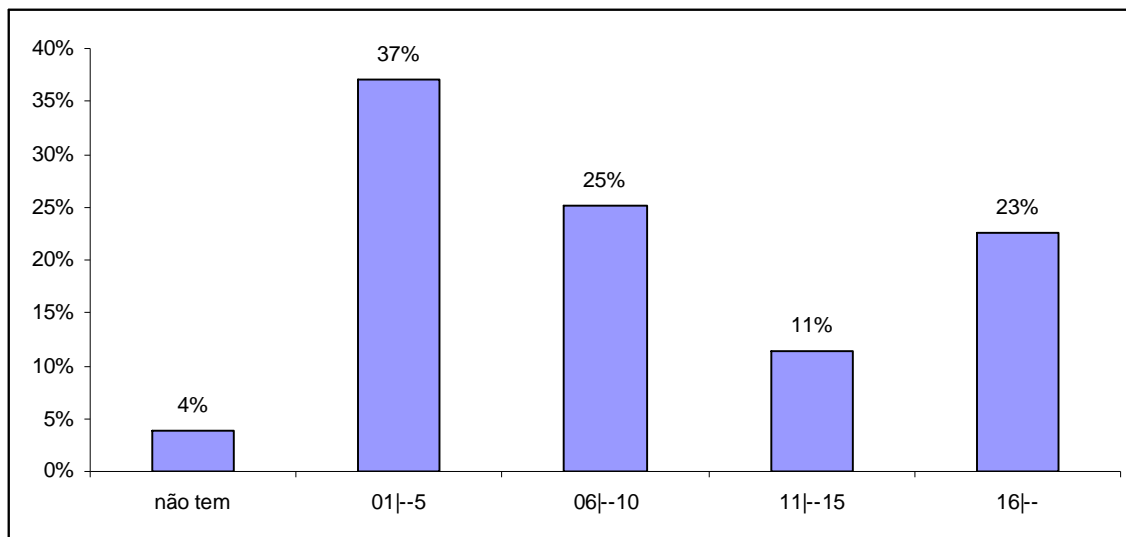


Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 4 – Idade

A idade que mais se fez presente no estudo foi entre 41 a 50 anos, com representação de 31% do público participante. A idade entre 31 a 40 anos recebeu 27% de participação dos entrevistados, 20% encontraram-se entre 21 a 30 anos. O público mais maduro apresenta-se na amostra com 13% dos entrevistados na idade entre 51 a 60 anos e 8% acima de 60 anos. A média de idade verificada foi de 42 anos, a média na de 41 anos e a moda de 40 anos.

Com a intenção de realizar uma classificação do porte das empresas participantes, o gráfico 5 analisa as empresas pelo número de funcionários.

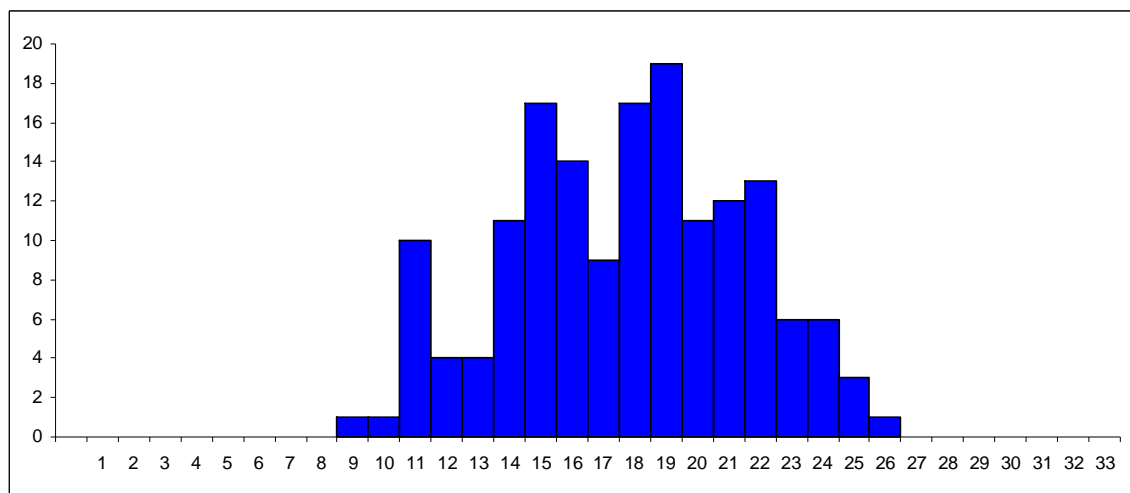


Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 5 – Número de Funcionários

Como se pode verificar no gráfico 5, em relação ao número de funcionários, 62% das empresas participantes do estudo têm entre 1 e 10 funcionários; 11% das empresas possuem de 11 a 15 funcionários e 23% acima de 16 funcionários. Apenas 4% dos entrevistados não empregam nenhuma pessoa em sua empresa. A amostra classifica-se como micro e pequenas empresas que, segundo IBGE (2003), representam 99,2% do número de empresas existentes no Brasil. A média do número de funcionários entre as empresas participantes foi de 25 funcionários, seguida pela média na de 7 funcionários e moda de 6 pessoas empregadas por empresa. O estudo apresenta números que confirmam os resultados da pesquisa do IBGE (2003), em relação ao fato de que mais de 90% das empresas existentes no Brasil participarem do universo da pequena empresa.

#### 4.6 ETAPA 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO INSTRUMENTO CEI

Nesse capítulo serão apresentados os resultados observados para o instrumento CEI, seguidos da análise do cruzamento dos dados proposto. O gráfico 6 traz a distribuição de frequência do CEI, onde, de acordo com o histograma apresentado, é considerada uma apresentação semelhante aos resultados obtidos no mesmo instrumento aplicado no Brasil por Gimenez e Inácio Jr. (2001), Inácio Jr (2002), Ferreira, (2005) e Avanzi (2006). O perfil empreendedor apresenta média de 18 pontos, mediana na de 18 pontos e moda de 19 pontos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 6 - Histograma CEI

De acordo com a tabela de classificação do método CEI, a menor pontuação foi de 9 pontos e a maior pontuação de 26 pontos. O resultado do cálculo de coeficiente de assimetria de Pearson (-0,33), indicou valor negativo que resultou em assimetria negativa para o gráfico apresentado. Entre os respondentes 48 dos respondentes encontram-se classificados como Micro Empreendedores, com pontuação média de 13 pontos, representando 30% da amostra enquanto 110 empresários foram classificados, de acordo com o instrumento CEI, como Empreendedores, demonstrando 69% da amostra com pontuação média de 20 pontos. Apenas um dos empresários participantes do estudo encontrou-se classificado como Macro Empreendedor, com 26 pontos.

O resultado aponta um grupo de empresários que, na sua maioria (69%), está interessado em lucro, mas que não se deixa consumir pelos negócios, tem condições de inovar, embora tenha preferência por produtos estabelecidos e serviços conhecidos. De acordo com Carland (2000), os empresários buscam reconhecimento, avanço, riqueza e admiração. Os resultados do perfil dos empresários, no método CEI apresentado, podem direcionar os esforços da entidade ACIL em relação aos seus associados, pois, de acordo com respostas observadas pelo pesquisador, muitos empresários não se dedicam à participação de treinamentos e capacitação constantemente ou periodicamente, o que auxiliaria na gestão da empresa e no entendimento do seu perfil empreendedor. Como a ACIL oferece aos seus associados um espaço denominado “Gestão de treinamentos e pessoas” com instrutores e os recursos necessários, os esforços poderiam ser direcionados, de maneira ativa, no atendimento da demanda ressaltada.

De acordo com a Tabela 7, é possível analisar a frequência observada em relação à pontuação do CEI. É possível observar a formação de grupos com diferenças nas respostas que classificam o perfil empreendedor, ressaltando os respondentes que somaram até 15 pontos com 30% da amostra e receberam a classificação de micro empreendedores. Foram classificados como empreendedores, meso ou nível intermediário, empresários que fizeram de 15 a 25 pontos, na avaliação do instrumento, representados por 69 % da amostra. Apenas 1% dos empresários fez uma pontuação superior a 25 pontos, sendo classificado como macro empreendedor, e, segundo Carland, Carland e Hoy (1992), geralmente encontra maneiras diferentes de traduzir seus sonhos em produtos novos, mercados e indústrias novas, novas medidas de crescimento e encara desafios. Entre seus sonhos encontra-se fortemente a mudança, a criação e a vontade de fazer o mundo diferente.

Tabela 7 - Frequência CEI

CEI	f	%
9	1	1%
10	1	1%
11	10	6%
12	4	3%
13	4	2%
14	11	6%
15	17	11%
16	14	9%
17	9	6%
18	17	11%
19	19	12%
20	11	7%
21	12	8%
22	13	8%
23	6	3%
24	6	3%
25	3	2%
26	1	1%
Total	159	100%

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

A tabela 8 apresenta a classificação obtida na presente pesquisa, com predominância do grupo “Empreendedor” definido como nível intermediário da avaliação do CEI, representado, como citado, por cento e dez participantes (69% da amostra). O resultado pode ser considerado normal, em comparação com outros estudos aplicados no Brasil (Inácio Jr., 2002; Ferreira, 2005; Avanzi (2006).

