

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EMPREENDEDORISMO E
INTERNACIONALIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA EM EMPRESAS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE CURITIBA

ROBERTO BOHLEN SELEME

CURITIBA

2006

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ROBERTO BOHLEN SELEME

**POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA EM EMPRESAS DE
CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário Positivo – UnicenP.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

CURITIBA

2006

Título: Potencial Empreendedor e Liderança Criativa em Empresas de Construção Civil da Cidade de Curitiba

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 19 DE DEZEMBRO DE 2006, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTESS PROFESSORES:

- 1) Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez - UnicenP (Presidente);*
- 2) Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado da Silva - UnicenP (Examinador);*
- 3) Prof. Dr. Paulo Sérgio Grave –UnicenP (Examinador);*
- 4) Prof. Dr. Heitor José Pereira – PUC/PR (Examinador).*

CURITIBA – PR, BRASIL

*PROF. Dr. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO*

Dedico este trabalho para minha amada esposa Eliane e meus queridos filhos, Jorge e Sâmia, por serem a razão do meu ser.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IV
LISTA DE TABELAS	V
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e Problematização	1
1.2 Objetivos da Pesquisa	4
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	4
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3 Justificativa Teórica e Prática	5
1.4 Contexto do Estudo	6
1.5 Estrutura da Dissertação	10
2 EMPREENDEDORISMO, COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E LIDERANÇA	11
2.1 Empreendedorismo	11
2.1.1 <i>Surgimento do Empreendedorismo</i>	13
2.1.2 <i>Conceituação de Empreendedorismo</i>	16
2.1.3 <i>Perspectivas de Estudo do Empreendedorismo</i>	17
2.1.4 <i>Aspectos Comportamentais do Empreendedor</i>	18
2.1.5 <i>Potencial Empreendedor</i>	27
2.2 Liderança	31
2.2.1 <i>Conceito de Liderança</i>	31
2.2.2 <i>Liderança Criativa</i>	33
3 METODOLOGIA	45
3.1 Especificação do Problema	45
3.1.1 <i>Hipóteses</i>	45
3.1.2 <i>Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis</i>	46
3.1.2.1 <i>Variáveis independentes</i>	46
3.1.2.2 <i>Variáveis dependentes</i>	47
3.2 Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa	48
3.2.1 <i>Forma de Estudo</i>	48
3.2.2 <i>Método de Coleta de Dados</i>	48
3.2.3 <i>Controle das Variáveis</i>	48
3.2.4 <i>Propósito da Pesquisa</i>	49
3.2.5 <i>Dimensão do Tempo</i>	49
3.2.6 <i>Escopo da Pesquisa</i>	49
3.2.7 <i>Ambiente da Pesquisa</i>	49
3.3 População e Amostragem	50
3.4 Coleta e Tratamento de Dados	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Descrição da Amostra	52
4.2 Potencial Empreendedor	56
4.3 Liderança Criativa	62
4.4 Verificação das Hipóteses do Estudo	68
4.4.1 <i>Associação entre potencial empreendedor e liderança criativa</i>	68
4.4.2 <i>Associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes</i>	69

<i>4.4.3 Associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa</i>	70
<i>4.4.4. Associação entre Potencial Empreendedor, Liderança Criativa e Porte da Empresa</i>	72
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXO A – QUESTIONÁRIO	82
ANEXO B – CEI	84
ANEXO C – TFI	86
ANEXO D – RESPOSTAS DO ANEXO A	87
ANEXO E – RESPOSTAS DO ANEXO B – CEI	88
ANEXO F – RESPOSTAS DO ANEXO C – TFI	89
ANEXO G – Tabelas	92

AGRADECIMENTOS

As dádivas dadas pelo Criador devem ser utilizadas para uma ação virtuosa, então é a Ele meu primeiro agradecimento, por ter-me dado estas dádivas.

A minha família, meu pai Jorge, minha mãe Otilia, meus irmãos Ricardo, Salma, Sonali, Robson responsáveis pela pessoa que sou, pela estrutura que tenho e pelos ideais que almejo.

Ao meu sogro Raul e minha sogra Edna que sempre acreditam no meu sucesso.

Ao meu orientador Fernando Gimenez, a quem aprendi admirar e respeitar pela sua capacidade inexorável, paciência na orientação e a maneira como dedicou seu tempo para que finalizasse este estudo.

Ao meu amigo e professor Paulo Grave que na sua maneira mais anarquista mostrou-me uma maneira diferente de ver o mundo.

Aos professores do Mestrado da UnicenP, que sempre estiveram à disposição para responder as mais diversas dúvidas, por mais estranhas que parecessem.

Aos professores Paulo Prado e Cristiano por disponibilizarem parte de seu tempo para orientação das ferramentas estatísticas utilizadas.

Aos meus cunhados, cunhadas, sobrinhos e sobrinhas que sempre fazem uma corrente positiva e rezam por mim.

Aos meus amigos Paulo Eduardo, Hélio, Frederico, Luiz Roberto, Francisco, Adilson, Nelson, Hamilton, Claudia, Marli e Laine que acompanharam e torceram para que chegasse este momento.

Aos professores Dr Osvaldo Vieira do Nascimento e Dr João Correia Defreitas que guardo uma admiração pelo apoio que sempre me deram.

Ao Eng^o Julio César de Souza Araújo Filho, presidente do SINDUSCON/PR, que disponibilizou toda a estrutura do sindicato para que o trabalho de pesquisa fosse realizado e as responsáveis pelo departamento de economia e comunicação que acompanharam todas as coletas de dados desta pesquisa.

Enfim a todos que de alguma forma fazem parte de minha vida.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo avaliar a existência de uma associação entre o potencial empreendedor e a liderança criativa, bem como a associação destas duas variáveis com desempenho da empresa, porte da empresa, gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes de um grupo de empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR. A escolha do ramo de construção civil deu-se pela importância que este tem na economia nacional. Participaram deste estudo 74 empresas de construção civil da cidade de Curitiba e os dados foram coletados com 74 respondentes que exercem a função de dirigente e 222 colaboradores diretos destes dirigentes. Os dirigentes responderam um questionário de dados demográficos e um instrumento que tem a função de mensurar o potencial empreendedor do mesmo. Os 222 colaboradores responderam um instrumento que mensurava o grau de liderança criativa deste dirigente. Os resultados indicaram dois grupos de dirigentes: microempreendedores (55,4%) e empreendedores (44,6%). A análise das respostas sobre liderança criativa permitiu a identificação de dois tipos de equipes: as equipes do sonho (78,4%) e equipes padrão (21,6%). Além disso, verificou-se a inexistência de associação significativa entre potencial empreendedor e liderança criativa, entre potencial empreendedor e idade do dirigente, entre liderança criativa e idade do dirigente, uma significativa associação negativa entre potencial empreendedor e porte da empresa e inexistência de associação significativa entre liderança criativa e porte da empresa. O estudo contribuiu para ampliar o entendimento da relação entre potencial empreendedor e liderança criativa, visto que seus resultados diferiram de estudos anteriores.

Palavras chaves: potencial empreendedor, liderança criativa, construção civil.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, as well as the relationship between these two variables and firm performance, firm size, gender, age and level of instruction of managers of civil engineering firms located at Curitiba, associated to SINDUSCON-PR. The sector was chosen due to its important contribution to national economy. The sample comprised 74 firms and data were collected from 74 managers and 222 direct collaborators. The managers supplied demographic data and answered a research instrument aimed at measuring entrepreneurial potential. Direct collaborators answered a research instrument that measured the presence of creative leadership in the managers' behavior. Results pointed towards two groups of managers: microentrepreneurs (55.4%) and entrepreneurs (44.6%) and two types of firms: standard teams (21.6%) and dream teams (78.4%). The results also evidenced that, for this sample, there is no significant relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, no significant relationship between entrepreneurial potential and age of manager, no significant relationship between creative leadership and age of manager, a negative significant relationship between entrepreneurial potential and firm size, and no significant relationship between creative leadership and firm size. The study contributed towards a better understanding of the relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, since its results differed from previous ones.

Key-words: Entrepreneurial potential, creative leadership, civil engineering

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Tuckman e Dois Importantes Questionamentos	37
Quadro 1 - Os Critérios do TFI	43
Quadro 2 - Porte das Empresas	47
Gráfico 1- Proporção de Empresas de Pequeno e Médio Porte	53
Gráfico 2 - Desempenho das Empresas da Amostra	55
Gráfico 3 - CEI – Histograma	57
Gráfico 4 - CEI – Tipos	58
Gráfico 5 - TFI – Histograma	63
Gráfico 6 – Classificação das Equipes pelo Modelo de Liderança Criativa ...	64
Gráfico 7 -TFI - Histograma do 5 Fatores Adicionais	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Participação da Construção Civil no PIB Brasil	7
Tabela 2 – Participação Da Construção Civil no Valor Adicionado Bruto – Brasil	7
Tabela 3 – Crescimento Real da Construção Civil – Paraná	8
Tabela 4 - Participação da Construção Civil no PIB Paraná	8
Tabela 5 - Participação da Construção Civil no Valor Adicionado Bruto – Paraná	9
Tabela 6 - Dados Demográficos das Empresas	53
Tabela 7 - Distribuição de Numero de Empresas por Faturamento e Valor de Ativo	54
Tabela 8 - Desempenho das Empresas da Amostra	55
Tabela 9 - CEI - Freqüências Observadas	57
Tabela 10 - CEI - Teste de normalidade	58
Tabela 11 - Médias do CEI para os Grupos de Dirigentes	59
Tabela 12 - Contribuição do Fator Traços de Personalidade na Composição do CEI	60
Tabela 13 - Contribuição do Fator Postura Estratégica na Composição do CEI	60
Tabela 14 - Contribuição do Fator Propensão ao Risco na Composição do CEI	61
Tabela 15 - Contribuição do Fator Criatividade e Inovação na Composição do CEI	61
Tabela 16 - Contribuição dos 4 Fatores internos na Composição do CEI	61
Tabela 17 - TFI -Teste de Normalidade	62
Tabela 18 - TFI - Freqüências de Equipes	63
Tabela 19 - Contribuição dos fatores internos na composição do TFI	65
Tabela 20 - Correlação dos Fatores Internos do TFI	66
Tabela 21 - TFI - Estatística Descritiva dos 5 Fatores Adicionais	66
Tabela 22 - TFI - Teste de Normalidade dos 5 Fatores Adicionais	67
Tabela 23 - Correlação entre TFI e Média dos 5 Fatores Adicionais	67
Tabela 24 - Correlação entre CEI e TFI	68
Tabela 25 - Correlação entre CEI e os Fatores Internos do TFI	69
Tabela 26 - Correlação entre TFI e Fatores Internos do CEI	69
Tabela 27 - Correlação entre CEI e Idade dos Dirigentes	70
Tabela 28 - Correlação dos fatores internos do CEI, TFI e Idade	70
Tabela 29 - Resultado do Teste T de Student para Grupos de Desempenho	72

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo de estudo que tem atraindo atenção crescente da academia. A partir do início do século passado, estudos econômicos se voltaram para o fenômeno. No entanto, é a partir da publicação das idéias de Schumpeter na década de 30 e de McClelland na década de 60 que se iniciam estudos mais sistemáticos sobre o tema.

Várias abordagens teóricas foram adotadas para explicar o comportamento empreendedor. Contemporaneamente o empreendedorismo é estudado nas vertentes econômica, psicológica, sociológica e administrativa. Desta forma, visando contribuir para compreensão deste fenômeno, desenvolveu-se o presente estudo, cujo tema e problematização são apresentados a seguir.

1.1 Tema e Problematização

Em um país como o Brasil, de dimensões continentais, existem algumas atividades que são de extrema importância para manter o crescimento em níveis satisfatórios, mesmo em épocas de baixas na economia. A Construção Civil é uma delas, porque é a primeira a receber o impacto de uma economia recessiva, forçando os seus dirigentes a adotarem uma postura empreendedora e, ao mesmo tempo, tornarem-se verdadeiros líderes criativos, para manter a unidade e o crescimento das empresas.

São essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo, além das dimensões psicológicas dos indivíduos, a estruturação de um ambiente institucional, a qualidade do projeto empreendedor e o processo de aprendizado dos empreendedores.

Embora a tendência seja enfatizar a motivação psicológica dos indivíduos, há ao mesmo tempo consenso em torno do fato que ser empreendedor não é apenas uma questão de temperamento pessoal ou opção individual, mas que é indispensável preparar as pessoas para se tornarem empreendedores. Há necessidade, também, de definir corretamente o empreendedorismo para ajudar a desfazer idéias confusas e diferenciar o empreendedor, criador e inovador, do empresário definido como o dono da empresa.

O ensino do empreendedorismo é, hoje, uma questão bastante debatida na literatura internacional. Há consenso em torno da importância do tema, mas não há um consenso em torno do que deve ser pesquisado e ensinado. É possível preparar-se para agir de maneira autônoma e com criatividade para montar seus próprios negócios.

Alguns autores diferenciam claramente duas situações, que amplamente é discutido no GEM – Global Entrepreneurship Monitor, sendo um empreendedorismo de natureza *empreeneurial*, isto é, ligado a um processo inovador, de disseminação de novas tecnologias e de abertura de nichos de mercado, e outro, de um empreendedorismo de sobrevivência, que visa assegurar a renda daquele que será o dono da firma. Isso leva a refletir que o significado da palavra "empreendedor" não é necessariamente igual para todos. Para o GEM(2005)

“Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”

O uso generalizado e freqüente da palavra não significa que haja clareza ou consenso em relação ao conteúdo do conceito de empreendedorismo. Pelo contrário, parece mais fácil encontrar entusiasmo que rigor teórico. Logo, é tarefa da academia refletir sobre o conteúdo e o significado da palavra empreendedorismo, de maneira a avançar na definição do conceito e na identificação das práticas empreendedoras.

McDonald (2002) procurou identificar as características que melhor exploram o uso do conhecimento empreendedor, identificando dimensões para esse conhecimento: a) atenção às oportunidades do ambiente; b) conhecimento a respeito dos seus clientes; c) conhecimento sobre concorrentes e outros importantes fatores do ambiente externo; d) análise constante dos dados; e) importância dada ao estudo das novas opções obtidas em resposta ao que aprendeu; f) suporte a novos projetos; g) importância dada ao desenvolvimento de novos projetos; h) a quantidade de tempo destinada a testes e inovações; i) tolerância ao risco; e j) desenvolvimento de novas idéias, estimulando as pessoas a dar sugestões e a correr riscos sem medo de conseqüências pessoais.

Outras características do comportamento empreendedor são apresentadas por esse autor: orientação para a aprendizagem, por meio do constante estudo do ambiente; visão de futuro, que deve ser compartilhada por todos na organização; elaboração de uma missão organizacional, clara e motivadora; abertura para novas opiniões; e atuação como líder, estando comprometido com a cultura da inovação. Este líder, não pode ser um líder qualquer, ele deverá ser criativo e desta forma empreendedor.

Para corroborar com esta afirmativa, e com base nas análises realizadas nas dissertações de Inácio Júnior (2002) e Ferreira (2005), os quais estudaram o tema e concluíram sobre uma associação positiva entre comportamento empreendedor e liderança criativa, este estudo buscou averiguar como se dá essa relação no âmbito das empresas de construção civil. Assim este estudo abordou a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é a relação existente entre potencial empreendedor, liderança criativa, porte e desempenho da empresa e características do dirigente?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Estudos recentes têm enfatizado a importância da compreensão de diversos aspectos do comportamento empreendedor e seus efeitos no desenvolvimento econômico e social. Neste contexto, destaca-se a dimensão da liderança. Desta forma, o estudo aqui descrito teve o objetivo geral e objetivos específicos que seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é avaliar a existência de uma associação positiva entre o potencial empreendedor e a liderança criativa, bem como a correlação destas duas variáveis com as seguintes: desempenho da empresa, porte da empresa, gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes de um grupo de empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mensurar o nível de potencial empreendedor dos dirigentes das empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR.
- b) Mensurar o nível de liderança criativa dos dirigentes das empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR.
- c) Averiguar se existe associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa.
- d) Averiguar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e gênero do dirigente.
- e) Averiguar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e grau de instrução do dirigente.

- f) Averiguar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade do dirigente.
- g) Averiguar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa.
- h) Averiguar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e porte da empresa.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A lacuna existente no mundo teórico, na formatação em desenvolvimento dos conceitos sobre empreendedorismo, liderança, liderança criativa e sua provável relação, faz com que este estudo venha a dar um avanço para diminuir o vazio existente no campo teórico.

Na prática, este estudo ajudará fornecendo elementos para que, na formação de novos empreendedores e líderes, sejam colocados em desenvolvimento os aspectos e as características que aperfeiçoam o comportamento empreendedor do indivíduo. Além disso, não se pode esquecer que se trata de uma população que pertence a um dos principais segmentos da economia brasileira, senão, o principal, representando, hoje, aproximadamente 20% do PIB brasileiro de forma direta e indireta.

Os instrumentos, que serão utilizados neste estudo, já foram aplicados em outros estudos em diferentes setores da economia brasileira, no caso, a dissertação de Inácio Júnior (2002), com empresas incubadas no Estado do Paraná e a de Ferreira (2005), com varejistas de materiais de construção, na cidade de Curitiba/PR, sempre com o intuito de mensurar o potencial empreendedor e a liderança criativa. Nesses estudos verificou-se uma associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa. Portanto, o presente estudo contribui, também para verificar se os resultados observados nos trabalhos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005) podem ser encontrados em um segmento econômico diferente dos estudados.

1.4 Contexto do Estudo

A Construção civil no Brasil, sem margem de dúvida, é uma grande alavanca para o desenvolvimento do país, com repercussões econômicas e sociais importantes, grande geradora de produção, empregos, renda, qualidade de vida e promove a inclusão social. Sua ação sempre é de grande volume, ligada diretamente aos bons ou maus resultados da política econômica dos governantes. Desta forma se faz necessário que sua cultura de sindicalização seja forte, que é o caso da existência do SINDUSCON/PR.

O SINDUSCON- PR é um dos primeiros sindicatos patronais, empresariais, do Paraná, fundado em 1944. Em seis décadas, através de sua política onde os valores éticos são essenciais para que possa defender com legitimidade o mercado construtor, vem através dos anos aumentando sua representatividade. Hoje com 4 mil empresas filiadas e associadas, o Sinduscon-PR defende melhores condições de mercado para o setor em ações junto a organismos e autoridades municipais, regionais e federais. Em conjunto com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção, sai em defesa de políticas públicas para setores como habitação, infraestrutura e saneamento. Sua estrutura é voltada para prestação de serviços essenciais para que as decisões sejam devidamente programadas para os negócios gerados na construção civil, ou seja, possui em seus quadros profissionais para atender demandas nas áreas da indústria imobiliária, serviços e obras públicas, relações do trabalho, materiais e técnicas, qualidade e produtividade. Possui também em seu quadro, profissionais voltados à área econômica, jurídica, renovações tecnológicas e saúde.

A contribuição da construção civil em Curitiba, no Paraná e no Brasil pode ser verificada através de uma série de dados. Na tabela do anexo 1, verifica-se a movimentação de pessoal nessa indústria no estado do Paraná, na tabela do anexo 2 são apresentados os dados referentes a Curitiba, e na tabela do anexo 3 os dados brasileiros. Em Curitiba, a indústria movimentou, nos últimos sete anos, em média aproximadamente 50.000 pessoas. Esse número para o Paraná chega próximo de

116.000 pessoas e para o Brasil, 2.000.000.000 de pessoas entre admissões e demissões.

Tabela 1 - Participação da Construção Civil no PIB Brasil

Construção Civil no PIB Brasil	
Ano	%
1990	7,76
1991	7,12
1992	7,63
1993	8,26
1994	9,15
1995	9,22
1996	9,52
1997	9,91
1998	10,13
1999	9,36
2000	9,06
2001	8,56
2002	7,96
2003	7,23
2004	7,28
2005	7,30

Fonte: IBGE e IPEA

Tabela 2 - Participação da Construção Civil no Valor Adicionado Bruto - Brasil

Preços correntes (Em R\$ milhões)			
Ano	Brasil	Construção Civil	Indústria
1990	11,549	0,771	3,842
1991	60,286	3,768	19,151
1992	640,959	43,130	218,774
1993	14.097	1.044	5.258
1994	349.205	28.296	123.692
1995	646.192	52.708	209.688
1996	778.887	66.143	241.182
1997	870.743	77.359	274.761
1998	914.188	83.181	284.142
1999	973.846	81.100	310.074
2000	1.101.255	88.912	368.474
2001	1.198.736	91.006	401.174
2002	1.346.028	95.469	459.306

2003	1.556.182	100.951	540.890
2004	1.766.621	115.101	615.743
2005	1.937.598	126.182	690.601
2006(*)	2.063.000

(*) Projeção IPEA para 2006. (...) Dado não disponível.

