

**JANE MENDES FERREIRA**

**POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA: UM ESTUDO COM  
VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DA CIDADE DE CURITIBA/PR**

**Dissertação apresentada como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Mestre em Administração, Curso de  
Pós-Graduação em Administração,  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Pontifícia Universidade Católica do  
Paraná.**

**Orientador: Prof. Fernando Antônio  
Prado Gimenez. PhD.**

**CURITIBA**

**2005**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**JANE MENDES FERREIRA**

### **POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA: UM ESTUDO COM VAREJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DA CIDADE DE CURITIBA/PR**

Dissertação de mestrado aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração no curso de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Concentração: Estratégia

Data da aprovação: 27/05/2005

#### **Banca Examinadora:**

---

Prof. Fernando Antônio Prado Gimenez – PhD  
Orientador  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

---

Prof. Jansen Maia Del Corso – PhD  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

---

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov  
Universidade Federal do Paraná

**Dedico este trabalho à minha mãe, que do alto de sua humildade soube me inculcar o gosto pela leitura e pelos estudos. Mãe, realmente, “*aprender não ocupa espaço*”.**

## AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente a Deus que, por meio de Sua imensa bondade, tem me permitido conhecer e viver entre pessoas incríveis, como as que menciono neste manifesto de gratidão.

Também agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES -, cuja concessão de bolsa de estudos tornou possível a dedicação integral ao mestrado e à Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que proporcionou a estrutura necessária à elaboração deste trabalho.

Ao professor Fernando Gimenez, a quem admiro pela estatura moral e profissional e que, de pronto e generosamente, aceitou a árdua tarefa de orientar-me.

Aos professores Sérgio Bulgacov e Jansen Maia Del Corso, por aceitarem participar da banca de avaliação e, desta forma, conferirem credibilidade a este trabalho.

Aos professores do Mestrado em Administração da PUCPR, em especial ao professor Eduardo Damião que soube me desafiar na medida certa e ao professor Wesley Vieira da Silva, cuja ajuda foi marcante e pode ser notada, sobretudo, nas análises estatísticas.

À minha família, cuja paciência e apoio me foram tão preciosos em momentos difíceis. Em especial ao Eurípedes, que mesmo sem entender o porquê desta jornada, esteve sempre ao meu lado.

Aos amigos Simone e Clóvis, a quem devo e admiro profundamente.

À Luciana e Erli, sempre dispostas a socorrer, não sei como posso retribuir.

Se este trabalho possui qualidades, elas podem ser creditadas a estas pessoas. Se não as possui, a falta é inteiramente minha porque não fui capaz de entender e atender aos seus altos padrões.

## SUMARIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	7
RESUMO .....	9
ABSTRACT .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	19
2.1.1 A PERSPECTIVA ECONÔMICA.....	23
2.1.2 A PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL.....	25
2.1.3 A PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL.....	28
2.1.3.1 <i>Carland entrepreneurship index – CEI</i> .....	32
2.2 LIDERANÇA.....	38
2.2.2 LIDERANÇA CRIATIVA.....	41
2.2.3 <i>TEAMS FACTOR INVENTORY - TFI</i> .....	46
3 METODOLOGIA .....	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
3.1.1 HIPÓTESES .....	48
3.1.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS .....	51
3.1.2.1 <i>Variável independente: potencial empreendedor</i> .....	51
3.1.2.2 <i>Variável independente: liderança criativa</i> .....	51
3.1.2.3 <i>Variável dependente: desempenho</i> .....	52
3.1.2.4 <i>Variável dependente: porte empresarial</i> .....	52
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	52
3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	55
3.2.2 TIPOS E COLETAS DE DADOS.....	58

3.2.2.1	<i>Instrumento de pesquisa</i> .....	58
3.2.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	59
3.2.4	CUIDADOS EM RELAÇÃO AOS ERROS DE MEDIDA.....	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	61
4.1	<i>CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI) E VARIÁVEIS</i> .....	79
4.1.1	CEI E GÊNERO.....	79
4.1.2	CEI E ESCOLARIDADE .....	81
4.1.3	CEI E IDADE .....	83
4.1.4	CEI E DESEMPENHO.....	86
4.1.5	CEI E PORTE.....	89
4.2	<i>ANÁLISE DO TEAMS FACTOR INVENTORY (TFI)</i> .....	90
4.2.1	TFI E GÊNERO.....	100
4.2.2	TFI E GRAU DE INSTRUÇÃO .....	101
4.2.3	TFI E IDADE .....	103
4.2.4	LIDERANÇA CRIATIVA E DESEMPENHO.....	105
4.2.5	LIDERANÇA CRIATIVA E PORTE.....	107
5.	CONCLUSÃO.....	108
	REFERÊNCIAS .....	116
	ANEXO I – TEAMS FACTOR INVENTORY .....	127
	ANEXO II - QUESTIONARIO DIRIGENTES .....	128
	ANEXO III – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX .....	131

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01	- Porte das organizações conforme critério Sebrae.....	61
Gráfico 02	- Desempenho das organizações investigadas.....	63
Gráfico 03	- Gênero dos respondentes.....	66
Gráfico 04	- Escolaridade dos funcionários das organizações investigadas.....	71
Gráfico 05	- Classificação CEI dos dirigentes.....	72
Gráfico 06	- CEI Microempreendedores.....	74
Gráfico 07	- CEI Empreendedores.....	76
Gráfico 08	- Contribuição dos fatores internos na composição CEI....	77
Gráfico 09	- Distribuição das respostas por quartis.....	78
Gráfico 10	- Box & Whisker do CEI – Gênero.....	81
Gráfico 11	- Desempenho X CEI.....	88
Gráfico 12	- Histograma TFI.....	91
Gráfico 13	- Histograma 5 fatores adicionais.....	92
Gráfico 14	- Classificação das equipes.....	93
Gráfico 15	- Diferença na pontuação CEI equipes “padrão” e “dos sonhos”.....	94
Gráfico 16	- Contribuição fatores internos TFI.....	95
Gráfico 17	- TFI x gênero.....	100
Gráfico 18	- TFI x idade.....	104
Gráfico 19	- TFI x faixa etária.....	105
Gráfico 20	- TFI por desempenho em dois grupos.....	107
Quadro 01	- As escolas de pensamento do empreendedorismo.....	22
Quadro 02	- Características comumente associadas ao empreendedor.....	29
Quadro 03	- Critérios componentes do TFI.....	47
Tabela 01	- Composição da cadeia da construção civil.....	18
Tabela 02	- Faturamento das organizações pesquisadas.....	63
Tabela 03	- Valores do ativo das organizações pesquisadas.....	64

Tabela 04	- Escolaridade dos dirigentes por gênero.....	67
Tabela 05	- Fontes de financiamento do start-up.....	67
Tabela 06	- Classificação CEI dos dirigentes.....	68
Tabela 07	- Motivação para empreender por potencial empreendedor.....	69
Tabela 08	- Freqüências observadas por CEI.....	73
Tabela 09	- Classificação CEI dos respondentes.....	73
Tabela 10	- Distribuição das freqüências da pontuação dos micro- empreendedores.....	75
Tabela 11	- Distribuição de freqüências CEI empreendedores.....	75
Tabela 12	- Medidas de dispersão do CEI por gênero.....	80
Tabela 13	- Medidas de dispersão do CEI por escolaridade.....	82
Tabela 14	- Freqüência das categorias de empreendedores por faixa etária.....	84
Tabela 15	- Medidas de dispersão CEI por faixa etária.....	85
Tabela 16	- Medidas de dispersão CEI por desempenho.....	87
Tabela 17	- Pretensão para o futuro da organização por potencial empreendedor.....	89
Tabela 18	- Classificação das equipes segundo modelo de liderança criativa.....	93
Tabela 19	- Correlação fatores internos TFI.....	96
Tabela 20	- Pontuação TFI por questão – ordem crescente	99
Tabela 21	- Medidas de dispersão TFI por escolaridade do dirigente	102
Tabela 22	- Medidas de dispersão TFI por desempenho.....	106

FERREIRA, J. M. **Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR.** Curitiba, 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

## RESUMO

O empreendedorismo como campo de estudo científico ainda encontra-se em fase de construção de seus paradigmas (BRAZEAL e HERBERT, 1999). Características que possam distinguir indivíduos empreendedores de não-empreendedores têm sido investigadas, mas não apresentam ainda um quadro conceitual amplamente aceito. A ligação do empreendedorismo com temas como liderança e criatividade, neste cenário, vem sendo proposta. Desta forma, o modelo de liderança criativa (LC) pode servir como elemento de ligação entre estes temas. LC é um modelo criado para medir o potencial das equipes de trabalho na consecução dos objetivos propostos e mensurados por meio do *Teams Factor Inventory* – TFI. A este modelo está subjacente a idéia de que o líder exerce papel fundamental na superação de barreiras e no desempenho de equipes. O objetivo desta investigação é contribuir com o campo de conhecimento por meio da verificação da associação entre empreendedorismo e liderança criativa. Empreendedorismo, neste estudo, é a combinação de fatores comumente associados a indivíduos empreendedores como necessidade de realização, propensão ao risco e à inovação e postura estratégica. Estes atributos são ajustados em um instrumento de pesquisa (*Carland Entrepreneurship Index* – CEI) de forma a fornecer uma pontuação que possibilita a classificação dos indivíduos em microempreendedores, empreendedores e macroempreendedores. O potencial empreendedor, medido por meio do CEI, tem como premissa a suposição de que todos os indivíduos são empreendedores. Foram investigadas 87 organizações atuantes no comércio varejista de materiais de construção da cidade de Curitiba - Paraná. A metodologia utilizada permite classificar esta pesquisa como de campo, descritiva, formal, *ex-post-facto*, de corte transversal, de escopo estatístico. Os resultados permitem afirmar que, neste estudo e para o setor investigado, os índices de potencial empreendedor são relacionados com os de liderança criativa. Que estes não são influenciados pelo gênero, mas que podem ser suscetíveis ao grau de instrução do respondente. O potencial empreendedor, conforme medido pelo CEI, é maior em jovens (até 30 anos) e diminui para os indivíduos com mais de 43 anos. Já para os índices de liderança criativa, a variável idade não interfere de forma significativa. Em relação ao desempenho e porte da empresa, pode-se afirmar que eles não guardam relação com índices de potencial empreendedor e de liderança criativa.

Palavras-chave: empreendedorismo, liderança.

## ABSTRACT

Entrepreneurship as a field of scientific research is still being formed as far as its paradigms are concerned (BRAZEAL and HERBERT, 1999). Characteristics that could point differences between entrepreneurs from non-entrepreneurs have been investigated. The linking of entrepreneurship with topics like leadership and creativity is, in this scenario, being proposed. Therefore, the model of creative leadership (CL) could serve as a connecting element to these topics. CL is a model elaborated to measure the potential of workgroups to execute the proposed objectives and they are measured by an instrument called Teams Factor Inventory – TFI. Underneath to this model, there is the idea that the leader has a major role in surpassing barriers in the performance of the workgroup. The objective of this investigation is contributing with the field of knowledge through checking the link between entrepreneurship and creative leadership. The entrepreneurship in this academic research is a combination of some traits commonly mentioned as characteristics of entrepreneurs like need for achievement, risk-taking and innovation propensity and strategic posture. These traits were combined in an instrument of research named Carland Entrepreneurship Index – CEI in order to offer a score to classify individuals as macro-entrepreneur, entrepreneur and micro-entrepreneur. The entrepreneurial potential measured through the CEI has as premise the assumption that everyone is an entrepreneur. In order to achieve the objectives of this research 87 active enterprises in the retail business of construction parts in Curitiba – Paraná were investigated. The design of this research can be classified as formal, interrogative, ex-post-facto, descriptive, cross-sectional, and quantitative. The results permitted to state that, in this study and for the business area investigated the ratings of potential entrepreneurial are related with creative leadership. They are not influenced by gender. However, they could change according to the level of education of the individuals. The entrepreneurial potential is larger in young adults (under 30 years) and lessens for those over 43 years of age. In the other hand, the age does not interfere significantly in the creative leadership. Performance and size of the enterprises do not keep relationship with entrepreneurial potential and creative leadership.

Key-words: entrepreneurship, leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, como campo de pesquisa, vem sendo estudado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como psicologia (McCLELLAND, 1972), sociologia (SWEDBERG, 2000), economia (SCHUMPETER, 1984) e administração (GIMENEZ, 2000). Apesar de ser objeto de estudos recentes, Freire (2002) argumenta que o empreendedorismo sempre esteve presente na história da humanidade com as invenções e inovações, alavancando o crescimento dos povos e regiões. O estudo do fenômeno, no entanto, de maneira mais formal, tem registros de pouco mais de dois séculos na história (INÁCIO JÚNIOR, 2002; MARTINS, 2003).

Pesquisadores destas áreas têm buscado responder a questões sobre a influência das características individuais que levam a determinados comportamentos e a ascendência destes na sociedade, suas conseqüências para o crescimento e desenvolvimento econômicos e, por último, a ligação deste campo com a gestão de empresas. Apesar do crescente número de publicações, ele é considerado ainda um campo do saber em fase de construção de seus modelos conceituais, sofrendo da falta de consenso em relação ao seu conceito e métodos de pesquisa (BRAZEAL e HERBERT, 1999), sendo, talvez, decorrência da sua recente inserção nos meios acadêmicos. Questões relativas à figura do empreendedor ainda permanecem sem resposta. No entanto, associações com temas como criatividade e liderança têm se mostrado promissoras e, particularmente, importantes (DOLABELA, 1999; GIMENEZ e INACIO JUNIOR, 2002).

Neste sentido, este estudo procura contribuir com a formação deste campo de pesquisa acadêmica ao relacionar o potencial empreendedor (PE) e liderança criativa. O PE está fundamentado em uma visão específica sobre o empreendedorismo como sendo o resultado tangível ou não dos atos de um indivíduo com habilidades criativas, estando ligado a uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, capacidades individuais e que, no exercício destas atividades, está presente a variável risco (GIMENEZ e INÁCIO JÚNIOR, 2002). O potencial empreendedor, decorrente desta forma de ver o empreendedorismo e como ficará mais claro adiante tem como premissa a suposição que todos os indivíduos são empreendedores variando apenas em intensidade. Já a liderança criativa é um modelo criado para medir o potencial das

equipes de trabalho na consecução dos objetivos propostos. A este modelo está subjacente a idéia que o líder exerce papel fundamental na superação de barreiras normalmente encontradas na formação e *performance* das equipes.

Este trabalho foi elaborado em cinco sessões. A primeira parte inclui, além desta introdução, a apresentação do tema e problema de pesquisa, assim como os objetivos e justificativa teórica e prática. A segunda sessão destina-se à fundamentação teórica, aonde podem ser encontrados os conceitos e teorias que permitem fundamentar e sustentar o problema de pesquisa. A terceira sessão é dedicada a apresentar a metodologia que auxiliou na busca das informações necessárias para a elucidação das hipóteses formuladas neste estudo. A quarta e quinta sessões foram destinadas a apresentação e análise dos dados, bem como a conclusão desta pesquisa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de uma uniformidade no campo de pesquisa do empreendedorismo pode levar a uma miríade de proposições. A ausência de modelos teóricos, que ajudariam a organizar o processo da pesquisa e desenvolvimento do campo de conhecimento, faz parecer que todos os fatos sejam relevantes, dando uma aparência de aleatoriedade a quem os coleta (BRAZEAL e HERBERT, 1999). Em função disso, pesquisadores têm buscado delimitar o campo de estudo e criar um modelo conceitual que seja abrangente e aceito por seus pares junto à academia (SHANE, 2000). Uma das questões mais discutidas tem sido quanto à definição do agente do empreendedorismo: o empreendedor. Uma das linhas de pesquisas sobre o fenômeno concentra-se no esclarecimento dos traços distintivos que possam diferenciar os empreendedores dos demais membros de uma sociedade, desvendando seu comportamento (McCLELLAND, 1972; McCARTHY, 2003). Outras ainda procuram estabelecer como se dá o processo pelo qual ele percebe a oportunidade e o ambiente ao seu entorno (GIMENEZ, 2000; KEH, *et al.*, 2002).

Recentemente, abordagens mais amplas têm sido propostas considerando o empreendedorismo como um fenômeno complexo, multifacetado, multinível e dinâmico (CARLAND, *et al.*, 1988; FREIRE, 2002), reconhecendo as variáveis sociais, econômicas e psicológicas como formadoras e influenciadoras do seu florescimento. Com essa visão mais abrangente, a relação entre o fenômeno e

criatividade e liderança vem sendo proposta (GIMENEZ e INACIO JÚNIOR, 2002). A criatividade é o processo através do qual as invenções ocorrem (KETS de VRIES, 1997; BRAZEAL e HERBERT, 1999) e em decorrência disto, é possível imaginar que ela possibilite o surgimento de novos produtos e serviços. Segundo Amabile, Hadley e Kramer (2002), os psicólogos acreditam que a criatividade é resultante de um grande número de associações na mente do indivíduo seguido da escolha daquela que pode ser particularmente mais interessante e útil. Nos domínios empresariais, a criatividade, assim como o empreendedorismo, é considerado um fenômeno complexo e multifacetado, de interações dinâmicas entre o indivíduo, organizações e ambiente e pode produzir renovação em setores industriais, beneficiando as economias nacionais (TAMS, 2002; GIMENEZ e INACIO JÚNIOR, 2002).

Na construção de um ambiente propício à criatividade, principalmente no âmbito empresarial, a figura do líder surge como fator-chave, sendo indicado como um facilitador dos processos criativos e levando os liderados a saltos de performances. Para Kets de Vries (1997) a atitude do líder é fundamental para manter as pessoas criativas. O autor ainda afirma que a criatividade é um padrão de comportamento, podendo ser estimulada pelo líder, cujas características principais podem ser elencadas como: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento técnico e estabilidade emocional.

Para o escopo deste estudo, as definições para empreendedorismo que serão norteadoras do processo de pesquisa serão aquelas propostas por Carland *et al* (1988) e Fillion (1999). Neste sentido, a discussão está centrada em quão empreendedor um indivíduo pode ser, em oposição à visão mais tradicional de quem são os empreendedores (BROCKHAUS, 1980; COOPER, WOO e DANKELBURG, 1988; MCGRATH, MACMILLAN e SCHEINBERG, 1992; CHEN, GREENE e CRICK, 1998).

Diante do exposto propõe-se o estudo das relações existentes entre empreendedorismo e liderança criativa, juntamente com algumas variáveis consideradas importantes no processo. Surgindo desta proposição, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as relações existentes entre empreendedorismo e liderança criativa com porte e desempenho da empresa e*

*quais as relações destes com a idade, gênero e grau de instrução dos dirigentes das empresas que comercializam materiais de construção civil na cidade de Curitiba/Pr?*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é investigar a associação entre os índices de potencial empreendedor e de liderança criativa, bem como destes com as variáveis: desempenho e porte da empresa, gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes extraídos de uma amostra das empresas que comercializam materiais de construção civil em Curitiba/Pr. Como índices de potencial empreendedor e de liderança criativa entende-se a pontuação obtida pelos dirigentes das empresas pesquisadas nas escalas dos instrumentos *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) e *Teams Factor Inventory* (TFI), respectivamente.