No estudo realizado por Avanzi (2006), com amostra de 95 empresários, foram identificados dois grupos compostos por Empreendedores (nível intermediário ou médio), representando 58% da amostra e Micro Empreendedores, com 42% dos participantes. O estudo de Ferreira (2005), com 103 empresários participantes, identificou os três grupos propostos no instrumento CEI, com 57% de nível intermediários de Empreendedores, 42% como Micro Empreendedores e 1% restante representando o nível de Macro Empreendedor. O estudo precursor de Edmundo Inácio Jr. (2002), que contou com 73 respondentes, também apresentou os três níveis encontrados no CEI, distribuídos em 88% dos participantes classificados como Médio Empreendedores, 7% Micro Empreendedores e 5% como Macro Empreendedores. A comparação com estudos

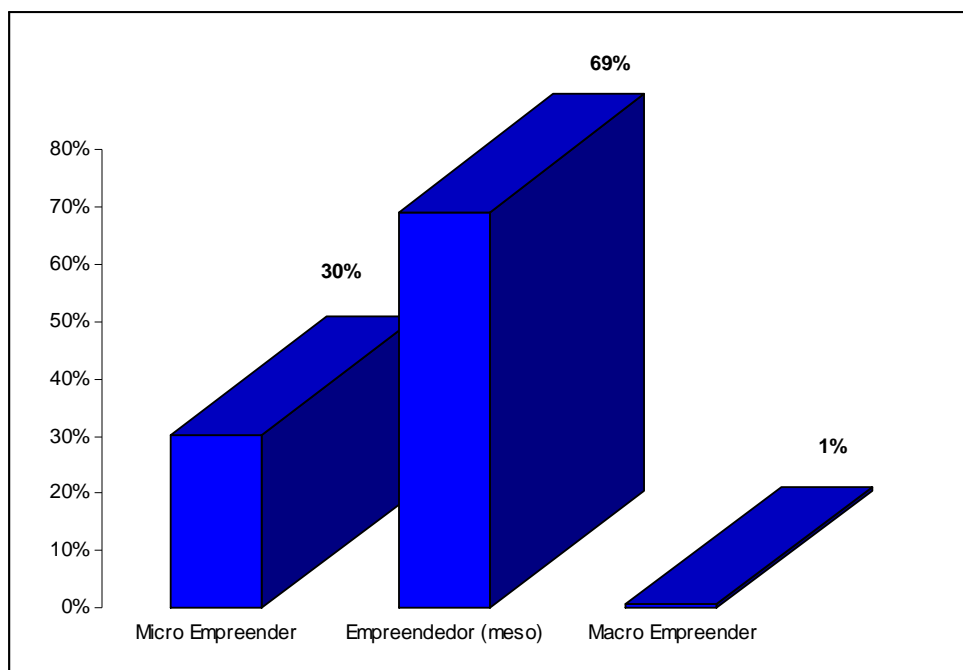
realizados permite avaliar o comportamento dos instrumentos utilizados em pesquisas que apresentam similaridade na busca de maior confiabilidade para futuras pesquisas.

Tabela 8 – Pontuação Média CEI

Escala CEI	Classificação	CEI Médio	F (%)	n
0 a 15 pontos	Micro Empreendedor	13	30	48
16 a 25 pontos	Empreendedor (Meso)	20	69	110
26 a 33 pontos	Macro Empreendedor	26	1	1
Total		20	100%	159

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

O gráfico 7 revela a distribuição da média do CEI para as faixas analisadas no modelo Carland.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 7 – Distribuição CEI

O resultado apresenta, então, a distribuição da pontuação do CEI para as faixas de Micro empreendedor (30%), Empreendedor (69%) e Macro Empreendedor (1%),

A tabela 9 faz a apresentação da menor e maior pontuação do CEI entre os entrevistados, dentre as 33 questões analisadas, no instrumento, que geram pontos de 0 a 33 pontos.

Tabela 9- Questões CEI mais e menos pontuadas

Questões mais pontuadas			Questões menos pontuadas		
Questão	Elemento	f	Questão	Elemento	f
10	traços de personalidade	122	3	traços de personalidade	24
24	postura estratégica	122	15	traços de personalidade	28
16	traços de personalidade	123	22	propensão à inovação	34
26	propensão ao risco	124	21	postura estratégica	39
8	postura estratégica	131	9	postura estratégica	52

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Receberam a maior pontuação entre os participantes do estudo as questões de número 10, 24, 16, 26 e 8, demonstrando que, entre os respondentes, a “postura estratégica” recebeu as maiores pontuações. Justifica-se a pontuação, em comparação com a análise que classifica os respondentes, em sua maioria, como meso empreendedores, em que a necessidade estratégica de posicionamento, conforme descrita por Carland, Carland e Hoy (1992), relaciona-se à capacidade do indivíduo em interagir com o ambiente e se preparar para possíveis problemas, não deixando de estar atento às oportunidades.

As questões que receberam atenção em segundo plano, no instrumento, foram as questões 3, 15, 22, 21 e 9, e se referem, de acordo com a tabela 9, aos elementos de “traços de personalidade”. Infere-se com os resultados que os traços de personalidade, que são os que buscam a satisfação dos desejos relacionados à realização como a capacidade do indivíduo em fixar para si mesmo um alto padrão de realizações e se motivar em sua busca arduamente, de acordo com McClelland (1972), são colocados em segundo plano, em função da própria sobrevivência da empresa em um país, onde, segundo o GEM (2006), apresenta um alto índice de taxa de atividade empreendedora na modalidade de empreendedorismo por necessidade.

O instrumento CEI apresenta um conjunto de elementos que se diferem na sua análise pela divisão dos elementos que os compõem e, como pode se observar, na tabela 9, a questão mais valorizada dentre o conjunto das 33 questões do instrumento foi a

questão referente ao elemento de “postura estratégica”, que, segundo Carland, Carland e Hoy (1992), é um fator que se relaciona com a capacidade do indivíduo em interagir com o ambiente e se preparar para possíveis problemas estando atento às oportunidades. Para Leite (2000), a atenção às oportunidades é uma característica muito forte do perfil do empreendedor e, para Filion (1999), quando relacionada aos negócios, quase sempre consiste em ocupar um segmento que ninguém tenha pensado em ocupar antes. A postura estratégica pode ser entendida como fator relevante na execução dos objetivos da organização, aparecendo em maior ou menor medida de acordo com a intenção pretendida para o empreendimento.

Na seqüência, uma das questões menos valorizada do instrumento foi a questão de número 26, que se refere ao elemento do “propensão ao risco”. Em relação à propensão ao risco, a maioria dos itens do CEI, segundo Inácio Jr. (2002), estão relacionados a essa característica. De acordo com Carland e Carland (1984), a propensão a assumir riscos foi a primeira característica empreendedora a ser identificada por Cantillon, em torno de 1700, identificando o empreendedor como a pessoa que assumia riscos (HISRICH; PETERS, 2004).

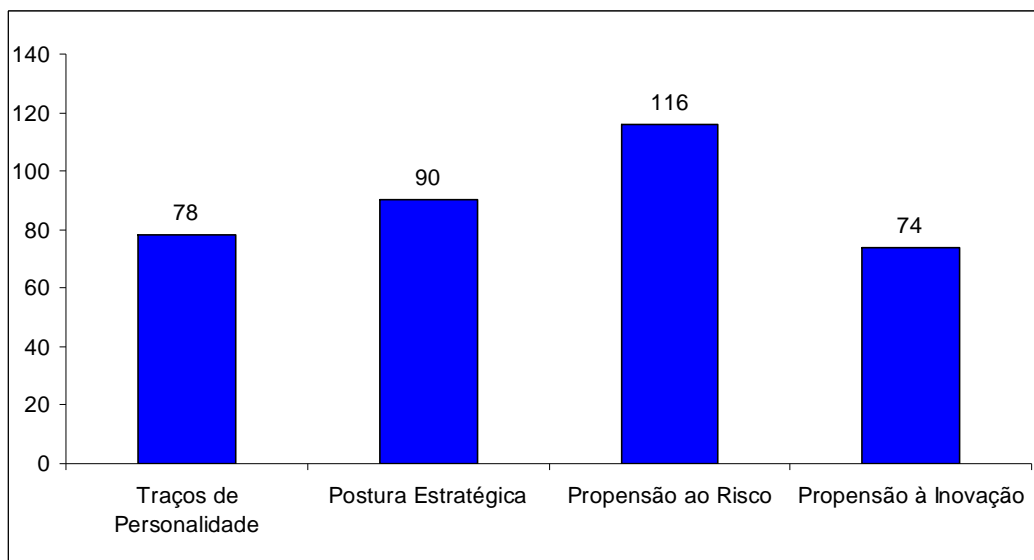
Os estudos têm apresentado que o risco, entre os empreendedores, recebem análise diferenciada, principalmente ao serem confrontados com os riscos envolvidos na administração de um negócio. Pode-se entender que o risco seja uma característica marcante no empresário brasileiro, pois o simples fato de implementar um empreendimento em um mercado tão turbulento quanto o brasileiro, já representa um risco ao capital investido. O empresário da micro e pequena empresa, segundo o Sebrae (2003), tem dificuldades em realizar um estudo prévio sobre as condições de mercado antes de colocar um empreendimento em operação, sofrendo as conseqüências devido à falta de planejamento para o capital de giro necessário, falta de conhecimentos básicos em administração e finanças e ausência quase que total de políticas públicas que incentivem a entrada de novas pequenas empresas.

O resultado também pode se referir ao fato de que a maioria das empresas pesquisadas são do segmento do comércio (61%), onde o fluxo de entrada e saída de empresas no mercado é maior, caracterizando a concorrência perfeita, e o empresário



dessa atividade coloca-se em maior nível de risco na permanência da empresa em atividade do que os outros segmentos participantes do estudo.

O gráfico 8 traz a média da pontuação do CEI para os quatro elementos analisados no instrumento. A pontuação apresentada significa a média dos pontos do instrumento CEI para cada grupo de questões que representa os elementos analisados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 8 – CEI e Elementos

Conforme demonstra o gráfico 8, a pontuação média apresentada revela maior propensão ao risco entre os empresários participantes do estudo, com 116 pontos de média na pontuação obtida das questões 26, 30 e 31. A pontuação justifica-se em função do perfil empreendedor ser qualificado no nível intermediário na maioria dos participantes do presente estudo, onde a característica de correr riscos, segundo McClelland (1972), é inerente ao empreendedor. O fato de implementar uma empresa no mercado brasileiro que, segundo o Sebrae (2003), em 49,4% das vezes não chega ao segundo ano de vida, já se configura um risco ao empreendedor. O segundo elemento mais marcante entre os entrevistados é a Postura Estratégica, apresentando uma pontuação média de 90 pontos.

Os elementos de Traços de Personalidade (78 pontos), segundo Carland, Carland e Hoy (1992), estão relacionados à necessidade de realização, definida por McClelland (1972) como a capacidade de um indivíduo em fixar para si mesmo um alto

padrão de realização e motivar-se para buscar arduamente alcançar as metas estabelecidas, e à criatividade como a capacidade de estabelecer relações entre dois fatores de forma adequada. A Propensão à Inovação (74 pontos), apresentada no estudo com a menor pontuação, é na análise de Carland, Boulton e Carland (1984), um fator crítico para o perfil empreendedor, auxiliando a entender a classificação do instrumento CEI no presente estudo, onde a maioria dos empresários encontra-se como empreendedores do nível intermediário.