Tabela 3 - Crescimento Real da Construção Civil - Paraná

Taxa de crescimento Real %		
Ano	Paraná	Construção Civil
1990	-0,08	-2,44
1991	-0,03	-0,42
1992	-0,13	-6,71
1993	10,01	10,99
1994	5,51	-6,12
1995	1,78	11,40
1996	7,24	5,72
1997	0,89	2,60
1998	5,30	2,02
1999	2,32	-1,85
2000	5,06	1,22
2001	4,59	-2,56
2002	1,46	-1,98
2003	4,86	-3,21
2004	2,83	0,85

Fonte: IBGE/IPARDES

Tabela 4 - Participação da Construção Civil no PIB Paraná

Construção Civil no PIB Paraná	
Ano	%
1990	8,83
1991	8,20
1992	7,80
1993	8,91
1994	11,16
1995	13,49
1996	12,79
1997	14,09
1998	14,26
1999	12,48
2000	11,26
2001	10,06
2002	9,18
2003	8,13

2004	7,99
Fonte: IBGE/IPARDES	

Tabela 5 - Participação da Construção Civil no Valor Adicionado Bruto –Paraná

R\$ milhão		
Ano	Paraná	Const Civil
1994	21.294,55	2.375,51
1995	36.267,52	4.892,90
1996	45.329,46	5.796,15
1997	50.244,28	7.080,58
1998	54.281,07	7.741,46
1999	58.278,35	7.271,60
2000	61.141,12	6.885,93
2001	67.707,13	6.813,53
2002	77.467,16	7.111,35
2003	94.040,00	7.646,00
2004	102.495,00	8.190,00

Fonte: IGBE/IPARDES

O conjunto de dados, das tabelas 01,02,03,04,05 do ANEXO G, evidenciam a significativa contribuição do setor de construção civil no Paraná e no Brasil. Assim sendo, não resta dúvidas quanto a importância que tem este estudo em visualizar o comportamento dos dirigentes das empresas deste setor e a sua análise para ajudar nas futuras ações do órgão que o representa. Através dos dados apresentados pode-se verificar que a construção civil participa com aproximadamente 7,99% no PIB do Paraná e 7,30% no PIB do Brasil.

Pode-se utilizar mais um parâmetro para avaliar o posicionamento na economia brasileira e paranaense utilizando-se dos dados de participação no PIB tanto do Brasil como também no Paraná. As tabelas 1 a 5 ajudam a visualizar a participação da construção civil no PIB - BRASIL e no PIB - PARANÁ

1.5 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. A introdução compreende a apresentação do tema e sua problematização, a descrição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Nela, os aspectos teóricos e práticos que justificam a realização do estudo foram explicitados. E, por fim, foram apresentadas informações sobre o setor da construção civil com o objetivo de contextualizar o estudo.

O capítulo 2 é dedicado a exposição de conceitos e proposições teóricas relacionadas ao empreendedorismo e liderança. Os dois assuntos formam a base na qual o estudo está fundamentado.

No capítulo 3, os procedimentos metodológicos adotados no estudo são explicados. Tendo em vista o objetivo de comparar os resultados deste estudo com anteriores, deve-se observar que os procedimentos aqui adotados foram os mesmos de Ferreira (2005).

No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos neste estudo. Neste capítulo ainda, são feitas a análise e discussão dos resultados.

Por fim, na conclusão evidencia-se a contribuição do estudo para o entendimento da relação entre comportamento empreendedor e liderança criativa. Na conclusão, também, são sugeridos estudos futuros que auxiliem no aprofundamento da compreensão do empreendedorismo.

2 EMPREENDEDORISMO, COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E LIDERANÇA

Neste capítulo são abordados alguns aspectos discutidos na literatura sobre empreendedorismo e liderança. O propósito não é fazer uma revisão exaustiva do tema, mas apresentar conceitos e proposições teóricas de ambos os assuntos visando contextualizar teoricamente o estudo. Para isso, o capítulo está dividido em duas seções. A primeira trata do empreendedorismo como campo de estudo e apresenta diferentes explicações sobre o comportamento empreendedor. A segunda seção aborda o conceito de liderança e apresenta de forma detalhada o modelo da liderança criativa.

2.1 Empreendedorismo

O escritor e economista irlandês do século XVII, Richard Cantillon, foi considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo. Ele definiu o empreendedor como alguém que compra matéria-prima, com o objetivo de processá-la e, depois revendê-la por um preço maior, não definido previamente. Assim, a figura do empreendedor era de alguém que assumia riscos, diferenciando o empreendedor do capitalista, aquele que fornecia o capital (FILION, 1999a, p. 06). No século seguinte, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, com o início da industrialização mundial.

Em 1766, Robert Turgot faz a distinção da figura do empreendedor e do capitalista. O empreendedor de Turgot era um rico industrial ou mercador, que, na busca de riqueza, iniciava uma operação de risco e supervisionava atividades produtivas, enquanto que o capitalista provia os recursos necessários.

Jean Batist Say, definia o empreendedor como o responsável por agrupar todos os fatores de produção e descobrir, no valor dos produtos, a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que paga, bem

como os lucros que lhe pertencem, ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para ele, o julgamento, a perseverança, o conhecimento a respeito do mundo dos negócios, e possuir a arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor. (Filion, 1999a, p. 07).

Para Birley e Muzyka (2001, p. XIV), os empreendedores surgiram de grupos marginais da sociedade, aqueles com baixo nível de escolaridade, os imigrantes, os pobres, indivíduos com grande necessidade de se porem a prova e com grande necessidade de vencer. Estudos nessa área descrevem as características daqueles que ousavam empreender em termos tanto demográficos quanto de motivações individuais.

O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, criando as invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, estas invenções são fruto de inovação, de algo inédito, ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém ousou olhar de outra maneira.

Atrás deste cenário de inovações existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, querem fazer acontecer, querem empreender.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, p.19, 2001).

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

2.1.1 Surgimento do Empreendedorismo

O termo empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e significa: aquele que assume riscos e começa algo novo. (HISRISH, 1986, apud DORNELAS, 2001, p. 27).

Segundo Dornelas (2001), pode-se ver em Marco Pólo um exemplo de empreendedorismo, quando este tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, assinando um contrato, como empreendedor, com um comerciante bem sucedido (capitalista), para vender as mercadorias deste. O capitalista era aquele que assumia riscos de forma passiva, enquanto que o empreendedor corria todos os riscos físicos e emocionais, assumindo, portanto, riscos de forma ativa.

Embora os termos empresa e empreendedor não sejam referidos, de modo significativo, nos grandes movimentos do século XIX, eles precedem à Revolução Industrial, tendo sua origem na ordem medieval e corporativa.

Nos séculos XVI e XVII, com a abertura econômica do mundo, o regime econômico rural e corporativo cedeu lugar ao mercantilismo, que vinha com sua palavra de ordem: “é fundamental que a moeda circule”, ela deve intermediar todas as trocas (VÉRIN, 1982, p.97). Surge a lei do comércio. Os sistemas tradicionais, de então, dão lugar ao mercado, que traz consigo a demanda por um articulador entre o antigo sistema e o novo, um especialista nas transações entre a oferta e a demanda, fazendo circular e multiplicar a riqueza. Esse novo ator, o negociante, preocupava-se mais com o risco do mercado do que com o processo de compra e venda.

O sistema mercantilista não era senão um “enxerto” em uma rede corporativa local, na qual era quase impossível diferenciar as estruturas sociais das econômicas (SEGRESTIN, 1996). As pessoas de negócio constituíam grupos heterogêneos, indo do simples mercador ao negociante, do fabricante ao proprietário. Todos com maneira própria de utilizar a estrutura medieval no novo jogo de circulação

monetária, prefigurando a transformação progressiva do sistema de produção e, conseqüentemente, da ordem social.

Nesse contexto de mudança nascem, na França, os conceitos de empreendedor e de empresa. Empreender representava, então, mobilizar meios para fins, de uma maneira distinta daquela tradicionalmente utilizada pela sociedade, ou seja, empreender implicava inovar. O novo ator desse cenário pós-medieval, o empreendedor, surge emprestando dinheiro, comprando para estocar, envolvendo-se em negócios sem garantias quanto aos resultados (SCHUMPETER, 1988). Esse ator que, de certa forma, ligava-se à rede social pelo mercado, não buscava uma posição social, sua busca maior era a do ganho.

O ato de empreender, diz Verin (1982, p.171) era, por natureza, “um ato de subversão da ordem predominante”, de tal forma que os espaços econômicos que o empreendedor fazia surgir, não necessariamente coincidiam com os empreendimentos anteriores.

Antes da empresa, segundo Verin (1982), as redes de produção estavam inseridas nas redes sociais, com a “entrada em cena” da empresa acontece a ruptura dessa interação. A lógica de integração do capitalismo faz sua aparição. O empreendedor insere-se no sistema de corporações, associa a seu projeto tudo quanto venha a colaborar com sua produção. Finalmente, no século XVIII, a empresa faz sua entrada na sociedade francesa e seu conceito adquire a significação moderna: sistema de produção capitalista, estabelecimento de produção, estabelecimento industrial.

Na Inglaterra, por sua vez, a história da empresa foi escrita no contexto da Revolução Industrial, quando da superposição da burguesia, com o senhor de terras e do fabricante, final do século XVIII. A partir daí, a inovação técnica teve como emblema a máquina a vapor, a indústria do aço e as ferrovias, fatos centrais dos séculos XVIII e XIX, que causaram grande impacto socioeconômico nas sociedades de então. No entanto, os saltos de produtividade só se materializaram de forma dramática por volta de 1880, quando iniciou a segunda Revolução Industrial. A

empresa, portanto, nasceu no momento histórico em que “a atividade econômica se separou da familiar” (SEGRESTIN, 1996).

Do século XV aos nossos dias, o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores, que, sofrendo modificações, passou do negociante ao empreendedor. Esse perfil é interpretado, atualmente, como o líder que se orienta estrategicamente, em não mais controlar, mas, sim, desenvolver o potencial pessoal e profissional de cada membro da organização. Embora os conceitos de empreendedorismo, bem como a identificação de características empreendedoras sejam, em nossa época, tema de muitos debates e controvérsias, na maior parte nesses debates há, teoricamente, uma concordância com a afirmação acima. A grande dificuldade encontrada, no entanto, está em quais valores é necessário modificar e quais são as características do empreendedor e, ainda, o mais importante, como desenvolver competências empreendedoras, promovendo o desenvolvimento da organização.

No século XX é questionada a empresa tradicional, nascendo o conceito de organização, no qual o patrimônio cede lugar à competência. As atividades de serviços, como geradoras de renda e empregos, superam a atividade industrial e a economia, assentada no conhecimento e na informação, é a base de uma terceira revolução industrial. As organizações, nesse contexto, incorporam mudanças nos regimes de regulação do trabalho e de acumulação de capital e em suas práticas tradicionais de gestão. As estruturas e modelos de gestão, vigentes no início do século XX, não são adequados, portanto, para a administração das organizações do século XXI, que operam em um contexto de mercado, cada vez mais globalizado, complexo, e orientado à qualidade e à satisfação do cliente. As organizações evoluem para uma nova cultura, para uma nova maneira de ver e realizar o trabalho.

O novo modelo de gestão descrito pela literatura gerencial, que se difundiu fortemente a partir da segunda metade do século XX, pressupõe um comportamento que inclui a capacidade de criar e inovar, em ambientes organizacionais que incluem a flexibilidade. O indivíduo empreendedor seria, portanto, um líder com competências especiais para: tratar a complexidade das atividades cotidianas,

advindas da necessidade de atender os altos níveis de qualidade e de satisfação da sociedade; canalizar as atividades cotidianas em direção ao sucesso estratégico da empresa; aceitar e promover, dentro do enfoque de responsabilidade social, a ética e os princípios morais e ecológicos para todos os membros da empresa, como um fator de competitividade e sucesso. Dessa forma, surge uma nova concepção, baseada em valores, do empreendedor, de líder estratégico integrador das políticas humanísticas à gestão estratégica, envolvendo o comprometimento individual.

2.1.2 Conceituação de Empreendedorismo

Acredita-se, hoje, que o empreendedorismo seja o “motor da economia”. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo. Para Barreto (1998, p. 75),

Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva.

O termo empreendedorismo, na visão de Gimenez *et al.* (2001, p.10), é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”, definindo esse fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis.

A definição de empreendedorismo dada pelo Centro para Empreendedorismo Arthur M. Blank, da Babson College, envolve liderança, identificação de oportunidades, bem como o aproveitamento dessas para criar riqueza (GIMENEZ *et al.* 2001, p.11).

No início do século XX, Schumpeter (1988) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora. Para esse autor, empreendedorismo e inovação se interagem totalmente.

Drucker (2000, p. 63) argumenta que a função específica do empreendedorismo, numa empresa de negócios, é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente.

Observa-se, assim, que muitos são os conceitos de empreendedorismo, mas todos estão de alguma forma ligados à inovação, à criação e à liderança.

2.1.3 Perspectivas de Estudo do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multidisciplinar, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade) (WEBER, 2004), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) (SCHUMPETER, 1988) e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender (McCLELLAND, 1972). Os economistas, apesar de terem sido os primeiros a apontar a relevância do empreendedor como gerador de desenvolvimento econômico, pouco têm contribuído para desvendar os fenômenos que envolvem esta área do conhecimento.

Atualmente, outras correntes, além do aspecto econômico e do aspecto comportamental, procuram explicações para o ato de empreender (BRUYAT; JULIEN: 2000). Estas têm uma visão mais integradora e surgem de um paradigma construtivista que compreende o fenômeno por meio das relações do indivíduo com a criação de novos valores, interagindo com o ambiente, em um processo ao longo do tempo.

Ferreira (2005, p.23), que opta pela divisão do campo em três perspectivas, explica que: a perspectiva econômica é onde “o empreendedorismo é visto como fator importante na geração da riqueza das nações, promovendo o crescimento e o desenvolvimento; a perspectiva comportamental onde o foco é a dimensão de comportamento e de atitudes dos indivíduos que se engajam em atividades empreendedoras” e a construtivista, a qual procura entender o processo de empreender utilizando uma visão holística do fenômeno.

O estudo do empreendedorismo, na visão de Cunningham e Lischeron (1991), está estruturado em torno de seis escolas de pensamento. A do “grande homem” parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma composição de traços e instintos que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento. A escola das características psicológicas atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas, que os motivam a aproveitar as oportunidades. A escola clássica reflete o pensamento inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1988), apresentando a inovação como a característica central do comportamento empreendedor. A escola da gestão está centrada no empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico. Na escola da liderança, os empreendedores são essencialmente líderes, com a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas. Por fim, na escola do intraempreendedorismo as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do complexo ambiente organizacional.

2.1.4 Aspectos Comportamentais do Empreendedor

Essencial para este estudo foi desenvolver uma compreensão melhor do comportamento empreendedor. Este entendimento se deve ao fato desde estudo averiguar a existência de associação entre potencial empreendedor e práticas de liderança criativa. Assim nesta seção explicam-se alguns aspectos do empreendedor e do seu comportamento.

O empreendedor é aquele que é capaz de visualizar como serão os negócios, muito além do que podem pessoas normais; antecipa necessidades e identifica oportunidades não percebidas por outras pessoas. Segundo Fillion (1999a p.19),

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidade de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

O empreendedor é descrito como um indivíduo com bastante iniciativa, agressivo para negócios, eterno farejador de oportunidades, ansioso em ser patrão. Lança-se naquilo que gosta de fazer, sendo dinâmico e inquieto. O empreendedor é, geralmente, alguém dotado de muitas idéias, vocação para o risco, alguns impulsionados pelo lucro imediato, outros pelo prazer de criar, de fazer explodir seu potencial, todos, porém, excitados em administrar seu próprio destino.

Querer ser dono do próprio negócio, poder direcionar sua vida para onde bem quiser, ser sempre muito arrojado, não sendo passivo nos negócios, possuir sempre mais de uma idéia ou solução para a mesma coisa, não se importar em correr riscos, são algumas características do empreendedor segundo Aquino (1987, apud CIELO, 2001, p. 15).

O empreendedor deve ser alguém preparado para aprender a aprender (DOLABELA, 1999, p. 21). Estar sempre buscando se atualizar com as novidades do mercado, querer saber sempre mais, saber maneiras diferentes de fazer a mesma coisa. O empreendedor sempre busca saber aquilo que parece ser o mais difícil ou complexo, mas torna tudo simples e fácil.

Para DORNELAS (2001, p. 30) o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma idéia surge uma inovação e, desta, uma empresa. O mesmo autor (2001, p. 31) atribui as seguintes características aos empreendedores de sucesso:

- São visionários;
- São determinados e dinâmicos;
- Sabem tomar decisões;
- São indivíduos que fazem a diferença;
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- São dedicados;
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- São independentes e constroem o próprio destino;
- Ficam ricos;
- São líderes e formadores de equipes;
- São bem relacionados;
- São organizados;
- Planejam;
- Possuem conhecimento;
- Assumem riscos calculados;
- Criam valor para a sociedade.

Até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por vários motivos, dentre eles a diferença nas amostragens. Entretanto, foram identificadas características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores que permitem identificar em empreendedores potenciais que características devem ser aperfeiçoadas de forma a garantir-se maiores chances de sucesso (Filion 1999b).

Ao se analisar uma organização de forma descendente, acaba-se deparando, em função das inovações tecnológicas e das transformações sociais, com vários fatores ligados ao comportamento humano. Mesmo dispondo de planos concretos, os empreendedores têm suas ações influenciadas por suas características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas (KETS de VRIES, 2001).

Por isso, é muito importante que se entenda a natureza dos indivíduos que compõem e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em

qualquer empresa (Gimenez, 1993). Dessa forma, os resultados organizacionais são como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização (Gimenez, 1993).

Segundo Krausz (1981), em uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela rede de relacionamentos sociais, ou seja, dos papéis representados em diferentes situações.

A organização, em termos comportamentais, pode ser definida como a coordenação de diferentes comportamentos individuais para atingir seus objetivos e manter sua sobrevivência através do relacionamento com o meio ambiente.

Da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do perfil do empreendedor são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades (Longen, 1997).

Segundo Lezana (2000, p. 11), necessidades são déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo. Elas podem ser satisfeitas, permanecer no organismo, ou se transferir para outro objeto, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Maslow (2000) desenvolveu uma teoria em que as necessidades são passíveis de hierarquização. Elas estão apresentadas em maior ou menor nível, mas praticamente todos os indivíduos as possuem.

As necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas para sobrevivência; as necessidades de segurança: necessidade de proteção contra perigos ambientais; necessidades sociais e afetivas: necessidade de amor, amizade, participação e a filiação a grupos; necessidades de estima: necessidade de auto-estima e da estima dos outros; e necessidades de auto-realização: necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais.

De acordo com Maslow (2000), as pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de maior nível (auto-realização). As necessidades de menor nível devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa.

Outro conceito a respeito das necessidades é apresentado por Cielo (2001). Conforme a autora, os empreendedores possuem as seguintes necessidades:

- Necessidade de reconhecimento: é importante na vida do empreendedor que ele seja reconhecido por suas qualidades, realizações e integridade pessoal.
- Necessidade de independência: o empreendedor precisa impor seu ponto de vista no trabalho, e obter flexibilidade, tanto no domínio profissional quanto familiar, controlando seu próprio tempo.
- Necessidade de liberdade: para defrontar-se com problemas e oportunidades para avaliar.
- Necessidade de segurança: a empresa é o ambiente onde o empreendedor se sente seguro.
- Necessidade de auto-realização: a empresa é o local onde as capacidades do empreendedor podem ser aperfeiçoadas e utilizadas.