Em termos específicos e operacionais, objetiva-se:

- a) Mensurar o nível de empreendedorismo dos dirigentes das empresas que comercializam materiais de construção na cidade de Curitiba/PR, através do instrumento de pesquisa CEI (CARLAND, CARLAND e HOY, 1992);
- b) Mensurar o nível de liderança criativa dos dirigentes das empresas que comercializam materiais de construção na cidade de Curitiba/PR, através do instrumento de pesquisa TFI (RICKARDS, CHEN e MOGER, 2001);
- c) Verificar os dados referentes a gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes das empresas que comercializam materiais de construção na cidade de Curitiba/PR;
- d) Verificar se existe associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa;
- e) Verificar se existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e gênero;
- f) Verificar se existe associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e grau de instrução;
- g) Verificar se existe associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade;
- h) Verificar se existe associação entre potencial empreendedor e desempenho da empresa;

- i) Verificar se existe associação positiva entre potencial empreendedor e porte da empresa;
- j) Verificar se existe associação positiva entre liderança criativa e desempenho;
- k) Verificar se existe associação positiva entre liderança criativa e porte da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O estudo das relações entre empreendedorismo e criatividade tem sua justificativa tanto do ponto de vista teórico, quanto prático.

Autores ligados à área (BRAZEAL e HERBERT, 1999; SHANE, 2000; FREIRE, 2002) têm argumentado que o empreendedorismo ainda encontra-se em fase de descoberta e validação de seus modelos conceituais, existindo a carência de uma estrutura comum. Para Brazeal e Herbert (1999), por exemplo, sem o relacionamento entre empreendedorismo e algumas variáveis dependentes, torna-se difícil obter um paradigma deste campo do saber. Um dos pontos tidos como importantes nesta construção é a relação entre empreendedorismo, *criatividade* e *liderança*. Então, uma das justificativas teóricas deste estudo encontra-se na possibilidade de contribuição para o crescimento e fortalecimento do arcabouço teórico do campo.

Para Bourdieu (1983), um campo de conhecimento é o palco onde os atores lutam para colocarem suas idéias. Então é neste palco que acontecem os embates teóricos, onde os que já possuem legitimidade procuram manter suas posições ao rejeitarem opiniões discordantes. Em posição semelhante, Kuhn (1962) aponta que campos de conhecimento são envolvidos em uma competição por paradigmas buscando por melhores respostas para questionamentos existentes na área. Para Brazeal e Herbert (1999), um empreendedorismo maduro deveria buscar novos conjuntos de questionamentos e apontam que as barreiras ao avanço deste campo se concentram na falta de consistência metodológica e seu relativo isolamento dos desenvolvimentos em outros campos. Para evitar a fragmentação e aumentar a oportunidade do desenvolvimento sistemático do paradigma do empreendedorismo, os autores propõem uma exploração maior de seus parâmetros.

Os embates teóricos, característicos deste campo em formação, acontecem, principalmente, ligados à figura do empreendedor e suas peculiaridades, ou seja, àqueles traços específicos que os diferenciariam dos demais indivíduos da sociedade. A falta do consenso neste item, no entanto, leva, ou deveria levar, a um aprofundamento da pesquisa (CARLAND, *et al*, 1988) A busca da caracterização do empreendedor é importante como parte da elucidação do fenômeno como um todo. Então, é neste sentido que este estudo pode deixar sua contribuição ao relacionar características tomadas como base para a descrição do empreendedorismo advogado por Carland, Carland e Hoy com as características de liderança subjacente ao modelo de liderança criativa de Rickards e Moger (2000).

A contribuição teórica mais relevante deste estudo, no entanto, associa-se às proposições recentes de aproximação entre estratégia e empreendedorismo (MEYER, NECK e MEEKS, 2002; COOPER, 1981). Assim, a verificação das hipóteses poderá contribuir para a construção de um modelo de empreendedorismo, a nível estratégico, que leve em conta aspectos do indivíduo e da configuração organizacional.

A justificativa prática ancora-se no fato da atividade empreendedora ser fonte de geração da maioria dos novos empregos (BIRCH, 1979 apud SOUZA NETO, 2003) e ter potencial para ser propulsora de crescimento e desenvolvimento econômico. Além disso, o empreendedorismo tem sido redescoberto como um catalisador do progresso tecnológico, onde novos negócios têm sido vistos como incubadores de inovações de mercado e de produto. Tudo isso também parece se encaixar para as economias em desenvolvimento, com a adição de ser um fator na promoção e integração de segmentos marginalizados da população e também pela criação de empregos proporcionados pela atividade empreendedora. Para as economias estabilizadas, o empreendedorismo pode proporcionar a reativação de economias estagnadas e absorver a mão-de-obra deixada sem emprego pelos movimentos de *downsizing* e *rightsizing* das grandes corporações (BASU e ALTINAY, 2002).

Outra justificativa prática fundamenta-se no fato de que descobertas sobre o tipo e extensão da relação entre criatividade e empreendedorismo poderão contribuir para a elaboração de estratégias de educação que propiciem um ambiente favorável à criatividade e, conseqüentemente, ao surgimento de empreendedores.

Sob outra perspectiva, a nível individual, o empreendedorismo assume importância para o homem porque pode lhe dar oportunidade de realizar um trabalho autônomo, assim entendido como aquele que é realizado para si mesmo, com regras e condições auto-impostas. Este tipo de trabalho, quando lhe faz sentido, tem o potencial de trazer auto-realização. No trabalho autônomo, o indivíduo não apenas extrai o seu meio de sobrevivência, mas pode conseguir alguma satisfação. Para Souza Neto (2003), o trabalhador enquanto mero detentor de um emprego não realiza um trabalho, apenas emprega sua energia na consecução das atividades que lhe foram atribuídas sem que os fins sejam determinados por ele. Desse modo, ao retirar o controle sobre o trabalho das mãos daquele que o realiza, promove-se o alheamento do mundo e a satisfação primordial estaria apenas na remuneração financeira. Então, o empreendedorismo pode ser útil também à realização do indivíduo, na medida em que ele possuiria não somente a atribuição de realizar algo, mas a finalidade da execução do trabalho estaria a seu critério ou alcance (FREIRE, 2002).

Sob outra perspectiva, pode-se também atribuir relevância prática a este estudo porque trata de população incluída entre os mais importantes macro-setores industriais do país. O ramo da indústria denominado *Construção Civil* agrega um conjunto de atividades complexas, ligadas entre si por uma gama diversificada de produtos, cujos processos produtivos e de trabalho mantém elevado grau de originalidade e se vinculam a diferentes tipos de demanda. Este setor tem sido considerado importante no processo de crescimento e desenvolvimento econômico do país. Isto acontece porque é favorecido por peculiaridades como: elevado efeito multiplicador; reduzido coeficiente de importação; reduzida relação capital/produto, ou seja, as necessidades relativas de investimento são menores; é intensivo em mão-de-obra, inclusive não qualificada; tem forte componente social, além de responder por uma parcela significativa dos investimentos. Em 1994 o negócio da construção (*Construbusiness*) representava 14,2% do PIB brasileiro e em 2000 chegou a 15,6 %. Dentro deste espectro, a comercialização de materiais responde por um percentual em torno dos quatro por cento, como pode ser verificado na Tabela 01 a seguir:

**Tabela 1: Composição da cadeia da construção civil**

<b>(Segmento)</b>	<b>Percentual do PIB ( %)</b>
Construção Civil	10,3
Materiais de Construção	4,1
Bens de Capital para Construção	1,1
<b>Sub-total - <i>Construbusiness</i></b>	<b>15,6</b>
Outros Materiais	2,1
Serviços Diversos	2,1
<b>Total da Cadeia da Construção</b>	<b>19,8</b>

FONTE: IBGE – Contas Nacionais 2000

Outra característica relevante do setor é a geração e distribuição de renda, que ocorre pela a grande massa salarial criada. Em média, a construção civil participa com seis por cento do total de salários pagos na economia nacional. O valor dos salários na construção responde por cerca de 32% do valor adicionado da atividade. Além disso, a construção civil caracteriza-se por um reduzido coeficiente de importação, utilizando-se, basicamente, de capital, tecnologia e insumos locais, regionais ou nacionais. Portanto, ao se expandir, o setor não pressiona a balança comercial, pois apenas dois por cento de seus insumos são importados. Finalmente, o setor é um grande gerador de impostos, tendo sido, em 1998, responsável por mais de dois por cento do total de impostos arrecadados no Brasil (IPLANCE, 2004).

Depois de apresentado e justificado o tema e problema de pesquisa, juntamente com seus objetivos, tratar-se-á, na próxima seção, de fundamentar teoricamente os assuntos relacionados considerados importantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico ora apresentado tem o objetivo de fundamentar e sustentar o problema de pesquisa na medida em que busca informações de acordo com a literatura disponível e considerada mais apropriada, conforme julgamento da autora e orientador. Os tópicos apresentados no tema e problema de pesquisa serão agora mais explicitados e são eles: Empreendedorismo e Liderança.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem sido objeto de estudos de diversos campos do saber, como psicologia (MCCLELLAND, 1972), economia (SCHUMPETER, 1984) e sociologia (WEBER, 2004; SWEDBERG, 2000). Apesar dos esforços, cada grupo de cientistas tem tido seu próprio ponto de vista e, talvez por este motivo, é que tão pouca unicidade tenha sido alcançada. Os economistas, apesar de terem sido os primeiros a destacar a importância do empreendedor para a sociedade em seu papel de potencial gerador de desenvolvimento econômico têm pouco contribuído para a elucidação dos fenômenos que envolvem este campo do saber em construção. Isto é atribuído à dificuldade destes cientistas em aceitar modelos não numéricos para explicação do empreendedorismo (SWEDBERG, 2000).

O vocábulo “*entrepreneur*” vem da língua francesa e, segundo Souza Neto (2003), o uso mais antigo do termo *entrepreneur* foi detectado no século XII para definir o indivíduo que incentivava brigas, e não pressupunha nenhuma conotação econômica. Depois disso, no século XVII, estava ligado à pessoas que se engajavam em expedições militares.

A literatura que discute o fenômeno empreendedorismo não apresenta uma clara divisão das linhas de estudo. Guimarães (2002), por exemplo, apresenta em sua tese três abordagens distintas tratando do indivíduo. A primeira delas, a abordagem econômica, diz respeito à inovação, e os estudos originários têm por objeto o empreendedor. Os expoentes são economistas como Cantillon, Say e Schumpeter. Segundo a autora, estes estudiosos procuravam identificar as funções consideradas inerentes a estes agentes econômicos e destacar o seu papel na formulação de processos inovadores em gestão e tecnologia.

A dimensão comportamental também trata da responsabilidade individual na criação e gestão de negócios, porém se fundamenta em características psicológicas e comportamentais. Os expoentes desta corrente, conforme Guimarães (2003), são Everett Hagen, John Kunkel e David McClelland. Os escritos dos dois últimos estudiosos parecem se encaixar bem na classificação proposta pela autora, porém o trabalho de Everett Hagen (1967), por tratar basicamente do componente social (a influência da família e o aspecto da insatisfação levando à reação contra o grupo dominante) seria, talvez, melhor posicionado na abordagem sociológica. Para ele, as ondas de desenvolvimento podem ser causadas por grupos sociais que encontram condições como distanciamento da situação tradicional, acesso a conhecimento científico, desejo de alcançar altas posições e independência por meio de oportunidade de ascensão através de empreendimentos econômicos. Hagen (1967) defende que a reação à submissão é necessária ao desenvolvimento.

Na terceira abordagem, igualmente como nas anteriores, o papel do empreendedor como inovador e criador de negócios é destacado, mas leva também em consideração as características destes indivíduos enquanto participantes de grupos sociais. Esta visão do fenômeno tem em Max Weber (1864-1920) seu principal expoente. O autor tenta explicar a gênese e a peculiaridade do racionalismo ocidental e, por esse enfoque, sua forma moderna.

Um outro tipo de análise feita por Cunningham e Lischeron (1991) divide o campo em escolas de pensamento. Os autores alegam que as pesquisas na área parecem recair em seis diferentes formas de abordar o fenômeno, divididas em quatro grandes grupos. Em seu artigo, os autores preocupam-se em descrever as peculiaridades de cada escola sem fazer julgamento de valor. As definições de empreendedorismo encontradas envolvem desde a percepção de oportunidade até a mudança organizacional. Os critérios de pesquisa adotados pelas escolas estão baseados nos pressupostos dos pesquisadores em relação ao campo. Assim, os cientistas da escola das características psicológicas sugerem que certos valores e comportamentos são importantes na descrição do indivíduo empreendedor. Por outro lado, o conhecimento tecnológico, como visto na escola do *management*, pode prover um ferramental necessário ao gerenciamento do negócio. A escola da liderança, por sua vez, oferece sugestões para a liderança e motivação de pessoas. Finalmente, a escola intraempreendedora encoraja, segundo os autores, a atividade

empreendedora em organizações já estabelecidas e enfatiza o desenvolvimento de equipes para solução criativa de problemas.

A seguir destaca-se as principais características de cada escola citada por Cunningham e Lischeron (1991).

**Quadro 01: As escolas de pensamento do empreendedorismo**

Grupo	Escola	Definição	Foco central	Principais questões
Qualidades pessoais	“Grande Homem”	“Vencedores extraordinários”	Os empreendedores possuem habilidades intuitivas que lhe são inatas	Que princípios guiam o empreendedor? O que alcançou em termos de negócios?
	Características Psicológicas	Controla os meios de produção. Fundador	Indivíduos com valores únicos, atitudes e necessidades que os guiam.	Quais são os valores que guiam o empreendedor?
Reconhecendo a oportunidade	Clássica	Pessoas responsáveis por inovações aceitam riscos e convivem com incerteza. “Destruição criativa”	A característica central do comportamento empreendedor é a inovação.	Como as oportunidades são aproveitadas? Qual era a visão? Como respondeu à oportunidade e à visão?
Ação e Gerenciamento	Gerenciamento	Criação de valor por meio do reconhecimento da oportunidade. Do gerenciamento e da aceitação do risco. Habilidade de comunicação e gerenciamento para mobilizar os demais.	Empreendedores são organizadores do negócio. Indivíduos que organizam, possuem, gerenciam e assumem riscos de negócios.	Quais os planos para o negócio? Quais são as capacidades do empreendedor? Quais são as credenciais do empreendedor?
	Liderança	“Arquiteto social”. Responsável pela promoção e proteção de valores.	Empreendedores são líderes; eles possuem a habilidade de adaptação de seu estilo às necessidades das pessoas.	Como são gerenciadas as pessoas?
Adaptação e Consideração	Intra-empendedorismo	Aqueles que conseguem juntar recursos para promoção da inovação	Habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas. Intraempreendedorismo é o desenvolvimento de unidades independentes para criar, comercializar e expandir serviços.	Como o empreendedor muda e se adapta?

Fonte: Adaptado de CUNNINGHAM, B; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship, **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

Neste estudo opta-se pela divisão do campo em: perspectiva econômica, na qual o empreendedorismo é visto como fator importante na geração da riqueza das nações, promovendo o crescimento e desenvolvimento; comportamental, onde o foco é a dimensão de comportamento e atitudes dos indivíduos que se engajam em atividades empreendedoras. Além destas, será ainda apresentada uma terceira perspectiva, a multidimensional, que procura entender o processo de empreender utilizando uma visão holística do fenômeno (INÁCIO JÚNIOR, 2002; GIMENEZ e INACIO JUNIOR, 2002). Esta opção, para as duas primeiras perspectivas, justifica-se pela recorrência com que são citadas na literatura sobre o tema (DUTRA, 2002; GUIMARÃES, 2002; MACHADO, 2002; SOUZA NETO, 2003). A terceira perspectiva (multidimensional) foi escolhida por se tratar de abordagem que trata de temas ligados a esta pesquisa.

### 2.1.1 A Perspectiva Econômica

A primeira teoria sobre empreendedorismo vem da área econômica, com o irlandês Richard Cantillon (1697-1734). Seu trabalho sobre a *natureza do comércio em geral* é citado como o primeiro a fazer uso do termo num contexto empresarial, para designar o indivíduo que comercializava com intuito de obter retorno sobre o capital investido. Na sua obra, o economista estabelece três classes de agente econômico: os latifundiários, cujos bens lhes foram atribuídos por herança ou tradição; os funcionários, que são caracterizados pelo economista como aqueles que não se envolvem em tomadas de decisão e, por último, os empreendedores (SWEDBERG, 2000; GUIMARÃES, 2002). Para Souza Neto (2003), Cantillon poderia ser hoje chamado de capitalista de risco, porque procurava oportunidades de negócios e preocupava-se com a administração destes. Na Inglaterra, Adam Smith (1723-1790), contemporâneo de Cantillon, atribui ao empreendedor o papel de criador de riquezas. A ascensão do empreendedor como agente econômico ainda conta com a participação de teóricos como François Quesnay, Petty, Jean-Baptiste Say e Baudeau. A este último é atribuído a inclusão, nas características empreendedoras, da função *inovação*. Esses economistas, todos franceses, tiveram grande relevância para o empreendedorismo como campo de investigação científica e mesmo no desenvolvimento do pensamento econômico pré-clássico (CAMPOS, 1996). Jean-Batiste Say, por exemplo, foi o primeiro a associar a atividade

empreendedora à gestão e a fazer a distinção entre empreendedores e capitalistas, associando os primeiros à inovação e à mudança (GUIMARÃES, 2002; SOUZA NETO, 2003).

Continuando com a perspectiva econômica, mas com teóricos classificados como modernos, o economista Frank Knight (1885-1972) aparece como aquele que outorga ao empreendedor a propensão ao risco e incerteza e tomou o ponto de vista de que a habilidade do empreendedor estava na capacidade de lidar com a incerteza que havia na sociedade (SWEDBERG, 2000).

Vários estudiosos da área (SWERDBERG, 2000; DUTRA, 2002, GUIMARÃES 2002; SOUZA NETO, 2003) outorgam um papel especial a Schumpeter por ser quem melhor analisou o empreendedor e sua inserção na economia capitalista. O economista via o empreendedor como inovador e criador de instabilidade, no sentido de gerador de mudanças e desencadeador de uma dinâmica que empurra o mercado a um padrão de desequilíbrio através de novas combinações e ondas de desenvolvimento com “destruições criativas”. A alegação do estudioso era de que, nas economias capitalistas, o surgimento de um novo processo quase sempre implica na eliminação do antigo (SCHUMPETER, 1984).

Nesta mesma abordagem, tem-se ainda Penrose (1959) a quem são atribuídos estudos sobre serviços empreendedores e oportunidades produtivas (SWEDBERG, 2000). Recentemente, segundo Inácio Júnior (2002), Israel Kirzner teorizou que a economia era desbalanceada e que o empreendedor seria o indivíduo capaz de identificar esse desequilíbrio e explorá-lo, tendendo a trazer todo o processo ao equilíbrio. O economista também destacou que o empreendedor estimulava a demanda de mercado por meio da publicidade.

Souza Neto (2003), em sua tese, dá uma atenção especial ao economista David Birch (1979), por sua pesquisa empírica junto a empresas norte-americanas cujo resultado indicava que a pequena empresa era responsável pela maior parte dos novos postos de trabalho, podendo então ser considerada o vetor de crescimento da economia.

Apesar da importância dos estudos do empreendedorismo sob a ótica econômica, estes parecem não explicar a motivação das pessoas para a ação empreendedora e menos ainda para entender ou possibilitar o sucesso do negócio. Assim, surgiu a necessidade de verificação dos motivos, atitudes e comportamentos

que pudessem fornecer subsídios para a compreensão do processo de empreender. A introdução de elementos ligados ao comportamento deu-se em áreas distintas da economia, e argumenta-se que a dificuldade dos economistas em aceitar modelos não quantificáveis possa ter levado o universo do empreendedorismo para o campo dos comportamentalistas – psicólogos e psicanalistas - , cuja busca se concentra no conhecimento mais aprofundado sobre o comportamento do empreendedor (SOUZA NETO, 2003).