#### **4.7 ANÁLISE DAS HIPÓTESES DO ESTUDO**

Serão analisadas nesse capítulo, as hipóteses levantadas para o presente estudo:

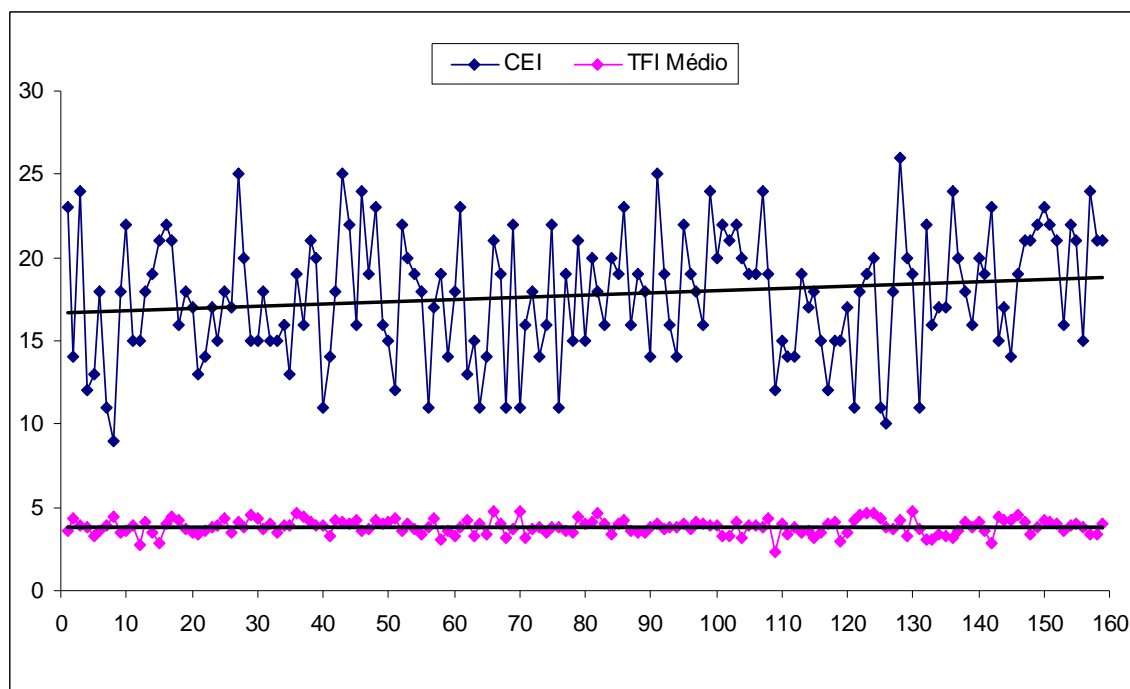
- H1 - Existe associação positiva entre perfil empreendedor e liderança criativa;
- H2 - O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos
- H3 - O perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados;
- H4 - O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados;
- H5 - O perfil empreender independe do porte das empresas.

Em primeiro lugar, serão apresentados os números obtidos da relação do instrumento CEI e TFI, na intenção de analisar se existe dependência entre as variáveis.

Cada empresa foi analisada em sua pontuação nos dois instrumentos apresentados. De acordo Rickards e Moger (1999), equipes de empreendedores são fatores importantes no desenvolvimento de organizações, independente do porte do negócios, pois o comportamento das equipes altera o seu desempenho e conseqüente alcance de seus objetivos. De acordo com os autores, os temas de empreendedorismo e criatividade têm sido unidos em laços que buscam o melhor resultado para as empresas, deixando como uma evidência a ligação das equipes com características criativas com o perfil do empreendedor.

Para responder à primeira hipótese do estudo (H1), de que existe associação positiva entre o perfil empreendedor, mensurado pelo CEI e o modelo de liderança, mensurado pelo TFI, o gráfico 9 apresenta a pontuação alcançada por cada empresa, na

resposta do instrumento CEI, em comparação com a média de pontos apresentada como resultado do instrumento TFI (ANEXO C).

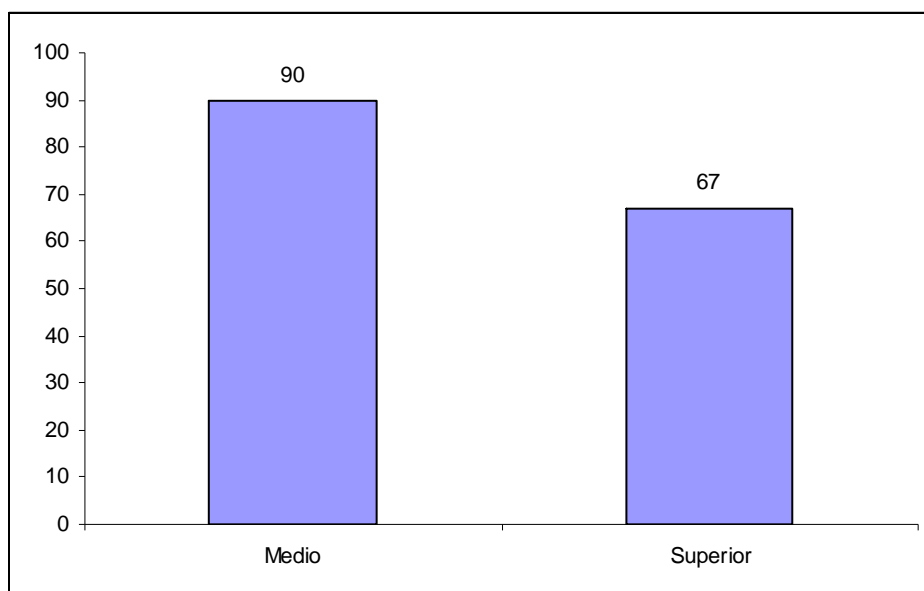


Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 9 - CEI e TFI Médio

O Gráfico 9 responde à hipótese H1 do presente estudo e demonstra, por análise de correlação, que a hipótese é rejeitada, pois os dados não demonstram associação positiva do perfil empreendedor dos dirigentes da empresa, com a liderança criativa. Portanto o perfil empreendedor dos empresários que apresentaram pontuação média maior do que as outras, no instrumento CEI, não apresentaram, proporcionalmente maior pontuação do TFI, além do fato de que empresas com menor pontuação de perfil empreendedor, analisada pelo CEI, em relação à amostra apresentaram pontuação acima da média quando comparada ao modelo TFI de liderança criativa adotada. De acordo com a correlação de Pearson, o fator encontrado para a análise do CEI foi de  $r = 0,1643$  e do TFI,  $r = 0,0509$ , indicando assim, um baixo nível de relação entre os instrumentos analisados no presente estudo. Uma das possíveis justificativas refere-se ao fato de que as atividades desenvolvidas, no comércio e serviços, que representam a maioria das empresas do estudo, não indicam alto nível de complexidade na realização das tarefas.

O gráfico 10 atende à segunda hipótese de relação entre as variáveis. Foram utilizados testes não paramétricos de qui quadrado para a análise de dependência entre as variáveis: formação acadêmica, idade, gênero e porte das empresas em relação ao perfil empreendedor.

A hipótese H2 - O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos entrevistados, tem a seguinte análise:



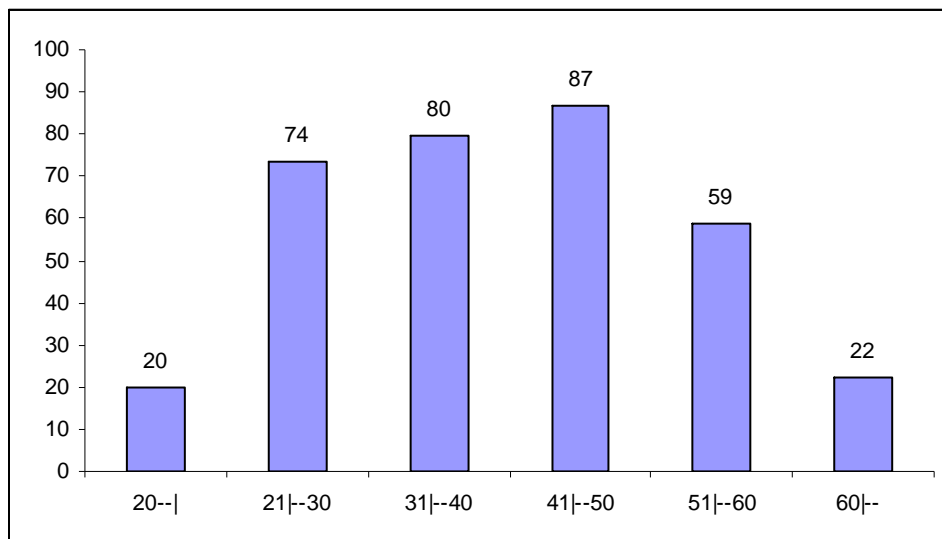
Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 10 – CEI média e Formação Acadêmica

De acordo com o Gráfico 10, não se rejeita a hipótese, pois a maior pontuação média do CEI foi alcançado pelo grupo com formação do ensino médio, com média de 90 pontos, em comparação com 67 pontos de média, no instrumento CEI, do público com ensino superior. De acordo com o teste de qui quadrado realizado, ao nível de significância de 5%, não se rejeita H2 em função de que qui calculado (0,58), ser menor do que qui tabelado (3,84), que está, portanto, dentro da área de aceitação.

O quadro demonstra que não foi confirmada, entre os entrevistados, dependência da variável formação acadêmica com o perfil empreendedor. Normalmente, entre as pesquisas, a exemplo da pesquisa realizada pela RPC (Rede Paranaense de Comunicação), ACIL e Sercomtel, no mês de Março/2007, divulgada pelo Jornal de Londrina, na data de 01/07/07, que em Londrina a escolaridade é fator de diferença na análise da dependência da classe social. Quanto maior o nível de escolaridade maior a

classe social do entrevistado. No presente estudo, de acordo com as respostas dos entrevistados, a formação acadêmica não representou fator de diferenciação para o cruzamento de dados com o perfil empreendedor.

A hipótese H3 afirma que o perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados, pode ser analisada no gráfico 11.