McClelland (1972) também relaciona o empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força significa a vontade humana de se superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais que compreendem, entre outras, gosto pelo risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento. McClelland (1972) e Brockhaus (1980, 1982), em suas pesquisas, identificaram ser as características empreendedoras, de um modo geral, função de fatores, como, propensão a correr risco, inovação, postura, estratégia e personalidade, entre outras.

O empreendedor para gerenciar uma empresa com sucesso deve ter conhecimentos diferenciados de cada etapa na qual a empresa se encontra. Para Lezana (2000, p. 34), devem ser observados os seguintes aspectos para o conhecimento do empreendedor:

- Aspectos técnicos relacionados com o negócio: referem-se aos conhecimentos relacionados aos produtos, qualidade, controle de processos de fabricação, etc.
- Experiência na área comercial: refere-se aos conhecimentos relacionados à publicidade, pesquisa de mercado, distribuição do produto, etc.
- Escolaridade: o empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade que lhe permita o gerenciamento do novo negócio.
- Experiência em empresas: é o fator diferenciador, possuir experiência em trabalhos anteriores para um maior entendimento dos setores e funções de sua futura empresa, para facilitar a gestão de aspectos organizacionais, permitindo uma visão global do negócio.
- Formação complementar: obtenção de novos conhecimentos e atualização dos que já possui. Necessidade essa pela velocidade das mudanças que ocorrem no mercado, trabalhando para antecipar cada vez mais o futuro.
- Vivência com situações novas: as mudanças permitem vivenciar as situações novas com mais facilidade, tendo o empreendedor mais consciência da realidade, oferecendo conseqüentemente maior capacidade de êxito.

Segundo Longen (1997), habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Manifesta-se através de ações executadas a partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares.

Para Lezana (2000, p. 39) e Ray (1993), dentre as principais habilidades do empreendedor destacam-se:

- Identificação de novas oportunidades: capacidade de ver o que os outros não vêem; a criatividade.
- Valoração de oportunidades e pensamento criativo: indicar aos outros a importância das idéias inovadoras; necessidade de conferir valor àquilo que se apresenta como uma oportunidade.

- Comunicação persuasiva: ser entusiasta em persuadir os outros ao falar de suas idéias e, principalmente, convencê-las de associar-se ao seu novo negócio.
- Negociação: habilidade de negociar, convencendo as pessoas a respeito de suas intenções.
- Aquisição de informações: conhecer o mercado e como os clientes estão se comportando, tendo a melhor maneira de atendê-los; o empreendedor deve ter habilidades que lhe permita adquirir estas informações, e estar suficientemente informado para adotar as modificações e exigências necessárias para enfrentar uma nova realidade.
- Resolução de problemas: melhorar o que já existe, adaptando e revolucionando o implantado, encontrando soluções inovadoras para problemas existentes.

Por fim, os valores manifestam-se nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, expressando as virtudes e defeitos que os caracterizam, baseados num conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos, que contribuem para o desenvolvimento das características do indivíduo. A hierarquia de valores é diferenciada de indivíduo para indivíduo.

Segundo Gibson *et al.* (1981), os valores são definidos como uma constelação de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão do mundo de uma pessoa. Dessa forma, a importância de uma constelação de valores é que, uma vez internalizada, ela se torna consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para orientação das pessoas.

O autor pontua ainda que os valores dos administradores estão por trás do comportamento administrativo. A maneira como os administradores planejam, organizam e controlam o comportamento dos indivíduos, grupos e organizações, reflete e deve ser compatível com seus quadros de valores. Os valores estão presentes em tudo, desde a seleção das missões, metas e objetivos até a avaliação do progresso para estes fins.

Empinotti (1994, apud CIELO, 2001, p. 43) classifica os valores da seguinte forma:

- Valores existenciais: referem-se à vida sob todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, educação, segurança, etc.
- Valores estéticos: são valores ligados á sensibilidade que o empreendedor deve despertar e cultivar a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa.
- Valores intelectuais: o intelecto é instrumento distinto da pessoa humana. O seu cultivo e aperfeiçoamento ajudarão o empreendedor a produzir o ritmo da inovação e a criatividade adotada na sua empresa.
- Valores morais: referem-se à doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do procedimento humano. Os valores éticos do empreendedor implicam a retidão de caráter, o comportamento e a honestidade em relação à sociedade.
- Valores religiosos: são os valores ligados a atitudes religiosas. Da necessidade do ser humano manifestar suas crenças.

É conveniente ressaltar, entretanto, que não foi encontrada alguma referência com relação aos valores de empreendedores nos vários estudos que abordam a questão do empreendedorismo.

O que se depara na literatura são principalmente citações à influência dos valores no processo de tomada de decisão. Esta se reflete no comportamento de quem decide, antes da decisão, na escolha e na efetivação da escolha, e pode ocorrer, segundo Gibson *et al.* (1981):

- No estabelecimento de objetivos: em que os juízos de valores são necessários para a seleção de oportunidades e escalonamento de prioridades.
- No desenvolvimento de alternativas: em que é necessário fazer juízos de valor sobre as diversas possibilidades.
- Ao escolher uma alternativa: os valores de quem determina influenciam a alternativa escolhida.
- Na implantação da decisão: os juízos de valor são indispensáveis para a escolha dos meios de implantação.

Na fase de avaliação e controle: não se podem impedir os juízos de valor quando se tem de agir corretivamente.

Qualquer iniciativa empreendedora está vinculada á uma oportunidade para empreender. Para Filion e Dolabela (2000), descobrir oportunidades para empreender é a questão central da atividade do empreendedor. Geralmente encontra-se referências a idéias e oportunidades quando se fala de empreendedorismo. Para Filion (2000), no entanto, os dois conceitos são distintos: idéia é freqüentemente geral e abstrata e oportunidade representa uma possibilidade concreta, voltada para sua realização prática. Desta forma, para que uma idéia se transforme em oportunidade é necessário que ela represente algo diferente (novo ou melhoria), atendendo uma necessidade não satisfeita e agregando valor à sociedade.

Em trabalho recente, Ardichvili, Cardoso e Ray (2003), fazem uma contribuição significativa ao proporem que a criação de empresas de sucesso segue um processo bem sucedido de desenvolvimento de oportunidade. Este processo inclui um comportamento ativo do indivíduo empreendedor no reconhecimento de uma oportunidade, sua avaliação e posterior desenvolvimento propriamente dito.

Segundo os autores, as oportunidades são orientadas pela criação de valor para *stakeholders* de empresas potenciais. Além disso, esse processo sofre influência de alguns fatores principais relacionados à capacidade de monitoramento continuado de fontes de inovação; à possível existência de assimetria em acesso a informação e conhecimento anterior; à formação de redes sociais; a traços de personalidades que incluem otimismo, auto-eficácia e criatividade; e aos tipos de oportunidades percebidas.

Concluindo o empreendedorismo pode ser entendido como um processo através do qual, indivíduos ou grupos, integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.

2.1.5 Potencial Empreendedor

As abordagens que buscam caracterizar o empreendedor são baseadas em análises psicossociais e delas surgem diversos traços. Estes traços identificados, somados, parecem criar um ser com habilidades especiais que dificilmente são encontrados em um único homem. No entanto, alguns autores consideram que os indivíduos podem ser inspirados e motivados a criar novos valores porque são empreendedores por natureza. Assim, baseado nesta consideração, um modelo conceitual foi criado visando classificar o empreendedor em categorias que o posicionariam sobre um continuum de comportamentos empreendedores mais ou menos acentuados. Nele todos são empreendedores variando apenas a intensidade (CARLAND, CARLAND e HOY, 1992). Esta taxionomia é baseada nos objetivos esperados para o negócio e classifica os indivíduos em micro-empreendedores, empreendedores e macro-empreendedores.

Os Micro-Empreendedores têm um nível muito baixo de empreendedorismo com relação ao Macro-Empreendedor. Eles vêem sua iniciativa de negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Eles verão seus negócios como um importante aspecto de suas vidas, mas eles não serão consumidos por estes negócios. Micro-Empreendedores perseguirão auto-realização através de alguma atividade fora de seus negócios. Os Micro-Empreendedores, muito provavelmente, não serão encontrados em ambientes corporativos porque eles vêem seu próprio emprego como fator chave para sua liberdade individual e eles ganham auto-estima pela operação de suas próprias iniciativas.

Eles não estão interessados em possuir crescimentos exorbitantes. De fato, a partir do momento que uma iniciativa de negócios venha a prover um padrão de vida com o qual eles se satisfaçam, eles ficarão contentes e operarão o negócio com o mesmo padrão ao longo de suas carreiras. Para estas pessoas, o sucesso é medido pela liberdade. Operam em seus próprios negócios, livres das pressões e demandas de uma carreira empresarial, enquanto provêem suporte financeiro para sua família. Tão logo um Micro-Empreendedor tenha alcançado um nível particular de conforto,

geralmente equacionados para serem capazes de suportar suas necessidades, eles sentir-se-ão bem sucedidos e o foco de suas vidas mudará para algo mais.

Eles não possuirão abordagens criativas e inovadoras para os negócios. Eles preferem uma via segura de técnicas testadas e confiáveis. Eles não têm real interesse em inovação porque o alto nível de energia e envolvimento que isto requer tira-lhes a liberdade a qual eles apreciam. Dois Micro-Empreendedores não serão os mesmos, mas todos têm uma coisa em comum: seus sonhos são sonhos de liberdade, sonhos de feriados e tempos com a família, sonhos de férias e tempo para possuírem uma miríade de outras vocações.

Já os Empreendedores terão um grande acordo com suas próprias percepções em seus negócios ou posições, mas eles não são tão tomados pela orientação empreendedora tanto quanto os Macro-Empreendedores. Eles estarão interessados em lucros e crescimentos além daqueles do Micro-Empreendedor. Eles podem ser encontrados em ambientes corporativos. A chave é que os empreendedores terão uma medida maior de sucesso que os Micro-Empreendedores, mas essa medida variará de empreendedor para empreendedor. Tão logo ele alcance o nível de sucesso requerido, ele mudará seu foco para interesses fora de seus negócios, assim como os Micro-Empreendedores. Até àquela hora, eles aparentam possuir lucros e crescimento, mas esse desejo cairá próximo a linha média do Macro-Empreendedor.

Empreendedores serão inovadores, mas eles são mais comuns em perseguirem melhorias de produtos, serviços e procedimentos estabelecidos do que procurar totalmente novas abordagens que são menos seguros e arriscam romperem a sólida escalada para o sucesso percebido, o qual é tão importante para os Empreendedores. Dois empreendedores não serão os mesmos, mas todos eles têm uma coisa em comum: seus sonhos de reconhecimento e progresso, sonhos de prosperidade e admiração.

Por fim, os Macro-Empreendedores vêem seu envolvimento com seus negócios ou suas posições como o veículo principal para a busca de sua auto-

realização. Estas pessoas podem ser encontradas em ambientes corporativos, mas o tamanho de sua orientação empreendedora é tão forte que eles podem sentir-se frustrados pelo confinamento da hierarquia gerencial. Geralmente, nós esperamos encontrar Macro-Empreendedores envolvidos em suas próprias empresas e negócios, desenvolvendo-as, tornando-as fortes e aspirando dominarem o mercado a qual pertencem.

Por causa de sua orientação para auto-realização estar ligada com seus negócios, o sucesso é medido em termos do crescimento e lucros dos negócios. Seus negócios não são verdadeiramente monetários, particularmente, eles vêm crescimento em lucros e vendas com um conveniente padrão de desempenho para medir o sucesso. Eles realmente querem dominar o mercado no qual se encontram. Suas vidas são uma constante aspiração para dominação. Macro-Empreendedores serão inovadores e criativos e estarão constantemente aspirando encontrar novas maneiras para transformar seus sonhos: em produtos novos, mercados novos indústrias novas, novos níveis de crescimento, novos desafios, novas fronteiras, novas experiências, novos *insights*. Apesar de dois Macro-Empreendedores não serem os mesmos, todos terão uma coisa em comum: um sonho de criar, de mudar, de fazer um mundo diferente.

Para que a classificação destes indivíduos seja feita, Carland, Carland e Hoy (1992), criadores do modelo, elaboraram um instrumento de pesquisa denominado Carland Entrepreneurship Index – CEI. Este instrumento de pesquisa leva em consideração as quatro funções que os autores acreditam melhor descrever o empreendedor: i) traços de personalidade, ii) propensão ao risco, iii) propensão a inovação e iv) postura estratégica.

Os **traços de personalidade** são necessidade de realização (NR) e criatividade. A NR pode ser descrita como uma motivação social. Um indivíduo com alta necessidade de realização pode ser definido como alguém que mantém e aspira completar tarefas difíceis, trabalha para alcançar metas distantes e altos padrões de desempenho e está disposto a esforçar-se para atingir níveis de excelência. Por sua vez, criatividade é um conjunto de habilidades, motivações e estados que estão

ligados à solução de problemas. Ela é influenciada pelo ambiente e composta de três elementos: conhecimentos, habilidade criativa e motivação.

Propensão à inovação pode ser considerada uma condição inerente ao empreendedorismo. A inovação incorpora duas dimensões indissociáveis e interdependentes, a tecnológica e a empreendedora. Elas são importantes na percepção e identificação de oportunidades. A **propensão ao risco** tem sido considerada um comportamento inerente ao empreendedor, pois a abertura e condução de um empreendimento postura estratégica representam, em essência, algo arriscado. Ela pode ser entendida como tendência e desejo do indivíduo em aceitar ou evitar situações de incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser negativos ou positivos.

A pode ser entendida como relevante fator na consecução dos objetivos organizacionais, aparecendo em maior ou menor medida conforme a intenção pretendida para o negócio. Uma das peculiaridades do empreendedor é que ele toma uma postura estratégica ao identificar uma oportunidade e organizar recursos para convertê-las em produtos ou serviços aceitos no mercado.

Carland, Carland e Hoy (1992) argumentam que um instrumento que possa esclarecer o comportamento empreendedor é imprescindível para profissionais e pesquisadores. Esse modelo vem colaborar com empreendedores interessados em formar equipes para criar, gerenciar ou desenvolver um negócio, onde podem ter apoio para entender as diferenças de comportamento que surgem nos diferentes níveis de empreendedorismo. De acordo com Inácio Júnior e Gimenez (2004):

CEI consiste em um questionário de auto-resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. O instrumento requer menos de dez minutos para ser respondido, possui uma fácil tabulação e é uma escala preferencial, indicando onde, com base em sua personalidade e preferências, o respondente mais confortavelmente está como um empreendedor. Não deve ser usado como palavra final, mas como uma ferramenta, um forte indicador que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora.

Os autores ainda explicam que os quatro elementos utilizados por Carland e seus colaboradores, quando presentes em maior ou menor número nos indivíduos, colocam-nos entre valores de 0 a 33 pontos, segundo a escala CEI, contidos em três faixas: “Microempreendedor” (0 a 15) ao “Macroempreendedor” (26 a 33), passando pela faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25),

2.2 Liderança

É importante uma revisão acerca do tema liderança e liderança criativa, para uma melhor compreensão e fundamentação desta pesquisa. Assim, nesta seção serão abordados o conceito de liderança e o modelo da Liderança Criativa.

2.2.1 Conceito de Liderança

Nos tempos atuais, muito se fala a respeito de líderes, de gestores, que sejam “coach”, empreendedores. Mas o que realmente tudo isso significa? Será mais um modismo na era tecnológica da Gestão de Pessoas?

Para responder, Santos (2005) afirma: “Liderança é um processo por meio do qual as pessoas assumem posições de comando, coordenação de grupo, com o objetivo de atingir um resultado, uma meta”.

Aguiar (2002) caracteriza liderança como a capacidade de tomar iniciativas em situações sociais, de planejar, organizar a ação e de suscitar colaboração. Kouzes e Posner (1999) associam liderança com posição social. Todavia, liderança não é uma posição, mas um processo. Afirmam os autores que liderança é um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis e disponíveis para todos em qualquer parte da organização, sendo sua sustentação a credibilidade.

Santos (2005) afirma que o processo de liderança nas organizações é cíclico. Assim sendo, a aparição de um novo líder é inevitável, sendo que a ascensão deste

irá depender da especificidade da ação, do resultado a ser alcançado por ele e das competências necessárias que o mesmo deverá possuir para a situação em que se encontra. O autor deixa muito clara a necessidade de que, quando se exercer o papel de líder, seja por definição ou por posição hierárquica, ou ainda para determinada situação, ter-se a competência necessária, então, será o responsável em conduzir seus liderados para a ação. Terá a incumbência de olhar sobre todos, ter a visão crítica da situação, saber quem são as pessoas que compõem o grupo e qual a meta a ser atingida. Este olhar deve ser diferenciado, de tal forma a desfocar e focar novamente a realidade.

Santos (2005) deixa muito claro, também, a necessidade de o líder conhecer profundamente as potencialidades, as expectativas e as competências das pessoas que fazem parte do processo, para que, quando convocadas, sejam utilizadas de forma mais efetiva e eficiente. O líder deve ser empreendedor, orientador e educador, para que possa proporcionar o crescimento individual e profissional de seus liderados. Santos (2005) afirma ainda que:

Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um, para atingir os resultados esperados. Isto torna cada elemento co-participativo do processo, faz com que cada um se sinta parte do time. Conciliar os objetivos organizacionais com os individuais inclui saber em que momento ocorre a interseção, o ponto comum entre as partes envolvidas.

Rickards e Moger (2000) tratam da liderança como um processo em que a figura do líder tem um destaque; é posto como principal elemento na facilitação da formação e alcance de resultados de equipes.

Existem, na literatura, muitos estudos a respeito da liderança e seus estilos (KETS DE VRIES, 1997; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003 apud FERREIRA 2005), porém se dará destaque aos estilos transacional e transformacional para esta pesquisa, pelo fato de formarem a base do modelo de liderança criativa proposto por Rickards e Moger (2000), o qual gerou o instrumento de pesquisa Team Factors Inventory – TFI, instrumento a ser aplicado para a verificação das hipóteses levantadas.

Liderança transacional é fundamentada no modelo econômico de trocas, troca material ou econômica, e é o tipo mais comum, em que o foco está nas relações contratuais implícitas e explícitas. (BLACKWELL, 2003; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003 *apud* FERREIRA 2005).

Liderança transformacional está além da troca/indução por uma atuação almejada, e isso se dá por estímulo intelectual e inspiração aos liderados para ultrapassar o seu próprio interesse por um propósito coletivo maior. Catalã (2003) entende que a liderança transformacional não é uma função limitada às altas posições de autoridade, mas se deve estender a todo o conjunto da sociedade. Para ele, em sociedades pluralistas e complexas, os líderes devem provir de toda sociedade. O líder transformacional tem sido descrito como aquele que articula uma visão de futuro que pode ser compartilhada com seus pares e subordinados, observa as diferenças particulares e é mais comum que utilize recursos pessoais, como tempo, conhecimentos e experiências.

O líder deve estar devidamente esclarecido que as pessoas lideradas fazem o processo. São elas que, por meio de suas atividades, contribuem com a organização e, conseqüentemente, com a equipe da qual participa.

2.2.2 Liderança Criativa

O modelo da Liderança Criativa surge a partir das pesquisas de Rickards e Moger (1999), pesquisadores e professores da Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra. Foi desenvolvida com equipes de trabalho em várias organizações da Europa, África e Ásia, e que trabalhavam com tarefas e objetivos não rotineiros, normalmente associados à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos. Estas pesquisas levaram os autores a perceberem a importância do líder nos resultados da equipe.

Para Rickards e Moger (1999), a Liderança Criativa é basicamente um processo que modifica o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável, e de aceitável para superior, por meio da introdução de estruturas “benignas”, ressaltando a cooperação (e não a coerção) e a mutualidade.

Ainda existem outros autores que têm justificado o papel do líder em equipes e sua importância nos processos criativos que derivam do grupo e que não poderiam deixar de ser mencionados. Bennis e Biederman (1997) indicam o trabalho colaborativo em equipes e sugerem que tem um papel significativo do líder nesse contexto. Kets de Vries (2001) assegura que a postura do líder é essencial para conservar todos da equipe criativos e que meios mais democráticos favorecem a criatividade. Lipman-Blumen (2000), em seu modelo de “Liderança Conectiva”, relaciona a atividade empreendedora com as estratégias de liderança e criatividade que são comumente aceitas por empreendedores em seus negócios.