### 2.1.2 A Perspectiva Comportamental

O termo comportamentalista ou *behaviorista* é tratado por áreas das ciências humanas como psicologia, sociologia e psicanálise, que procuram explicar o comportamento humano na dimensão individual e enquanto participante de um grupo social. Em relação ao empreendedorismo, os comportamentalistas realizaram numerosos estudos e experimentos para definir as diferenças entre empreendedores e não empreendedores (BROCKHAUS, 1980; COOPER, WOO e DANKELBURG, 1988; MCGRATH, MACMILLAN e SCHEINBERG, 1992; CHEN, GREENE e CRICK, 1998). Para estes estudiosos, existem traços de personalidade e comportamentos que expressam crenças e valores que seriam específicos dos indivíduos empreendedores.

Apesar de preceder o behaviorismo, Weber (2004) contribuiu com o campo tentando desvendar as causas do comportamento empreendedor. Sua principal alegação foi que a crença religiosa era um fator motivador de ações empreendedoras. Para ele, o racionalismo econômico é determinado, além da técnica e direito racional, pela habilidade e disposição do homem em adotar certos tipos de conduta racional prática. E esta última, em grande parte, é influenciada pelas forças “mágicas e religiosas e as idéias éticas de dever nelas baseadas” (WEBER, 2004, p.32). A escolha da ocupação, para Weber (2004), é decorrente das peculiaridades mentais e espirituais adquiridas do meio ambiente, especialmente do tipo de educação recebida pelo indivíduo no âmbito familiar. Para ele, certas idéias ligadas à religiosidade podem ter influência determinante no desenvolvimento do espírito econômico, ou o *ethos* do sistema econômico da sociedade norte-americana. O protestantismo então aparece como o fator social responsável pela difusão de uma ética que, segundo Weber (2004), era fundamentada em normas de

conduta que colocavam limites à extravagância, ao consumo ostensivo e à indolência. A disparidade com outras crenças encontrava-se na percepção de mundo e de salvação para os povos sob a égide do protestantismo. Para eles, o trabalho é um dom divino e a vida frugal sem se apegar a riquezas possibilitava a acumulação do fruto deste trabalho duro executado, primeiramente, para a entidade celestial superior na qual acreditavam. A maneira de vida aceitável para Deus, na concepção protestante, não estava na superação da moralidade pelo modo monástico e, sim, no cumprimento das obrigações impostas aos indivíduos pela sua posição no mundo ou secular (esta era sua vocação). Esses povos evitavam a ostentação, gastos desnecessários, regozijo consciente do próprio poder e ficavam embaraçados com manifestações externas de reconhecimento social que recebiam, constituindo, assim, um modo de vida distinto. O lucro era entendido como algo inevitável e, portanto, eticamente aceitável. Ele surgia da maneira de administrar onde as sobras (lucros) não eram aproveitadas para o consumo excessivo ou ostentação. A satisfação primordial era ter feito um bom trabalho. O resultado era uma maior produtividade, diminuição de despesas e aumento da economia. Todos estes fatores seriam vitais para o crescimento econômico das nações (WEBER, 2004).

Ao analisar o trabalho de Max Weber, Hagen (1967) argumenta que os pressupostos da ética protestante podem ser resultado não de doutrinas religiosas, mas de um esforço de grupos subordinados para alcançar satisfação. Ela seria alcançada através da atividade econômica e racionalizada por meio da atividade religiosa. Nas palavras do autor *“...Parece que os protestantes “criaram Deus à sua própria imagem”...*(HAGEN, 1967, p. 65). Desse modo, esta ética seria apenas um modo pelo qual se operou a reação à subordinação. Porém, vale ressaltar que Weber (2004) não tenta explicar a totalidade do “espírito do capitalismo” através das forças religiosas, mas tenta tornar claro o papel que foi desempenhado por estas forças, ou, ainda, em que medida certas características da cultura econômica moderna podem ser atribuídas à reforma protestante.

Apesar da crítica sofrida, o trabalho de Max Weber tem a prerrogativa de ter influenciado estudiosos do empreendedorismo na linha comportamental, como David McClelland (GUIMARÃES, 2002; SOUZA NETO, 2003). Segundo Machado (2002) esta perspectiva tem sido estudada sob três óticas:

a) Teoria dos traços de personalidade: para os estudiosos dessa corrente, os empreendedores possuem características que os distinguem dos demais indivíduos da sociedade. O pioneiro nesta linha é o psicólogo e professor americano David McClelland, cujos estudos empíricos apontaram o empreendedor como sendo alguém que controla uma produção não somente para si, mas para os outros, e destaca os seguintes traços predominantes nos empreendedores: confiança, perseverança, diligência, versatilidade, inteligência e percepção. O autor é conhecido por incluir a necessidade de realização como a motivadora das demais características consideradas inerentes ao papel do empreendedor. Ela é uma motivação social que parece caracterizar os empreendedores de sucesso, especialmente quando desencadeada por fatores culturais. As pessoas com padrão de excelência interno, desejo de suportar riscos moderados e de independência têm mais probabilidade de se tornarem empreendedores (McCLELLAND, 1972; DAFT, 1999; DUTRA, 2002; MACHADO, 2002).

b) Abordagens Psicodinâmicas: Estas abordagens, segundo Machado (2002), são derivadas da teoria psicanalítica de Freud. Nessa perspectiva, o empreendedor teria seus comportamentos orientados diretamente por uma força interna e muitos deles são derivados do inconsciente. A infância, sob esta ótica, com suas experiências, é determinante para o desenvolvimento da personalidade. Seguindo esta mesma linha, argumenta-se que muito do comportamento humano acontece fora do controle da consciência e o caminho do entendimento da dinâmica da vida organizacional geralmente depende da compreensão do que tem determinado o “teatro interior” de seus dirigentes, ou seja, os padrões de conduta que orientam seus comportamentos. Nesta abordagem, também é discutido o aspecto do empreendedor em relação ao outro. Kets de Vries (1985), por exemplo, afirma que os empreendedores não são um grupo homogêneo e, em alguns casos, apresentam algumas disfunções inerentes aos traços de personalidade e cita que empreendedores, algumas vezes, apresentam problemas em relação à dominação e submissão. (KETS DE VRIES, 1997; BRIDGE, O’NEIL E CROMIE, 1988).

c) Abordagens Sócio-psicológicas: caracterizam-se por levar em consideração o contexto no qual os indivíduos estão inseridos. A atividade empreendedora, nesta

abordagem, é o produto das escolhas guiadas pela experiência e vivência social do empreendedor. Fatores socioeconômicos influenciariam fortemente a escolha por empreender. Alguns fatores que determinam a atividade empreendedora, nesta abordagem, aparecem ligados à posição ocupada na estrutura familiar e outros aspectos como, por exemplo, a perda de um dos pais (MACHADO, 2002).

### 2.1.3 A Perspectiva Multidimensional

Para Bouchikhi (1993), a personalidade do empreendedor e as características estruturais do ambiente não podem, sozinhas, determinar o resultado do processo empreendedor. Então, por conta dos limitados sucessos e das dificuldades metodológicas inerentes ao tratamento isolado das abordagens anteriores, um olhar multidimensional do fenômeno empreendedor começa a receber maior atenção (PAIVA JUNIOR, 2004). Por conta disto, uma nova abordagem tem surgido do entendimento que o empreendedorismo deveria ser visto de uma forma mais integrada. Ela se fundamenta em um paradigma que pressupõe o uso de um número maior de variáveis articuladas de forma mais complexa do que a simples relação causa-efeito. Essa perspectiva tenta entender o fenômeno através das relações do indivíduo com a criação de novos valores, interagindo com o ambiente em um processo ao longo do tempo. De certa forma, ela se assemelha à “Escola das Configurações” identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no campo da formação de estratégias, ou seja, o processo de empreender, para ser melhor compreendido, deve ser visto como uma configuração complexa de dimensões individuais, organizacionais e ambientais.

Os autores que atuam sob esta perspectiva (CARLAND, CARLAND e HOY, 1992; GIMENEZ E INACIO JUNIOR, 2002) procuram uma abordagem holística, levando em consideração traços individuais, características do futuro empreendimento e fatores ambientais, não desprezando a importância do empreendedorismo na cena econômica. Solymossy e Hisrich (2000), ao estudarem fatores de sucesso das organizações, chamaram esta perspectiva de multidimensional. Eles assim a justificam porque se utilizam da síntese de diversas disciplinas para analisar o fenômeno. Para estes cientistas, o empreendedorismo é modelado como um fenômeno econômico, com elementos individuais, da organização e do ambiente. Cada um destes elementos ainda exerce influência

sobre o sucesso do empreendimento. Eles advogam que a vida da organização requer habilidades diferentes de seus dirigentes e demanda o desenvolvimento, ao longo do tempo, de processos estratégicos, tecnológicos, bem como a utilização de rede de relações.

Quando vistos em termos de influência efetiva de cada um destes elementos, Carland, Hoy e Carland (1988) advogam que as partes que formam o fenômeno empreendedor (individual, organizacional e ambiental) têm igual importância e afirmam ainda que a interação de habilidades e motivações em um ambiente que o favoreça poderá fazer com que seja desencadeado. Esta proposição pode ser justificada quando se olha para a totalidade das características atribuídas ao empreendedor encontradas na literatura como mostra o quadro 02. Considerando o empreendedorismo como uma complexa função de fatores individuais e ambientais, as características nem sempre poderão ser encontradas em todos os empreendedores e em todas as situações, porque este tipo de indivíduo não faz parte de um grupo homogêneo (KETS de VRIES, 1985; STEWART *et al.*, 2003).

Quadro 02 - Características frequentemente associadas ao empreendedor

1. Autoconfiante	18. Tolerância à incerteza e à ambigüidade
2. Determinado, perseverante	19. Necessidade de poder
3. Enérgico, diligente	20. Orientado ao lucro
4. Propenso ao risco	21. Experiência de trabalho prévia
5. Com necessidade de realização	22. Dinâmico, líder
6. Criativo, inovador	23. Habilidade em relacionar com os outros
7. Pró-ativo, com iniciativa	24. Sensibilidade para com os outros
8. Flexível	25. Preditor
9. Resposta positiva frente a desafios	26. Egoísta
10. Independente	27. Cooperativo
11. Otimista	28. Preciso, eficaz e eficiente
12. Perceptivo	29. Corajoso
13. Rápido ao tomar decisões	30. Comprometido
14. Versátil	31. Desenvolto
15. Locus interno de controle	32. Capacidade de descontração
16. Imaginativo, visionário	33. Competente (utiliza bem o tempo)
17. Habilidade para aprender com os erros	34. Resposta positiva a críticas e sugestões

Fonte: INACIO JUNIOR, (2002) originalmente adaptado de Brockhaus (1982), Hornaday (1982), Carland *et al* (1984), Gartner e Shane (1995), Vésper e Gartner (1997), Kuratko e Hodgetts (1995) e Deakins (1999).

Seguindo esta linha de pensamento, Carland, Carland e Hoy (1992) definem o empreendedorismo como uma função de quatro elementos: (i) traços de personalidade, (ii) propensão ao risco e à (iii) inovação e (iv) postura estratégica.

Gimenez e Inácio Júnior (2002) vêem o empreendedor ligado diretamente a experiências, oportunidades, capacidades e habilidades criativas do indivíduo, resultando em bens tangíveis e intangíveis revestidos de valor econômico e que, na combinação dos recursos à sua disposição e, em função das interações destes fatores, está inerente a variável risco. Sob esta ótica, pode-se também incluir o trabalho de Fillion (1999), que fez a diferenciação com base nos sistemas gerenciais de proprietários-gerentes e categorizou-os em empreendedores e operadores de pequenos negócios. O autor apresenta um modelo onde constam cinco elementos nos quais o empreendedor baseia suas atividades: visão, projeção de uma arquitetura de negócios, animação, monitoração e aprendizagem.

Apesar das diferentes abordagens, o indivíduo, enquanto parte do processo de empreender, é considerado vital para a atividade. Ele é elemento essencial na criação de novos valores para a sociedade (DRUCKER, 1986; INACIO JUNIOR, 2002; GIMENEZ e INACIO JUNIOR, 2002).

Segundo Inácio Júnior (2002), as abordagens que buscam caracterizar o empreendedor são baseadas em análises psico-sociais que desencadeiam diversas tipologias. Esses tipos identificados, somados, parecem criar um ser com habilidades especiais que dificilmente serão encontradas em um único homem. Drucker (1986), no entanto, afirma que o “espírito empreendedor” é uma característica distinta de um indivíduo ou de uma instituição. Para ele, qualquer indivíduo pode aprender a ser empreendedor visto que o empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade. Alguns autores (CARLAND, CARLAND e HOY, 1992; GIMENEZ, 2000; INACIO JUNIOR, 2002), seguindo uma posição semelhante, consideram que as pessoas são inspiradas e motivadas a criar novos valores porque são empreendedoras por natureza.

O instrumento de pesquisa que será discutido na próxima seção, baseado nesta premissa, não coloca o empreendedor em categorias discretas, mas o posiciona sobre um *continuun* onde todos os indivíduos são considerados empreendedores, variando apenas em intensidade. Para Carland et. al. (1998), os indivíduos, objetos de investigação daquelas pesquisas, têm tendências empreendedoras que variam apenas em intensidade. Neste caso, o correto seria identificar o quão empreendedor é o indivíduo analisado. A tipologia criada por Carland, Carland e Hoy (1992), baseada nos objetivos esperados para o negócio,

seria útil para lidar com a heterogeneidade da população empreendedora e liga os objetivos às circunstâncias do negócio. Os autores acreditam que, desta maneira, uma maior precisão teórica poderia ser alcançada. (STEWART *et al.*, 2003). Para os autores, os indivíduos são divididos em três categorias: microempreendedores, empreendedores e macroempreendedores.

Os microempreendedores vêem a empresa como mais um aspecto de sua vida, uma oportunidade de geração de renda e emprego familiar e não intencionam torná-lo um grande empreendimento. Este tipo de indivíduo não tem interesse em comprometer um grande nível de energia no negócio porque isto lhe tiraria liberdade. O objetivo deste indivíduo é alcançado à medida que ele possa operar o seu próprio negócio sem as pressões e exigências de uma carreira numa outra empresa, enquanto consegue o suporte financeiro para si e sua família. Por isso ele não é normalmente encontrado no ambiente corporativo. Sua visão de auto-emprego é um aspecto-chave para sua liberdade e auto-estima. Ele não tem a propensão para buscar a inovação ou abordagens criativas para seu negócio; ao invés disso, ele procurará formas seguras de gerenciamento através de técnicas já testadas. Para os autores, não existem dois microempreendedores iguais, mas todos eles apresentam uma coisa em comum: seus sonhos são relacionados à liberdade e à vida em família (STEWART *et al.*, 2003).

Os empreendedores, na classificação proposta por Carland, Carland e Hoy (1992), estão mais interessados em lucros e crescimento do que os indivíduos classificados como microempreendedores e podem ser encontrados em ambientes corporativos. Assim que atingem o nível de sucesso requerido por eles mesmos, também mudam o foco de seus interesses para fora dos negócios. Apesar de não haver dois empreendedores iguais, eles podem ser similares em sua maior propensão à inovação, sonhos de riqueza, reconhecimento e admiração (ESPEJO E PREVIDELLI, 2004; STEWART *et al.*, 2003).

Os macroempreendedores, por sua vez, aspiram tornar seu negócio em um veículo de mudança da história, intencionam transformá-lo em uma força dominante na economia e vêem o crescimento do empreendimento como medida de sucesso. Seu interesse não repousa somente no aspecto monetário, mas vivem em constante busca do domínio da arena em que se encontram. Talvez por causa da busca do crescimento, os macroempreendedores se preocupem mais com atividades de

planejamento do que os microempreendedores. São inovadores e estão constantemente tentando encontrar novas maneiras de transformar seus sonhos em novos produtos, novos mercados e novas indústrias. O crescimento buscado é traduzido em novos desafios, fronteiras e idéias. Apesar de não haver macroempreendedores completamente iguais, eles se assemelham no sonho de criar, de mudar, de fazer o mundo diferente (INACIO JUNIOR, 2002; STEWART *et al.*2003).

#### 2.1.3.1 *Carland entrepreneurship index* – CEI

As pesquisas que buscam identificar o empreendedor necessitam instrumentos de medida válidos que auxiliem na identificação de traços e condições considerados essenciais na atividade empreendedora. A falta desta ferramenta pode confundir os resultados obtidos em pesquisa e frustrar as tentativas de entender o fenômeno empreendedor (SEXTON, AUKEN e IRELAND, 1981; ENSLEY, CARLAND E CARLAND, 2000). Buscando abrandar esta necessidade, os pesquisadores Jim e JoAnn Carland, através de extensas pesquisas em empreendedorismo, criaram uma escala de pesquisa denominada CEI – *Carland Entrepreneurship Index*. Os autores argumentam que um instrumento que possa explicar o comportamento empreendedor é importante para práticos e pesquisadores. Empreendedores tentando formar equipes para criar, gerenciar ou desenvolver um negócio poderiam ter algum suporte em seus esforços ao entender as diferenças de comportamento que emergem de diferentes níveis de empreendedorismo. Da mesma forma, investidores ou agências de fomento se beneficiariam com um modelo que ajudaria a explicar as abordagens individuais para a criação e desenvolvimento de negócios, fundamentando a avaliação de empreendimentos e empreendedores.

Este instrumento leva em consideração as quatro funções que os autores acreditam melhor descrever o empreendedor (traços de personalidade, propensão ao risco, à inovação, postura estratégica). Ao pesquisar sobre o assunto eles encontraram que, entre os fatores psicológicos que são associados ao empreendedorismo, dominam a literatura os seguintes construtos: necessidade de realização, criatividade, propensão ao risco e à inovação (McCLELLAND, 1972; CARLAND *et al.*1984; SCHUMPETER, 1984; BRAZEAL e HERBERT, 1999;

JANSSON, 2002; KEH, FOO e LIM, 2002) e, por este motivo, foram incluídos no CEI.

O instrumento de pesquisa selecionado para a medição do potencial empreendedor neste estudo requer menos de dez minutos para seu preenchimento, e pode ser respondido por gerentes ou proprietários sem a necessidade de treinamento especial. Os resultados obtidos são representativos do potencial empreendedor. Uma pontuação maior representa maior potencial e a pontuação menor representa um menor potencial. Não há que se fazer julgamento de valor ou, em outras palavras, não há respostas certas ou erradas ou pontuação melhor ou pior. O que se pretende é estabelecer a intensidade do potencial como medido pelo instrumento de pesquisa (CARLAND, *et al*, 1998).

A seguir será discutido mais detidamente cada um dos fundamentos do CEI.

#### a) Traços de personalidade

Os traços de personalidade incluídos no instrumento de pesquisa, dizem respeito àqueles mais citados na literatura e podem melhor representar ou anteceder os demais traços de personalidade dos empreendedores.