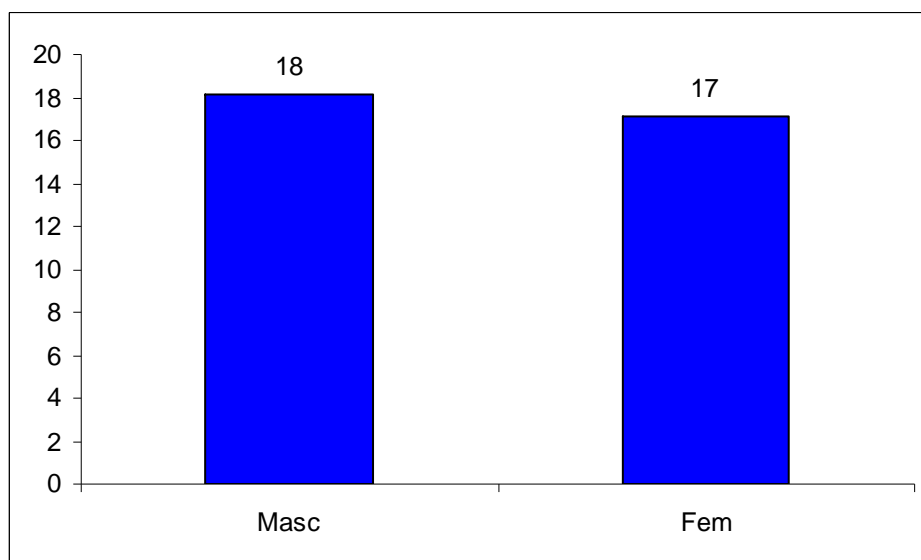
Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 11 – CEI média e Idade

De acordo com Degen (1989), a maioria dos perfis empreendedores tem um período de livre escolha, definido como o momento da vida do indivíduo para o qual se sente preparado para empreender, antes de estar comprometido com outros interesses e obrigações. De acordo com pesquisas realizadas por esse autor, a faixa etária que apresentaria maior taxa de perfil empreendedor está concentrada entre 24 e 34 anos. Na pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2002), o perfil do empresário brasileiro indicou que a maior taxa de abertura de novos negócios é observada entre as pessoas de 25 a 34 anos.

Os dados do gráfico 11 não rejeitam a hipótese H3 e demonstram que os empreendedores cuja idade está no intervalo de 41 a 50 anos apresentaram a maior média de pontuação do CEI, com 87 pontos, em relação às outras idades. Portanto, o estudo concorda com os autores citados em relação ao amadurecimento do indivíduo gerar maior perfil empreendedor. A partir dos 20 anos de idade, o perfil empreendedor revela-se mais significativo. A partir de 60 anos, há um decréscimo no perfil empreendedor.

Para analisar a hipótese H3, foi realizado um teste não paramétrico e, de acordo com o resultado do qui quadrado, ao nível de significância de 5%, não se rejeita H3 e, conclui-se que existe dependência entre as variáveis de perfil empreendedor dos entrevistados e idade.

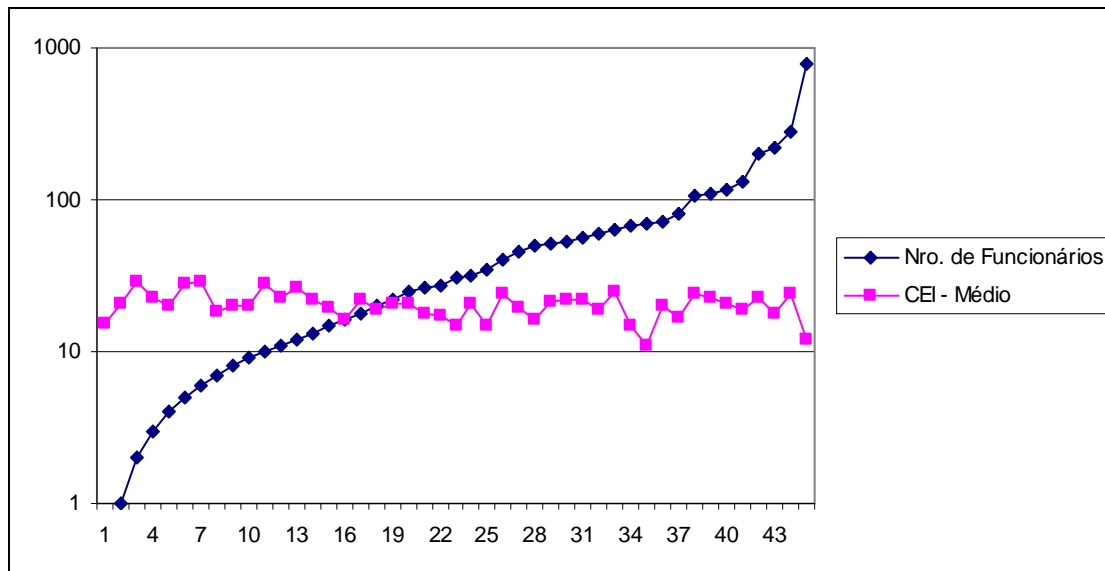
O gráfico 12 apresenta a média de pontuação do CEI em comparação com o sexo dos entrevistados. A questão responde à hipótese H4 – O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).  
Gráfico 12 – CEI média e Sexo

O gráfico 12 revela, inicialmente, um perfil empreendedor masculino praticamente igual ao feminino. A pontuação média do CEI para o público masculino foi de 18 pontos, e do sexo feminino 17 pontos. Porém ao se analisar o teste do qui quadrado, não se rejeita a hipótese e, ao nível de significância de 5%, não se pode afirmar que o sexo masculino apresente maior perfil empreendedor do que o sexo feminino.

Para testar a hipótese H5 que afirma que o perfil empreender independe do porte das empresas, foi realizada uma verificação de correlação entre as variáveis, conforme o gráfico 13, e a análise do CEI não revela uma relação significativa entre o porte das empresas e o desempenho no CEI.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

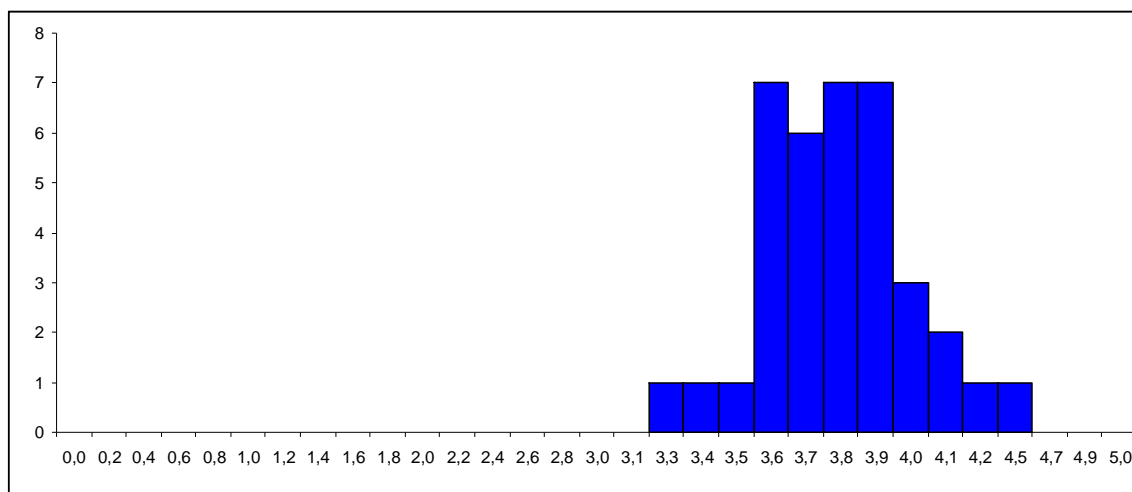
Gráfico 13 – Porte das empresas x CEI

A hipótese H5 propõe uma análise de correlação entre o perfil empreendedor e o porte das empresas, de acordo com o número de funcionários. O resultado de “r”, na análise de correlação de Pearson, foi de 0,02646, apontando relação muito fraca, não sendo, então, considerada como relevante para o presente estudo, portanto, não se rejeita H5 com os resultados apresentados. A OIT, Sebrae e IBGE mensuram o porte das empresas pelo número de funcionários e, de acordo com o gráfico 13, não há relação entre o porte da empresa (sob a ótica do número de funcionários) e a pontuação média do instrumento de coleta de dados sobre o perfil empreendedor, pois nota-se uma dispersão acentuada do número de funcionários e a pontuação alcançada, no CEI, não sofre tal alteração proporcionalmente. O perfil empreendedor não se identifica com o porte das empresas e, no universo onde pequenos negócios geralmente são geridos por administração familiar, a necessidade de realização pessoal muitas vezes se confunde com as metas e o crescimento da organização (MINTZBERG, 2000).

#### 4.8 ETAPA 3 - ANÁLISE DA LIDERANÇA CRIATIVA SEGUNDO O INSTRUMENTO TFI

A análise do modelo de liderança criativa foi realizada a partir dos resultados obtidos por meio dos questionários, aplicados aos 405 colaboradores (gerentes e/ou funcionários) das empresas participantes. A análise teve como foco verificar dados para que as utilizem os sete fatores que o instrumento proporciona, para entender o desempenho e a produtividade em função do modelo da liderança adotado.

O gráfico 14 demonstra uma análise geral do TFI para a amostra pesquisada, por meio do histograma. Em pequenas empresas, é comum encontrar, na administração familiar, proprietários ou colaboradores que acumulam várias funções, como gerente, comprador, vendedor e responsável pelas finanças e marketing, entre outras. As respostas dos participantes do estudo tenderam a concentrar a análise em uma pontuação mais positiva oferecida pelo instrumento de coleta de informações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 14 – Histograma TFI

O gráfico 14 apresenta as variáveis da escala da média da pontuação do TFI aplicado (eixo x), para facilitar a leitura das respostas apresentadas. De acordo com os resultados, o nível de liderança criativa das empresas analisadas, sob a ótica dos respondentes, encontra-se na maior classificação possível do instrumento (acima de 3,0 pontos), pois todos os respondentes entenderam estar participando da “equipe dos sonhos”. A menor pontuação apresentada foi de 3,3 pontos médios e a maior 4,5 pontos



médios. A pontuação média encontrada entre as empresas participantes foi de 3,79 pontos, com mediana na de 3,78 pontos e moda de 3,60 pontos médios.

O histograma apresenta um agrupamento de valores com assimetria positiva que, de acordo com o coeficiente de assimetria de Pearson, o resultado de (0,84) indica curva assimétrica positiva. Não foi encontrada, na amostra realizada com as 405 pessoas participantes do estudo, nenhuma resposta que configure uma equipe considerada "vinda do inferno" ou "equipe padrão", ou seja, todos os respondentes tiveram concordância com as questões do TFI, dando representatividade total para a classificação da "equipe dos sonhos". A tabela 10 auxilia a leitura dos resultados encontrados.