Rickards e Moger (2000) consideram importantes as estruturas “benignas” da equipe de trabalho que devem aumentar as performances individuais e grupais, sob as diferentes contingências da organização, além do importante papel do líder nos grupos de trabalho. Estas estruturas “benignas” são representadas pelos sete fatores abaixo relacionados, que para Rickards e Moger (2000) distinguem equipes com alto potencial para criatividade:

- Plataforma de Entendimento
- Visão Compartilhada
- Clima
- Resiliência
- Idéias Próprias
- Ativação em Rede
- Aprendizado vindo da Experiência

A análise feita por Rickards e Moger (2000) das estruturas “benignas”, associadas ao processo criativo em equipe, remetem à Nonaka e Takeuchi (1997), Alencar (1998) e Senge (1998), que consideram a importância de uma base

compartilhada de entendimento, princípios e conhecimento para a inovação e criatividade.

Para uma melhor compreensão de como as estruturas “benignas” atuam em equipes de trabalho, Rickards e Moger chamam a atenção para a existência de “barreiras” que podem evitar a inclusão ou o desenvolvimento dessas estruturas na equipe de trabalho e, conseqüentemente, fazem com que as equipes não sejam capazes de atingir a performance esperada em criatividade e inovação.

Assim, utilizando o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckman (1965), Rickards e Moger apontam duas barreiras potenciais – uma fraca, de comportamento, e outra forte, de performance – que podem, então, influenciar tanto os processos de formação e constituição quanto os resultados criativos da equipe.

As barreiras podem impedir o desenvolvimento de equipes criativas. É comum observar nas organizações grupos de trabalho que demoram a se estruturarem adequadamente e dificilmente atingem as metas previamente estabelecidas.

Quase todas as equipes de trabalho enfrentam diversas barreiras em seu processo de formação, e isso se forem considerados apenas os fatores internos das equipes, sem se levar em conta a diversidade de outros fatores externos que podem aparecer.

O modelo de Tuckman é muito conhecido, por ser simples e de fácil entendimento. Para ele, a formação de equipes passa por cinco fases, que abrangem desde a formação até o desmembramento da equipe:

- *Form* (formação);
- *Storm* (turbulência);
- *Norm* (normatização);
- *Perform* (performance);
- *Adjourm* (passagem ou finalização).

A fase *form* refere-se à fase de orientação e organização dos papéis entre os membros da equipe de trabalho, e permanece até que desordens interpessoais tenham sido expostas e identificadas.

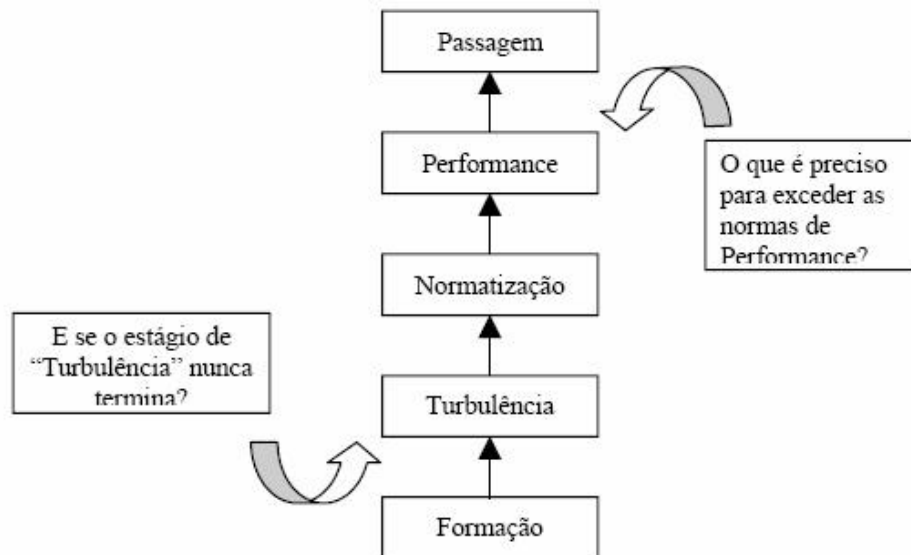
Durante a fase *storm* existe um constante conflito de valores e objetivos entre cada componente da equipe. A finalização desta etapa demonstra o estabelecimento de uma normatização no comportamento e nas relações entre os membros, que permite que os esforços da equipe de trabalho sejam totalmente direcionados para as tarefas e objetivos comuns da equipe (*perform*).

A fase – *adjourn* – é identificada durante o término da equipe de trabalho. Nesta fase, a organização avalia os resultados obtidos pela equipe e as conclusões podem significar a extinção da equipe ou, comumente, uma possível adequação da equipe a novas metas, ou até a continuidade de seu trabalho.

Tuckman, em seu modelo, recomenda que as equipes de trabalho passem por várias fases de desenvolvimento antes de atingirem a performance efetiva. A hipótese é que necessidades intrapessoais e interpessoais precisam ser solucionadas, para que, depois, as normas de comportamento sejam estabelecidas com o objetivo de se atingir a efetividade da tarefa (RICKARDS; MOGER, 2000).

Na figura 1, estão as etapas do modelo de Tuckman, juntamente com as mesmas estão duas questões de Rickards e Moger (2000):

FIGURA 1 – Modelo de Tuckman e Dois Importantes Questionamentos



Fonte: (RICKARDS; MOGER, 2000).

Baseado em experiências com equipes, Rickards e Moger (2000) consideraram duas questões críticas: 1) Que mecanismos estão em jogo quando uma equipe falha em atingir a performance esperada? 2) Que mecanismos levam à performance exemplar? Os autores partem dessas questões na tentativa de aperfeiçoar o modelo de Tuckman, sugerindo duas barreiras essenciais ao processo de formação e performance das equipes de trabalho. Estas barreiras seriam responsáveis por dificuldades na formação dessas equipes e pelo desempenho superior.

A primeira barreira é comportamental e temporária e a equipe que não consegue superá-la demonstra comportamentos disfuncionais. A segunda, considerada uma barreira forte de performance, indica a capacidade de criatividade e de inovação que o grupo alcançou. Um grupo que vence esta barreira significa que alcançou um alto desempenho criativo e que conseguiu superar as expectativas comuns de performance de sua organização ou de seu meio social específico (RICKARDS; MOGER, 2000).

Avaliar a performance criativa dependerá, em grande parte, da cultura organizacional presente, segundo Rickards e Moger (2000). Algo que pode ser

considerado inovador para algumas empresas pode ser ultrapassado e sem utilidade para outras. Neste caso, para as equipes criativas o que vale é se o objetivo traçado no início dos trabalhos foi atingido.

Rickards e Moger (2000), ao perceberem as barreiras para a formação e performance das equipes em seu modelo, defendem que o líder é o responsável pela introdução de estruturas benignas, que permitirão às equipes superarem estas barreiras. As estruturas são formadas pelos sete fatores de equipes criativas identificados por Rickards e Moger (2000), a seguir explicitados.

Plataforma de entendimento é entendida como a base de conhecimento, crenças e pressupostos de onde brotaram as novas idéias de uma equipe criativa. O líder criativo expõe à equipe que, no início de uma atividade, todos se beneficiarão da utilização do conhecimento, das crenças e dos pressupostos compartilhados. Esses elementos constituem a plataforma de entendimento da qual novas idéias irão desenvolver-se (RICKARDS; MOGER, 1999, 2000; RICKARDS; CHEN, 2000).

Este fator se mostra importante para que os membros da equipe possam compartilhar suas crenças e valores durante as etapas de formação e turbulência e as relações e os papéis possam ser estabelecidos logo no início, para assim superar a barreira fraca de comportamento. Logo que esta plataforma de entendimento seja constituída, os membros poderão superar mais facilmente a primeira barreira detectada por Rickards e Moger (2000) e, a partir daí, novas idéias ou perspectivas surgirão (INACIO JÚNIOR, 2002).

Quando a equipe acessa e analisa a plataforma de entendimento, há a sugestão de perspectivas individuais e a soma das perspectivas dominantes cria uma **Visão Compartilhada**.

Equipes de alta performance irão evitar as antigas visões e sustentar visões compartilhadas criativas para o futuro (RICKARDS; CHEN, 2000; SENGE, 1998). A partir da visão compartilhada é que se diferenciam as visões comuns, compelidas por hábitos e pressupostos comuns, das visões compartilhadas e expostas de equipes superiores (RICKARDS; MOGER, 1999, 2000).

O fator **Clima** tem uma relação importante com a criatividade. Aqui, não é dada atenção somente a intenção de se estabelecer um clima propício para o desenvolvimento das atividades da equipe de trabalho, mas, principalmente, para o incentivo à criatividade e à inovação. Conseqüentemente, em “Liderança Criativa”, além da importância de um clima organizacional favorável à equipe de trabalho, é importante que a equipe tenha um clima favorável à criatividade.

O melhor exemplo de um clima favorável é o de uma equipe onde o líder enfatiza a importância de um clima favorável e os membros da equipe confiam mutuamente e compartilham uma abordagem positiva e apoiadora (RICKARDS; CHEN, 2000). Os componentes de um clima criativo têm sido repetidamente associados a resultados inovadores (RICKARDS; CHEN, 2000).

A **Resiliência** é um fator indispensável para os membros da equipe e para o líder na transposição dessas barreiras. Uma equipe de trabalho que possui alta resiliência indica que seus membros são flexíveis às barreiras e às frustrações que podem surgir, e que o líder da equipe enfatiza o princípio de lidar com desapontamentos e procurar por novas perspectivas para superar as dificuldades (RICKARDS; MOGER, 1999, 2000; RICKARDS, CHEN, 2000). Uma premissa verdadeira para as equipes criativas é: “Existem outras formas, devem existir melhores formas”, (ACKOFF; VERGARA, 1981, apud RICKARDS; CHEN, 2000).

Para que idéias se tornem criativas, as equipes precisam reconhecer a propriedade de suas idéias, aproximá-las das capacidades reais de cada membro da equipe e, por fim, assumirem a responsabilidade de colocá-las em prática. Em equipes com elevada performance criativa, esforços são feitos para criar comprometimento com as idéias e o líder da equipe encoraja deliberações traçadas para alinhar as idéias da equipe em áreas de conhecimento onde os membros têm conhecimento e controle (RICKARDS; CHEN, 2000). Em conseqüência, a equipe irá procurar e favorecer as idéias que é capaz de executar. **Idéias próprias** associam-se ao conceito de *empowerment* utilizado, por exemplo, por Bennis e Townsend (1995), para explicar como as pessoas passam a ver o trabalho sendo desafiador e

estimulante e o quanto se sentem significantes ao cumprirem as tarefas que são capazes de executar.

Ativação em rede se distingue por não ser um atributo referente à solução de problemas e processos de criatividade, no que diz respeito aos processos de liderança que podem ser esperados de um grupo. Aqui, membros da equipe procuram recursos externos para a solução de problemas, compartilhamento de idéias e apoio em geral (RICKARDS; CHEN, 2000).

Determinadas vezes, as equipes de trabalho necessitam contar com recursos que não podem ser adquiridos em suas organizações. Equipes criativas buscam obter externamente os recursos necessários para o cumprimento de seus objetivos, indo além dos recursos que habitualmente podem ser encontrados na equipe de trabalho. Equipes de trabalho com elevada performance em criatividade possuem contatos importantes para a troca de informações, auxílio técnico e fornecimento de recursos importantes. Estar “conectado” em uma rede de contatos (*networking*) pode ser decisivo para a aquisição daquela “peça” que faltava para que as idéias pudessem ser postas em prática.

Para Caetano Júnior (2002), este fator não inclui os processos de liderança, os quais são esperados de um grupo, e diz respeito à busca de recursos externos à equipe ou à organização.

Em equipes criativas, os membros possuem a atitude de aprender com suas experiências de crescimento e de adaptação contínua para a solução de problemas criativos (RICKARDS; CHEN, 2000). Equipes que demonstram um elevado grau de **Aprendizado vindo da Experiência** indicam que seus membros estão preocupados em fazer com que toda a equipe possa aprender com as experiências de todos, e as intervenções do líder são favoráveis como um meio para se obter o aprendizado através da experiência. Este fator também se alinha com as idéias de Senge (1998) sobre o conceito de aprendizagem organizacional.

Há grandes semelhanças entre fatores de Liderança Criativa com outros fatores de liderança que vêm sendo apontados e discutidos por diversos autores da

área. Alguns desses autores já foram citados aqui, anteriormente, mas vale a pena fazer uma rápida citação de alguns desses outros fatores que são importantes para processos criativos que envolvem a liderança.

Kouzes e Posner (1999) estão mais voltados para a figura do líder e seu comportamento e relacionam alguns “comprometimentos” que o líder deve assumir para que se possam obter resultados importantes de sua equipe. Entre esses comprometimentos, alguns se aproximam muito de determinados fatores de Liderança Criativa, tais como:

- Inspirar uma visão compartilhada - visão compartilhada.
- Ampliar a esfera de influência das pessoas - ativação em rede.
- Fazer conexões - ativação em rede.
- Abrir diálogo sobre seus valores pessoais e compartilhados - plataforma de entendimento.

Inspirar uma visão compartilhada quer dizer, em outras palavras, espalhar o entusiasmo do líder em sua equipe de trabalho e fazer com que as pessoas se comprometam a seguir estas visões inspiradas pelo líder (KOUZES; POSNER, 1999). Esta afirmação refere-se a que Kouzes e Posner também estão preocupados em como as visões do líder podem ser absorvidas pelos membros das equipes e em como os mesmos prossigam com essas visões.

Ativação em rede representa a influência que as pessoas das equipes possuem em conhecer e encontrar fontes de recursos “chave” para o sucesso da equipe.

Estar conectado às pessoas que podem oferecer suporte, informações e ensinar aumenta o poder. “Você pode aumentar o seu próprio poder através da formação de relacionamentos estratégicos, e o das outras pessoas da mesma maneira” (KOUZES; POSNER, 1999). Para que seja possível efetivar uma rede de relacionamentos, é importante que o líder tenha a preocupação de ampliar a esfera de influência das pessoas de sua equipe tanto internamente, quanto externamente.

Mais importante que manter uma visão é compartilhá-la com sua equipe e criar o comprometimento das pessoas com ela. Dessa forma, Kouzes e Posner (1999) afirmam que líderes efetivos devem guiar seus liderados, indicando o caminho e desafiando o estabelecido para que se possa alcançar a liderança “exemplar”. Ainda, neste sentido, tanto as idéias de Kouzes e Posner (1999) quanto as idéias de Rickards e Moger (1999) alinham-se com o conceito de “sinergia” e levam-nos a entender a importância da visão compartilhada para obter o comprometimento da equipe com seus objetivos.

Como comentado anteriormente o Team Factors Inventory – TFI é um instrumento criado por Rickards, Chen e Moger (2001) com base no modelo de liderança criativa, que tem como objetivo entender e explicar quais são os mecanismos que impedem que uma equipe alcance a performance desejada e quais são os que auxiliam quando a equipe alcança índices superiores aos esperados. O TFI foi criado para avaliar as dinâmicas da performance das equipes, com finalidade de evidenciar os resultados de trabalhos não rotineiros, trabalhos onde a criatividade é necessária.

A avaliação consiste em um questionário de auto-resposta, contendo trinta e seis perguntas, as quais são medidas por meio de uma escala de classificação somatória de cinco pontos, que indica a tendência da equipe para a liderança criativa nos sete fatores: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, idéias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência. Cada fator contribui com três itens no questionário tendo sido adicionadas, pelos autores, questões referentes à produtividade, à criatividade, à gestão do conhecimento e ao estilo de liderança (transacional ou transformacional).

O desenho do TFI foi baseado na premissa de se tentar estabelecer uma boa relação entre o maior nível de confiabilidade possível pelos longos questionários, e a maior aceitação possível pelos respondentes dos menos extensos. Um requisito importante que foi imposto era que o instrumento pudesse ser completado em não mais do que dez minutos pela grande maioria de respondentes. O quadro 1 traz uma breve descrição dos sete fatores de equipes criativas e as respectivas localizações das afirmativas no TFI.

Uma escala de cinco pontos – escala de Likert – foi escolhida para medir todos os itens do TFI como segue: 5= concorda fortemente; 4=concorda; 3=neutro; 2=discorda; 1= discorda fortemente. Todas as questões foram expressas positivamente. O estilo das sentenças encoraja os respondentes a reportarem as características gerais que a equipe tem vivido. A maior ou menor presença dos sete fatores de equipes criativas, coloca a equipe, segundo a escala do TFI, entre os valores de 0 a 5 pontos, contidos em três faixas: “*Team from hell*” [0 a 1,87), “*Standard team*” [1,87 a 3,10) e “*Dream team*” [3,10 a 5,00].

Quadro 1 – Os Critérios do TFI

Critérios (afirmativas)	Principais características
Sete fatores de equipes criativas	
Plataforma de Entendimento (18, 26 e 34).	Membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas 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 (5, 6 e 12)	Membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Membros da equipe também levam juntas visões poderosas e significativas.
Clima (25, 31 e 35)	Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.
Idéias Próprias (1, 3 e 8)	As idéias em que são dadas mais atenções são aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. Uma equipe criativa cria e sustenta idéias novas e valorosas de problemas relacionadas a tarefa.
Resiliência (15, 19 e 33)	Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos.
Ativação em Rede (16, 20 e 22)	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando idéias e oferecendo apoio mútuo.
Aprendizado vindo da Experiência (13, 14 e 32)	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: Adaptado de Rickards et al (2001, p. 245).

O TFI vem se mostrando útil na auto-avaliação pela própria equipe. Com os resultados obtidos em cada um dos sete fatores de equipes criativas e com um treinamento adicional para que a equipe possa entender seus conceitos e pressupostos, ele torna-se uma ferramenta de gerenciamento da capacidade de Liderança Criativa e, por conseguinte, da capacidade de inovar e empreender.

As referências aqui abordadas permitem indicar a possível existência de um componente de liderança no comportamento empreendedor. Os modelos de Carland, Carland e Hoy (1982) e Rickards e Moger (1999), embora tratem de fenômenos distintos, parecem estar conectados. As idéias de ambos sugerem que indivíduos com potencial empreendedor mais acentuado praticam a liderança criativa com mais intensidade.

Esta possível associação, surgida da leitura dos modelos referidos, foi o que este estudo investigou no âmbito das empresas de construção civil. No próximo capítulo são explicados os procedimentos metodológicos adotados.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos de pesquisa adotado neste estudo replicaram os de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005). Isto foi feito devido à necessidade de tornar comparáveis os resultados deste estudo com os dois estudos anteriores. Assim nessa seção são apresentadas a especificação do problema de pesquisa e as hipóteses dele derivadas; a definição constitutiva e operacional das variáveis estudadas; a delimitação e o design da pesquisa; e os procedimentos de amostragem e coleta de dados.

3.1 Especificação do Problema

O problema de pesquisa proposto é formulado da seguinte forma:

Quais as relações existentes entre empreendedorismo e liderança criativa e a relação dessas duas variáveis com o porte, desempenho da empresa e com a idade, gênero e grau de instrução dos dirigentes das empresas de construção civil associadas ao SINDUSCON/PR da cidade de Curitiba?

Da especificação do problema de pesquisa, temos as seguintes hipóteses.

3.1.1 Hipóteses

Embora alguns suponham que o comportamento empreendedor é inerente somente a alguns indivíduos, nesta pesquisa considera-se que todos sejam empreendedores. Os dois primeiros objetivos não foram tratados como hipóteses, por serem coleta e avaliação que os próprios instrumentos fornecem. Os estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005), com base nos modelos de potencial empreendedor e liderança criativa, analisaram um conjunto de hipóteses que foram também verificadas neste estudo. Elas foram enunciadas da seguinte forma:

H1 – Existe uma associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa.

H2 – Existe associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e grau de instrução do dirigente.

H3 – Não existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e gênero do dirigente.

H4 – Não existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade do dirigente.

H5 – Existe uma associação positiva entre empreendedorismo, liderança criativa e desempenho da empresa.

H6 – Existe uma associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e porte da empresa.

3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

Neste item descrevem-se as variáveis dependentes e independentes argüidas na apresentação das hipóteses

3.1.2.1 Variáveis independentes

a) Potencial empreendedor

Definição Constitutiva: Maior ou menor presença dos elementos ligados a traços de personalidade, inclinação à inovação, ao risco e à postura estratégica. (CARLAND, CARLAND & HOY, 1992).