##### a.1) Necessidade de realização

McClelland (1972), em seus estudos empíricos realizados para verificação das causas de comportamentos empreendedores, indicou que as diferenças existentes entre povos empreendedores e não-empreendedores seriam decorrentes da necessidade de realização dos indivíduos. Ele não descarta a função inovação, mas dá ênfase aos aspectos psicológicos do indivíduo empreendedor. Um indivíduo com alta necessidade de realização pode ser caracterizado como alguém que aspira completar tarefas difíceis, trabalha para alcançar objetivos distantes, mantém altos padrões de desempenho e está disposto a esforçar-se para atingir altos níveis de excelência. A necessidade de realização pode desencadear no indivíduo a intenção de crescimento de seu negócio (STEWART *et al*, 2003). Carland, Carland e Hoy (1992), baseados nos trabalhos de McClelland (1972) e em pesquisas próprias, acreditam que empreendedores com alta necessidade de realização podem se engajar em mais atividades empreendedoras. Ela indica, segundo Inácio Júnior

(2002), que as pessoas com esta característica são motivadas a se engajarem em atividades em que o sucesso é provável e nas quais possam se sobressair. Estes indivíduos têm grande necessidade de alcançar suas próprias metas que são, em geral, moderadamente difíceis. Estas situações são escolhidas porque são desafiadoras, mas possíveis de serem realizadas e quando estes indivíduos alcançam o sucesso, experimentam grande satisfação pessoal. Além disso, eles gostam de perseguir metas que lhe proporcionem um *feedback* sobre seu sucesso.

#### a.2) Criatividade

A criatividade é um completo *mix* de condições motivacionais, fatores de personalidade, condições ambientais, fatores de mudança e pode estar relacionada a diversos domínios, campos ou disciplinas (FELDHUSEN E GOH, 1995). O empreendedorismo, como campo do saber, vem dando atenção à questão criatividade por ser considerada um importante elemento no processo empreendedor (RICKARDS e JONES, 1991; IAN e ANDREW, 2000; JANSSON, 2002). Bandrowski (1985) outorga à criatividade um papel importante na busca, pelas organizações, de opções estratégicas mais efetivas.

Rickards e Jones (1991), afirmam que os programas de treinamento em negócios procuram incluir tópicos e sessões sobre criatividade, tomada de decisões em condições de incerteza e aquisição de habilidades em solução criativa de problemas. Estes cursos são dados, segundo os autores, porque acredita-se que o conhecimento e entendimento destes tópicos possam auxiliar as organizações a serem mais flexíveis e, com isso, responderem às dificuldades em prever mudanças e enfrentar incertezas ambientais.

Encontrar uma definição única para criatividade, no entanto, parece ser algo improvável. Ela é freqüentemente relatada em termos como: pensamento criativo, habilidade, solução de problemas, imaginação e inovação (EL-MURAD e WEST, 2004). Muitas são as definições fornecidas pelos estudiosos do assunto. Torrance (Apud FELDHUSEN E GOH, 1995), por exemplo, define criatividade como um conjunto de habilidades, motivações e estados que são conectados à solução de problemas. Amabile *et al* (1996), por outro lado, dá ênfase ao processo, afirmando que uma resposta ou produto criativo só pode ser assim considerado se for uma novidade ou uma solução apropriada para uma tarefa e que o ambiente social pode

influenciar o nível e a freqüência do comportamento criativo. Para a autora, a criatividade é composta por três elementos que se justapõem: conhecimento, habilidades criativas e motivação. O conhecimento pode ser técnico, de procedimento ou intelectual. As habilidades criativas estão associadas à flexibilidade e imaginação dos indivíduos ao enfrentar problemas. Os indivíduos com habilidades criativas são capazes de fazer associações entre idéias antes não imaginadas, ou seja, fazer novas combinações. A causa do comportamento criativo nas organizações está relacionada às motivações que nem sempre estão ligadas a recompensas externas, como dinheiro, por exemplo. O componente motivacional, chamado pela autora de motivação intrínseca, pode ser influenciado pelo ambiente de trabalho.

Para Rickards e Jones (1991), não há um modelo de criatividade que abarque todas as peculiaridades do tema porque os modelos existentes foram elaborados por pesquisadores de diferentes áreas.

Em relação ao empreendedorismo, para Jansson (2002), a criatividade é parte fundamental do processo. Para a autora, numa tentativa de ligar os dois conceitos, o empreendedorismo pode ser conceituado como “um caminho de criação”, um processo contínuo de idéias, ações, criações e interações cujo resultado pode ser uma organização, um produto ou mesmo uma obra de arte. Neste sentido, a criatividade é importante porque, ao criar uma nova empresa ou produto, uma ação criativa se faz necessária. Apesar de estar freqüentemente associada ao extraordinário, a criatividade pode ser expressa em situações como a formulação de novas teorias, um novo produto ou pintar uma tela, mas não pode ser confundida, no entanto, com criação, porque não são conceitos equivalentes. A criatividade requer “quebrar barreiras”, agir de maneira, até então, não pensada, enquanto a criação pode ser obtida pela simples cópia de algo já existente.

Os processos criativos nas organizações parecem depender da figura do líder. Ele é o responsável pelo clima que permitirá aos indivíduos se expressarem de maneira criativa. Inácio Júnior (2002) afirma que o processo criativo depende de alguns fatores inseridos no ambiente, como clima e cultura organizacional. Amabile, Hadley e Kramer (2002), por outro lado, afirmam que a criatividade exigida dos indivíduos pode ser alterada por fatores como pressão de tempo e expectativas individuais em relação aos resultados.

## b) Propensão à inovação

A inovação pode ser entendida como um ato que contempla os recursos existentes com a capacidade de criar riquezas, e, em última instância, ela cria um recurso (DRUCKER, 1986). A definição de empreendedor, para Drucker (1986), passa necessariamente pelo conceito de inovação. Schumpeter (1984) a considera fator fundamental ao processo empreendedor e defende que, por meio dela, é que os agentes econômicos exploram a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes. Em posição semelhante, Stewart *et al.* (2003), defendem que a inovação e criatividade são condições inerentes ao empreendedorismo e responsáveis pela diferenciação entre gerentes e empreendedores. Para Drucker (1986), uma organização empreendedora precisa criar algo de novo, diferente (estas organizações devem mudar ou transformar os valores existentes). Schlemm e Heidemann (2002) afirmam que ações dirigidas ao estímulo da inovação, que deixem de lado o componente empreendedor, limitam e, até mesmo, comprometem os esforços empregados. Para estes autores, a inovação deve ser entendida como um processo que incorpora duas dimensões indissociáveis e interdependentes – tecnológica e empreendedora – que devem interagir na percepção e identificação de oportunidades. Schumpeter (1984) atribui aos empreendedores a função de condutores destas novidades para a economia criando, assim, ciclos de desenvolvimento econômico. Portanto, ela é um termo econômico ou social e pode ser definida, segundo Drucker (1986), como algo capaz de mudar o valor e a satisfação dos recursos da forma como são vistos pelo consumidor, além disso, não só pode ocorrer como efetivamente acontece em grandes empresas. A propensão à inovação ainda requer aceitação de um certo nível de incerteza, porque ela necessita da tolerância ao risco e à mudança (STEWART *et al.*, 2003).

## c) Propensão ao risco

A propensão ao risco é considerada também um comportamento inerente ao empreendedor, visto que a abertura e condução de um empreendimento representam, em essência, algo arriscado (DAS e TENG, 1997). O risco pode ser entendido como a incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser

negativos ou positivos.

A percepção do risco é a consideração, pelo indivíduo, de quão arriscada é a situação. Neste sentido, estão envolvidos além da situação a ser considerada, a experiência, fatores emocionais e cognição deste indivíduo. Ela tem um importante papel na tomada de decisão na medida em que pode afetar a efetividade da organização e pode ser alterada à medida que o empreendedor conhece melhor o negócio com o qual está envolvido. (BROCKHAUS, 1980; WILLIAMS e NARENDRAN, 1999).

A propensão ao risco pode ser descrita como a característica da personalidade que determina a tendência e desejo do indivíduo aceitar ou evitar o risco (SITKEN e WEINGART, 1995; KEH, FOO e LIM, 2002). Ela pode ainda ser conceituada, conforme Brockhaus (1980), como a probabilidade percebida de receber recompensas associadas ao sucesso e perdas ou menores recompensas associadas ao fracasso de uma situação proposta. Para o autor, em seu estudo sobre a propensão ao risco dos empreendedores, o risco não se refere apenas ao fator econômico, pois, ao se tornar um empreendedor, o indivíduo arrisca, além de seu bem-estar financeiro, oportunidades na carreira, relações familiares e bem-estar psíquico. Portanto, as obrigações assumidas em um empreendimento que não seja bem sucedido, podem provocar grandes perdas ao indivíduo e colocar em risco, além do futuro padrão de vida, a sua saúde emocional. Para Das e Teng (1997), o risco parece ser uma das mais distintivas características do comportamento empreendedor, considerando que a criação de uma nova organização é, por definição, um negócio arriscado.

McClelland (1972) sugere, a partir de seus estudos empíricos, que os empreendedores têm somente uma moderada propensão ao risco porque preferem somente se engajar em atividades nas quais tenham possibilidade maior de obter sucesso.

#### d) Postura estratégica

Além dos fatores psicológicos citados, a postura estratégica é considerada importante na consecução dos objetivos intencionados pelos empreendedores na condução de seus negócios, aparecendo em maior ou menor medida conforme a pretensão de crescimento para o empreendimento. Para Cromie (2000), uma das

peculiaridades do empreendedor é que ele toma uma postura estratégica ao identificar uma oportunidade e organizar os recursos para convertê-las em produtos ou serviços aceitos no mercado. Ela é entendida por Ensley, Carland e Carland (2000) como a “visão empreendedora”, ou seja, a necessidade do indivíduo em ver o que ainda não foi visto e é diferente de oportunidade (esta envolve identificar circunstâncias que existem no ambiente atual), porque é um processo decorrente do pensamento holístico e intuitivo, envolvendo múltiplos horizontes de tempo futuro. Para os autores, a visão fica entre as condições atuais e “o que poderia ser”, sendo influenciada pela auto-eficácia do indivíduo. Em um estudo testando a validade do instrumento de pesquisa na Finlândia, a postura estratégica foi relatada pelos autores como “estilo cognitivo” (CARLAND, CARLAND e KOIRANEM, 1997). Os estilos cognitivos dizem respeito ao modo como as informações são coletadas, processadas e analisadas de forma a responder a informações e situações. Assim, diferenças encontradas nas decisões estratégicas não seriam resultado de informações assimétricas, mas de interpretações singulares que os indivíduos elaboram em acordo com seu estilo cognitivo (GIMENEZ, 2000).

A postura estratégica também tem relação com a habilidade em mudar o ambiente para criar a oportunidade. Neste sentido, assemelha-se muito com a posição adotada por Fillion (1999) que, ao fazer a diferenciação entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios, cita a “visão” como a primeira característica do empreendedor. É por meio dela que o empreendedor cria a estrutura necessária e busca conhecimentos úteis à consecução de seus objetivos. No entanto, a “visão” de Fillion (1999) difere da “postura estratégica” de Ensley, Carland e Carland (2000) na questão do planejamento do negócio. Para estes últimos, o comportamento associado à direção empreendedora passa necessariamente pelo planejamento, criação de valores, pensamento estratégico, uso da criatividade na resolução de problemas e tomada de decisão.

## 2.2 LIDERANÇA

Segundo Kets de Vries (1997), existem inúmeras definições envolvendo liderança sob aspectos diferenciados. A literatura sobre o tema é abrangente e as peculiaridades encontradas nos líderes, similarmente como ocorre para o empreendedor, são múltiplas. Para Kouzes (1999), um dos mitos da cultura

ocidental associa liderança com posição social; contudo, liderança não é uma posição, mas um processo. Para o autor, ela é um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis e disponíveis para todos em qualquer parte da organização, sendo o seu sustentáculo a credibilidade. Esta última está ligada ao ato de relacionar o que é dito com o que efetivamente é feito e, para que isso aconteça, é necessário encontrar uma forma eficiente de transmissão dos padrões de conduta que guiam as ações do indivíduo. Para Kets de Vries (1997), apesar da diversidade de conceitos e considerações, algumas características podem ser ligadas ao termo, como: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional. Para o autor, os verdadeiros líderes guiam as pessoas e suas visões são orientadas por um vívido teatro interior. Eles tendem a exteriorizar seus motivos se o ambiente em que estão inseridos estiver aberto às suas idéias. Esse autor, ainda em seu livro sobre liderança nas empresas, faz diferenciação entre líderes e gerentes. As características da liderança encontram muitas similaridades com traços associados a empreendedores, e faz lembrar as diferenças apontadas por Fillion (1999) com sua classificação baseada nos sistemas gerenciais adotados por empreendedores e operadores de negócios. Gerentes se apegam ao presente, estão preocupados com estabilidade, pensam no curto prazo e precisam ser instruídos, enquanto líderes têm uma visão de futuro e se preparam para alcançá-las, estão prontos a lidar com mudanças e pensam no longo prazo. Já para Goodwin (1999), os líderes devem estar cientes da formação de um círculo interno forte, conhecer talentos, habilidades e defeitos das pessoas e ajustar estas características de acordo com as exigências do trabalho.

Neste estudo a definição de liderança adotada remete aos trabalhos de Rickards e Moger (2000) que tratam a liderança como um processo onde é destacada a figura do líder como principal elemento na facilitação da formação e alcance de resultados de equipes. A importância dada a ele no desempenho e nos processos de mudança organizacional é vista em diversos estudos (CAETANO JUNIOR, 2002; BRYANT, 2003; PEARCE e HERBICK, 2004) e o modo de operar pode ser encarado de acordo com os estilos adotados.

Existem, na literatura, diversos estudos sobre liderança e seus estilos (KETS DE VRIES, 1997; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003). Nesta produção, dar-

se-á atenção aos estilos transacional e transformacional, por constituírem a base do modelo de liderança criativa proposto por Rickards e Moger (2000) e este, por sua vez, ter originado o instrumento de pesquisa *Team Factors Inventory* – TFI, que será utilizado para verificação de algumas das hipóteses propostas.

A liderança transacional é baseada no modelo econômico de trocas e é o tipo mais comum. Neste estilo, o foco está nas relações contratuais implícitas e explícitas. As tarefas a serem executadas são definidas juntamente com as condições de emprego, códigos de disciplina e estrutura de benefícios. Os compromissos, neste estilo de liderança, são definidos como sendo de curto prazo e as recompensas individuais são contingentes da performance. A liderança transacional é baseada na troca material ou econômica, ela induz um desempenho desejado por um estímulo que, basicamente, interessa ao indivíduo (BLACKWELL, 2003; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003).

A liderança transformacional vai além da troca/indução por um desempenho desejado e isso se dá por estímulo intelectual e inspiração aos liderados para transcender o seu próprio interesse por um propósito coletivo maior. O líder transformacional tem sido descrito como aquele que articula uma visão de futuro que pode ser compartilhada com seus pares e subordinados, presta atenção às diferenças individuais e é mais comum que utilize recursos pessoais como tempo, conhecimentos e experiências. Ele pode servir como treinador, professor e mentor, além de engajar as pessoas, buscar a satisfação dos liderados e trabalhar com eles para moldar o futuro. Os compromissos, para este estilo de liderança, são de longo prazo, as equipes partilham um senso de interdependência através da hierarquia vertical (BLACKWELL, 2003; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003). Para Caetano Júnior (2002), a liderança transformacional apresenta-se em diferentes categorias: heróica, reformadora, revolucionária, intelectual e ideológica. O conceito subjacente é que este tipo de liderança implica numa modificação na estrutura social.

Para Blackwell (2003), a percepção do papel esperado do líder pode influenciar na adoção dos estilos transacional ou transformacional, ou seja, se dele é esperado um comportamento típico de relação de troca e ele o percebe desta maneira, então é provável que se comporte de acordo com a expectativa. Além disso, os líderes fornecem contextos no qual os trabalhadores criam conhecimento e

pode influenciar os níveis de criatividade da organização (BRYANT, 2003).

A próxima seção é dedicada ao assunto liderança criativa. A criatividade, como já visto nesta produção, é elemento ligado tanto ao empreendedorismo, quanto à liderança. No primeiro caso, as habilidades criativas dos empreendedores podem proporcionar um caminho para a inovação, e entendendo que o empreendedor pode e, muitas vezes, assume o papel de líder na organização, ele irá (como será visto adiante) influenciar os resultados das equipes por ele lideradas.

### 2.2.2 Liderança Criativa

Liderança Criativa (LC) é um modelo teórico elaborado por Rickards e Moger, pesquisadores da Escola de Negócios da Universidade de Manchester na Inglaterra. Ele foi elaborado a partir de estudos com equipes responsáveis por projetos que necessitavam apresentar soluções e /ou produtos inovadores e criativos. As diversas pesquisas com estas equipes levaram os autores à percepção da importância do papel do líder nos resultados destas equipes.

Kets de Vries (1997) tem opinião semelhante e afirma que a atitude do líder é fundamental para manter as pessoas criativas e que estas se sentem mais à vontade para criar em ambientes com estilos democráticos. Para este autor, os líderes devem aceitar as ideias ainda em andamento, desafiar e fazer com que as pessoas criativas se sintam essenciais para a organização.

O modelo de LC está ligado a comportamentos associados com o papel de facilitador do líder na implementação de sistemas de resolução de problemas de forma criativa. As técnicas utilizadas podem demonstrar uma série de princípios e estruturas que podem ser encontradas no comportamento do líder na persecução de resultados criativos, consistindo em empregar estratégias e técnicas para encorajar os membros da equipe a aprender e resolver problemas (RICKARDS, 2000).

Para Rickards e Moger (2000), a LC é um processo que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, através da introdução de estruturas benígnas enfatizando a cooperação e a mutualidade. Para entender melhor o que são estruturas benígnas se faz necessário explicar o processo de formação de equipes subjacente ao modelo.

O processo de formação de equipes utilizado na criação do modelo ora estudado é baseado no trabalho de Tuckman (1965, apud INACIO JUNIOR, 2002).

Para ele a formação de equipes passa por cinco fases que abrangem desde a formação até o desmembramento da equipe. São elas: *form* (formação), *storm* (turbulência), *norm* (normatização), *perform* (performance) e *adjourn* (finalização).

A etapa de formação é a fase de orientação e organização dos papéis entre os membros da equipe e se estende até que a equipe tenha identificado e exposto os conflitos interpessoais. A segunda etapa diz respeito à existência de constante conflito de valores e objetivos entre os membros. A fase de performance indica que a normatização de comportamentos e relações foi estabelecida e permite que os esforços da equipe sejam focados nas tarefas e objetivos comuns e a finalização indica que a equipe chegou ao termo do processo. (RICKARDS e MOGER, 2000; CAETANO JUNIOR, 2002). Estes estágios, no entanto, são considerados “tipos ideais” e Rickards e Moger (2000) explicam que algumas equipes revelam complexidades que não podem ser explicadas como uma seqüência de estágios. Para eles, através de observações empíricas, algumas equipes não chegam ao estágio de normatização ou mesmo podem regredir à fase de formação. O modelo de Tuckman para estes autores é, no entanto, útil pra discutir e explorar a dinâmica das equipes de trabalho.