Tabela 10 - Média por Tipo - TFI

Média por tipo – TFI				
	<b>Classificação do TFI por tipo</b>	<b>TFI</b>	<b>D.P</b>	<b>n</b>
	Equipe vinda do inferno - (1,00 a 1,87)	0		0
	Equipe padrão - (1,87 a 3,10)	0		0
	Equipe dos sonhos - (3,10 a 5,00)	3,79	0,23	405
	Geral	3,79	0,23	405

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

A tabela 10 demonstra a média por tipo entre os entrevistados e apresenta a classificação das equipes, segundo Rickards e Moger (2000). O estudo apresenta 100% dos entrevistados, com desvio padrão de 0,23 e pontuação média de 3,79 pontos, classificando a liderança em todas as empresas como "Equipe dos Sonhos", apesar da discordância de alguns entrevistados o resultado se apresenta o melhor possível. De acordo com estudos já realizados, nota-se que os índices médios de pontuação do instrumento TFI são sempre considerados altos, a exemplo de Inácio Jr. (2002) e Ferreira (2005), que apresentaram respectivamente 92% e 96% de equipes consideradas "Equipe dos Sonhos" em seus resultados.

O presente estudo lança uma crítica para o instrumento TFI utilizado, no sentido de que os resultados apontam, normalmente, ou em sua maioria, para a classificação de equipes consideradas "equipe dos sonhos", como no caso dos estudos de Inácio Jr. (2002), e de Ferreira (2005). Deve-se se fazer, então, uma ressalva para que o instrumento de coleta de dados receba sugestões, no sentido de oferecer aos participantes mais opções, para colocarem suas discordâncias, em relação ao modelo de liderança

adotado pelas empresas participantes e que esses dados críticos venham a fazer parte da análise dos resultados. É natural que existam problemas nas empresas, e instrumentos que avaliam o ambiente das organizações, podem ser abertos para receber as questões críticas por parte dos respondentes e propor um tratamento para os dados, entendendo melhor o universo organizacional e buscando ações para torná-lo mais produtivo.

No presente estudo, foi possível notar nas respostas dos entrevistados alguns tipos de críticas ao modelo de liderança das empresas participantes. Assim como nos programas de qualidade, onde pesquisas de satisfação de produtos e/ou serviços realizados pelas empresas buscam pontos os fracos das pesquisas, para que possam ser melhorados, os pontos analisados no presente estudo poderiam representar uma escala, para que se conheça qual o grau de liderança em cada empresa e assim conhecer melhor o seu comportamento.

O presente estudo pretende fazer uma avaliação dos sete fatores que são responsáveis para a classificação das equipes de trabalho, de forma a diferenciar a apresentação dos resultados e procurar maior confiabilidade no instrumento TFI.

A tabela 11 apresenta a pontuação média dos sete fatores analisados no instrumento TFI:

Tabela 11 – Pontuação Média dos Fatores do TFI

<b>FATORES DO TFI</b>	<b>SIGLA</b>	<b>ITENS DO INSTRUMENTO</b>			
1. Plataforma de Entendimento	PE	18	26	34	Média
		3,87	3,60	3,77	3,75
2. Visão Compartilhada	VC	5	6	12	Média
		3,83	3,59	4,02	3,81
3. Clima	CL	25	31	35	Média
		3,88	3,82	3,49	3,73
4. Resiliência	RE	15	19	33	Média
		3,64	3,67	3,94	3,75
5. Idéias Próprias	IP	1	3	8	Média
		4,11	4,03	3,89	4,01
6. Ativação em Rede	AR	16	2	22	Média
		3,78	3,77	3,68	3,74
7. Aprendizado vindo da experiência	AE	13	14	32	Média
		3,69	3,68	3,87	3,74
<b>LIDERANÇA CRIATIVA (média de 1 a 7)</b>	<b>LC</b>	<b>3,79</b>			

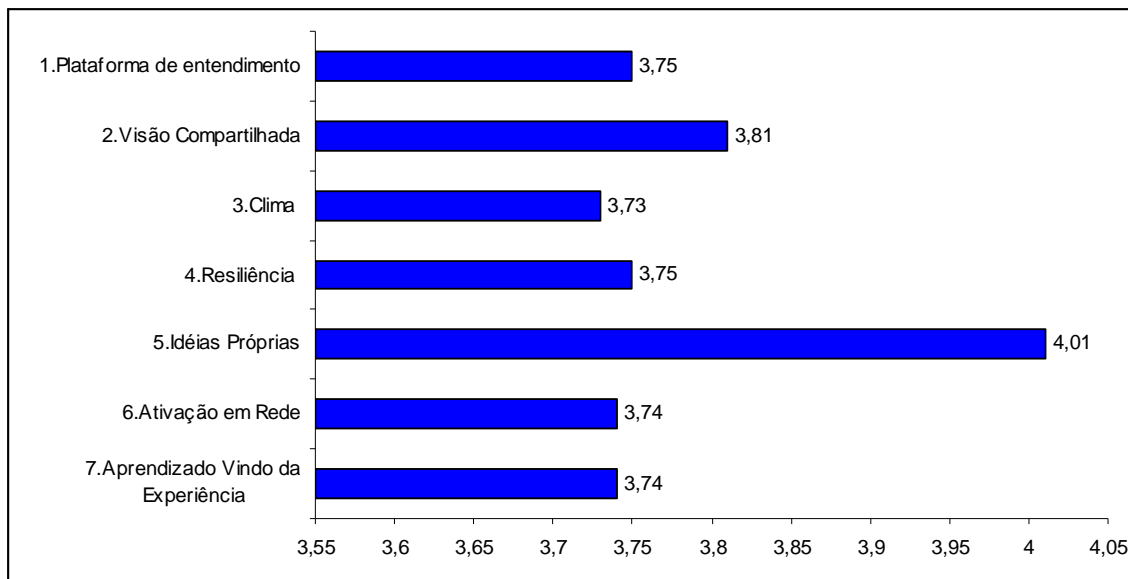
Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

A tabela 11 demonstra a média da pontuação alcançada pela TFI por meio dos sete fatores que o representam. Como se pode analisar, a maior pontuação, de 4,01 pontos médios, diz respeito ao fator de “Idéias próprias”, representada pelas questões 1, 3 e 8 do instrumento TFI, sendo apresentado como o melhor fator avaliado pelos representantes da amostra. O fator de “Visão compartilhada” apareceu em segundo mais votado, representado pelas questões 5, 6 e 12, que conferiu às respostas uma média de 3,81 pontos, seguida pelos fatores de “Plataforma de entendimento” (questões 18, 26 e 34) e “Resiliência” (questões 15, 19 e 33), ambos com 3,75 pontos médios.

Os próximos fatores analisados são a “Ativação em rede” (questões 16, 2 e 22) e “Aprendizado vindo da experiência” (questões 13, 14 e 32) que também apresentaram a mesma pontuação, de 3,74 pontos médios. O fator que contempla o “Clima” (questões 25, 31 e 35), nas organizações em estudo, recebeu a última colocação com pontuação média de 3,73 pontos. Segundo Rickards, Chen e Moger (2001) as equipes analisadas, por meio do instrumento TFI, demonstraram-se satisfeitas com a liderança da empresa e a classificaram como “equipe dos sonhos” e criativa, em função, principalmente, do fator de “Idéias próprias”, que consiste na valorização das idéias dadas e percebidas como abertas ao comprometimento da equipe toda.

Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas idéias de problemas relacionados à tarefa, de tal forma que seja suportada pelas necessidades de comportamento da própria equipe. O segundo item que proporcionou a valorização da equipe de trabalho, em relação à liderança, foi a visão compartilhada, que segundo os autores citados, significa o compartilhamento do senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso de toda a equipe. Os membros também levam junto as visões consideradas poderosas e significativas do trabalho em conjunto.

O gráfico 15 demonstra a pontuação média obtida pela resposta dos entrevistados em relação aos sete fatores analisados no instrumento TFI e complementa a tabela 11. Como foi apresentado, o fator Idéias Próprias tem a pontuação média maior entre os fatores analisados. Pode-se inferir que, com as respostas todas voltadas à classificação das empresas como “equipe dos sonhos”, os respondentes valorizaram as Idéias Próprias como fator que mais contribuiu para o modelo aprovado de liderança adotado.



Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Gráfico 15 – Fatores do TFI x Pontuação Média

As médias de pontos apresentadas no gráfico 15 são significativas em comparação com a pontuação permitida pelo instrumento (0 a 5 pontos). É possível que os altos valores encontrados e a concentração de respostas que resultaram na classificação da “equipe dos sonhos” justifique-se pelo baixo grau de complexidade das atividades de comércio (61%), e serviços (25%), que significam a maioria dos casos do presente estudo, dado que o TFI foi desenvolvido para analisar atividades não rotineiras, normalmente associadas à criação e desenvolvimento de produtos (RICKARDS; MOGER, 1999). Outro fator que pode se referir ao nível das respostas é o fato de ter sido aplicado o instrumento para uma média de 2,6 funcionários por empresa participante, incluindo a gerência, e que esses funcionários representem a empresa quando necessário ou indicados, favorecendo respostas positivas em relação ao modelo de liderança.

O quadro 9 demonstra as hipóteses propostas pelo presente estudo assim como os resultados obtidos na análise estatística, demonstrando aceitação ou rejeição da hipótese que esta sendo testada:

HIPÓTESES	RESULTADOS
H1 – Existe associação positiva entre o perfil empreendedor dos empresários e o modelo de liderança criativa adotado	A hipótese H1 foi rejeitada, pois a análise de correlação demonstrou não haver associação positiva. O perfil empreendedor apresentado pelo dirigente das empresas participantes do presente estudo não demonstrou dependência do tipo de liderança adotado pela empresa. Seria interessante explorar com maior detalhes o instrumento TFI no que diz respeito à classificação das equipes de trabalho, principalmente em função de que a maioria dos testes realizados (INÁCIO JR. 2002; CAETANO JR. 2002; FERREIRA 2005) apresentam resultados muito similares em relação à classificação do instrumento, analisando todas as equipes como equipe dos sonhos.
H2 – O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos entrevistados	A hipótese que testa a dependência da variável perfil empreendedor com a escolaridade dos participantes não foi rejeitada, pois em relação aos entrevistados, o perfil empreendedor apresentado não depende do nível de escolaridade dos participantes, uma vez que a maior pontuação média apresentada (90 pontos) foi do grupo que tem o segundo grau como formação. O perfil do empresário (58% com segundo grau) acha-se muito parecido com os resultados de outras pesquisas realizadas, a exemplo da pesquisa feita pelo Sebrae/Fipe (1999) e ACIL/Sercomtel/RPC (2007).
H3 - O perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados	De acordo com Farrel (1993), o empreendedor não nasce feito, já pronto para o mercado com as características necessárias para tanto. De acordo com a linha de pensamento do autor, a hipótese H3 (o perfil empreendedor depende da idade) não foi rejeitada, pois a experiência e o aprendizado escolar influenciam no perfil apresentado pelo indivíduo como empreendedor. O presente estudo analisou que a idade com maior perfil empreendedor está entre 41 e 50 anos.
H4 – O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados	A hipótese H4 (o perfil empreendedor não depende do sexo dos participantes) não foi rejeitada em função de que os testes de qui quadrado, ao nível de significância de 5% não rejeitaram a proposta, deixando claro que ambos os gêneros têm a mesma capacidade de demonstrar perfil empreendedor. Apesar de 62% do público participante ser do sexo masculino e a pontuação média de 18 contra 17 pontos médios do sexo feminino, a análise estatística não permite inferir dependência da variável sexo sobre o perfil empreendedor.
H5 - O perfil empreendedor independe do porte das empresas	A OIT, Sebrae e IBGE mensuram o porte das empresas pelo número de funcionários e, de acordo com o gráfico 13, não há relação entre o porte da empresa (sob a ótica do número de funcionários) e a pontuação média do instrumento CEI, sobre o perfil empreendedor, pois nota-se uma dispersão acentuada do número de funcionários e a pontuação alcançada no CEI não sofre tal alteração, proporcionalmente. O resultado de “r”, na análise de correlação de Pearson, foi de 0,02646, apontando relação muito fraca, não sendo, então, considerada como relevante para o presente estudo. O perfil empreendedor não se identifica com o porte das empresas e, de acordo com os resultados apresentados não se rejeita a hipótese H5.