Definição Operacional: Elementos medidos por meio do instrumento de pesquisa - CEI, onde o indivíduo é classificado como microempreendedor (0–15), empreendedor (16–25) e macroempreendedor (26–33), dependendo da pontuação obtida pelos dirigentes das empresas estudadas.

b) Liderança Criativa

Definição Constitutiva: Processo que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e, em seguida, para superior, por meio das estruturas benignas, ressaltando a cooperação e a mutualidade. (RICKARDS; MOGER, 2000).

Definição Operacional: Classificação alcançada pelos dirigentes por meio de um instrumento de pesquisa –TFI, aplicado às pessoas que trabalham diretamente com estes dirigentes.

3.1.2.2 Variáveis dependentes:

a). Desempenho

Definição Constitutiva: Indicadores que podem traduzir o sucesso da empresa.

Definição Operacional: A visualização do desempenho se fez de forma objetiva, analisando índices como: crescimento de vendas, de patrimônio líquido, e do ativo destas empresas e de forma subjetiva, coletando a satisfação dos dirigentes em relação ao comportamento das organizações, através de questões do instrumento de coleta de dados.

b) Porte da Empresa

Definição Constitutiva: o porte se determina conforme número de funcionários das organizações, conforme critério adotado pelo SINDUSCON/PR.

Definição Operacional: classificação das empresas em pequeno ou médio porte conforme quadro 3.

Quadro 2: Porte das Empresas

Porte	Critério
Pequeno	0 a 49 funcionários
Médio	50 a 99 funcionários
Grande	100 ou mais funcionários

3.2 Delimitação e *Design* da Pesquisa

Os critérios adotados para esta pesquisa são os amplamente delineados e conceituados por Cooper e Schindler (2003).

3.2.1 *Forma de Estudo*

Formal: procedimento mais estruturado; o pesquisador inicia o processo com hipóteses já formuladas, o que permite testar as hipóteses e responder às perguntas da pesquisa.

3.2.2 *Método de Coleta de Dados*

Interrogação/comunicação: o pesquisador elabora as questões para alcançar os objetivos do estudo e coleta as respostas por meios formais.

3.2.3 *Controle das Variáveis*

***Ex post facto*:** neste caso, o pesquisador reporta-se ao que aconteceu, sem ter controle das variáveis, limitando-se a investigar uma quantidade constante de fatores, pela seleção criteriosa do objeto com amostragens restritas e pela manipulação dos resultados de modo estatístico.

3.2.4 Propósito da Pesquisa

Descritiva: com intuito de traçar um perfil do objeto estudado e responder às seguintes perguntas básicas: O quê? Por quê? Quando? Onde? Quem? Como?

3.2.5 Dimensão do Tempo

Corte transversal: as informações são consideradas em um momento específico e delimitado do objeto de pesquisa.

3.2.6 Escopo da Pesquisa

Estatístico: busca verificar as características de uma população por meio de dedução das características da amostra. Assim são testadas as hipóteses e, conforme a significância estatística da amostra, considera-se válidas para toda a população foco da pesquisa.

3.2.7 Ambiente da Pesquisa

Condições de campo: levando-se em conta que a pesquisa é realizada no ambiente de um setor de negócios.

3.3 População e Amostragem

A população compreende as empresas de construção civil associadas ao SINDUSCON/PR e pertencentes à cidade de Curitiba. Para se determinar o tamanho da amostra, é necessário considerar o tamanho da população. Nesta pesquisa, considera-se que a população é finita e o tamanho da amostra, portanto, será calculado conforme a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Z^2 \times p \times q}{N \times d^2}}$$

FONTE : SILVER, M. Estatística para Administração - São Paulo, Atlas, 2000.

Onde:

n : número de elementos da amostra;

N : número de elementos da população;

Z : valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado;

d : erro tolerável da amostra em %;

p e q : proporção de se escolher uma dada empresa aleatoriamente.

Assim para o estudo ora apresentado, para uma população que apresenta um tamanho aproximado de 321 empresas, considerando um nível de significância de 5%, com uma confiabilidade de 95% sobre os resultados obtidos nesta, valor este que normalmente se utiliza em estudos na área social, e nos dá um valor resultante de $Z = 1,96$, utilizando-se $p = q = 0,5$ por se ter um tamanho maior de amostra e ainda aplicando-se um $d = 0,10$, conseqüentemente aceitando intervalos de +/- 10% de variação sobre a média das pontuações do CEI e TFI. Desta forma o tamanho mínimo da amostra é de 74 empresas.

3.4 Coleta e Tratamento de Dados

Inicialmente foi feito contato com a diretoria do SINDUSCON/PR, explanando a intenção da pesquisa, quais os objetivos a serem alcançados e os instrumentos que seriam utilizados. A mesma aceitou que a pesquisa fosse feita e disponibilizou seu departamento de pesquisa e comunicação para efetuar a distribuição dos instrumentos via *internet* e solicitar que seus associados respondessem às questões propostas. Para reforçar o pedido este departamento fez também solicitações via *e-mail* e chamadas em sua pagina eletrônica.

A coleta foi feita através de três instrumentos. O primeiro composto de 14 itens levantou dados sobre a empresa e seu dirigente (Anexo A). O segundo instrumento – CEI – respondido pelo dirigente da empresa mensurou o potencial empreendedor (Anexo B). O terceiro instrumento – TFI – foi respondido por três colaboradores diretos do nível gerencial e técnico (Anexo C). Os dados coletados são apresentados nos anexos D ,E e F.

O tratamento dos dados foi feito por meio de técnicas estatísticas. Os dados obtidos com o primeiro questionário foram tratados através de estatística básica considerando a necessidade de descrever a amostra. Para isto foram utilizados frequências, percentuais, médias e desvios padrão.

Os resultados obtidos com o CEI e o TFI foram também descritos através de parâmetros básicos e análise da normalidade da distribuição dos resultados.

Finalmente as relações entre as variáveis independentes e dependentes foram verificadas através de testes de correlação, testes de diferenças de médias (t de student) e testes de qui-quadrado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao longo de dois meses foram aplicados os instrumentos de coleta de dado, utilizando-se a página da internet disponibilizada pelo SINDUSCON/PR. Oitenta e sete dirigentes de empresa de construção civil da cidade de Curitiba participaram da pesquisa acessando a mesma. Deste total 13 participantes não observaram completamente as instruções de preenchimento, e conseqüentemente suas respostas foram descartadas.

Assim, a amostra final ficou composta por 74 empresas que no seu conjunto corresponderam a dados de 74 dirigentes e 222 colaboradores de nível gerencial e técnico. A partir destes questionários, utilizando programas estatísticos próprios para a área de ciências sociais (SPSS), apoiado no referencial teórico apresentado, obtiveram-se os resultados descritos e analisados neste capítulo.

4.1 Descrição da Amostra

Todos os dirigentes das empresas que participaram da pesquisa afirmaram que abriram seus negócios por terem percebido uma oportunidade para fazê-lo. Isto demonstra que os mesmos têm iniciativa dos seus atos, ou seja, uma evidência de comportamento empreendedor.

Da amostra 51,0% afirmou que planejou como iniciar suas atividades, o que pode ser visto como sinal de que possuem uma postura estratégica, conforme modelo de potencial empreendedor já visto.

As empresas pesquisadas não possuem nenhuma associação com outras do mesmo ramo, são familiares (59,5%). Todos os respondentes afirmaram não ter recebido incentivo governamental durante a existência da empresa, apesar da importância do setor de construção civil para a economia brasileira. A média de

idade das empresas foi de 18,0 anos, com o mínimo de 5 e o máximo de 37. Na sua maioria possuem 2 sócios (81,1%) e efetivamente só um atua na empresa tomando todas as decisões.

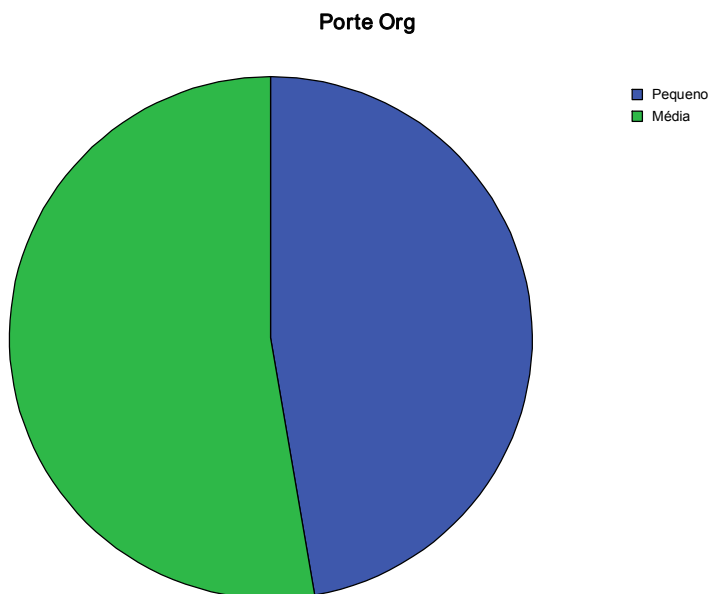
O numero médio de empregados das empresas que compõem a amostra foi 51,2. A menor empresa declarou ter dez empregados e a maior 98. Utilizando o critério de classificação de porte descrito no capítulo anterior, a amostra foi composta de 35 (47,3%) empresas de pequeno porte e 39 (52,7%) de médio porte. Na tabela 6 apresentam-se os detalhes da amostra de empresas. O gráfico 1 demonstra a proporção de empresas de pequeno e médio portes da amostra.

Tabela 6 - Dados Demográficos das Empresas

Idade da Empresa (anos)		Numero de Empregados		Empresa familiar	
Faixa	N	Faixa	N	Sim	Não
5 a 9	17	10 a 29	07	N = 44	N = 30
10 a 19	25	30 a 39	11		
20 a 29	23	40 a 49	17	59,5%	40,5%
30 ou mais	09	50 ou mais	39		

Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 1 – Proporção de Empresas de Pequeno e Médio Porte



No conjunto, as empresas da amostra apresentaram uma evolução positiva no seu faturamento e valor de ativo nos últimos três anos. Em 2003 18,6% das

empresas faturaram mais de R\$ 90.000,00 por mês, enquanto que em 2005 as empresas que tiveram faturamento desta ordem foram 59,5% da amostra. Da mesma forma, enquanto que em 2003 apenas 4,0% das empresas tinham o ativo com valor acima de R\$ 500.000,00, em 2005 o percentual de empresas nesta faixa passa para 64,9% . Na tabela 7 são demonstrados o numero de empresas correspondente a cada faixa de faturamento e valor do ativo.

Tabela 7 - Distribuição de Numero de Empresas por Faturamento e Valor de Ativo

	2003	2004	2005
Faturamento	N de Empresas	N de Empresas	N de Empresas
de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês	3	1	1
de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mês	14	0	0
de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mês	44	43	29
mais de 90.001,00 por mês	13	30	44
Ativo	N de Empresas	N de Empresas	N de Empresas
de R\$ 50.001,00 a 200.000,00	17	1	1
de R\$ 200.001,00 a 350.000,00	46	4	0
de R\$ 350.001,00 a 500.000,00	8	68	25
acima de R\$ 500.001,00	3	1	48

Fonte: Pesquisa de Campo

Na questão onde havia alternativas sobre a evolução do patrimônio líquido da empresa, as respostas dos dirigentes foram classificadas em três tipos de desempenho, conforme a seguinte correspondência:

Resposta	Desempenho
Aumentou significativamente	Muito bom
Aumentou levemente	Bom
Permaneceu nos mesmos patamares	Médio
Decresceu levemente	Ruim
Decresceu significativamente	Muito Ruim

Partindo destas respostas obteve-se que 25 empresas tiveram um conceito de desempenho bom e 49 das empresas um conceito de desempenho médio, conforme demonstrado na tabela 8 e gráfico 2.

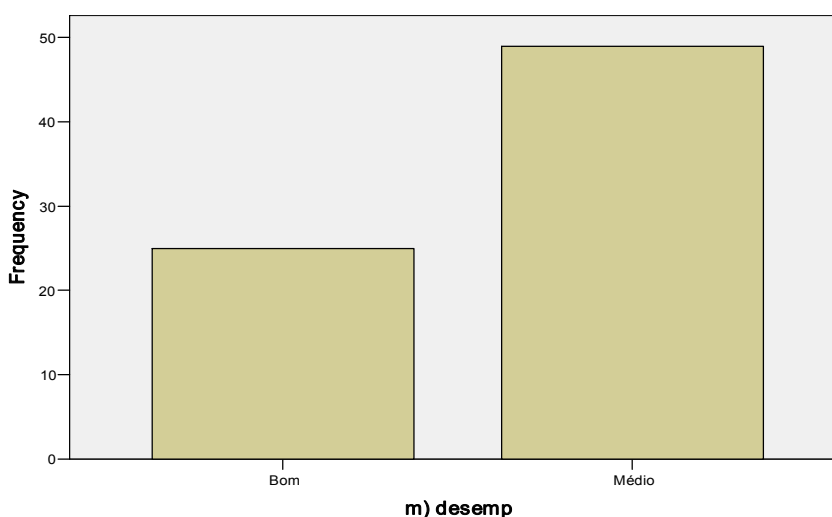
Tabela 8 - Desempenho das Empresas da Amostra

m) desemp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bom	25	33,8	33,8	33,8
	Médio	49	66,2	66,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 2 - Desempenho das Empresas da Amostra

m) desemp



Os dados coletados indicaram, ainda, que seus dirigentes não estão satisfeitos com o faturamento de suas empresas, e que tem a pretensão na sua totalidade de aumentar um pouco o tamanho/ atividades da empresa, evidenciando um comportamento de todos, de sempre enfrentar riscos calculados. Deve-se tomar muito cuidado, pois estes dados são subjetivos e muito generalizados, uma vez que, quando colocado o faturamento e o imobilizado, os mesmos foram indicados por faixas de valores. Cabe salientar que alguns fatores devem ser considerados, pois a diminuição do faturamento ou do imobilizado em uma empresa não significa que a mesma esteja sofrendo uma diminuição em seus negócios.

Todos os dirigentes das empresas que compõem a amostra são homens, o que se deve ao fato de que o meio ainda é pouco explorado pelas mulheres. O grupo é formado por pessoas de nível superior, na sua maioria (91,9%) da área de

engenharia, o que é facilmente compreendido pela função e exigências legais do próprio setor onde o estudo foi realizado.

Percebe-se que para abrir uma empresa de engenharia tem-se que ter alguma experiência no setor, desta forma a resposta dada pelos dirigentes foi unânime quando se referiu à experiência anterior no negócio.

Quanto à idade percebe-se que a faixa destes dirigentes inicia-se com 29 e chega até aos 67 anos. A idade média dos dirigentes atingiu 50,2 anos, indicadora de uma população madura.

A fim de avaliar um aspecto que a literatura comenta, fez-se perguntas para averiguar se havia no seu contexto familiar algum empreendedor, e se o mesmo tinha um modelo que foi seguido. Em termos estatísticos a grande maioria (90 %) respondeu afirmativamente sobre a existência de empreendedores na família e que o modelo seguido era um membro da família. Desta forma pode-se concluir que parece haver influencia da família no processo empreendedor, ainda mais se considerarmos que na amostra quase 60% das empresas eram familiares.

4.2 Potencial Empreendedor

O nível de potencial empreendedor dos dirigentes das empresas de construção civil da cidade de Curitiba foi mensurado através do CEI. Inicialmente foi verificado se a distribuição dos resultados teve um comportamento próximo da normalidade. Esta verificação é importante porque permite a utilização de tratamento estatístico paramétrico na análise dos dados.

A distribuição dos resultados do CEI apresentou um comportamento com tendência de normalidade em torno da média, conforme demonstrado nas tabelas 9 e 10 e no gráfico 3. A média de potencial empreendedor foi 15,4 com um desvio padrão de 2,9. Os resultados se distribuíram entre um mínimo de 10 e um máximo de 22.

Tabela 9 – CEI - Frequências Observadas

CEI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10,00	3	4,1	4,1	4,1
	11,00	5	6,8	6,8	10,8
	12,00	3	4,1	4,1	14,9
	13,00	8	10,8	10,8	25,7
	14,00	12	16,2	16,2	41,9
	15,00	10	13,5	13,5	55,4
	16,00	6	8,1	8,1	63,5
	17,00	11	14,9	14,9	78,4
	18,00	5	6,8	6,8	85,1
	19,00	3	4,1	4,1	89,2
	20,00	3	4,1	4,1	93,2
	21,00	4	5,4	5,4	98,6
	22,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 3 – CEI - Histograma

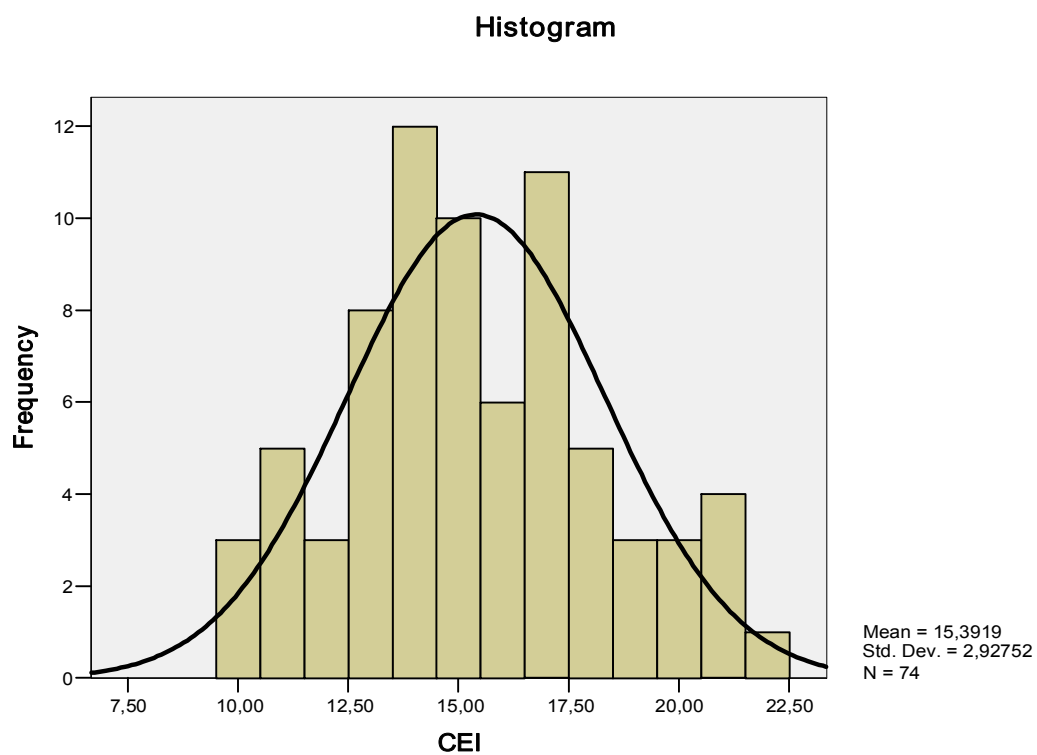


Tabela 10 -Teste de normalidade

Tests of Normality

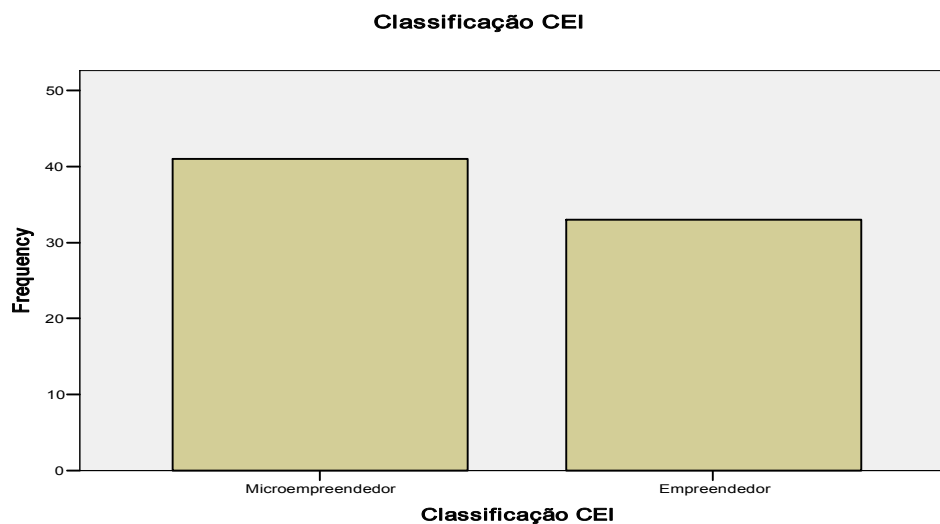
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CEI	,107	74	,034	,972	74	,096

a. Lilliefors Significance Correction

Os resultados deste estudo se assemelham ao de estudos anteriores (GIMENEZ, INACIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; INACIO JUNIOR, 2002 ; FERREIRA, 2005). O fato dos resultados apresentarem uma distribuição normal evidencia que a proposição do modelo do potencial empreendedor de Carland, Carland e Hoy (1992) parece estar correta. Os indivíduos podem ser diferenciados pela intensidade do potencial empreendedor, e não pela ausência ou presença de comportamento empreendedor.