Ao estudar as equipes, Rickards e Moger (2000) perceberam que existem barreiras que são inerentes ao processo de formação e alteram o desempenho destas equipes. A primeira barreira influencia a formação da equipe e pode impedir que ela se constitua efetivamente. É um impedimento decorrente do comportamento e pode ser mais facilmente superada por equipes criativas. Ultrapassar este primeiro obstáculo significa que as equipes conseguiram estabelecer relações pessoais entre seus membros e o líder. Para Caetano Júnior (2002), esta primeira barreira está associada a processos psicossociais inconscientes. O segundo impedimento está relacionado à capacidade de criação e inovação conseguida pelo grupo; é a barreira forte de performance. É um impedimento relativo porque a avaliação do desempenho dos times depende da cultura organizacional e das expectativas em relação à *performance* (CAETANO JUNIOR, 2002).

Ao perceberem estas barreiras para a formação e performance das equipes, Rickards e Moger (2000), em seu modelo, advogam que o líder é responsável pela introdução de estruturas benignas que permitirão às equipes superarem estas barreiras. A atenção dada pelos autores a este tipo de estrutura, associada ao

processo criativo em equipe, está em sintonia e acordo com os trabalhos que mostram a importância da posse de uma base compartilhada de entendimento, princípios e conhecimento (INACIO JÚNIOR e GIMENEZ, 2004). As estruturas benignas são formadas pelos sete fatores de equipes criativas identificados por Rickards e Moger (2000), conforme podem ser verificadas a seguir:

a) Plataforma de entendimento

É entendida como a base de conhecimento e premissas das quais surgem as idéias nas equipes criativas. Este fator, segundo Caetano Júnior (2002), se mostra fundamental para que os membros das equipes possam dividir suas crenças e valores durante a etapa de formação e turbulência e permite que as relações e papéis sejam estabelecidos. Assim que esta plataforma de entendimento seja estabelecida, os membros poderão superar mais facilmente a primeira barreira detectada por Rickards e Moger (2000) e, a partir daí, novas idéias ou perspectivas se desenvolverão (INÁCIO JÚNIOR E GIMENEZ, 2004);

b) Visão compartilhada

Esta etapa diz respeito a identificação de idéias comuns e possui um papel importante na relação entre os membros. Ela é a soma das perspectivas dominantes. Para os autores, as equipes de alta performance têm a tendência de sustentar visões compartilhadas criativas para o futuro. O senso de propósito e responsabilidade que estão inseridos na idéias de visão compartilhada podem motivar e sustentar o progresso da equipe (RICKARDS e MOGER, 2000; CAETANO JUNIOR, 2002; INACIO JUNIOR e GIMENEZ, 2004);

c) Clima

O ambiente (com pressões de tempo e julgamento) é freqüentemente citado como importante fator na liberação ou restrição de comportamentos criativos. (AMABILE, HADLEY e KRAMER 2002). A função do líder, em relação ao clima, é proporcionar um ambiente positivo onde os comportamentos criativos sejam

incentivados. No modelo de Liderança Criativa, o clima é sugerido como importante para que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma abordagem positiva para estimular a criatividade no trabalho (RICKARDS e MOGER, 2000);

#### d) Resiliência

Este fator está ligado à capacidade da equipe em superar frustrações, e o papel do líder associa-se à busca de novas perspectivas para superar tais dificuldades (CAETANO JUNIOR, 2002).

#### e) Idéias próprias

Para os autores, uma equipe criativa gera e sustenta novas idéias relacionadas ao trabalho. Em outro trabalho, desenvolvendo o instrumento de pesquisa para exploração dos fatores e relações de liderança criativa, Rickards, Chen e Moger (2001) afirmam que as idéias às quais são dadas maiores atenções são aquelas percebidas como fortemente apoiadas pelo grupo. O líder encoraja a diminuir a distância entre idéias e ações, enquanto as emoções e o intelecto são considerados (RICKARDS, 2000).

#### f) Ativação em rede

Este fator foi, segundo os autores, construído a partir de entrevistas com uma amostra de executivos que se mostraram mais eficazes na resolução criativa de problemas. Para Caetano Júnior (2002), ele é diferente dos demais por não incluir os processos de liderança que podem ser esperados de um grupo e diz respeito à busca de recursos externos à equipe ou à organização para resolução de problemas, compartilhamento de idéias e apoio. As equipes criativas, então, procuram, à medida que necessitam, contatos importantes para a troca de informação, auxílio técnico e recursos importantes para a consecução de seus objetivos, tendo como crucial a manutenção da rede de contatos.

#### g) Aprendizado vindo da experiência

A gestão do conhecimento é um diferencial importante nos resultados das equipes de alta *performance*. A intervenção da liderança criativa tem sido explicada como meio de alcançar um aprendizado experimental.

Ao estudar o modelo de liderança criativa, Caetano Júnior (2002) afirma que na instância individual a capacidade criativa do líder está diretamente relacionada com seu desempenho na equipe, ou seja, a sua capacidade de solucionar problemas de liderança. Já na instância coletiva, a capacidade criativa do líder está relacionada com tarefas e objetivos da equipe criativa. O líder, nesta instância, atuaria criativamente no mesmo nível de seus liderados e, possivelmente, em um nível mais abaixo porque a mutualidade poderia significar deixar que as idéias criativas de todos os membros possam ser valorizadas e não apenas as do líder. O modelo de Rickards e Moger (2000) parece mais voltado à função deste indivíduo como facilitador do processo criativo das equipes. Neste sentido, Kets de Vries (1997) afirma que o comportamento do líder é fundamental para manter as pessoas criativas. Para ele, a arte da liderança consiste em criar uma estrutura facilitadora que, ao explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostra confiança na capacidade de seus liderados, e delegando a eles poder, pode levar a desempenhos além das expectativas.

A maior ou menor presença dos sete fatores que compõem as estruturas benignas permite a classificação dos grupos em: equipes vindas do inferno, equipes padrão e equipes dos sonhos. As equipes *vindas do inferno* são compostas por grupos que não conseguem ultrapassar a etapa de turbulência (*storm*). Esta equipe é caracterizada pela prevalência de membros que buscam objetivos pessoais e é neste momento que os conflitos podem aparecer. A incapacidade de tratá-los adequadamente pode destinar o grupo a desempenhos medíocres (INÁCIO JUNIOR, 2002).

Quando a equipe consegue chegar às fases seguintes (normatização e *performance*) e atinge níveis satisfatórios de *performance*, é chamada de *equipe padrão*. As equipes *dos sonhos*, por sua vez, também chegam às fases finais, mas alcançam desempenhos superiores ao esperado e podem ser consideradas mais criativas.

A LC será o modelo utilizado nesta produção acadêmica como uma possível dimensão que amplia o entendimento do fenômeno que é objeto deste estudo – o empreendedorismo. Dessa forma, o uso dos instrumentos de pesquisas decorrentes dos estudos de Carland, Carland e Hoy (1992) e Rickards e Moger (2000) serão necessários. A seguir explicar-se-á o TFI – *Teams Factor Inventory* - cuja base é o modelo liderança criativa como visto acima.

### 2.2.3 *Teams Factor Inventory* - TFI

O instrumento de pesquisa criado por Rickards, Chen e Moger (2001) foi baseado no modelo de liderança criativa e busca entender e explicar quais os mecanismos que impedem que uma equipe alcance a *performance* esperada e quais auxiliam quando ela possui um desempenho superior à esperada. Consiste em um questionário de auto-resposta contendo trinta e seis perguntas. As questões são medidas através de 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. Adicionalmente, os autores incluíram questões relativas à produtividade, criatividade, conhecimento e estilo de liderança (transacional ou transformacional).

Cada item do instrumento foi discutido com estudantes de MBA da *Manchester Business School* das mais variadas etnias e lugares do mundo. A versão original foi embasada em diversos estudos sobre liderança e criatividade e na observação dos autores em seus contatos com equipes de trabalho. O TFI foi criado para investigar a dinâmica o desempenho das equipes, com ênfase nos resultados de trabalhos de não rotineiros. Estes trabalhos, para os autores, são aqueles em que a criatividade é necessária. Análises de correlação foram feitas e sugerem que todos os sete fatores se correlacionam e estão positivamente associados à criatividade e produtividade (RICKARDS, CHEN e MOGER, 2001). O quadro 03 mostra as questões relacionadas a cada um dos sete fatores de equipes criativas.

**Quadro 03 – Critérios componentes do *Teams Factor Inventory* - TFI**

<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
Plataforma de Entendimento (Questões 18, 26 e 34)	Entendimento e respeito entre os membros da equipe. Conhecimento, crenças e convicções são compartilhados.
Visão Compartilhada (Questões 5, 6 e 12)	A motivação e sustento do progresso da equipe são fundamentados no senso de propósito que ela possui.
Clima (Questões 25, 31 e 35)	Confiança e estímulo à criatividade no ambiente de trabalho.
Resiliência (Questões 1, 3 e 8)	Flexibilidade. Tolerância à frustrações
Idéias Próprias (Questões 15, 19 e 33)	Criação, pela equipe de novas idéias que são sustentadas pelo grupo.
Ativação em Rede (Questões 16, 20 e 22)	Busca de recursos externos para resolução de problemas da equipe.
Aprendizado Vindo da Experiência (Questões 13,14 e 32)	Estímulo ao aprendizado pela experiência. Possibilidade de crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa.

Fonte: Adaptado de INACIO JUNIOR, E; GIMENEZ, F. A. P. Análise da validade e confiabilidade do Team Factory Inventory – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de Liderança Criativa em equipes empreendedoras. In.: **Anais do XXVIII Enanpad**. Curitiba, 2004.

Todas as questões estão expressas de forma afirmativa e o respondente deve indicar sua concordância ou discordância conforme uma escala de Likert em que: 5 indica forte concordância; 4 concordância; 3 neutralidade; 2 discordância e 1 é indicativo de forte discordância. Segundo Inácio Júnior e Gimenez (2004), o estilo das sentenças encoraja os respondentes a relatarem as peculiaridades de equipe da qual fazem parte. A classificação das equipes em uma das três categorias dadas pelos autores depende da maior ou menor presença dos sete fatores de equipes criativas. Desta forma, equipes com pontuações variando de 1 a 1,87 são categorizadas como equipes vindas do inferno. Equipes padrão são aquelas cuja pontuação vai de 1,88 a 3,10. Para aquelas consideradas como equipes dos sonhos, a pontuação obtida deve variar entre 3,11 a 5.

Com a fundamentação teórica apresentada, percebe-se uma possível ligação entre liderança criativa e empreendedorismo. No entanto, um plano estruturado de pesquisa se faz necessário. O capítulo seguinte mostra a metodologia utilizada na confirmação ou não das hipóteses de pesquisa propostas.

### 3 METODOLOGIA

As escolhas metodológicas feitas neste estudo visam possibilitar a obtenção da resposta ao problema de pesquisa e, para tanto, foram estruturadas como segue:

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa proposto: *“Quais as relações existentes entre empreendedorismo e liderança criativa com porte e desempenho da empresa e quais as relações destes com a idade, gênero e grau de instrução dos dirigentes das empresas que comercializam materiais de construção civil na cidade de Curitiba/Pr?”*, exige que se levante dados referentes a idade, sexo e grau de instrução, bem como os índices de empreendedorismo e liderança criativa junto aos dirigentes das empresas circunscritas na amostra. Também serão levantados os dados relativos a porte e desempenho da empresas sob investigação. As definições de porte, desempenho, assim como o levantamento dos índices de empreendedorismo e liderança criativa poderão ser melhor entendidos nas definições constitutivas e operacionais das variáveis.

Dada a especificação do problema de pesquisa, surgem as hipóteses que se pretende investigar.

##### 3.1.1 Hipóteses

As hipóteses descritas neste estudo advêm do problema de pesquisa especificado no item anterior

Existe a suposição que somente alguns indivíduos na sociedade possuem características empreendedoras. Nesta produção, porém trabalha-se com a suposição de que todos os indivíduos são empreendedores. Dessa forma, espera-se encontrar evidências de comportamento empreendedor entre os indivíduos componentes da amostra. Ademais, as variáveis em relação ao indivíduo como gênero, idade e grau de instrução também ensejam hipóteses para verificação da associação destas com o potencial empreendedor e de liderança criativa.

**H1: Os proprietários-gerentes possuem uma forte tendência ao comportamento empreendedor, conseqüentemente, obtendo altos níveis de empreendedorismo no CEI, podendo ser considerados como empreendedores.**

Algumas características são apontadas como sendo essenciais a empreendedores, como, por exemplo, criatividade e locus interno de controle (BRAZEAL e HERBERT, 1999). Estas mesmas características são também relatadas como fazendo parte do universo dos líderes (KETS DE VRIES, 1997). Desta forma, pode-se imaginar haver relação positiva entre empreendedorismo e liderança criativa.

**H2: Existe associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa.**

Segundo Machado (2002), existem diferenças no modo de condução dos negócios entre homens e mulheres. O que se pretende verificar com esta hipótese é que, apesar de ambos utilizarem modos diferentes de administração, a capacidade empreendedora não é afetada pelo gênero.

**H3: Não existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e a variável gênero.**

A relação entre grau de instrução e empreendedorismo tem suscitado algumas questões. Fillion (1999) caracteriza o empreendedor como um indivíduo sempre buscando aperfeiçoamento e credita a visão que ele tem de seu negócio a motivação para a busca do aprendizado. Tenta-se então com a elaboração desta hipótese, evidenciar a associação positiva entre os níveis de empreendedorismo e grau de instrução dos dirigentes das empresas sob investigação.

**H4: Existe associação positiva entre os níveis de empreendedorismo e liderança criativa e grau de instrução.**

A variável idade tem sido considerada como uma das características que podem influenciar nos índices de empreendedorismo (JOACHIM e ROLF, 2004). Nesta hipótese procura-se verificar a influência da idade dos dirigentes das empresas sob investigação sobre os índices de empreendedorismo e liderança criativa.

**H5: Não existe uma associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e a variável idade.**

Em acordo com os pressupostos do modelo de potencial empreendedor de Carland *et al* (1998), e de liderança criativa proposto por Rickards e Moger (2000), pode-se imaginar que o desempenho das empresas esteja associado positivamente ao índice de empreendedorismo e ao índice de liderança criativa. Desta maneira, propõem-se as seguintes hipóteses:

**H6: Existe uma associação positiva entre empreendedorismo e desempenho da empresa, independente de porte.**

**H7: Existe uma associação positiva entre liderança criativa e desempenho da empresa independente de porte.**

O modelo de potencial empreendedor pressupõe que existam diferenças quanto às expectativas em relação ao negócio, sendo de quanto mais empreendedor o indivíduo, maior a expectativa em relação ao crescimento da empresa (CARLAND *et al*, 1984). Desta forma, pode-se conjecturar a associação positiva entre porte da empresa e potencial empreendedor e, nestas bases, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H8: Existe uma associação positiva entre potencial empreendedor e porte da empresa.**

Ao analisar os pressupostos do modelo de liderança criativa (RICKARDS e MOGER, 2000) a associação entre porte e índice de liderança criativa não está nem implícita, nem explicitamente exposta, porém, como se espera encontrar relação

entre potencial empreendedor e liderança criativa, pode-se também supor que este índice irá influenciar a *performance* da organização. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

**H9: Existe associação entre liderança criativa e porte da empresa.**

### 3.1.2 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

As definições constitutiva e operacional têm a função de clarificar as variáveis dependentes e independentes derivadas das hipóteses de pesquisa. Então, seguindo esta premissa, as variáveis dependentes e independentes mais importantes deste estudo podem ser entendidas conforme as definições constitutiva e operacional que são apresentadas no próximo item.

#### 3.1.2.1 Variável independente: potencial empreendedor

Definição constitutiva: Maior ou menor presença dos elementos ligados a traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, ao risco e postura estratégica. Elementos estes medidos através de um instrumento de pesquisa denominado CEI – *Carland Entrepreneurship Index*. Através deste instrumento, o indivíduo é classificado conforme uma pontuação que varia de 0 a 33 pontos, como microempreendedor (0-15), empreendedor(16-25) ou macroempreendedor(26-33).

Definição operacional: Classificação em microempreendedor, empreendedor e macroempreendedor conforme a pontuação obtida no CEI pelos dirigentes das empresas estudadas.

#### 3.1.2.2 Variável independente: liderança criativa

Definição constitutiva: Processo fundamental que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior através da

introdução de estruturas benignas, enfatizando a cooperação e a mutualidade (RICKARDS e MOGER, 2000).

Definição operacional: Classificação obtida pelos dirigentes conforme a pontuação conseguida no instrumento de pesquisa. O questionário referente à Liderança Criativa é o TFI – *Teams Factor Inventory* e foi aplicado em pessoas que trabalham diretamente com os dirigentes das empresas estudadas.

### 3.1.2.3 Variável dependente: desempenho

Definição constitutiva: Conjunto de indicadores que podem traduzir o sucesso do empreendimento.

Definição operacional: A detecção do desempenho foi feita a partir de indicadores objetivos e subjetivos. Os indicadores objetivos foram verificados por meio de crescimento das vendas, aumento do patrimônio líquido, aumento do ativo e aumento do número de funcionários. Os indicadores subjetivos foram obtidos por meio de perguntas específicas relacionadas à satisfação dos dirigentes em relação ao desempenho das organizações.

### 3.1.2.4 Variável dependente: porte empresarial

Definição constitutiva: O porte é definido segundo a classificação proposta pelo SEBRAE e leva em consideração o número de funcionários, sendo considerada microempresa, no comércio ou serviços, aquela com até 9 funcionários; empresa de pequeno porte aquela com número de funcionários variando entre 10 e 49; empresa de médio porte aquela com o número de funcionários variando entre 50 e 99 e empresa de grande porte para aquelas com mais de 100 funcionários.

Definição operacional: O porte foi determinado a partir da constatação do número de funcionários empregados à época da pesquisa e as organizações classificadas conforme o critério adotado pelo Sebrae.

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta parte do estudo apresenta-se o aspecto metodológico referente aos critérios adotados. A seleção dos métodos mais adequados tem estreita relação com os objetivos e o tipo de fenômeno que se pretende desvendar. Para a investigação ora proposta empregou-se a classificação de Cooper e Schindler (2003), compreendendo oito aspectos metodológicos distintos, dos quais sete serão utilizados.

O primeiro critério postulado pelos autores refere-se à forma como as questões de pesquisa são formuladas. Neste sentido, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória ou formal. O primeiro tipo é composto por estruturas mais livres, possibilitando ao pesquisador desenvolver hipóteses ou questionamentos para pesquisas futuras. No segundo tipo (formal), o procedimento é mais estruturado e o pesquisador inicia com hipóteses já formuladas. Ele permite ao pesquisador, então, testar as hipóteses ou responder às perguntas de pesquisa (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O segundo critério diz respeito à coleta de dados, podendo ser: observacional, onde o pesquisador inspeciona as atividades do objeto da pesquisa ou, ainda, a natureza de algum material, e por interrogação/comunicação, neste caso, o pesquisador elabora questões acerca do fenômeno objeto da investigação e coleta as respostas por meios formais ou informais. Segundo Cooper e Schindler (2003), a coleta de dados pode resultar de entrevistas por telefone, instrumentos de auto-resposta enviados eletronicamente ou por outros meios, instrumentos aplicados antes ou após uma condição de tratamento ou estímulo em um experimento.