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Quadro 9 – Hipóteses do estudo

## 5 CONCLUSÃO

Para atingir os objetivos propostos, o presente estudo contou com a aplicação do instrumento CEI – *Carland Entrepreneurship Index* -, que analisa o perfil empreendedor dos entrevistados. O método de levantamento de dados apresenta seus resultados na análise de 33 questões que geram pontuação específica para o instrumento (Anexo C).

Os empresários pesquisados foram classificados como “Micro Empreendedores”, de acordo com o instrumento CEI, em 30% dos casos, com pontuação média de 13 pontos. Foram considerados ainda como “Meso Empreendedores” em 69% dos casos, com pontuação média de 20 pontos e, em 1% da amostra, como “Macro Empreendedores”, com 26 pontos. Segundo Carland, Carland e Hoy (1992) a figura do empreendedor, representado no estudo pela classificação de Meso Empreendedor, que representou a maioria das respostas no estudo, apresenta interesse nos lucros e no crescimento dos negócios, mas não se deixa ser consumido pela vontade de crescer, encontra-se em ambientes mais incorporados, persegue o lucro e o crescimento, porém até um ponto satisfatório onde passa a concentrar suas energias para fora do negócio. Apesar de preferir produtos e serviços conhecidos não descarta a possibilidade de inovação e ainda sonha com reconhecimento, avanço, riqueza e admiração.

Com relação aos fatores medidos no CEI: Traços de personalidade, Postura estratégica, Propensão ao risco e Propensão à inovação, os entrevistados demonstraram forte tendência para o elemento de “Propensão ao risco”, com pontuação média de 116 pontos entre os respondentes. No Brasil, as taxas de mortalidade alcançam 49,4% das empresas com até dois anos de vida, segundo pesquisas do Sebrae (2003), e são um fator inibidor de entrada de novas empresas no mercado. Porém, em função da necessidade de sobrevivência, as empresas continuam sendo criadas e o risco é um fator que acompanha os pequenos empresários em sua trajetória.

Os resultados do presente estudo podem se tornar interessantes para o mercado, uma vez que a propensão ao risco torna os empresários potenciais criadores de novos negócios e, promovendo inovações incrementais ou de gestão nas organizações de

pequeno porte. As questões que acentuaram o elemento de “Postura estratégica” receberam a segunda posição na atenção dos participantes, com pontuação média de 90 pontos, seguidos pelo elemento de “traços de personalidade”, com pontuação média de 78 pontos e “propensão à inovação” com 74 pontos médios. Na análise do histograma do CEI, os entrevistados apresentaram um perfil empreendedor intermediário, com pontuação média de 18 pontos, média na também de 18 pontos e modo de 19 pontos.

Quanto às hipóteses testadas tem-se que H1 foi rejeitada, pois a análise de correlação demonstrou não haver associação positiva. O perfil empreendedor apresentado pelo dirigente das empresas participantes do presente estudo não demonstrou dependência do tipo de liderança adotado pela empresa.

Seria interessante explorar com maiores detalhes o instrumento TFI no que diz respeito à classificação das equipes de trabalho, principalmente em função de que a maioria dos testes realizados por Inácio Jr. (2002), Caetano Jr. (2002), Ferreira (2005), apresentam resultados muito similares em relação à classificação do instrumento, analisando todas as equipes como “equipe dos sonhos”. Para responder à hipótese H1 levantada no estudo, que associa o perfil empreendedor ao modelo de Liderança Criativa existente nas empresas, o teste de correlação de Pearson apontou não haver associação positiva do perfil empreendedor com o modelo de Liderança Criativa e, com relação aos resultados apresentados, não pode-se afirmar que quanto maior o perfil empreendedor do empresário também maior será o entendimento dos colaboradores da empresa sobre o modelo de Liderança Criativa. A maioria dos entrevistados, representados por 58%, possui segundo grau e 42% têm formação superior em alguma área de conhecimento.

A hipótese H2, que testa a dependência da variável perfil empreendedor com a escolaridade dos participantes, não foi rejeitada pois, em relação aos entrevistados, o perfil empreendedor apresentado não depende do nível de escolaridade dos participantes, uma vez que a maior pontuação média apresentada (90 pontos) foi do grupo que tem o segundo grau como formação. O perfil do empresário associado à ACIL (58% com segundo grau), encontra-se muito parecido com os resultados de outras pesquisas realizadas, a exemplo da pesquisa feita pelo Sebrae/Fipe (1999), e ACIL/Sercomtel/RPC (2007). A hipótese H2, ao nível de significância de 5%, não reconheceu, embora fosse esperada uma, associação positiva entre as variáveis perfil empreendedor e nível de

formação acadêmica, ou, que exista melhor perfil empreendedor para os empresários que tenham maior formação acadêmica.

A hipótese H3 que afirma que o perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados foi aceita. De acordo com Farrel (1993), o empreendedor não nasce feito, já pronto para o mercado com as características necessárias para tanto. De acordo com a linha de pensamento do autor, a hipótese H3 não foi rejeitada porque a experiência e o aprendizado influenciam no perfil apresentado pelo indivíduo como empreendedor. O presente estudo analisou que a idade com maior perfil empreendedor está entre 41 e 50 anos, que representou 31% do público participante. A idade média dos respondentes foi de 42 anos, com mediana de 41 e moda de 40 anos. Com relação à idade, pode-se analisar que a idade entre 41 e 50 anos apresentou maior pontuação média (87 pontos) do CEI, classificando os empresários associados à ACIL, nessa faixa etária, com maior perfil de perfil empreendedor do que as outras idades analisadas. A hipótese H3 não foi rejeitada pelos resultados apresentados, portanto a dependência da idade para o perfil empreendedor confirma-se com os resultados estatísticos apresentados e, ao nível de significância de 5%, pode-se afirmar que a variável idade apresentou dependência para o perfil empreendedor. De acordo com Greatti e Senhorini (2000); Farrel (1993), o empreendedor não nasce pronto e deve, portanto, se tornar maduro no decorrer do tempo

A hipótese H4 foi aceita, comprovando que o perfil empreendedor independe do sexo dos participantes, mediante a utilização do teste de qui quadrado, ao nível de significância de 5%, deixando claro que ambos os gêneros têm a mesma capacidade de demonstrar perfil empreendedor. Apesar de 62% do público participante ser do sexo masculino e a pontuação média de 18 contra 17 pontos médios do sexo feminino, a análise estatística não permite inferir dependência da variável sexo sobre o perfil empreendedor.

A hipótese H5 afirma que o perfil empreendedor independe do porte das empresas e os resultados confirmam a hipótese (ver gráfico 13), pois não há relação entre o porte da empresa (sob a ótica do número de funcionários) e a pontuação média do instrumento CEI, sobre o perfil empreendedor. O resultado de “r”, na análise de correlação de Pearson, foi de 0,02646, apontando relação muito fraca, não sendo, então, considerada como relevante para o presente estudo. O perfil empreendedor não se



identifica com o porte das empresas e, de acordo com os resultados apresentados não se rejeita a hipótese H5.

O estudo contou, para análise do modelo de liderança criativa, com a aplicação do instrumento TFI – Teams Factor Inventory-, idealizado por Rickards e Moger (2000). O instrumento conta com 37 questões que geram pontuação média de 0 a 5 pontos, onde o modelo propõe-se a discutir o entendimento dos entrevistados em relação à liderança criativa na empresa e classificá-la em um dos três estágios do instrumento, que são: “vindos do inferno” (0 a 1,87 pontos), “equipe padrão” (1,87 a 3,10 pontos) e “equipe dos sonhos” (3,10 a 5,00). O resultado foi que todos os respondentes das empresas participantes classificaram a liderança da empresa como “Equipe dos Sonhos” com a pontuação média de 3,79 pontos.

Este estudo sugere uma avaliação do instrumento de mensuração da liderança criativa TFI, pois, assim como os estudos de Inácio Jr (2002) e de Ferreira (2005), que também apresentaram em sua maioria a classificação de “equipe dos sonhos” para os grupos participantes, o instrumento não oferece tratamento para as questões que são críticas à empresa participante, em referência no modelo de liderança adotado.

O instrumento avalia o modelo de liderança adotado nas empresas por meio de sete fatores (Plataforma de Entendimento, Visão Compartilhada, Clima, Resiliência, Idéias Próprias, Ativação em Rede e Aprendizado vindo da Experiência) e os grupos participantes elegeram o fator “idéias próprias” como a questão mais votada, com pontuação média de 4,01 pontos, seguido pela “visão compartilhada”, com média de 3,81 pontos. Segundo Rickards e Moger (2000), uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas idéias de problemas relacionadas à tarefa de tal forma que seja suportada pelas necessidades de comportamento da própria equipe. A média encontrada no estudo para a análise da liderança obteve altos valores, em relação à escala oferecida pelo instrumento (0 a 5 pontos).

A análise dos resultados revelou algumas limitações, como a quantidade de questionários que foram devolvidos em branco ou não devolvidos (87,7%), demonstrando que existe uma grande resistência do público representante da micro e pequena empresa de Londrina em participar de estudos e pesquisas e que novas medidas devam ser tomadas na continuidade da pesquisa ou tema correlatos. Outra limitação notada foi a

desconfiança do empresário em responder ao instrumento de pesquisa, talvez por acreditar que estivesse se expondo, ou que determinada questão pudesse ser avaliada como falta de competência e, nesse contexto, não responder com a franqueza solicitada e prejudicar, naturalmente, os resultados esperados para o estudo.