O CEI permite a classificação dos respondentes em três tipos conforme critérios apresentados no capítulo três. A amostra estudada dividiu-se apenas em dois grupos: microempreendedor e empreendedor. No primeiro grupo encontram-se 55,4% dos respondentes e no segundo 44,6% (gráfico 4).

Gráfico 04 - CEI - Tipos



Analisando a tabela 11, verificou-se que o grupo dos microempreendedores apresentou um CEI médio de 13,2 e desvio padrão de 1,6. A média deste grupo encontra-se acima da media teórica para microempreendedores que é de 7,5. Isto indica que este grupo de respondentes tem um potencial empreendedor que se

localiza na faixa superior dos microempreendedores. Por outro lado o grupo dos empreendedores apresentou um CEI médio de 18,1 e desvio padrão de 1,8. Esta média é menor que 20,5 (média teórica de empreendedores) colocando este grupo na faixa inferior de sua classificação.

Tabela 11- Médias do CEI para os Grupos de Dirigentes

Report

CEI			
Classificação CEI	Mean	N	Std. Deviation
Microempreendedor	13,2439	41	1,57766
Empreendedor	18,0606	33	1,78430
Total	15,3919	74	2,92752

A estrutura do CEI envolve a mensuração de 4 fatores para classificação do potencial empreendedor do respondente. As questões 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 29 e 32 avaliam o fator – traços de personalidade; as questões 1, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 20, 21, 23, 24, 27 e 28 avaliam o fator – postura estratégica; as questões 26, 30 e 31 avaliam o fator propensão ao risco; e as questões 17, 19, 22, 25 e 33 avaliam o fator inovação e criatividade. Isto significa que o fator traços de personalidade contribui com 36,4% da pontuação do CEI, o fator postura estratégica com 39,4%, o fator propensão ao risco com 9,1% e o fator criatividade e inovação com 15,1%.

Nas tabelas 12, 13, 14, 15 e 16 apresentam-se as contribuições de cada um dos fatores internos do CEI de acordo com as respostas obtidas nesta amostra. No fator traços de personalidade, cuja pontuação máxima é 12, a amostra estudada produziu uma média de 4,9 com pontuação máxima de 8. No fator postura estratégica, cuja pontuação máxima é 13, a média da amostra foi 6,8 com pontuação máxima de 10. No fator propensão ao risco cuja pontuação máxima é 3 a média das respostas foi 1,0 e o máximo foi 3. Finalmente para o fator criatividade e inovação, cuja pontuação máxima é 5, a média foi 2,7 com o máximo de 5 pontos.

Em termos de proporção os resultados da amostra indicaram que os fatores postura estratégica e criatividade e inovação contribuíram para a média do CEI mais do que o teoricamente esperado, 44,2% e 17,4% respectivamente. Os outros dois

fatores, propensão ao risco e traços de personalidade contribuíram para a média do CEI menos do que teoricamente esperado, 6,8% e 31,6%.

Desta forma, a amostra estudada parece valorizar mais os aspectos de postura estratégica, criatividade e inovação. São aspectos muito enfatizados na área de empreendedorismo, permitindo concluir que os dirigentes da amostra encontram-se no nível intermediário do potencial empreendedor.

Tabela 12 - Contribuição do Fator Traços de Personalidade na Composição do CEI

		Personalidade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,8	6,8	6,8
	3,00	6	8,1	8,1	14,9
	4,00	27	36,5	36,5	51,4
	5,00	7	9,5	9,5	60,8
	6,00	19	25,7	25,7	86,5
	7,00	5	6,8	6,8	93,2
	8,00	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 13 - Contribuição do Fator Postura Estratégica na Composição do CEI

		Postura Estrategica			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,4	1,4	1,4
	4,00	8	10,8	10,8	12,2
	5,00	10	13,5	13,5	25,7
	6,00	12	16,2	16,2	41,9
	7,00	20	27,0	27,0	68,9
	8,00	8	10,8	10,8	79,7
	9,00	7	9,5	9,5	89,2
	10,00	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 14 - Contribuição do Fator Propensão ao Risco na Composição do CEI

Propensao ao risco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	17	23,0	23,0	23,0
1,00	38	51,4	51,4	74,3
2,00	18	24,3	24,3	98,6
3,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabela 15 - Contribuição do Fator Criatividade e Inovação na Composição do CEI

Criatividade e inovação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	5	6,8	6,8	6,8
1,00	11	14,9	14,9	21,6
2,00	9	12,2	12,2	33,8
3,00	31	41,9	41,9	75,7
4,00	14	18,9	18,9	94,6
5,00	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Tabela 16 - Contribuição dos 4 Fatores internos na Composição do CEI

Descriptive Statistics

	N	Maximum	Mean	Std. Deviation
Propensao ao risco	74	3,00	1,0405	,72978
Criatividade e inovação	74	5,00	2,6757	1,28328
Personalidade	74	12,00	4,8649	1,56437
Postura Estrategica	74	13,00	6,8108	1,83330
Valid N (listwise)	74			

Dentre os fatores avaliados, o fator Postura Estratégica, conforme a tabela 09 obteve maior pontuação, o que significa, resposta mais freqüente, ou seja, o conhecimento dos entrevistados quanto à importância de se ter uma política de meio ambiente, um controle do seu ambiente e estarem claramente estabelecidos os objetivos a serem alcançados e como alcançá-los.

A confiabilidade da escala que mensura o CEI foi calculada através do Alfa de Cronbach. Para esta amostra o resultado foi de 0,837 o que indica uma alta confiabilidade (COOPER; SCHINDLER, 1998). Em suma a pontuação média dos dirigentes no CEI deixa claro que esta amostra é composta por empreendedores, segundo esta escala.

4.3 LIDERANÇA CRIATIVA

Os resultados apresentados nesta seção são provenientes das respostas dadas pelos colaboradores de nível gerencial e técnico ao instrumento TFI (Anexo C). Para cada empresa foram coletados dados de três respondentes e o resultado final da empresa foi obtido através da média das três respostas.

O objetivo deste instrumento, como já foi comentado, é medir o índice de Liderança Criativa. As análises foram baseadas na revisão da literatura constante do capítulo 2 deste estudo.

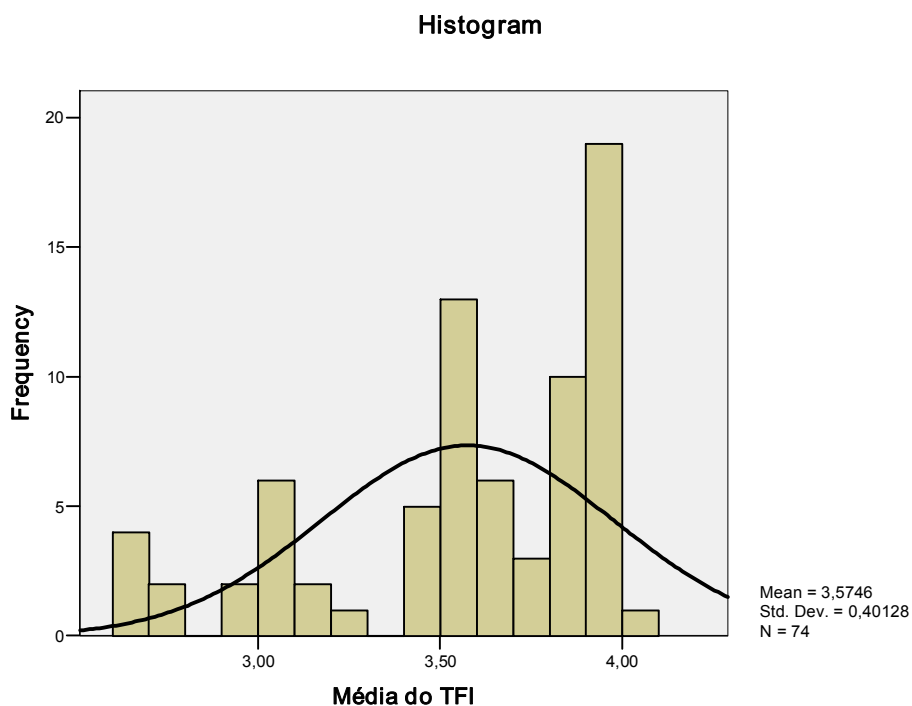
O histograma apresentado no gráfico 5 é resultante de 222 instrumentos preenchidos, correspondentes a 74 empresas que participaram da amostra. A distribuição dos resultados do TFI teve um comportamento bem próximo da normalidade apresentando média de 3,6 (tabela 17).

Tabela 17 - TFI - Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Média dos 7 fatores	,140	74	,001	,884	74	,000

a Lilliefors Significance Correction

Gráfico 5 - TFI - Histograma

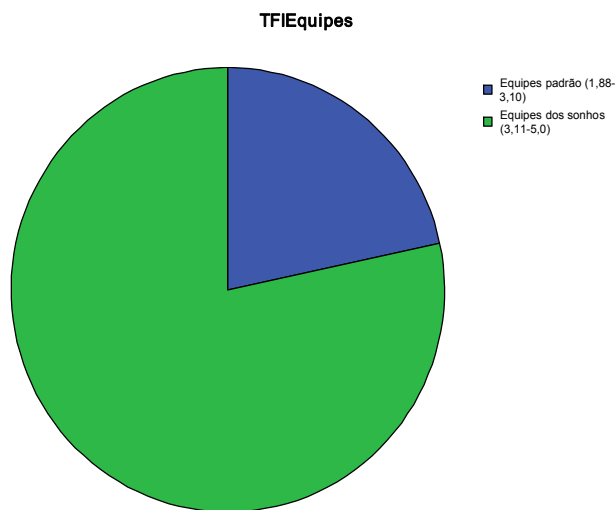


Foi utilizada para a classificar as empresas a denominação feita por Rickards e Moger (2000), os quais dividiram as equipes em: vindas do inferno, padrão e dos sonhos, utilizando faixas de pontuação. Desta forma o grupo pesquisado ficou distribuído conforme tabela 18 e gráfico 6.

Tabela 18 - TFI - Frequências de Equipes

		TFI Equipes			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Equipes padrão (1,88-3,10)	16	21,6	21,6	21,6
	Equipes dos sonhos (3,11-5,0)	58	78,4	78,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 6 – Classificação das Equipes pelo Modelo de Liderança Criativa



Assim como nos estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2003), não houve equipes classificadas como vindas do inferno. No estudo de Inácio Júnior (2002) surgiram apenas 4,0% de empresas padrão. Esta diferença de proporção se explica pelo fato do estudo de 2002 ter pesquisado empresas de base tecnológica, onde se espera uma maior propensão à inovação e criatividade.

Por outro lado, as proporções no estudo de 2005 foram também diferentes do aqui relatado. Isto se deve ao fato de que em 2005 foram estudados os varejistas de material de construção, que atuam em ambiente que pode exigir mais inovação, ao passo que as construtoras atuam em um negócio mais normatizado.

A contribuição dos sete fatores internos na composição do TFI está demonstrada na tabela 19. O fator resiliência foi o que teve maior média, seguido por visão compartilhada e idéias próprias. Por outro lado os fatores de menor média foram ativação em rede e plataforma de entendimento. No entanto os sete fatores apresentaram uma contribuição equilibrada na composição do TFI, com as médias variando entre 61% e 81% do máximo possível (5 pontos).

Este resultado indica que as empresa de construção civil, na média, apresentam práticas de liderança criativa que garantem, segundo a teoria, um desempenho satisfatório.

Tabela 19 – Contribuição dos fatores internos na composição do TFI

Fatores Internos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Plataforma de Entendimento	1,89	4,33	3,32	0,69
Visão Compartilhada	3,22	4,44	3,88	0,35
Clima	2,44	4,33	3,65	0,55
Idéias Próprias	2,78	4,11	3,47	0,33
Resiliência	3,33	4,67	4,04	0,43
Ativação em Rede	2,00	4,11	3,03	0,49
Aprendizado	2,78	4,22	3,60	0,40

Os índices de correlação dos sete fatores demonstrados na tabela 25 corroboram para evidenciar a mutualidade existente entre eles. Deixam claro também que nenhum destes fatores teve uma contribuição decisiva com relação aos demais. Este resultado é consistente com o modelo da Liderança Criativa e se assemelha com os resultados de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2004).

A confiabilidade da escala que mensura o TFI foi calculada através do Alfa de Cronbach. Para esta amostra o resultado foi de 0,882, um pouco acima do resultado da escala do CEI, indicando da mesma forma uma alta confiabilidade (COOPER; SCHINDLER, 1998).

Desta forma a análise dos dados do TFI fornece evidências sobre a alta pontuação obtida pelos dirigentes, significando que suas empresas podem ser consideradas equipes criativas, segundo este instrumento.

Tabela 20 - Correlação dos Fatores Internos do TFI

		Correlations						
		PE (18,26 e34)	VC (5, 6 e 12)	Clima (25, 31 e 35)	Id PP (15, 19 e 33)	Resiliência(1,3 e 8)	Ativação em Rede (16,20 e 22)	Aprendizado (13,14 e 32)
PE (18,26 e34)	Pearson Correlation	1	,592**	,892**	,857**	,813**	,637**	,853**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
VC (5, 6 e 12)	Pearson Correlation	,592**	1	,396**	,404**	,414**	,266*	,383**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,022	,001
	N	74	74	74	74	74	74	74
Clima (25, 31 e 35)	Pearson Correlation	,892**	,396**	1	,821**	,907**	,599**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Id PP (15, 19 e 33)	Pearson Correlation	,857**	,404**	,821**	1	,726**	,664**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Resiliência(1,3 e 8)	Pearson Correlation	,813**	,414**	,907**	,726**	1	,346**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,003	,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Ativação em Rede (16,2 e 22)	Pearson Correlation	,637**	,266*	,599**	,664**	,346**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,000	,000	,003		,000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Aprendizado (13,14 e 32)	Pearson Correlation	,853**	,383**	,914**	,833**	,830**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

No TFI existe um conjunto de fatores que mensuram aspectos associados à liderança transacional e transformacional, produtividade, criatividade e gestão do conhecimento. Os autores que desenvolveram o instrumento afirmam que os resultados destes fatores se correlacionam com os fatores da liderança criativa. Para verificar esta relação foi feita uma análise descritiva dos dados coletados que são apresentados na tabela 21.

Tabela 21 – TFI - Estatística Descritiva dos 5 Fatores Adicionais

Fatores Adicionais	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	3,67	4,56	4,22	0,27
Liderança Transacional	3,11	4,44	3,84	0,41
Produtividade	3,67	4,67	4,01	0,25
Gestão do Conhecimento	2,67	4,44	3,68	0,55
Criatividade	3,11	4,33	3,61	0,34

As médias destes 5 fatores tem a mesma ordem de grandeza das médias dos 7 fatores. Para verificar a correlação, foi calculada uma média destes 5 fatores, cuja distribuição se aproxima da normalidade (gráfico 7 e tabela 22). E foi feito o teste de

correlação entre a média do TFI e a média dos 5 fatores adicionais. O resultado demonstrou uma correlação muito significativa, se aproximando de 0,9 (tabela 28).

Gráfico 7 -TFI - Histograma do 5 Fatores Adicionais

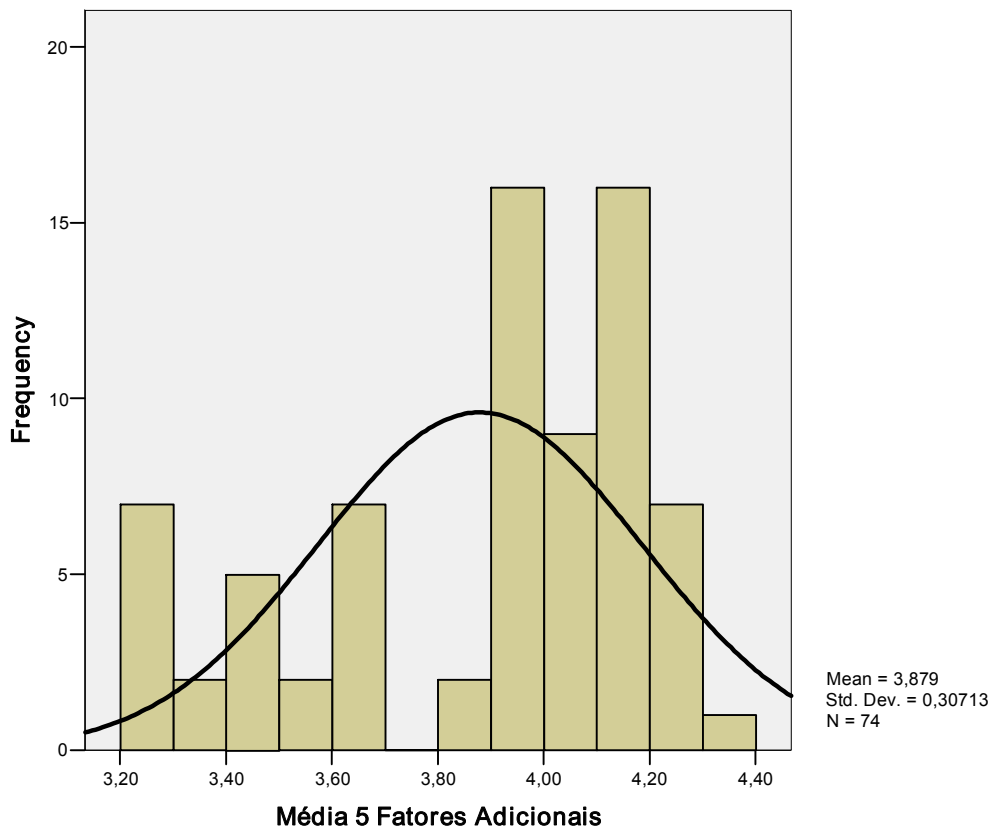


Tabela 22 - TFI - Teste de Normalidade dos 5 Fatores Adicionais

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Média 5 Fatores Adicionais	,204	74	,000	,892	74	,000

a Lilliefors Significance Correction

Tabela 23 – Correlação entre TFI e Média dos 5 Fatores Adicionais

		Média dos 5 Fatores Adicionais
TFI	Pearson Correlation	,877(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	74

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A confiabilidade da escala composta pelos 5 fatores adicionais foi verificada pelo mesmo tipo de teste usado nas outras duas escalas. O Alfa de Cronbach para esta amostra foi de 0,922 o que indica também uma alta confiabilidade (COOPER; SCHINDLER, 1998).

Tendo em vista o alto grau de confiabilidade das escalas utilizadas neste estudo e a distribuição próxima do normal dos resultados foi possível avaliar as hipóteses deste estudo através de testes estatísticos paramétricos.

4.4 Verificação das Hipóteses do Estudo

Como na amostra não houve respostas de dirigentes do sexo feminino, e também como todos os respondentes apresentaram mesmo grau de instrução, não foi possível analisar as hipóteses H2 e H3. Assim nesta seção é feita a verificação das hipóteses H1, H4, H5 e H6.

4.4.1 Associação entre potencial empreendedor e liderança criativa

A primeira hipótese foi formulada com base na análise da literatura, em especial o modelo de liderança criativa (RICKARDS; MOGER, 1999) e o modelo de potencial empreendedor (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992). Além disso, os estudos anteriores demonstraram haver uma associação positiva entre as duas variáveis. Desta forma foi realizado um teste de correlação de Pearson que, no caso desta amostra não evidenciou uma associação significativa. A tabela 24 apresenta este resultado.