O terceiro critério de pesquisa classifica a pesquisa com relação aos controles das variáveis pelo pesquisador, podendo ser experimental ou *ex post facto*. No caso do experimento, o pesquisador procura controlar ou manipular as variáveis do estudo e é mais apropriada quando deseja-se desvendar se tais variáveis produzem determinados efeitos em outras variáveis. Este tipo de pesquisa fornece maior suporte para o teste de hipóteses do tipo causa-efeito. Já para a pesquisa *ex post facto* não há controle de variáveis e o pesquisador reporta o que aconteceu ou está acontecendo em determinada situação. Neste tipo de pesquisa, o investigador está limitado a uma quantidade constante de fatores, pela seleção criteriosa do objeto de acordo com procedimentos estritos de amostragem e pela manipulação estatística dos resultados (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O quarto critério categoriza a pesquisa quanto aos propósitos, podendo ser descritiva ou causal. A pesquisa descritiva procura traçar um perfil do objeto estudado e responder ao que os autores chamam de 5W1H onde as perguntas básicas são: O quê? Por quê? Quando? Onde? Quem? Como? Para a pesquisa causal a pergunta básica é porque acontece determinado fato, ou seja, como uma variável influencia outra, tratando de estabelecer uma relação causa-efeito (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O quinto critério fornece condições de se analisar a pesquisa quanto ao fator tempo, podendo ser de corte transversal ou longitudinal. No corte transversal, as informações são consideradas em um momento específico e delimitado do objeto de pesquisa. Já no corte longitudinal, a mesma pesquisa será realizada em um período de tempo mais longo. Este tipo de pesquisa permite uma comparação entre os períodos estudados podendo ser uma ferramenta de análise de comportamentos, mudanças, padrões e validação de modelos e teorias propostas (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O sexto critério de classificação refere-se ao escopo da pesquisa, podendo ser em largura, - também chamado de estudo estatístico - , ou em profundidade igualmente chamado de estudo de caso. No estudo estatístico, busca-se verificar as características de uma população por meio de inferências das características da amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e, dependendo da significância estatística da amostra, podem ser generalizadas para toda a população. O estudo de caso coloca mais ênfase na análise total do contexto de poucos eventos ou condições e suas inter-relações (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O sétimo critério distingue uma pesquisa em relação ao ambiente em que ela é realizada. Podendo ser de campo ou laboratório. Na essência, o processo de laboratório pode ser entendido como de simulação e replicação. No caso deste estudo, então, por ter sido realizado sob condições atuais do ambiente, ela é considerada como pesquisa de campo.

Tendo em vista os critérios apresentados, a pesquisa proposta neste estudo classifica-se conforme demonstrado abaixo:

- Forma de estudo: formal;
- Método de coleta de dados: interrogação/comunicação;

- Controle das variáveis: *ex post facto*;
- Propósito da pesquisa: descritiva;
- Dimensão de tempo: corte transversal;
- Escopo da pesquisa: estatístico;
- Ambiente da pesquisa: condições de campo.

### 3.2.1 População e Amostra

A população compreende as organizações que comercializam materiais de construção na cidade de Curitiba/PR e a unidade de análise foram os dirigentes destas organizações. Estas empresas, em relação à cadeia produtiva nacional, pertencem à indústria da construção civil. Segundo dados da Associação dos Comerciantes de Material de Construção – Acomac -, a maioria das organizações desse ramo é formada por micro e pequenas empresas, com número de funcionários variando entre um e dez e faturamento mensal em torno de sessenta mil reais.

Em relação ao tamanho da amostra, primeiramente deve-se considerar o tamanho da população. Uma outra questão diz respeito aos objetivos básicos da amostragem – estimação da média ou estimação da amostragem (COOPER E SCHINDLER, 2003). Neste caso específico (população finita, com estimação da proporção) a amostra será calculada com base na seguinte fórmula:

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

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

Para o estudo proposto, a população conta com 1.600 elementos, o nível de significância adotado de 5% o que corresponde a um nível de confiabilidade de 95% sobre os resultados da pesquisa. A proporção utilizada será de 0,5 para que dê o maior tamanho possível de amostra porque parte-se da premissa que esta proporção não é conhecida. Tomando-se  $d=0,10$  e admitindo-se que, em intervalos de +/- 10% de variação sobre a média das pontuações do CEI e TFI encontrados, fornece uma clara definição de tendência adotada, o tamanho mínimo necessário da amostra de 90 elementos conforme demonstrado no cálculo a seguir. Além disso, esse número representa 5,6% da população o que pode indicar uma amostra com precisão suficiente (COOPER E SCHINDLER, 2003).

$$n = \frac{1.600}{1 + \frac{1.600 \times 0,10^2}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}} = 90$$

Apesar de conseguir a participação do total pretendido, foram eliminadas três organizações. Mesmo assim a amostra representou 5,4% da população. Então, como demonstrado, ela pode ser considerada suficiente para o teste das hipóteses formuladas nesta pesquisa.

O tipo de amostragem utilizado foi não probabilístico por conveniência. Inicialmente, fez-se contato por meio de telefone, cujos números foram coletados, primeiramente, através da lista de associados da Acomac – Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção de Curitiba e, mais tarde, por meio da Lista Telefônica Editel 2003. Durante este contato inicial era explicado o objetivo da pesquisa, informado o tempo necessário para o preenchimento dos questionários e

garantida a confidencialidade do respondente e da empresa. Depois de conseguida a adesão do dirigente, era agendada a visita em horário e dia que lhe fosse mais conveniente. Foram feitas mais de 500 ligações para a obtenção do aceite das 90 organizações necessárias à pesquisa.

As organizações que se recusaram a participar da pesquisa alegaram, em grande parte, a falta de tempo para despende com atividade que não lhe traria nenhum benefício imediato. Dentre os pesquisados houve apenas um respondente que recusou-se a preencher as questões diretas sobre o desempenho da organização e teve seu questionário invalidado por este motivo. Além deste, ainda dois outros questionários foram invalidados por opção da pesquisadora por considerar que foram respondidos por pessoa que não era o empreendedor de fato.

Com relação ao número de respondentes, quando foi possível, solicitou-se a participação de dois dirigentes por empresa, que respondiam ao *Carland Entrepreneurship Index* – CEI para verificação do potencial empreendedor. Foram obtidos 103 questionários completos junto aos dirigentes das organizações sob investigação.

Já para a classificação da equipe conforme a pontuação indicada pelos autores do *Teams Factor Inventory* – TFI -, o número de respondentes foi de, pelo menos, um funcionário ligado ao ambiente de trabalho do dirigente, normalmente, componente da equipe de vendas. Foram obtidos 203 questionários válidos. Procurou-se aplicar os instrumentos de pesquisa na presença da pesquisadora sempre que possível, visando à coleta de dados de forma tempestiva. Em alguns casos, porém, foi necessário deixar os questionários na empresa. Independente disso, procurou-se sempre explicar novamente os objetivos da pesquisa e garantir a confidencialidade dos respondentes e da empresa, informando que os resultados seriam tratados estatisticamente e de forma conjunta.

Os dirigentes das organizações investigadas eram perguntados, ao final, se havia alguma questão que, por ventura, não teria ficado clara ou se ele gostaria de fazer comentário adicional sobre a pesquisa ou mesmo sobre a empresa. A grande maioria demonstrava, então, um interesse maior na pesquisa e perguntava da possibilidade de ter acesso aos resultados da pesquisa.

### 3.2.2 Tipos e Coletas de Dados

Em conformidade com o delineamento da pesquisa traçado, a coleta de dados deu-se por meio de interrogação/comunicação e, para tanto, foram utilizados instrumentos de pesquisa já testados e validados. Estes instrumentos são questionários elaborados por equipes de estudiosos da área de empreendedorismo e liderança criativa. As hipóteses de pesquisa também requereram questões relativas a desempenho e porte da organização, além de dados dos dirigentes como gênero, grau de instrução e idade.

Realizou-se um pré-teste com uma organização da população-alvo. O objetivo foi encontrar falhas, como questões mal elaboradas que tornassem as questões de difícil compreensão. O pré-teste possibilitou também conhecer o tempo demandado para preenchimento dos questionários (12 minutos para o CEI e 14 minutos para o TFI).

#### 3.2.2.1 Instrumento de pesquisa

O potencial empreendedor, uma das variáveis independentes estudadas, foi medido por meio do CEI – *Carland Entrepreneurship Index* e o índice de Liderança Criativa foi obtido através do instrumento de pesquisa denominado TFI – *Teams Factor Inventory* que foi, por sua vez, elaborado com base no Modelo de Liderança Criativa proposto por Rickards e Moger (2000).

Estes instrumentos de pesquisa foram testados e validados por Edmundo Inácio Júnior em pesquisa realizada na cidade de Maringá no ano de 2002. O pesquisador utilizou, para validação do conteúdo, o método *back translation*, que consiste na tradução do original para a língua pretendida e a re-tradução para a língua original. Após a tradução, foram utilizadas técnicas estatísticas (análise fatorial e alpha de Cronbach) para verificação da confiabilidade e validade de construção dos instrumentos sendo que as análises confirmaram ser instrumentos confiáveis e válidos (INACIO JUNIOR, 2002). Neste estudo, o coeficiente de correlação utilizando o método split-half Spearman-Brown foi 0,61 para ambas as partes, demonstrando a confiabilidade do CEI. Para o TFI o coeficiente de

confiabilidade foi 0,93.

Além das questões dos instrumentos CEI e TFI, foram incluídas questões para verificação da idade, grau de instrução e sexo dos dirigentes e também questões relativas a porte e desempenho da organização.

### 3.2.3 Análise dos Dados

Os dados foram analisados através de técnicas estatísticas, buscando a relação entre as variáveis, conforme as hipóteses testadas. Como os instrumentos de pesquisa permitem a utilização de análise numérica por possuírem variáveis quantitativas contínuas e escalas intervalares, foram utilizadas técnicas estatísticas como as medidas de posição e de correlações.

### 3.2.4 Cuidados em Relação aos Erros de Medida

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos deveriam ser projetados para medir precisamente as variáveis desejadas, porém é improvável que este ideal seja alcançado. O pesquisador, neste caso, deve reconhecer prováveis fontes de erros e tentar eliminar, neutralizar ou mitigar tais fontes que podem ser sistemáticas ou aleatórias. Os erros sistemáticos estão relacionados ao incorreto delineamento da pesquisa; já os aleatórios ocorrem ao acaso. Para os autores, existem quatro fontes potenciais de erros de medida: o respondente, a situação, o avaliador e o instrumento.

Com relação aos respondentes, tomou-se o cuidado de solicitar a resposta, quando as condições permitiram, de, pelo menos, dois dirigentes que efetivamente atuem na organização.

A situação, outra fonte potencial de erro, pode ser física (condições do ambiente), de tempo (pressa), pressão, insegurança ou de percepção por estar sendo analisado. Para evitar tais eventos, tomou-se o cuidado de agendar as visitas por meio de telefone e procurou-se esclarecer os objetivos da pesquisa. A questão tempo foi tratada de forma que o respondente soubesse que poderia levar o tempo que fosse necessário para responder ao instrumento de pesquisa. A presença de outras pessoas na hora da entrevista foi desestimulada.

O avaliador teve sua influência minimizada por se tratar de instrumentos de pesquisa que requerem auto-resposta. Os erros de tabulação de dados foram mitigados pela rápida avaliação dos itens respondidos, no sentido de percepção imediata da falta de respostas para algumas questões.

Os instrumentos de pesquisa foram já testados e validados e são resultados de vastos estudos dos pesquisadores que os elaboraram e, dessa forma, os potenciais erros decorrentes destes itens estão quase que totalmente afastados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

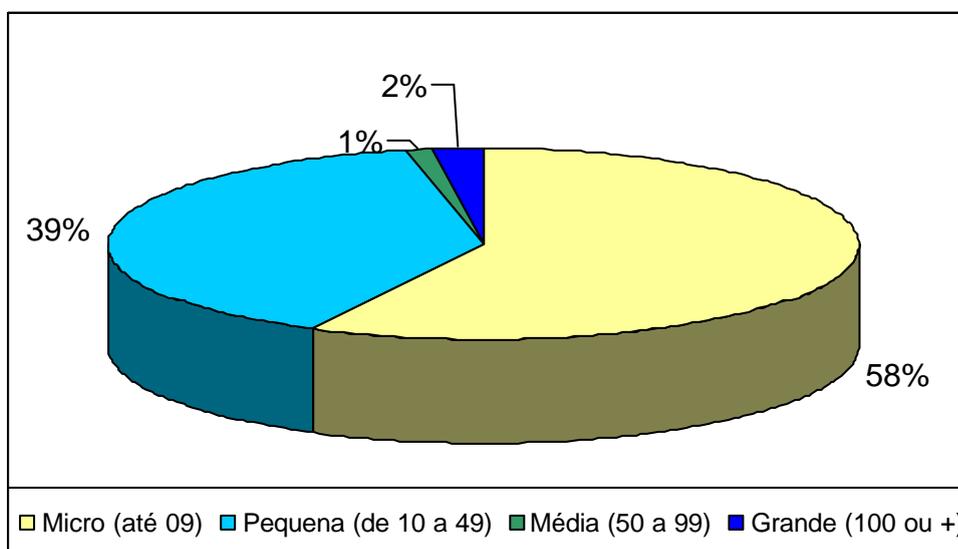
Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatísticas dos dados. Os cálculos e gráficos foram elaborados com o auxílio de programas estatísticos normalmente utilizados em ciências sociais (*SPSS e Statistica*).

Com a revisão bibliográfica e por meio da justificativa teórica e prática, contidas neste estudo, pôde-se perceber a relevância da pequena empresa para a econômica nacional. Em especial, nota-se a importância daquelas inseridas na cadeia econômica da construção civil porque este tipo de organização desempenha um papel considerável na criação de emprego e geração de renda. Os dados adiante apresentados referem-se a 87 organizações, sendo que delas obteve-se a participação de 103 dirigentes e 203 funcionários. Far-se-á, primeiramente, a descrição das organizações, dirigentes e funcionários, para, em seguida, relacionar estas informações com as hipóteses de pesquisa.

As empresas investigadas possuem, em média, 13 funcionários e 2 sócios. Projetando para a população (1.600 empresas), tem-se em torno de 20.000 trabalhadores e 3500 empresários atuando neste ramo na cidade de Curitiba.

Uma outra característica da população escolhida é que, levando em conta a classificação do Sebrae, é formada, principalmente, por micro e pequenas empresas (97%), conforme pode ser visto no gráfico 01 abaixo:

**Gráfico 01 – Porte das organizações conforme critério Sebrae**



Esta constatação é condizente com a informação obtida junto à Acomac – Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção de Curitiba - quando do início da pesquisa.

A maioria das empresas pesquisadas não faz nenhum tipo de associação com outras organizações (82,75%). Atualmente, como o ambiente de gestão vem sendo marcado por novos modelos e desenhos organizacionais, a aliança entre organizações pode prover um diferencial competitivo importante na conquista e manutenção de mercados. Com a utilização deste recurso é possível, segundo Del Corso, Domingos e Bueno (2003), compensar a falta de recursos de forma a poder enfrentar e competir com as grandes empresas. Com uma maior competitividade, pode-se esperar que organizações que se aliem estrategicamente apresentem um melhor desempenho em relação aos seus concorrentes. Na amostra selecionada, no entanto, os dados não permitem afirmar que há diferença estatística significativa, ao nível de 5%, entre o desempenho das organizações que se associam com aquelas que não mantêm qualquer tipo de vínculo com outras empresas. Esta diferença também não se mostra significativa, ao nível de 5%, quando comparados com os valores componentes do ativo e faturamento destas organizações. O resultado obtido deve ser olhado com cuidado, pois pode, por razões metodológicas, não representar totalmente a realidade. Primeiramente porque a pesquisadora não teve acesso aos documentos contábeis das organizações para realização de uma melhor análise do desempenho. Além disso, é de conhecimento dos pesquisadores que o empresariado brasileiro é bastante reticente ao informar dados financeiros de suas empresas. Estes fatores podem ter contribuído para uma distorção dos resultados. Uma investigação futura mais aprofundada poderá ajudar a esclarecer a questão.

Os dados relativos a faturamento e desempenho foram feitos objetiva e subjetivamente. Em relação ao primeiro, conforme pode ser visto na tabela 02 abaixo, a maior parte relatou faturar entre R\$ 30.000,00 e R\$ 90.000,00 por mês. Quando perguntados quanto à satisfação em relação a este item específico, a grande maioria (70,87%) disse não estar satisfeita. Duas conclusões podem ser inferidas destes dados: na primeira, o faturamento destas organizações realmente não consegue suprir todas as expectativas em relação à consecução dos objetivos organizacionais (crescimento, investimentos, lucros, etc.); a segunda pode estar

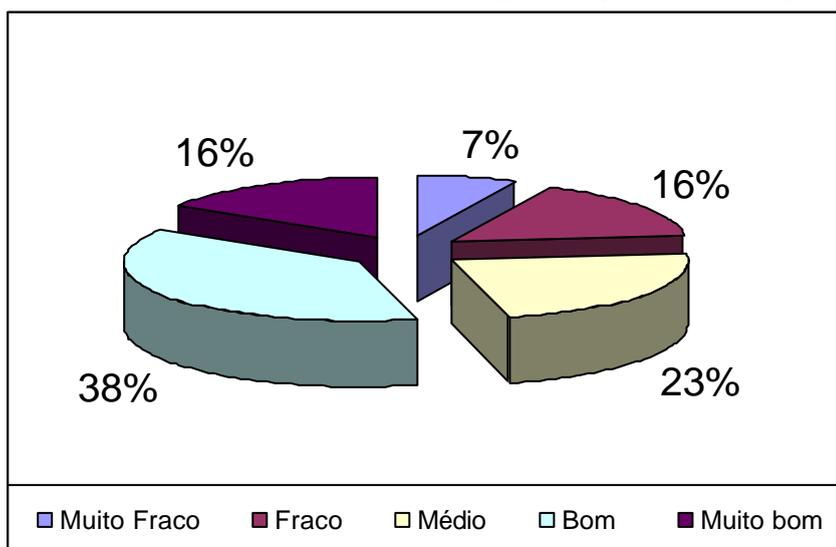
atrelada às características empreendedoras de seus dirigentes, ou seja, eles tenderiam a objetivos mais desafiadores e, por isso, os seus padrões de satisfação seriam mais elevados.

**Tabela 02 – Faturamento das organizações pesquisadas**

Faixas	n	Percentual
Até R\$ 15.000,00	08	9,20
De R\$ 15.0001 a 30.000,00	14	16,09
De R\$ 30.0001,00 a 60.000,00	20	22,99
De R\$ 60.001,00 a 90.000,00	18	20,69
Mais de R\$ 90.001,00	26	29,89
Não respondeu	01	1,15
Total	87	100

Em relação ao desempenho foi utilizada uma medida subjetiva. Este tipo de medida foi utilizada por haver indicações de que as respostas dadas de maneira subjetiva, em geral, correspondem à condição real da organização (CROMIE e AYLING, 1989). Desta forma, estes dados possibilitaram a classificação do desempenho das organizações em muito fraco, fraco, médio, bom e muito bom. O gráfico 02 abaixo mostra a proporção encontrada em cada categoria.