A variável que contempla o grau de instrução dos respondentes poderia, em caso de estudo superior, informar qual a área de formação, para talvez se levantar hipóteses de quais áreas de conhecimento possam ser associadas, de maneira positiva, ao perfil empreendedor. Também deve-se levar em consideração, para que o presente estudo possa auxiliar a atuação prática e efetiva em futuras pesquisas que, de acordo com Gimenez e Inácio Jr. (2002), o CEI não deve ser a única ferramenta para a tomada de decisão e sim, embasar procedimentos que possam auxiliar os representantes das empresas a apresentar melhor postura empreendedora.

Sugere-se, à ACIL, treinamentos para melhorar e incrementar o grau de empreendedorismo médio de seus associados e contribuir para o maior dinamismo local, assim como o desenvolvimento de instrumentos que possam capturar, em situações de menor complexidade e menos intensivos em tecnologia, os elementos do instrumento TFI: plataformas de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, idéias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência, para empresas que operam em áreas tradicionais como o comércio, a indústria e a prestação de serviços. Adicionalmente, recomenda-se a realização de novas pesquisas para identificar as competências individuais e organizacionais, de maneira a potencializar o perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL, melhorar ainda mais a ação das equipes e o desempenho das empresas, estimulando o crescimento e o desenvolvimento econômico regional.

Novos estudos devem ser realizados no sentido de apurar o instrumento do TFI e adequá-lo à realidade brasileira, pois verificou-se que todos os estudos só encontraram “equipe dos sonhos”, logo pode há problemas de compreensão do instrumento, ou de aplicação ou mesmo necessidade de definir novos parâmetros para a realidade brasileira. Nesse sentido, representam um desafio atender à expectativa de mensuração do perfil empreendedor das organizações, somado ao modelo de liderança

criativa, pois a união dos conhecimentos pode promover processos de aprendizagem ainda maiores.

## REFERÊNCIAS

APEX. **Exportações de pequenos negócios.** Disponível em: <[www.apexbrasil.com.br/interna](http://www.apexbrasil.com.br/interna)>. Acesso em: 25 jun. 2007.

AVANZI, J. **O Potencial Empreendedor dos Microempresários do Shopping Popular de Londrina.** Dissertação de Mestrado. Londrina. UEL. 2006.

BERNHOEFT, R. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade.** São Paulo: Nobel, 1996.

BETIM, L; REIS, D; RESENDE, L. Mitos e realidades do empreendedor: Visão de proprietários de MPE's. In: **I EPEGE – Encontro Paranaense de Empreendedorismo e Gestão Empresarial**, 2004, Ponta Grossa. V. 1. p. 1-8

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Matéria: **Pequena Empresa.** Disponível em: <[www.bndes.gov.br/clientes/porte](http://www.bndes.gov.br/clientes/porte)>. Acesso em: 26 mai. 2007.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAETANO JR., J. M. V. **Análise do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger.** 2002. 156 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá / Universidade Estadual de Londrina. Maringá.

CARLAND, J W. **The Carland Entrepreneurship Index Report.** Business Development Test, Inc. North Carolina, 2000. Disponível em: <<http://www.biztest.com>>. Acesso em: 10 jun.2007.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. **An Entrepreneurship Index: an empirical validation.** *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992.

CARLAND, J. W.; BOULTON, F. H. W. R.; CARLAND, J. A. Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Vol 9, No 2, p. 354-359, 1984.

CARMO-NETO, D. **Lógica de Empreendedor: Como traçar o percurso do sucesso.** Salvador: Universitária Americana, 1995.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** - Edição Compacta. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7º ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVID, D. E. H. **Intra-empendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações**. 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEGEN, R J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIFFERENTIATING ENTREPRENEURS FROM SMALL BUSSINESS OWNERS: A CONCEPTUALIZATION. **Academy Management Review**, n. 2, p.356, 1984.

DOLABELA, F. **Plano de Negócios. Inovação, Gestão e Valor aos Negócios**. Disponível em:<<http://www.empendedor.com.br>> . Acesso em: 20 Jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empendedorismo Corporativo** – Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DREHER, T. **Empendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem em empreendimentos turísticos**. 2004. X f. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras.** São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, J. M. **Potencial Empreendedor e Liderança Criativa:** Um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR. Dissertação de Mestrado. Curitiba. PUC/PR (2005).

FILION, L. J. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração.** Abr/Jun. 1999, p. 5-28.

\_\_\_\_\_. **O Planejamento do seu sistema e aprendizagem empresarial:** identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações: **Revista de administração.** Jul/Set.1991.

FOWLER, F. R. Uma Nova Visão da Formação Empreendedora para os Novos Desafios do Mercado de Trabalho. In: SOUZA, E. C. L. (Org.) **Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas.** Brasília: Anprotec, 2001, p. 183-193.

GEM Brasil. Matéria: **Lançamento GEM Brasil 2006.** Disponível em : [www.gembrasil.org.br](http://www.gembrasil.org.br). Acesso em: 10 mai. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr., E. **Potencial Empreendedor:** um instrumento para mensuração. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais Singep.** Disponível em: <http://intranet.planejamento.fiocruz.br/relatorios/simpósio>. Acesso em: 25 mar. 2007.

GONÇALVES, C. F. F. . **Estatística. I.** ed. Londrina: Editora da UEL, 2002.

GREATTI, Ligia; SENHORINI, Vilma Meurer. **Empreendedorismo: uma visão comportamentalista.** In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1. Anais. Maringá-PR, out.2000.

HAMM, J. **The entrepreneur:** why entrepreneurs don't scale. Harvard Business Review, New York: Harvard Business School, v. 80, n. 12, dezembro de 2002.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. Saraiva. 2004.

HISRICH,, R.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa)>. Acesso em 05 jun. 2007.

INÁCIO JR, E. **Empreendedorismo e Liderança Criativa**: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Creating authentizotic organizations**: well-functioning individuals in vibrant companies. Human Relations, v. 1, n. 54, p. 101-111, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing** - análise , planejamento, implementação e controle. Sao Paulo: Atlas, 1993.

LARSON, A. **Screening investments of stakeholders**: socially responsible investing in the United States. University of Virginia - 2003. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas**. Recife: Bagaço, 2000.

LIMA, E. A Visão Estratégica e sua Complementaridade com a Estratégia Emergente na Pequena Empresa. In: XXIII **ENANPAD** - Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, 1999.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP, UFSC, 1997.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAYER; MATTOS; RASKIN; SILVESTRE,. Disponível em: <[www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1995/bb40/work.htm](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1995/bb40/work.htm)>. Acesso em: 06 jul. 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, D. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1972.

MDIC- **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Disponível em <[www.desenvolvimento.gov.br/sitio/legislacao/outros/micEmpPequeno](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/legislacao/outros/micEmpPequeno)>. Acesso em: 01 jul. 2007.

MERCOSUL/GMC/RES N° 59/98 - **Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL** - Etapa II. aprovado pela Resolução GMC N° 90/93. disponível em < [www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/res5998](http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/res5998)>. Acesso em: 01 jul. 2007.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINER, J. B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **The Structuring of Organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1979.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; SCHINDEHUTTE, M. **Towards Integration: Understanding entrepreneurship throug frameworks**. In: Entrepreneur Inovation. Fev. 2001.

NETO, M. Comunicação Dirigida. Revista Call to Call. **Resultados da Pesquisa de intra empreendedorismo, IBIE e Revista Exame**. Disponível em: <[www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id\\_noticia=1249](http://www.calltocall.com.br/site/web/noticias.asp?id_noticia=1249)>. Acesso em: 11 mai. 2007.



OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Empregadores**. Disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/prgatv/emprega](http://www.oitbrasil.org.br/prgatv/emprega)>. Acesso em: 15 jun. 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Matéria: **Quando a lei subverte a ordem. Legislação confusa atrapalha a vida dos empreendedores e estimula a informalidade**. Disponível em: <http://www.seusnegócios.com.br/MPES.htm>. Acesso em 26/05/07.

PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C.; Porter, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REA, L M.; PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa, do Planejamento à Execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

RIBEIRO, W. da S. **A Formação do Centro Principal de Londrina e o estudo da centralidade urbana**. Geografia, Londrina, v. 12, n. 2, p. 20-46, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. **Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relations**. British of Management, v. 12, n. 3, 2001.

RICKARDS, T.; MOGER, S. **Creative leadership processes in project team development**: an alternative to Tuckman's model. British Journal of Management, v. 11, No 4, p. 273-283. Dec. 2000.

\_\_\_\_\_. **Team factors inventory**: user's manual. Machester. Business School, Manchester, 1999.

SBA - The U.S. Small Business Administration. Agência Federal de Apoio a pequenos negócios nos EUA. Disponível em: <[www.sba.gov/aboutsba/index.html](http://www.sba.gov/aboutsba/index.html)>. Acesso em: 01 jul. 2007.

SEBRAE/FIPE. **Indicadores da mortalidade das MPEs paulistas: relatório preliminar- RMSP**. (2000). Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 10 Jun. 2007.

SEBRAE. Serviço de apoio à Pequena Empresa. Matéria: Critério de Classificação do Porte de Empresa (2003). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudos>>. Acesso em: 15 mai. 2007.

SCHUMPETER, J A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. New York and London: McGraw-Hill. 1939

SCHWARTZ, W. **Poder Emergente no Sertão**. Londrina: Midiograf, 1997.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16ª. ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SILVA, Z. **O Perfil psicológico do empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE- GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

SILVA, H. E. **Empreendedorismo: o caminho para o sucesso no século XXI**. Disponível em: [http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos\\_01.htm](http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/04/artigos_01.htm). Acesso em: 17 mar. 2007.

SILVA, W. R. Dissertação de mestrado intitulada “**Descentralização e redefinição da centralidade em de Londrina**”. Programa de Pós-graduação em Geografia da FCT/UNESP, 2002.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

SZMRECSÁNYI. T . **Revista Brasileira da Inovação**. Rio de Janeiro, RJ; FINEP, v. 1, n. 2, p.201 a 202, jul./dez., 2002.

TUCKMAN, B. W. **Estágios do Desenvolvimento da Equipe.** (1965) Disponível em: <[http://www.12manage.com/methods\\_tuckman\\_stages\\_team\\_development\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_pt.html)>. Acesso em: 15 jul. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2004.