Tabela 24 - Correlação entre CEI e TFI

		TFI
CEI	Pearson Correlation	-,121
	Sig. (2-tailed)	,306

Considerando que o resultado foi diferente do esperado, uma análise da correlação entre o CEI e os fatores internos do TFI foi também realizada. Além

disso, a correlação entre o TFI e os fatores internos do CEI também foi verificada. Os resultados estão mostrados nas tabelas 25 e 26.

Tabela 25 - Correlação entre CEI e os Fatores Internos do TFI

	CEI		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Plataforma de Entendimento	-0,169	0,149	74
Visão Compartilhada	-0,070	0,554	74
Clima	-0,107	0,366	74
Idéias Próprias	-0,070	0,556	74
Resiliência	-0,111	0,348	74
Ativação em Rede	-0,061	0,609	74
Aprendizado vindo da Experiência	-0,089	0,450	74

Tabela 26 - Correlação entre TFI e Fatores Internos do CEI

	Propensão ao risco	Postura Estratégica	Personalidade	Criatividade e inovação
TFI Pearson Correlation	-0,257(*)	-0,045	-0,065	0,016
Sig. (2-tailed)	0,027	0,702	0,580	0,895
N	74	74	74	74

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como pode-se verificar os resultados de ambos os testes não apresentam correlações estatisticamente significativas. Este resultado surpreendente parece indicar que a relação entre o CEI e o TFI pode ser influenciada por outras variáveis que talvez não estejam presentes nesta amostra. Na conclusão este resultado será abordado de forma mais abrangente.

4.4.2 Associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes

Verifica-se que através do teste de correlação de Pearson, tabela 32, que a hipótese pode ser confirmada, ou seja, a não existência de correlação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes. Este resultado vem a confirmar o encontrado no estudo de Ferreira (2005).

Tabela 27 - Correlação entre CEI e Idade dos Dirigentes

		idade	CEI	TFI
Idade	Pearson Correlation	1	-0,090	0,010
	Sig. (2-tailed)		0,445	0,935
	N	74	74	74
CEI	Pearson Correlation	-0,090	1	-0,121
	Sig. (2-tailed)	0,445		0,306
	N	74	74	74
TFI	Pearson Correlation	0,010	-0,121	1
	Sig. (2-tailed)	0,935	0,306	
	N	74	74	74

Para confirmar o resultado obtido nos testes anteriores, utilizando o teste de correlação de Pearson, fez-se a mesma análise para os fatores internos do CEI e do TFI. Da mesma forma nenhuma correlação estatisticamente significativa foi encontrada (tabela 28).

Tabela 28 - Correlação dos fatores internos do CEI, TFI e Idade

Fatores Internos CEI	Idade
Propensão ao risco	-0,047
Postura Estratégica	-0,170
Personalidade	-0,127
Criatividade e inovação	0,220
Fatores Internos TFI	Idade
Plataforma de Entendimento	0,060
Visão Compartilhada	0,048
Clima	-0,053
Idéias Próprias	0,073
Resiliência	-0,071
Ativação em Rede	0,025
Aprendizado vindo da Experiência	-0,020

4.4.3 Associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa

Para verificar esta associação, foram utilizadas três medidas de desempenho: evolução do faturamento nos últimos três anos; evolução do imobilizado nos últimos três anos e alterações no patrimônio líquido da empresa nos últimos três anos.

Na primeira medida de desempenho, inicialmente, para cada faixa de faturamento foi dada uma classificação ordinal em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 correspondeu a menor faixa de faturamento e 5 a maior. A evolução do faturamento foi calculada como a soma das respostas indicadas pelos dirigentes em cada ano. Assim a evolução do faturamento poderia variar em uma escala de 3 a 15.

Em seguida foi calculada a mediana das medidas de evolução do faturamento. As empresas da amostra foram, então, separadas em dois grupos: o grupo de desempenho menor ou igual à mediana; e o grupo de desempenho acima da mediana. Para cada um dos grupos foram calculados média e desvio padrão de CEI e TFI. Os resultados através de um teste T de student evidenciaram que não há associação entre CEI e evolução de faturamento, e tão pouco entre TFI e evolução de faturamento.

Na segunda medida de desempenho, com a evolução do imobilizado nos últimos três anos, foi utilizado o mesmo procedimento descrito acima. De novo, os resultados não mostraram nenhuma relação significativa entre TFI e evolução do imobilizado e tão pouco entre CEI e a mesma medida.

Finalmente no que diz respeito à evolução de patrimônio, o conjunto de respondentes se distribuiu apenas em dois grupos. O primeiro composto de 25 empresas afirmaram que o patrimônio líquido da empresa, nos últimos três anos, aumentou levemente. O outro grupo, com 49 empresas, indicou que seu patrimônio líquido permaneceu nos mesmos patamares.

O teste T de student para as médias de CEI e TFI dos dois grupos indicou a não existência de relação das duas variáveis com a evolução do patrimônio líquido. Desta forma a hipótese H5 não pode ser confirmada. A tabela 34 sintetiza os resultados comentados.

Tabela 29 - Resultado do Teste T de Student para Grupos de Desempenho

	Grupo de desempenho	Média do CEI	Média do TFI	T de student CEI	T de student TFI
Evolução do faturamento	<=mediana	15,3	3,6	P = 0,6	P = 0,6
	>mediana	15,7	3,6		
Evolução do imobilizado	<=mediana	15,0	3,6	P = 0,3	P = 0,9
	>mediana	15,7	3,6		
Evolução do patrimônio líquido	Bom	15,2	3,6	P = 0,5	P = 0,9
	Médio	15,7	3,6		

4.4.4 Associação entre Potencial Empreendedor, Liderança Criativa e Porte da Empresa.

Para verificar esta associação as empresas da amostra foram divididas em dois grupos conforme critério já apresentado no item 4.1. A média de CEI para empresa de pequeno porte foi 16,2 enquanto que para as de médio porte foi de 14,7. No que diz respeito ao TFI a média do primeiro grupo foi 3,6 e do segundo grupo 3,5.

O teste T de student indicou a existência de uma associação entre CEI e porte da empresa ($p=0,03$). Esta associação parece indicar que, na amostra estudada, quanto maior o porte da empresa menor o potencial empreendedor. Este resultado contraria a expectativa da hipótese H6. Para o TFI o teste não indicou a associação com o porte da empresa ($p=0,2$).

5 CONCLUSÃO

A população pesquisada neste estudo pertence a um setor da economia brasileira muito significativo, ou seja, a sua produção direta é aproximadamente 7% do PIB do Brasil e indireta é aproximadamente 20% de todo o PIB. Vem a demonstrar como sua cadeia produtiva é grande. Assim é o setor da construção civil e por esta razão que este estudo acrescenta parâmetros que podem ser aproveitados para a melhoria do setor.

As empresas da amostra são associadas ao Sindicato da Construção Civil do Paraná - SINDUSCON/PR, situadas na cidade de Curitiba. Todos os seus dirigentes são do sexo masculino e com escolaridade de nível superior. A empresa construção civil típica de Curitiba pode ser assim descrita: sociedade constituída de dois sócios, com apenas um atuando efetivamente na direção da empresa; 51 empregados; idade média de 18 anos; com desempenho médio representado por evolução crescente nos últimos três anos em faturamento, imobilizado e patrimônio líquido; e não é associada com outras empresas do mesmo setor.

Com os resultados obtidos no instrumento CEI pode-se verificar a formação de dois grupos. O grupo dos microempreendedores que apresentaram um CEI médio de 13,2 e desvio padrão de 1,6. A média deste grupo encontra-se acima da média teórica para microempreendedores que é de 7,5. Isto indica que este grupo de respondentes tem um potencial empreendedor que se localiza na faixa superior dos microempreendedores. O outro foi o grupo dos empreendedores que apresentaram um CEI médio de 18,1 e desvio padrão de 1,8. Esta média é menor que 20,5 (média teórica de empreendedores) colocando este grupo na faixa inferior de sua classificação. Assim pode-se verificar que todos os dirigentes respondentes são empreendedores.

Com os resultados obtidos no instrumento TFI verificou-se que nenhuma equipe foi classificada como “vinda do inferno”, sendo que a grande maioria 78,4% foi classificada como “equipe dos sonhos” e 21,6% como “equipes padrão”. Verificou-se que as pontuações alcançadas no TFI, que tem como característica avaliar a equipe dentro de sete fatores de equipes criativas, foram maiores do que

no CEI, que avalia individualmente. Com estes resultados pode-se dizer que os dirigentes possuem uma forte tendência ao comportamento criativo, conseqüentemente, obtendo altos níveis de Liderança Criativa no TFI.

Como este estudo é uma reaplicação dos instrumentos que mensuram o potencial empreendedor e de liderança criativa as hipótese propostas além de fornecer seus respectivos resultados foram comparadas com os resultados de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005).

A primeira hipótese H1 dizia respeito sobre a existência de uma relação entre potencial empreendedor e liderança criativa. Neste estudo, com esta amostra, não foi possível concordar com esta hipótese. Nos estudos realizados por Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005), ambos conseguiram apresentar uma associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa, sendo que os mesmos conseguiram uma correlação a um nível de significância de 10%.

Em uma análise mais profunda, isto pode ter ocorrido, neste estudo, por ser uma amostragem onde a população apresentou algumas características semelhantes, por exemplo, todos os dirigentes destas empresas de construção civil tinham o mesmo grau de escolaridade. Outro fator a ser considerado é que este ramo de atividade possui um comportamento linear.

Na segunda hipótese H2 formulada, esperava-se a existência de uma associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e grau de instrução do dirigente. Neste estudo esta hipótese não foi possível ser verificada uma vez que a população possui um mesmo nível de escolaridade. Nos estudos de Inácio Junior (2002) e nos estudos de Ferreira (2005) onde as amostras tinham diferenciação de grau de instrução foi possível ser medida e chegaram a conclusão que a hipótese era verdadeira.

A verificação da terceira hipótese também foi prejudicada, pois na amostra pesquisada só havia respondentes de um tipo de gênero. Nos estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005), ambos concluíram não haver esta relação.

A quarta hipótese colocada neste estudo se refere à provável relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes. Pelos resultados estatísticos obtidos, não se pode confirmar esta hipótese. Nos estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005) ambos encontraram uma correlação negativa

A quinta hipótese H5 diz respeito a existência de uma associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa. Esta hipótese foi testada através de testes estatísticos onde utilizou-se dados da evolução do faturamento, evolução do ativo e do patrimônio líquido das empresas, não se encontrando respaldo para aceitar esta hipótese. O mesmo ocorreu para Inácio Junior (2002) e Ferreira(2005).

Finalmente a sexta hipótese H6 diz respeito à associação positiva entre liderança criativa, potencial empreendedor e porte das empresas. Através do teste estatístico T de student chegou-se a indicação da existência de uma associação entre CEI e porte da empresa ($p = 0,03$). Esta associação parece indicar que, na amostra estudada, quanto maior o porte da empresa menor o potencial empreendedor.

Este resultado contraria a expectativa da hipótese H6, mas pode ser explicado pelo fato de que é muito comum neste setor, o da construção civil, alguns dirigentes virem de grandes empresas e na atualidade estarem atuando em empresas menores. Para o TFI o teste não indicou a associação com o porte da empresa ($p = 0,2$). Inácio Junior (2002) não chegou a verificar esta variável e Ferreira(2005) chegou a resultados que também não confirmaram esta hipótese.

Diante do vasto referencial teórico em relação a potencial empreendedor e liderança criativa, a aplicação dos instrumentos CEI e TFI que mensuram os fenômenos do potencial empreendedor e liderança criativa, e finalmente do tratamento estatístico realizado para avaliar os dirigentes das empresas de construção civil localizadas na cidade de Curitiba e associadas ao SINDUSCON-PR, pode-se afirmar que estes possuem um grande potencial empreendedor e exercem uma alta liderança criativa.

Uma contribuição marginal, mas relevante deste estudo, foi a confirmação do alto grau de confiabilidade revelado pelas escalas do CEI e TFI. Os altos índices de alfa de Cronbach permitem afirmar que estas escalas mensuram adequadamente os fenômenos do potencial empreendedor e da liderança criativa.

Em relação ao grupo estudado, acredita-se que pelo os resultados obtidos tanto no CEI, quanto no TFI, os dirigentes apresentam características e comportamentos semelhantes, o que faz necessária uma profunda reflexão e abre desta forma uma nova linha de oportunidades de pesquisa onde se possa encontrar outros fatores determinantes a apoiar ou não o referencial teórico existente.

Assim, por exemplo, novos estudos poderão verificar em que condições de ambiente empresarial podem ser encontradas evidências da relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho das empresas. Isto pode ser feito através de uma pesquisa que analise estas variáveis em um conjunto diversificado de setores de atividade empresarial.

Aplicações estatísticas mais complexas, tais como, análise multivariada, podem ajudar a identificar a contribuição das variáveis estudadas para desempenho das empresas. Para isso, todavia, são necessários dados de natureza mais complexa, que reflitam o desempenho das empresas mais acuradamente.

Estudos longitudinais podem ajudar a verificar esta relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho. Em uma dissertação de mestrado, estudos dessa natureza são inviáveis devido às restrições de tempo. Mas, em outro contexto de estudo, pode-se vislumbrar o acompanhamento de casos empresariais ao longo de um tempo razoável, por exemplo 5 anos, comparando-se o desempenho de empresas dirigidas por pessoas de diferentes perfis empreendedores e de liderança criativa.

Por fim, deve-se registrar que este estudo apresenta algumas limitações que são inerentes ao seu formato. Em primeiro lugar, a amostra de empresas embora suficientemente grande, não foi aleatória, fazendo com que seus resultados não possam ser extrapolados para a população de empresas. Todavia, como a amostra

representou quase 24% da população de empresas, há uma margem confortável para afirmar que os resultados deste estudo se aplicam, com alta probabilidade, às empresas do setor de construção civil localizadas em Curitiba.

Outra limitação deve-se à natureza das informações obtidas. Elas são todas baseadas na percepção dos respondentes. Não foi possível criar mecanismos neste estudo para a confirmação dos dados coletados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. L. S. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações.** 3.Ed. São Paulo: Excellus, 2002.

ARDICHVILI, ALEXANDER; CARDOZO, RICHARD, RAY, SOURAV A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 105-123, 2003.

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo.** Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BENNIS, Warren. G; BIEDERMAN, Patricia. W. **Organizing genius: the secret of reative collaboration.** Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

BENNIS, W. G. e TOWNSEND, R. **Reinventing Leadership: strategies to empower the organization.** New York: William Morrow and Company, 1995.

BIRLEY, Sue & MUZIKA Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

BROCKHAUS, R. Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v.23,n.3,p50-420,1980.

BROCKHAUS, Robert H. **The psychology of the entrepreneur.** Chapter III, *in*: KENT, Calvin. A.; SEXTON, Donald. L.; VESPER, Karl. H. (Ed.) Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, 1982.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André. **Defining the field of research in entrepreneurship.** Journal of Business Venturing, v. 16, 2000.

BYGRAVE, W. D.: HOFER, C. W. (1991) **"Theorizing about entrepreneurship"**. Entrepreneurship: Theory & Practice, 16(2):13-22

CAETANO JÚNIOR, J. M. V. **Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger.** Maringá, 2002. Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá.

CARLAND, James W. et al. **Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners.** Academy of Management Review, v. 9, n. 2, 1984.

CARLAND, James W; CARLAND, Jo Ann; HOY, Frank S. **An entrepreneurship Index: an empirical validation.** Frontiers of Entrepreneurship Research, 1992 Edition.

CATALÃ, Joan Prats I., **Governabilidade democrática na América do Sul no século XX**. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (org.) e Spink, Peter (org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 5. Ed. Rio de Janeiro. 2003.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COOPER, D.R.; SCHINDLER P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. **Defining entrepreneurship**. Journal of Small Business Management, v29, 1991.

DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **O segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 6.ed., 2000.

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR**. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2005.

FILION, Louis J. Oportunidades de Negócio. In: FILION L.J.; DOLABELA, F (organizadores) **Boa Idéia e Agora?**: São Paulo: Cultura Editora Associados, 2000, p.30 a 43.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

FILION, Louis J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FILION L.J.; DOLABELA, F (organizadores) **Boa Idéia e Agora?**: São Paulo: Cultura Editora Associados, 2000.

GAUTHIER, F.A.O; LAPOLLI, E. M. **Empreendedorismo em organizações**. In.: Empreendedorismo na engenharia. UFSC, ENE, 2000.

GIBSON, James L. et al. **Organizações: Comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIMENEZ, F. A P, **Escolhas estratégicas e estudos cognitivos: um estudo com pequenas empresas**. Revista de Administração Contemporânea v. 2 n. 7 1993.

GIMENEZ, F. A P.; INACIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S.B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor**. In.: Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Editora UnB. 2001.

GIMENEZ, F. A P.; INACIO JUNIOR, E; **Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração**. Revista de Negócios. Blumenau, Editora FURB V. 9 n. 2, 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil -2005: relatório nacional**. Curitiba:IBQP,2006

INÁCIO JR,E. **Empreendedorismo e liderança criativa:um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no estado do Paraná**.Maringá,2002.136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Program de Pos-Graduação em Administração.Universidade Estadual de Maringá

KETS DE VRIES,Manfred.F.R.**Liderança na empresa:como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**.São Paulo:Atlas,1997.215p

KETS de VRIES, Manfred. F. R. **Rebeldes criativos com causa**. /n: BIRLEY, S; UZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

KRAUSZ, Rosa Rosemberg. **Homens e organizações: Adversários ou colaboradores: Análise transacional aplicada às organizações**. São Paulo: Nobel, 1981.

KOUZES, J. M. & POSNER B. Z.; **The leadership challenge**. São Francisco Jossy-Bass, 1999.

LEZANA A. G. R. **Empreendedorismo**. Apostila do curso de Mestrado. Florianópolis, 2000.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, SC, 1997. Dissertação (Mestrado Em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Connective Leadership: managing in a changing world**. Oxford University Press, 2000.

MASLOW, H.A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MCCLELLAND, David. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review. Jul/ago, 1972.

MCDONALD, R.E. **Linking Organizational Learning and Innovation**. Tese de Doutorado. University of Connecticut, 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAY, D. M. **Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills**. Entrepreneurship & Regional development. N. 05, v. 04, 1993.

RICKARDS, T e CHEN, M. **Development of a self-report instrument for exploring the Rickards-Moger framework of creative team leadership**. England, Manchester Business School, 2000.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. **Handbook for Creative team Leaders**. England: Gower, 1999.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. **Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's model**. British Journal of Management, v. 11, n.4, Dec. 2000.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan; CHEN, Ming-Huei. **Development of a self-report instrument for exploring Team factors, Leadership and Performance Relationships**. British Journal of Management, v. 12, n. 5, Dec. 2001.

SANTOS, Marisa de Fátima P. A.; **Liderança criativa: a chave da gestão de pessoas**, 23/08/2005 . www.timaster.com.br/revista/artigos.

SILVER, M. **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998. SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SCHUMPETER, J.A. (1988) **Business Cycles. A theoretical historical and statistical analysis of capitalist process**. 1st ed. 1939. reprinted 1988. New York: McGraw-Hill.

SEGRESTIN, D. (1996)- **Sociologia da empresa**, Paris, Armand Pescada (Coll.U), 1992 de 223p. (nova edição aumentada, 1996)

TUCKMAN, Bruce W. **Developmental sequence in small groups**. Psychological Bulletin, 1965, v. 63, n. 6, Revista de Administração Nobel.

VÉRIN, H. **Entrepreneurs, enterprise**. Histoire d'une idée. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Porto Alegre: Martin Claret, 2004.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Deverá ser respondido pelo principal tomador de decisão da Empresa

Lembramos que as respostas serão analisadas estatisticamente e de forma conjunta, garantindo assim a confidencialidade tanto da empresa quanto dos respondentes.