**Gráfico 02 – Desempenho das organizações investigadas**



Além da questão subjetiva relativa ao desempenho, os respondentes foram

interrogados sobre os bens incluídos no ativo total da empresa. O ativo corresponde aos bens e direitos de propriedade da empresa que são avaliáveis em dinheiro e que representam benefícios presentes ou futuros para a organização (IUDÍCIBUS,1994). Desta forma, no momento da aplicação do instrumento de pesquisa, eram informados rapidamente aos entrevistados os elementos componentes do ativo, tais como saldos em caixa, contas correntes bancárias, investimentos, clientes e outras contas a receber, estoques e imobilizado (veículos, edificações, maquinários, móveis e utensílios, entre outros). Sendo uma questão fechada, os dirigentes optavam pela faixa de valores que mais correspondia à realidade da empresa. Os dados obtidos podem ser verificados na tabela 03 abaixo:

**Tabela 03 - Valores do ativo das organizações pesquisadas**

Faixa de Valores	n	Percentual
Até R\$ 50.000	14	16,09%
De R\$ 50.0001,00 a 200.000,00	29	33,33%
De R\$ 200.0001,00 a 350.000,00	15	17,24%
De R\$ 350.001,00 a 500.000,00	06	6,90%
Mais de R\$ 500.001,00	21	24,14%
Não responderam	02	2,30%
Total	87	100,00%

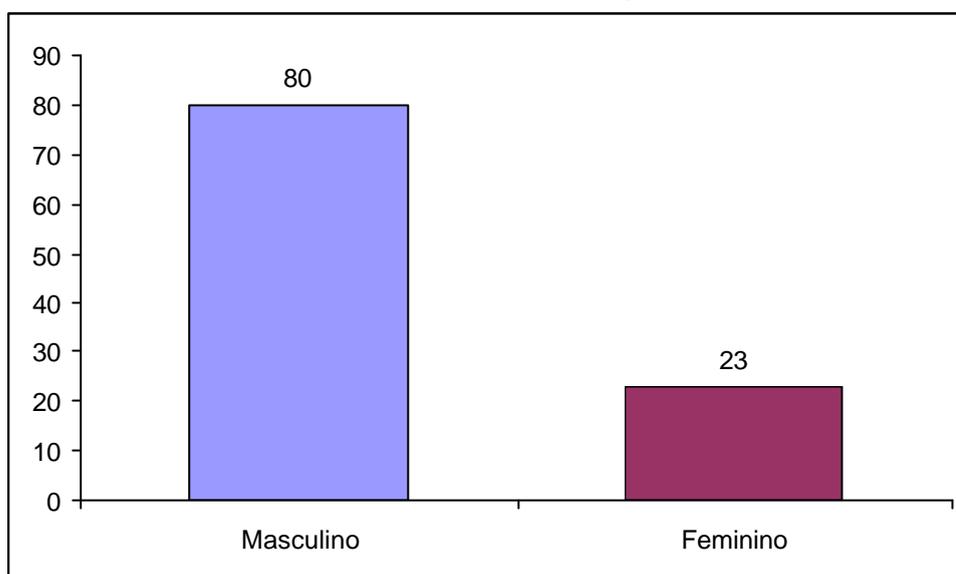
O contato com o Sebrae, que, a princípio, poderia ser considerado importante, uma vez que é uma instituição de apoio à pequena empresa, apareceu de forma bastante acanhada. A maioria das organizações (64,37%) afirmou nunca ter tido qualquer tipo de relação com aquela instituição. Para Dutra (2002), a falta de procura por assistência ou assessoria na condução dos negócios (uma das principais formas de apoio dado pelo Sebrae) pode ser fator motivador de mortalidade empresarial. O contato informal permitiu à pesquisadora coletar alguns depoimentos sobre as razões que levam o dirigente a relegar a um segundo plano aquela instituição. Apesar de 100% dos respondentes saber que o Sebrae é um órgão de suporte à pequena empresa, uma parte deles ou não tinha informação de como ela lhe poderia ser útil ou tentara, mas havia sido prejudicado por algum tipo de exigência que lhe fora impossível cumprir. Um dos dirigentes, em seu depoimento, disse:

*...”não tenho nenhum tipo de contato com o Sebrae, na verdade tenho ódio do Sebrae, quero distância deles, é muita burocracia”...*

No entanto, as causas do pouco contato não foram verificadas de forma consistente, não permitindo conjecturar a respeito do assunto com maior propriedade. Não obstante, pode-se relativizar a questão quando se constata que o setor da construção civil é uma divisão convencional da indústria. Neste sentido, ao estudar as relações entre empreendedorismo e desenvolvimento, Carpintéro e Bacic (2003) afirmam que o peso relativo das instituições é muito maior para empresas baseadas no conhecimento se comparadas àquelas dos setores tradicionais da economia.

Além de elementos referentes às organizações, os dirigentes eram solicitados a informar dados pessoais, como idade, escolaridade, dentre outros, e que serão descritos a seguir.

A amostra coletada é, em sua maioria, do sexo masculino (77,67%) com idade média de 45 anos. O mais jovem empreendedor da amostra possui 19 anos e o mais velho, 74. Já as respondentes do sexo feminino (22,33%) têm idade média de 42 anos. A média de idade geral da amostra é de 44 anos. No gráfico 03 abaixo, pode-se visualizar o total de representantes de cada gênero encontrado na pesquisa. Apesar de apresentar uma proporção menor, o número de empreendedoras encontrado parece não corresponder à realidade do setor. Em conversas informais com os dirigentes, pôde-se perceber que uma boa parte das organizações era gerenciada por casais empreendedores e, ao aceitar participar da pesquisa, eles elegiam apenas um para responder aos questionários.

**Gráfico 03 – Gênero dos respondentes**

Um aspecto considerado importante é a experiência anterior, que interfere no estabelecimento e na viabilidade de empresas (CARTER, 2001). Na amostra investigada, no entanto, a aquisição de competências empresariais parece ter como fonte mais relevante a experiência do dia-a-dia do negócio. Quando perguntados se possuíam alguma experiência anterior na gestão dos negócios, 54,37% afirmaram ser empreendedores pela primeira vez. Complementando a questão sobre a forma de aquisição de competências gerenciais, foi questionado ainda se haviam participado de cursos de gestão para auxiliar na condução de seus empreendimentos. Os dirigentes, então, indicaram a resposta negativa em 61,17% das vezes. Por outro lado, obteve-se resposta afirmativa para a participação de feiras e eventos do setor em 63,11%. Este dado pode ser indicativo de que estes dirigentes considerem importante a rede de relações que se forma ao frequentar locais onde se podem trocar informações e atualizar-se em relação a novos produtos do setor.

A maioria dos respondentes (46,60%) estudou até o ensino médio. O restante da amostra está dividido entre curso superior completo (40,78%) e o ensino fundamental (12,62%). A tabela 04 abaixo mostra a porcentagem da escolaridade verificada por gênero do respondente.

**Tabela 04 – Escolaridade dos dirigentes por gênero**

	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Total
Masculino	12,50%	47,50%	40%	100%
Feminino	13,04%	43,48%	43,48%	100%

As organizações estudadas atuam no mercado, em média, há 15 anos, sendo que a mais antiga foi fundada em 1956 e as mais novas iniciaram suas atividades no ano de 2004. O financiamento do *start-up* destas organizações, em sua maioria (58,62%), se deu com recursos dos próprios empreendedores ou de familiares (28,74%). O relatório GEM 2002 classifica também o recurso próprio como familiar, uma vez que é retirado das economias da família do empreendedor. A tabela 05 abaixo mostra a proporção das fontes indicadas pelos respondentes.

**Tabela 05: Fontes de financiamento do *start-up***

Fonte	n	Percentual
Recursos próprios	51	58,62%
Família	25	28,74%
Amigos	03	3,45%
Outros	07	8,05%
Bancos	00	0,00%
Não respondeu	01	1,15%
Total	87	100,00%

Os novos negócios necessitam de suporte financeiro, segundo Gnyawali e Fogel (1994) para, pelo menos, um dos três seguintes propósitos: mitigar o risco do *start-up*, acumular capital de *start-up* ou financiar crescimento e expansão. A disponibilidade de capital pode ser considerada como um preditor do surgimento de novos negócios e a dificuldade de acesso a ele é uma das razões que leva a uma maior taxa de mortalidade das empresas (HOLTZ-EAKIN, JOULFAIAN e ROSEN, 1994).

Na maioria dos países em desenvolvimento e economias emergentes,

somente uns poucos bancos comerciais podem ser considerados como fontes disponíveis e alternativas de financiamento para negócios não existentes (GNYAWALI E FOGEL, 1994). No Brasil, as condições estruturais parecem limitar o acesso da pequena empresa ao capital. Isto acontece pelas altas taxa de juros e excesso de burocracia, incluindo a quantidade de garantias exigidas, forçando, assim, a busca de outras fontes. Como pode ser verificado, dentre as 87 empresas pesquisadas, nenhuma teve como fonte de financiamento uma instituição oficial de crédito. De fato, os dados coletados mostram que o financiamento externo à família ainda é incipiente, corroborando a tese de Carpintéro e Bacic (2003). Eles ainda afirmam que a limitada credibilidade das micro e pequenas empresas frente ao sistema financeiro é, em geral, superada com o auxílio da rede de relações pessoais e do crédito comercial (prazos negociados com fornecedores e clientes e atraso no pagamento de impostos).

Complementando, Dutra (2002) afirma que o acesso a capital de terceiros, para início das atividades empresariais, pode influenciar positivamente a longevidade do negócio. Concluindo, pode-se afirmar que os recursos familiares têm lugar de extrema importância na abertura de negócios para o setor investigado. Talvez justamente pela lacuna deixada pelas políticas públicas de apoio à abertura de empresas.

Os dirigentes das organizações pesquisadas foram classificados quanto ao potencial empreendedor e divididos quanto ao gênero em cada categoria. Os resultados estão dispostos na tabela 06 abaixo:

**Tabela 06: Classificação CEI dos dirigentes**

	Masculino	Feminino	Total	Percentual
Micro-empresendedores	33	10	43	41,75%
Empresendedores	46	13	59	57,28%
Macro-empresendedores	01	00	01	00,97%
Totais	80	23	103	100%

Apesar de não constar dos objetivos específicos ou gerais desta pesquisa foi introduzida uma questão sobre a motivação para empreender. Segundo o relatório GEM 2002, são duas as principais razões que levam os indivíduos a se engajarem em atividades empresendedoras: oportunidade e necessidade. No primeiro caso, os

indivíduos escolheriam empreender dentre diversas possíveis opções de carreira. Já para o empreendedorismo por necessidade, o início do negócio se daria pela inexistência de qualquer outra opção de trabalho ou porque aquelas existentes são insatisfatórias.

No Brasil, segundo o GEM 2002, a maior parte dos empreendimentos (55%) se dá por necessidade. Porém na pesquisa ora conduzida, os dados contradizem esta afirmação e indicam uma proporção maior de negócios iniciados por oportunidade (68,32%).

Adicionalmente foi testada a hipótese de haver associação entre potencial empreendedor e motivação para empreender. Esta hipótese justifica-se quando, ao verificar as características associadas aos empreendedores e macroempreendedores, percebe-se a inclinação maior destes indivíduos para monitoração do ambiente, percepção e criação de oportunidades. Neste sentido, era esperado encontrar relação positiva entre estas variáveis. Na tabela 07 abaixo pode-se verificar as freqüências encontradas para cada categoria

**Tabela 07: Motivação para empreender por potencial empreendedor**

	Oportunidade	Necessidade	Total	% do Total
Micro-empendedor	25	17	42	40,78%
Empendedor	44	15	59	57,28%
Macro-empendedor	00	01	01	0,97%
Não respondeu			01	0,97%
Totais	69	33	103	100%

Para testar a hipótese foi utilizado o teste de qui-quadrado que é uma medida de distância entre as freqüências observadas e esperadas e é utilizado para verificar a significância estatística da associação observada (MALHOTRA, 2001; BARBETTA, 2002). Foi retirado da amostra o grupo dos macroempreendedores e agregado aos empreendedores. Este procedimento foi efetuado para dar mais consistência ao teste e pode ser considerado válido uma vez que somente um elemento estava enquadrado nesta categoria, representando menos de um por cento da amostra.

Respaldado nos dados obtidos, então, pode-se afirmar que, ao nível de significância de 5%, não existem evidências estatísticas suficientes para sugerir que a motivação para empreender, neste estudo, esteja relacionada com o potencial

empreendedor do indivíduo. O coeficiente de contingência modificado ajuda a confirmar que, se existe associação, ela se mostra fraca (0,22).

Uma investigação mais cuidadosa seria necessária para determinar o que os empreendedores consideram necessidade. Apesar de ter sido explicado a cada um deles os conceitos, conforme enunciado pelo relatório GEM 2002, a motivação por necessidade para os indivíduos com potencial empreendedor maior poderia diferir em relação àqueles com menor potencial. Em outras palavras, condições ou opções de carreira que poderiam ser consideradas bastante satisfatórias para alguns indivíduos não o seriam para aqueles com maior potencial empreendedor. Desta forma, ao responderem sobre sua motivação, estariam mais inclinados a pensar sobre sua opção por empreender como uma necessidade.

Tomando-se como premissa de que o ideal do ego se estabelece sobre as bases de identificações com adultos significativos (PAULINO e ROSSI, 2003), acreditava-se que o grupo familiar seria motivo para que os valores nele presentes se constituíssem em bases significativas na escolha do estilo de trabalho futuro. Em função disto, foram incluídas questões sobre o grupo familiar dos dirigentes das organizações pesquisadas. Foi constatado, então, conforme previsto, que grande parte dos dirigentes veio de família onde havia empreendedores (63,11%). Este resultado está em acordo com os estudos de Hisrich (1990), que afirma que a maior parte dos empreendedores é oriunda de família onde, pelo menos, um dos pais foi autônomo.

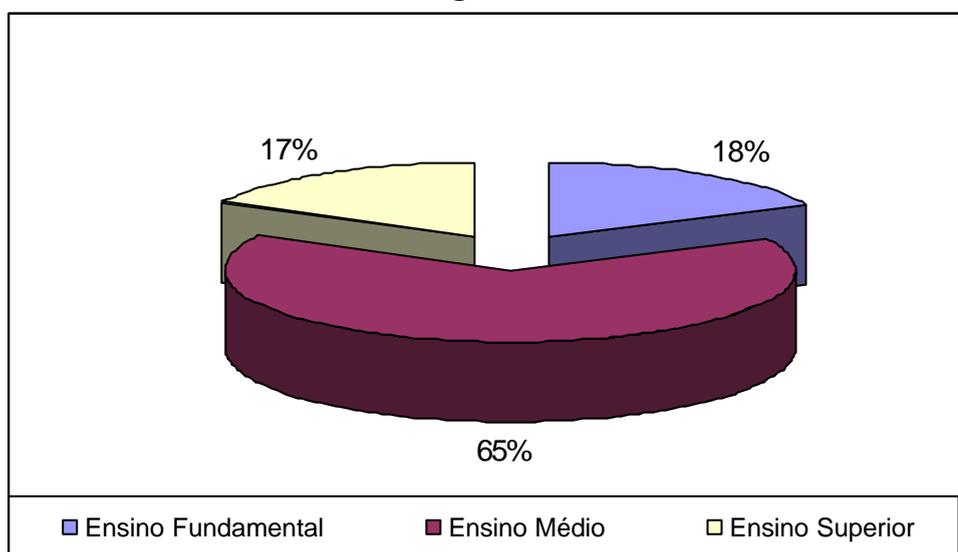
Outros autores também indicam a relação entre empreendedorismo e contexto familiar. Machado, Baraniuk e Bastos (2003), por exemplo, afirmam que a família é um dos determinantes do papel empreendedor, pois no processo de identificação desenvolvido com essas pessoas há um aprendizado cognitivo, afetivamente construído, que resulta na assimilação e reprodução do exemplo dado por aqueles indivíduos. Em síntese, a atuação familiar parece favorecer o desenvolvimento do espírito empreendedor em seus membros.

Adicionalmente, outra peculiaridade também atribuída ao empreendedor é que ele possui um modelo, uma pessoa que o influencia (McCLELLAND, 1972; DOLABELA, 1999). No entanto, mais da metade da amostra (54,37%) relatou que não foi inspirado por ninguém ou mesmo que possuía algum modelo em mente quando iniciou seus negócios. Daqueles que disseram ter tomado alguém como

modelo, maioria indicou um membro do grupo familiar (63,83%) ou outros empresários (25,53%).

Em relação ao TFI, respondido por indivíduos componentes da equipe de vendas das organizações pesquisadas, 203 questionários válidos foram conseguidos. A idade média destes indivíduos é de 31 anos, tendo o mais jovem 15 e o mais velho, 64 anos. A proporção da escolaridade destes respondentes pode ser melhor visualizada no gráfico 04 abaixo. O tempo médio de empresa encontrado foi quatro anos e seis meses. O mais antigo funcionário está há 26 anos em atividade na mesma organização.

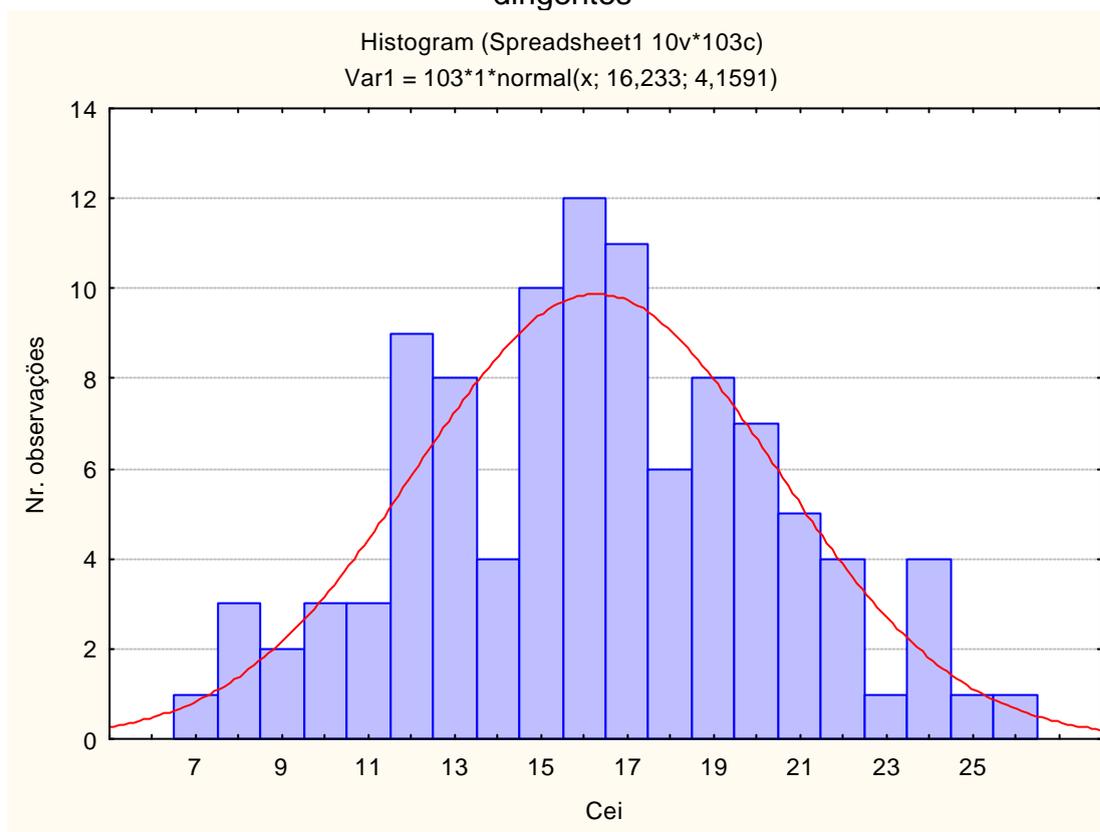
**Gráfico 04: Escolaridade dos funcionários das organizações investigadas**



As relações da pontuação obtidas pelas equipes pesquisadas com as demais variáveis serão analisadas mais adiante, na seção 4.2. A seguir far-se-á a descrição dos resultados obtidos com o *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) respondido pelos dirigentes das organizações investigadas.