WOODALL, W.H., MONTGOMERY, D.C., Research Issues and Ideas in Statistical Process Control. **Journal of Quality Technology**, Volume 31, No.4, pp.376-386, October, 1999.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – MODELO DO INSTRUMENTO CEI

### "MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO UEM/UDEL – GESTÃO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDORISMO"

**Este questionário refere-se à dissertação de Mestrado de Algildo Munhon, consultor do Projeto Empreender da ACIL, e tem a finalidade de mensurar o perfil empreendedor dos empresários. Por gentileza preencha os dados iniciais e marque UMA alternativa para cada uma das 33 questões a seguir, sendo o mais sincero possível nas respostas. Os dados serão tratados estatisticamente, prezando, certamente, a sua confidencialidade.**

Empresa:

Setor: ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Prestação de Serviços

Nome e Cargo:

Formação acadêmica:

Sexo: Idade: Número de Funcionários:

Data:

- 1 Objetivos por escrito para este negócio são cruciais.  
É suficiente saber a direção geral em que você está indo.
- 2 Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.  
Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.
- 3 Eu não teria iniciado esse negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido.  
Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.
- 4 Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso.  
O real propósito deste negócio é dar suporte à minha família.
- 5 A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.  
Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.
- 6 Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.  
Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.
- 7 Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver.  
Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.
- 8 Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.  
Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.

- 9 Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.  
Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.
- 10 Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.  
Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.
- 11 Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio.  
Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.
- 12 Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.  
Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.
- 13 As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.  
As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.
- 14 Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio será simples.  
Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.
- 15 Eu penso que eu sou uma pessoa prática.  
Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.
- 16 O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.  
O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
- 17 Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas.  
Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.
- 18 Eu penso que é importante ser otimista.  
Eu penso que é importante ser lógico.
- 19 Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.  
Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.
- 20 Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.  
Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.
- 21 Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.  
Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.
- 22 Eu prefiro pessoas que são realistas.  
Eu prefiro pessoas que são imaginativas.
- 23 A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.  
Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.

- 24 Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.  
Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.
- 25 Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.  
Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.
- 26 A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.  
Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.
- 27 Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado.  
Empréstimo é somente outra decisão de negócios.
- 28 Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.  
Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.
- 29 As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.  
As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.
- 30 Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.  
Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.
- 31 A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.  
Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.
- 32 Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.  
Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.
- 33 É mais importante ver possibilidades nas situações.  
É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são.

**Obrigado por sua participação!**



**TIF - Teams factor inventory - Traduzido MLC - Modelo de liderança Criativa**  
Com base em sua equipe de trabalho, favor responder cada item abaixo marcando em cada uma das escalas de 5 a 1. (5=forte concordância, 4=concordância, 3=neutro, 2= discordância, 1=forte discordância.

Não é necessária a sua identificação

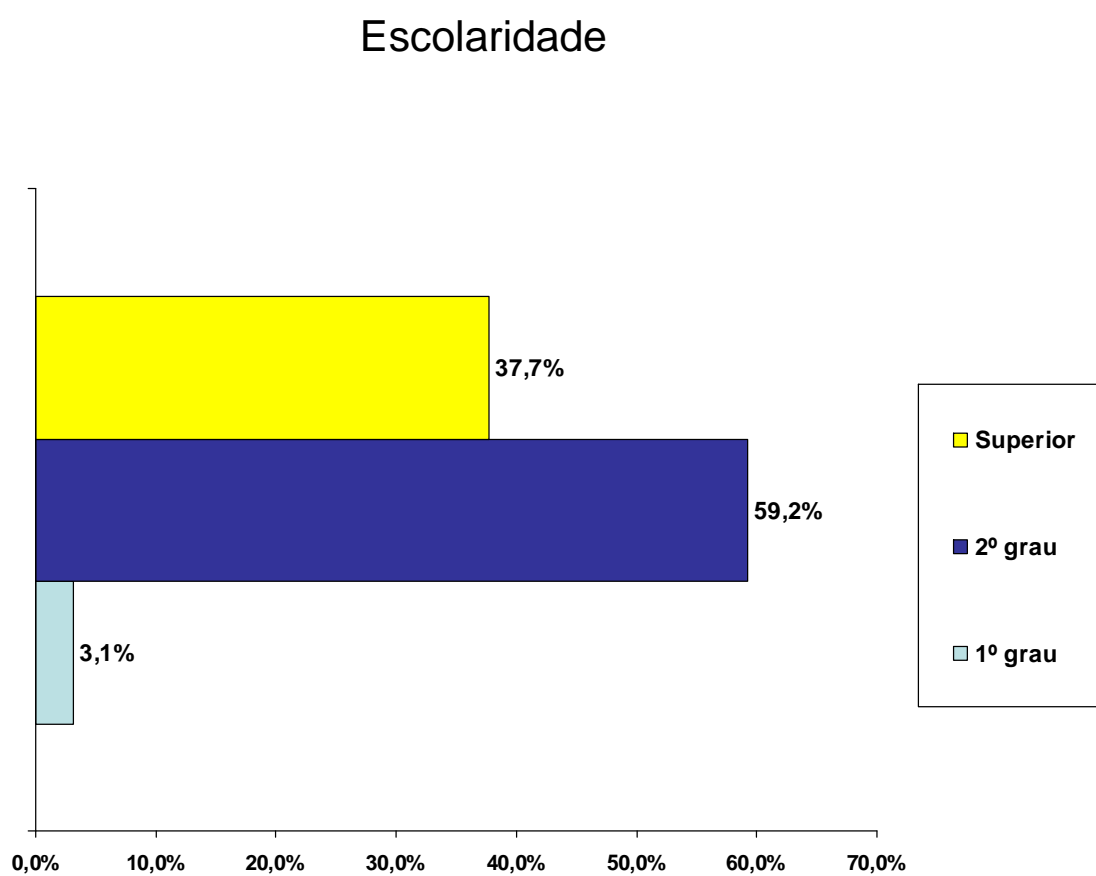
	5	4	3	2	1
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					



# **ANEXOS**

**ANEXO A**

GRÁFICO A1 - "Escolaridade", segundo pesquisa realizada pela ACIL –Mês de Março/2007.



Fonte: Pesquisa ACIL (Março, 2007).

**ANEXO B**

Tabela B1- Modelo de Pontuação do instrumento CEI

Questões	Item pontuado (valor 1)
1	Opção A
2	Opção B
3	Opção B
4	A
5	A
6	B
7	B
8	A
9	A
10	B
11	B
12	A
13	A
14	B
15	B
16	A
17	A
18	B
19	B
20	A
21	A
22	B
23	B
24	A
25	A
26	B
27	B
28	A
29	A
30	B
31	B
32	A
33	A

Fonte: Inácio Jr. (2002).

Para cada afirmativa, marca-se 1 ponto, conforme as opções A ou B acima indicadas.

Após isso, soma-se o total de pontos obtidos nas 33 afirmativas, enquadrando o resultado conforme a tabela abaixo:

Tabela B2 – Classificação do Empreendedor

<b>Total de pontos obtidos</b>	<b>Classificação do empreendedor</b>
0 a 15 pontos	Micro empreendedor
16 a 25 pontos	Empreendedor intermediário ou médio
26 a 33 pontos	Macro empreendedor

Fonte: Inácio Jr. (2002).

## ANEXO C

TABELA C1 -DEMONSTRATIVO DA PONTUAÇÃO DO CEI E TFI MÉDIO

Empresa	CEI Médio	TFI Médio	Empresa	CEI Médio	TFI Médio	Empresa	CEI Médio	TFI Médio	Empresa	CEI Médio	TFI Médio	Empresa	CEI Médio	TFI Médio
1	23	3,59	38	21	4,11	75	22	3,84	112	14	3,76	149	22	3,8
2	14	4,30	39	20	3,95	76	11	3,84	113	19	3,46	150	23	4,2
3	24	3,95	40	11	3,88	77	19	3,58	114	17	3,59	151	22	4
4	12	3,77	41	14	3,32	78	15	3,45	115	18	3,19	152	21	3,6
5	13	3,31	42	18	4,19	79	21	4,42	116	15	3,44	153	16	3,9
6	18	3,63	43	25	4,11	80	15	3,97	117	12	4,03	154	22	4
7	11	3,89	44	22	4,03	81	20	4,14	118	15	4,10	155	21	3,8
8	9	4,40	45	16	4,24	82	18	4,65	119	15	2,97	156	15	3,4
9	18	3,51	46	24	3,61	83	16	4,03	120	17	3,45	157	24	3,4
10	22	3,61	47	19	3,69	84	20	3,38	121	11	4,22	158	21	3,4
11	15	3,92	48	23	4,27	85	19	3,97	122	18	4,59	159	21	4
12	15	2,72	49	16	4,05	86	23	4,27	123	19	4,65			
13	18	4,09	50	15	4,14	87	16	3,64	124	20	4,67			
14	19	3,50	51	12	4,32	88	19	3,53	125	11	4,32			
15	21	2,87	52	22	3,54	89	18	3,48	126	10	3,84			
16	22	4,01	53	20	4,02	90	14	3,78	127	18	3,70			
17	21	4,40	54	19	3,66	91	25	4,04	128	26	4,27			
18	16	4,27	55	18	3,40	92	19	3,74	129	20	3,29			
19	18	3,65	56	11	3,76	93	16	3,77	130	19	4,76			
20	17	3,46	57	17	4,34	94	14	3,76	131	11	3,67			
21	13	3,36	58	19	3,11	95	22	4,05	132	22	3,11			
22	14	3,60	59	14	3,59	96	19	3,75	133	16	3,11			
23	17	3,78	60	18	3,27	97	18	4,13	134	17	3,40			
24	15	3,92	61	23	3,80	98	16	4,00	135	17	3,27			
25	18	4,31	62	13	4,25	99	24	3,89	136	24	3,21			
26	17	3,51	63	15	3,31	100	20	3,86	137	20	3,5			
27	25	4,16	64	11	4,03	101	22	3,32	138	18	4,1			
28	20	3,77	65	14	3,35	102	21	3,27	139	16	3,8			
29	15	4,50	66	21	4,81	103	22	4,15	140	20	4,1			
30	15	4,33	67	19	4,00	104	20	3,13	141	19	3,6			
31	18	3,68	68	11	3,20	105	19	3,89	142	23	2,9			
32	15	4,03	69	22	3,74	106	19	3,96	143	15	4,4			
33	15	3,51	70	11	4,72	107	24	3,78	144	17	4,2			
34	16	3,94	71	16	3,21	108	19	4,32	145	14	4,2			
35	13	3,86	72	18	3,73	109	12	2,37	146	19	4,6			
36	19	4,65	73	14	3,81	110	15	4,00	147	21	4,1			
37	16	4,43	74	16	3,51	111	14	3,36	148	21	3,3			

Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)