- a) O que o levou a iniciar o negócio? () Oportunidade () necessidade
- b) Antes de iniciar as atividades da empresa foi elaborado algum planejamento ou plano de negócios? () Sim () Não
- c) Tem algum tipo de associação com outra empresa (Como, por exemplo, para redução dos custos das compras, atendimento de clientes, exportação, etc)?
() Sim () Não
- d) De que tipo/finalidade é a associação? _____
- e) A empresa é familiar ? () Sim () Não
- f) A empresa possui (ou já teve) algum incentivo governamental? () Sim () Não
- f.1) Qual? _____.
- g) Ano de fundação da empresa: _____ Nr. Atual de funcionários: _____
- h) Nr. de sócios: _____ i) Quant. de sócios que efetivamente atuam na empresa _____

j) **Faturamento:**

Ano 2003	Ano 2004
() até R\$ 15.000 por mês	() até R\$ 15.000 por mês
() de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês	() de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês
() de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mês	() de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mês
() de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mês	() de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mês
() mais de 90.001,00 por mês	() mais de 90.001,00 por mês
Ano 2005	
() até R\$ 15.000 por mês	
() de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês	
() de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mês	
() de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mês	
() mais de 90.001,00 por mês	

l) **Ativo** (Estoques, edifícios, veículos, contas em banco, aplicações, etc):

Ano 2003	Ano 2004
() até R\$ 50.000,00	() até R\$ 50.000,00
() de R\$ 50.001,00 a 200.000,00	() de R\$ 50.001,00 a 200.000,00
() de R\$ 200.001,00 a 350.000,00	() de R\$ 200.001,00 a 350.000,00
() de R\$ 350.001,00 a 500.000,00	() de R\$ 350.001,00 a 500.000,00
() acima de R\$ 500.001,00	() acima de R\$ 500.001,00
Ano 2005	
() até R\$ 50.000,00	
() de R\$ 50.001,00 a 200.000,00	
() de R\$ 200.001,00 a 350.000,00	
() de R\$ 350.001,00 a 500.000,00	
() acima de R\$ 500.001,00	

m) **Patrimônio Líquido:** Em relação ao Patrimônio Líquido de sua empresa, nos últimos três anos, você diria que:

- aumentou significativamente
- aumentou levemente
- permaneceu nos mesmos patamares
- decresceu levemente
- decresceu significativamente

n) Está satisfeito com o faturamento da empresa? Sim Não

o) Você pretende, com relação ao seu negócio?:

- a) Diminuir um pouco o tamanho/atividades da empresa.
- b) Diminuir muito o tamanho/atividades da empresa.
- c) Manter o tamanho/atividade da empresa.
- d) Aumentar um pouco o tamanho/atividades da empresa.
- e) Aumentar muito o tamanho/atividades da empresa.**

q) Informações Pessoais:

- Sexo: Feminino Masculino - Idade: _____
- Estado Civil: solteiro (a) casado(a) divorciado (a)
- Escolaridade: primeiro grau – ensino fundamental
 segundo grau/ensino médio
 terceiro grau/ensino superior – área: _____
- Tinha experiência anterior na gestão de negócios? Sim Não
- Possui empreendedores na família? Sim Não
- Foi inspirado por alguém? Tinha um mentor/modelo? Sim Não
- **Quem foi este modelo?** _____.

ANEXO B – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX - CEI

p) As perguntas abaixo não têm resposta certa ou errada, por favor, assinale a afirmação com a qual se sente mais confortável:

01	Objetivos escritos para este negócio são cruciais	
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo	
02	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa	
	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa	
03	Eu não teria iniciado este negócio se não tivesse certeza que seria bem-sucedido	
	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não	
04	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso	
	O real propósito deste negócio é dar suporte à minha família	
05	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar	
	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio	
06	Eu gosto de ver as situações de uma forma otimista	
	Eu gosto de ver as situações de uma forma analítica	
07	Meu objetivo principal neste negócio é sobreviver	
	Eu não descansarei até que sejamos os melhores	
08	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo	
	Um plano não escrito é suficiente para o desenvolvimento	
09	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 deste negócio	
	Uma das coisas mais importantes da minha vida é este negócio	
12	Eu sou aquele que tem que 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 seja simples	
	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio	
15	Eu penso que 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 fazer as coisas	
	Eu procuro estabelecer procedimentos padrão 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 padrão 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 tempo gerenciando este negócio	
21	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina	
	Nada sobre gerenciar este negócio é rotina	
22	Eu prefiro as pessoas que são realistas	
	Eu prefiro as pessoas que são imaginativas	
23	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário	
	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor 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 meus 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 riscos	
27	Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado	
	Empréstimo é somente outra decisão de negócios	
28	Qualidade e serviços são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem	
	Um preço justo e boa qualidade é tudo 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 o este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos	
31	A coisa de que eu mais sinto falta de trabalhar para alguém é a segurança	
	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém	
32	Eu me preocupo com o direito das pessoas que trabalham para mim	
	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim	
33	É mais importante ver as possibilidades nas situações	
	É mais importante ver as coisas da maneira que elas são	

Sua participação foi extremamente importante para esta pesquisa. Obrigado!

ANEXO C - TEAM FACTORS INVENTORY –TFI

Com base em sua equipe de trabalho*, responda cada item abaixo em uma escala de 5 a 1 (5= forte concordância; 4=concordância; 3=neutro; 2=discordância e 1=forte discordância)

*Equipe de trabalho=empresa

Escolha três pessoas de nível gerencial administrativo e operacional (técnico)

01	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas idéias	5	4	3	2	1
02	A liderança da equipe tende a ser motivadora	5	4	3	2	1
03	Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para fazer novas idéias darem certo	5	4	3	2	1
04	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros	5	4	3	2	1
05	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe	5	4	3	2	1
06	Membros da equipe têm claro senso de propósito compartilhado	5	4	3	2	1
07	A equipe é bem sucedida em atingir seus padrões de desempenho	5	4	3	2	1
08	Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas idéias darem certo	5	4	3	2	1
09	A liderança da equipe tende a ser orientada a resultados	5	4	3	2	1
10	A equipe produz conhecimento que não existia antes da equipe ser formada	5	4	3	2	1
11	A liderança da equipe tende a ser criativa	5	4	3	2	1
12	Membros da equipe têm uma visão clara para onde a equipe está indo	5	4	3	2	1
13	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos	5	4	3	2	1
14	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas	5	4	3	2	1
15	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos	5	4	3	2	1
16	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras	5	4	3	2	1
17	A equipe é criativa	5	4	3	2	1
18	Membros da equipe têm um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um	5	4	3	2	1
19	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados	5	4	3	2	1
20	Membros da equipe contam pessoas de fora para acrescentar idéias à equipe	5	4	3	2	1
21	A equipe é imaginativa no trabalho	5	4	3	2	1
22	Membros da equipe têm contatos fora da equipe que são úteis	5	4	3	2	1
23	A equipe é preocupada com gerenciamento do conhecimento	5	4	3	2	1
24	A liderança da equipe concentra-se no monitoramento de progressos	5	4	3	2	1
25	Membros da equipe confiam uns nos outros	5	4	3	2	1
26	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais	5	4	3	2	1
27	A equipe está envolvida em criar conhecimento para a organização	5	4	3	2	1
28	A equipe é produtiva	5	4	3	2	1
29	A liderança da equipe tende a ser inspiradora	5	4	3	2	1
30	A equipe freqüentemente sugere boas idéias	5	4	3	2	1
31	A atmosfera da equipe é acolhedora	5	4	3	2	1
32	A equipe é boa em aprender através de seus erros	5	4	3	2	1
33	A equipe se recupera bem de frustrações	5	4	3	2	1
34	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um	5	4	3	2	1
35	Membros da equipe apóiam uns aos outros	5	4	3	2	1
36	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores	5	4	3	2	1

ANEXO D

87

QUESTIONÁRIO - ANEXO D

EMPRESA	a)	b)	c)	d)	e)	f)	requer	quantidade	idade	h)	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total	total		
								func	emp	h)	2003	2004	2005	2003	2004	2005	m)	n)	o)	p)	q)	total	idade	escala	limite	temp	forma	mod	quom				
E1	1	2	2	1	2	1		1987	34	19	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	4	3	eng	1	1	1	1	1	
E2	1	1	2	2	2	1		1974	67	32	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	1	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1	
E3	1	1	2	1	2	1		1982	45	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E4	1	1	2	1	2	1		1977	49	23	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E5	1	1	2	1	2	1		1979	50	28	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E6	1	1	2	1	2	1		1991	68	19	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E7	1	1	2	1	2	1		1992	80	14	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E8	1	1	2	1	2	1		1991	60	15	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E9	1	1	2	2	2	1		1991	60	15	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E10	1	1	2	1	2	1		1997	80	19	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E11	1	1	2	1	2	1		1989	65	18	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E12	1	1	2	1	2	1		1985	40	21	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E13	1	1	2	1	2	1		1979	41	30	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E14	1	1	2	2	2	1		1979	37	30	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E15	1	1	2	1	2	1		1974	79	32	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E16	1	1	2	1	2	1		1979	33	29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E17	1	1	2	2	2	1		1999	45	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E18	1	1	2	1	2	1		1999	23	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E19	1	1	2	1	2	1		1999	45	7	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E20	1	1	2	2	2	1		1985	33	20	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E21	1	1	2	1	2	1		1982	30	24	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E22	1	1	2	1	2	1		1985	12	21	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E23	1	1	2	2	2	1		1989	25	18	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E24	1	1	2	1	2	1		1994	60	12	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E25	1	1	2	1	2	1		2001	30	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E26	1	1	2	2	2	1		2001	60	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E27	1	1	2	1	2	1		2001	79	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E28	1	1	2	1	2	1		2000	46	6	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E29	1	1	2	2	2	1		2000	45	6	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E30	1	1	2	2	2	1		1987	34	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E31	1	1	2	1	2	1		1999	34	19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E32	1	1	2	1	2	1		1982	54	24	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E33	1	1	2	2	2	1		1982	40	24	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E34	1	1	2	1	2	1		1985	20	21	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E35	1	1	2	2	2	1		1979	20	28	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E36	1	1	2	1	2	1		1977	23	20	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E37	1	1	2	1	2	1		1981	34	25	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E38	1	1	2	2	2	1		1981	37	25	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E39	1	1	2	1	2	1		1994	46	12	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E40	1	1	2	2	2	1		1994	32	12	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E41	1	1	2	2	2	1		1993	50	13	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E42	1	1	2	1	2	1		1998	50	9	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E43	1	1	2	2	2	1		1998	50	9	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E44	1	1	2	2	2	1		1999	50	9	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E45	1	1	2	2	2	1		2001	77	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E46	1	1	2	1	2	1		2001	47	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E47	1	1	2	1	2	1		1992	65	14	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E48	1	1	2	2	2	1		1991	48	15	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E49	1	1	2	1	2	1		1992	45	14	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E50	1	1	2	1	2	1		1993	80	13	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E51	1	1	2	1	2	1		1998	90	8	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E52	1	1	2	1	2	1		1974	78	32	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E53	1	1	2	2	2	1		1971	43	35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E54	1	1	2	1	2	1		1990	67	37	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E55	1	1	2	1	2	1		1995	99	11	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	3	eng	1	1	1	1	1
E56	1	1	2	2	2	1		1																									

ANEXO E

CEI-ANEXO E

Empresa	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				
E1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1			
E2	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0			
E3	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0			
E4	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0		
E5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0		
E6	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	
E7	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	
E8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1		
E9	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
E10	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1		
E11	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1		
E12	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0		
E13	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
E14	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	
E15	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	
E16	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	
E17	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	
E18	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E19	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	
E20	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	
E21	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
E22	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	
E23	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
E24	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	
E25	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	
E26	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	
E27	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
E28	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
E29	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
E30	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
E31	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E32	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
E33	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
E34	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0
E35	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0
E36	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0
E37	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
E38	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E39	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
E40	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E41	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E42	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E43	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E44	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E45	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
E46	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
E47	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
E48	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
E49	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
E50	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E51	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E52	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E53	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0																

ANEXO G

Tabela 1 Emprego na Construção Civil – Paraná

Admissões - Paraná (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	4.949	6.376	5.158	5.324	5.078	4.599	6.400
Fevereiro	4.389	5.404	4.123	4.547	4.111	4.623	5.106
Março	5.664	5.692	4.516	4.451	4.883	5.110	5.694
Abril	5.242	5.395	5.658	4.298	4.385	4.839	5.368
Maior	5.969	5.525	5.315	4.799	5.252	5.066	6.285
Junho	5.040	4.902	5.100	4.100	4.716	4.972	5.319
Julho	5.029	5.064	5.973	4.418	4.957	4.814	5.923
Agosto	5.420	4.508	5.330	4.191	5.704	5.383	5.986
Setembro	4.520	5.022	5.086	4.698	4.937	4.497	5.757
Outubro	5.816	5.358	5.828	4.905	5.134	4.827	5.934
Novembro	4.975	5.191	4.513	4.646	4.694	4.718	
Dezembro	4.122	3.405	2.697	3.010	3.633	3.370	
Total	61.135	61.842	59.297	53.387	57.484	56.818	57.772

Desligamentos - Paraná (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	3.692	5.557	4.800	4.677	4.250	4.299	4.320
Fevereiro	5.944	6.357	4.676	4.664	4.211	4.209	4.397
Março	5.680	5.925	6.085	5.157	4.899	4.676	5.451
Abril	4.618	5.541	5.297	5.172	4.695	4.565	4.906
Maior	4.683	4.857	3.869	3.804	3.507	4.127	4.382
Junho	5.207	6.834	4.569	4.666	4.889	4.988	5.685
Julho	5.248	5.780	5.019	4.967	5.294	4.791	5.263
Agosto	5.696	5.495	5.014	4.799	4.266	4.672	5.377
Setembro	4.677	5.744	4.731	4.362	4.516	4.513	4.901
Outubro	4.821	6.589	5.164	4.941	4.765	4.549	5.398
Novembro	5.369	4.689	5.383	4.724	5.369	4.459	
Dezembro	5.518	5.175	6.066	5.357	5.406	4.879	
TOTAL	61.153	68.543	60.673	57.290	56.067	54.727	50.080

Fonte: Lei 4.923/65 (CAGED - Ministério do Trabalho)

ANEXO G

Tabela 2 Emprego na Construção Civil – Curitiba

Admissões - Curitiba (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	2.520	3.042	2.125	1.847	2.373	2.031	2.545
Fevereiro	1.960	2.410	1.727	1.956	1.909	1.942	2.097
Março	3.327	2.527	2.199	1.778	2.213	2.089	2.428
Abril	2.919	2.803	2.058	1.667	1.901	1.971	2.427
Maiο	3.522	2.689	2.258	1.801	2.907	2.167	2.807
Junho	2.317	2.617	2.077	1.661	1.924	1.997	2.372
Julho	2.722	2.626	2.452	1.622	2.020	2.025	2.811
Agosto	2.818	2.247	2.332	1.516	2.348	1.994	2.624
Setembro	1.974	2.544	1.947	1.682	2.073	2.065	2.595
Outubro	2.454	2.577	2.401	1.802	2.873	2.244	2.634
Novembro	2.051	2.213	1.748	1.593	1.988	1.893	
Dezembro	1.893	1.226	977	1.087	1.700	1.259	
Total	30.477	29.521	24.301	20.012	26.229	23.677	25.340
Desligamentos- Curitiba (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	1.587	2.262	1.953	2.040	1.437	1.918	1.681
Fevereiro	2.328	2.986	2.209	2.033	1.605	1.848	1.862
Março	2.479	2.413	2.434	1.906	1.807	1.996	2.208
Abril	2.265	2.380	2.343	2.024	2.056	1.848	2.127
Maiο	2.378	2.194	1.758	1.503	1.555	1.533	1.877
Junho	2.508	3.279	2.051	1.976	2.457	2.139	2.722
Julho	2.979	2.806	2.209	2.243	3.019	1.978	2.390
Agosto	2.786	2.482	2.297	2.098	1.739	1.814	2.338
Setembro	2.186	2.730	2.079	1.795	1.705	1.891	2.119
Outubro	2.190	2.539	2.357	2.063	2.123	1.830	2.425
Novembro	2.361	2.322	2.490	1.961	2.656	1.948	
Dezembro	2.250	2.196	2.707	2.112	2.492	1.765	
Total	28.297	30.589	26.887	23.754	24.651	22.508	21.749

Fonte: Lei 4.923/65 (CAGED - Ministério do Trabalho)

ANEXO G

Tabela 3 Emprego na Construção Civil – Brasil

Admissões - Brasil (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	81.163	102.573	85.569	82.162	83.245	85.442	109.487
Fevereiro	83.104	87.837	77.802	75.939	72.078	76.729	98.322
Março	80.624	99.096	94.798	68.150	88.799	92.073	103.966
Abril	81.928	97.076	96.511	72.673	81.100	89.679	93.243
Mai	97.436	101.935	91.297	80.881	87.838	93.685	112.120
Junho	95.413	97.129	80.287	79.719	87.757	98.183	104.799
Julho	95.790	98.527	94.729	82.915	91.662	96.509	118.023
Agosto	101.695	97.826	95.485	82.937	99.916	104.140	122.289
Setembro	91.806	92.064	91.109	85.607	89.861	101.530	110.991
Outubro	92.957	92.824	92.930	87.324	83.682	96.231	106.719
Novembro	83.212	87.846	79.867	76.612	79.437	88.978	
Dezembro	67.385	62.044	52.272	51.350	60.535	68.619	
Total	1.052.513	1.116.777	1.032.656	926.269	1.005.910	1.091.798	1.079.959
Desligamentos -Brasil (Nº de pessoas)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Janeiro	71.824	96.807	83.603	87.903	69.200	77.563	88.243
Fevereiro	80.636	84.953	75.716	83.262	70.512	75.819	83.329
Março	84.795	96.922	91.302	81.566	81.152	85.821	98.763
Abril	72.167	82.444	86.006	71.711	68.433	75.147	80.615
Mai	94.517	99.709	94.217	80.483	73.174	81.398	95.838
Junho	88.387	97.591	78.830	75.163	77.738	80.597	96.233
Julho	89.030	99.257	92.652	79.411	80.965	83.034	93.383
Agosto	96.048	102.259	92.765	79.877	81.164	85.855	107.006
Setembro	88.621	95.846	85.196	78.633	81.408	84.900	98.421
Outubro	89.641	96.850	94.559	83.321	82.383	85.161	105.996
Novembro	95.895	100.577	91.099	82.092	93.138	92.493	
Dezembro	102.584	96.966	96.136	91.002	95.880	98.957	
TOTAL	1.054.145	1.150.181	1.062.081	974.424	955.147	1.006.745	947.827

Fonte: Lei 4.923/65 (CAGED - Ministério do Trabalho)

ANEXO G

Tabela 4- PIB e Produto da Construção - Crescimento Acumulado – Brasil

Taxa de crescimento acumulada no ano - %			
Ano	Trimestre	PIB Brasil	Construção civil
1999	I	0,40	-4,63
	II	0,15	-4,87
	III	0,35	-4,11
	IV	0,81	-3,22
2000	I	4,07	2,99
	II	4,76	2,77
	III	4,58	2,92
	IV	4,36	2,98
2001	I	4,33	4,31
	II	3,17	2,15
	III	2,16	-0,64
	IV	1,31	-2,66
2002	I	-0,80	-8,80
	II	0,10	-6,80
	III	0,90	-4,60
	IV	1,90	-1,80
2003	I	1,90	-0,90
	II	0,40	-6,00
	III	0,40	-4,30
	IV	0,50	-5,20
2004	I	4,00	-0,80
	II	4,60	2,90
	III	5,00	5,90
	IV	4,90	5,70
2005	I	2,80	0,60
	II	3,40	2,20
	III	2,60	0,70
	IV	2,30	1,30
2006	I	3,30	7,00
	II	2,20	4,70
(*)	III	2,90	5,80
(*)	IV	3,30	5,40

Fonte: IBGE e Boletim Conjuntural IPEA - setembro/2006.(*) Previsão IPEA.

ANEXO G

Tabela 5 - PIB e Produto da Construção - Crescimento Real - Brasil

Taxa de crescimento Real - %			
Ano	Brasil	Construção Civil	Indústria
1991	1,03	-1,19	0,26
1992	-0,54	-6,30	-4,22
1993	4,92	4,49	7,01
1994	5,85	6,99	6,73
1995	4,22	-0,43	1,91
1996	2,66	5,21	3,28
1997	3,27	7,62	4,65
1998	0,13	1,54	-1,03
1999	0,81	-3,22	-2,22
2000	4,36	2,98	4,81
2001	1,31	-2,66	-0,31
2002	1,90	-1,80	1,50
2003	0,50	-5,20	...
2004	4,90	5,70	...
2005	2,30	1,30	...
2006(*)	3,30	5,40	...

(*) Projeção IPEA para 2006 com base no Boletim Conjuntural Set/2006. (...) Dado não disponível. Fonte: IBGE

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](#)