A distribuição dos resultados do CEI teve um comportamento bem próximo da normalidade, apresentando média de 16,233 e desvio-padrão de 4,1591, conforme pode ser visto no gráfico 05 abaixo.

Gráfico 05 – Classificação CEI dos dirigentes



Este resultado é bastante semelhante ao obtido em estudos anteriores (GIMENEZ, INACIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; INACIO JUNIOR, 2002; SANTOS et al, 2003). Ele pode ser considerado importante, uma vez que permite usar tratamentos estatísticos específicos, como o coeficiente de relação de Pearson, ou “*r de Pearson*”. Além disso, a distribuição normal ocupa um lugar proeminente no campo da estatística aplicada porque representa, com boa aproximação, as distribuições de frequência observadas de muitos fenômenos naturais (STEVENSON, 1986). Esta afirmação é condizente com a proposição que é subjacente ao instrumento de pesquisa utilizado, que parte do pressuposto de todos os indivíduos são empreendedores.

Ao fazer a análise de agrupamento ou *cluster* deste conjunto de dados, conforme a tabela de frequências abaixo, verificou-se a formação de dois grupos. O primeiro deles com média de 13,13 e 55 elementos e o segundo com média de 19,79 e 48 elementos. Este agrupamento pode ser usado como elemento de confirmação da hipótese um desta pesquisa, uma vez que a formação destes dois grupos fica bastante próxima da categorização baseada na escala fornecida por

Carland, Carland e Hoy (1992).

**Tabela 08 – Frequências observadas por CEI**

CEI	Frequência	Percentual
07	01	1,0
08	03	2,9
09	02	1,9
10	03	2,9
11	03	2,9
12	09	8,7
13	08	7,8
14	04	3,9
15	10	9,7
16	12	11,7
17	11	10,7
18	06	5,8
19	08	7,8
20	07	6,8
21	05	4,9
22	04	3,9
23	01	1,0
24	04	3,9
25	01	1,0
26	01	1,0

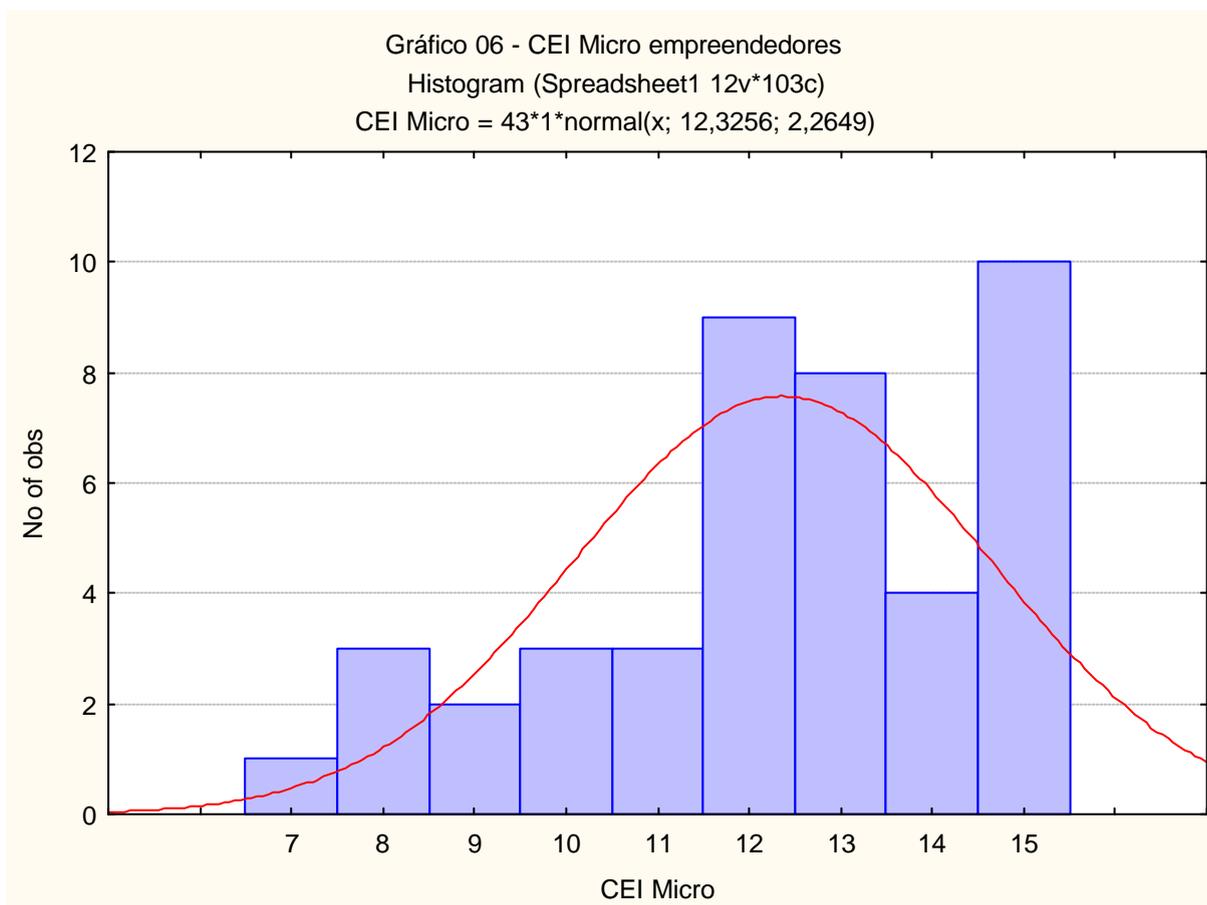
Na tabela 09 pode ser vista a classificação dos respondentes em relação ao potencial empreendedor. Do total de respondentes, um foi classificado como macroempreendedor, representando menos de 1% da amostra; 59 indivíduos foram classificados como empreendedores, representando 57,28% da amostra e 43 foram classificados como microempreendedores, representando 41,75% da amostra. A média e desvio-padrão de cada um dos grupos também pode ser vista abaixo.

**Tabela 09: Classificação CEI dos respondentes**

	Nr. Observações	CEI Médio	Desvio-Padrão
Micro-empreendedores	43	12,32558	2,264855
Empreendedores	59	18,91525	2,53
Macro-empreendedores	01		
Totais	103		

Apesar de previsto na teoria, não houve pontuação menor que sete na amostra selecionada. O maior valor alcançado na escala foi 26, com um

representante. Quando analisados isoladamente, os grupos apresentam características que ajudam a confirmar a hipótese um desta pesquisa. Conforme pode ser visto no gráfico abaixo, a distribuição dos indivíduos classificados como microempreendedores apresenta uma pontuação bem próxima do limite superior da categoria.



Adicionalmente, com o auxílio da tabela 10, pode ser verificado que a proporção de casos próximos do limite superior é de 72,10% (casos com CEI acima de 12). Com a análise de cluster percebe-se a formação de dois agrupamentos. O primeiro deles é formado por 31 elementos, cuja média é de 13,48; já o segundo agrupamento é formado por 12 elementos com média de 9,33. Esta informação ajuda a corroborar a afirmação de que mesmo os indivíduos classificados como microempreendedores apresentam altos níveis de potencial empreendedor, ou seja, com altas pontuações no CEI.

**Tabela 10 - Distribuição das freqüências da pontuação dos microempreendedores**

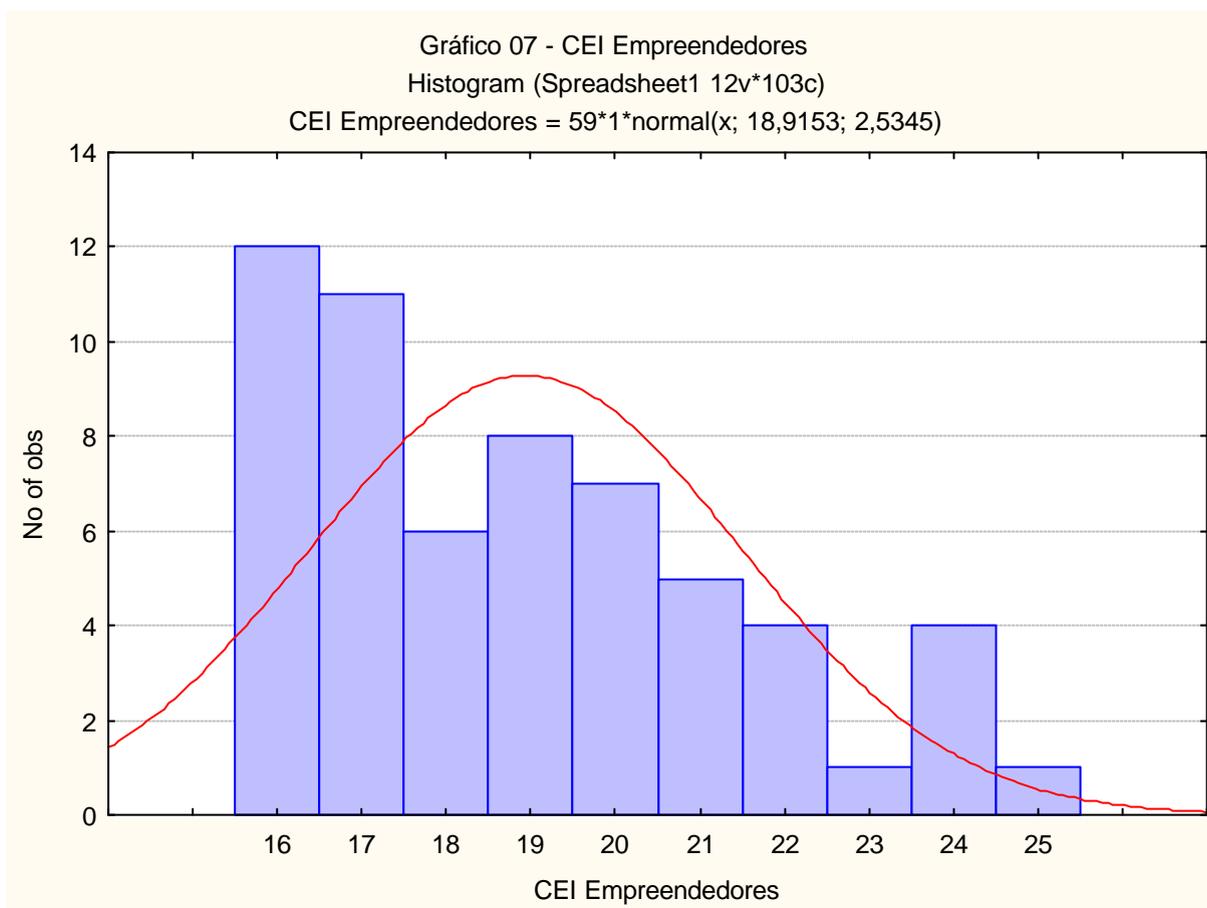
CEI	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
07	01	2,3	2,3
08	03	7,0	9,3
09	02	4,7	14,0
10	03	7,0	20,9
11	03	7,0	27,9
12	09	20,9	48,8
13	08	18,6	67,4
14	04	9,3	76,7
15	10	23,3	100
TOTAL	43	100%	100%

Para os indivíduos classificados como empreendedores, a distribuição das freqüências pode ser vista na tabela 11 e indica uma concentração de indivíduos com pontuação em torno do limite inferior da categoria. Ao apurar a formação de agrupamentos nesta categoria, pode-se notar que existem dois clusters. O primeiro deles é formado por 44 elementos com média de 17,70, e o segundo grupo conta com 15 elementos e média de 22,47.

**Tabela 11 - Distribuição de freqüências CEI empreendedores**

CEI	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
16	12	20,3	20,3
17	11	18,6	39,0
18	06	10,2	49,2
19	08	13,6	62,7
20	07	11,9	74,6
21	05	8,5	83,1
22	04	6,8	89,8
23	01	1,7	91,5
24	03	6,8	98,3
25	01	1,7	100,00
	59		

Por meio do gráfico 07 abaixo, pode-se perceber que os indivíduos classificados como empreendedores estão concentrados em torno da média (18,91) e esta aproxima-se do limite inferior da categoria (16,00).

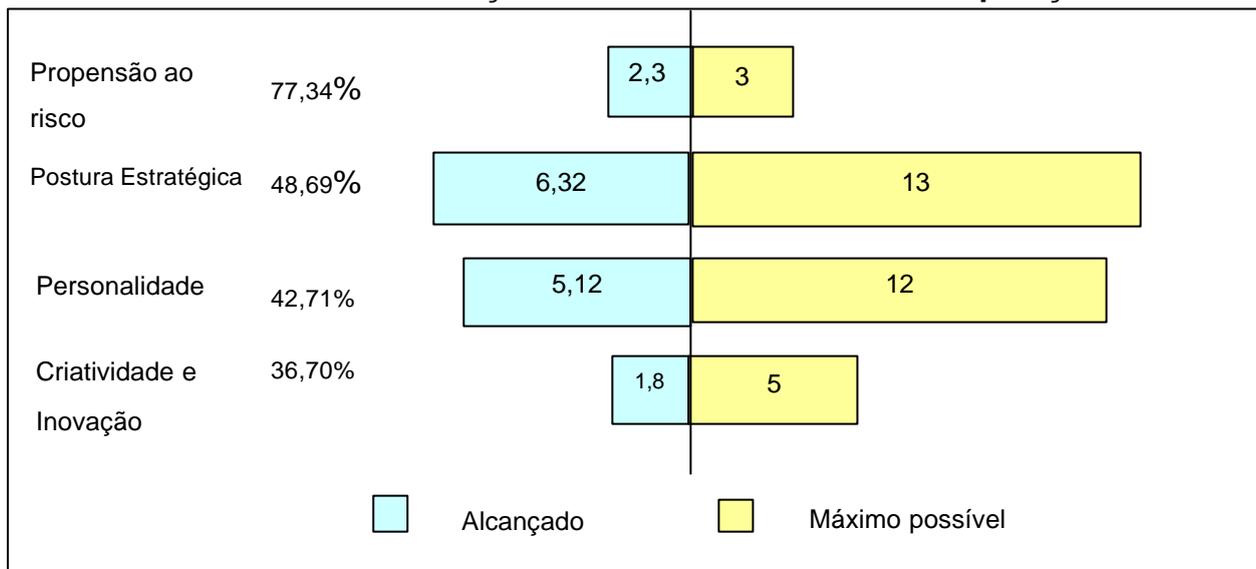


Quando analisadas as respostas em cada fator constitutivo do instrumento de pesquisa, a propensão ao risco foi o que mais contribuiu, alcançando 77,34% do máximo permitido. De igual forma, a questão mais pontuada estava relacionada com propensão ao risco, obtendo 87 respostas positivas. O fator com menor participação foi criatividade e inovação, com 36,70%. A dimensão inovação reflete a propensão do indivíduo em adotar novas idéias, fazer descobertas para o desenvolvimento de produtos e processos, inclusive aqueles relacionados à gestão. No entanto, para muitos dirigentes de pequenas empresas, ela é considerada algo ligado basicamente a aspectos tecnológicos. Neste sentido, como no setor de atuação investigado, as mudanças em tecnologia parecem ocorrer mais lentamente e é possível que os respondentes não estejam atentos a este fator ou apenas não se considerem indivíduos criativos, buscando suprir esta necessidade em outros indivíduos como funcionários, por exemplo.

Por outro lado, a contribuição do fator “propensão ao risco” ajuda a fortalecer a idéia que ele pode ser considerado como um traço mais comumente encontrado entre os empreendedores. Para Solomon e Fernald (1988) este fator figura entre as

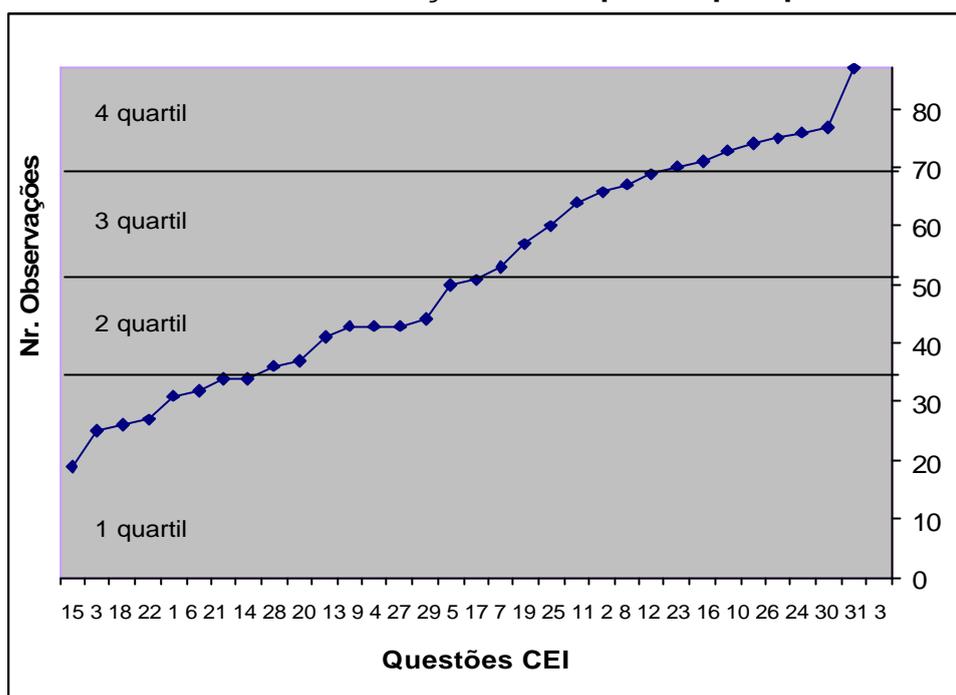
principais peculiaridades do modo de agir de empreendedores. Mesmo com estes resultados não se pode afirmar que algum fator teve uma contribuição decisiva ou abaixo do esperado. Eles também são semelhantes aos encontrados por Inácio Júnior (2002) e podem ainda apontar para a robustez do instrumento de pesquisa. Abaixo, por meio do gráfico 08, pode-se visualizar a proporção encontrada em cada elemento constitutivo do CEI.

**Gráfico 08: Contribuição dos fatores internos na composição do CEI**



A distribuição da pontuação em cada resposta foi dividida em quartis (Gráfico 09) e pode ser entendida como uma outra forma de verificar a pontuação obtida em cada grupo de respostas. Ressalta-se uma concentração no primeiro quartil (34) com maior predominância de itens relacionados a traços de personalidade. Os demais quartis contam com número de elementos distribuídos de forma bastante aproximada (16, 19 e 18). No entanto, existe predominância do fator postura estratégica no segundo quartil e questões relativas a propensão ao risco ficaram situadas no último quarto do gráfico.

Gráfico 09 – Distribuição das respostas por quartis



A postura estratégica apresentou os resultados mais frequentes (moda=43) indicando que os indivíduos investigados possuem clareza quanto à importância da monitoração do ambiente e estabelecimento de objetivos, juntamente com a criação da estrutura necessária para alcançá-los, componentes estes contidos no elemento “postura estratégica”, conforme proposto no modelo de Carland, Carland e Hoy (1992).

Diante destas evidências e considerando que grande parte da população foi classificada como empreendedora, ou seja, obtendo pontuações maiores na classificação do CEI, a primeira hipótese desta pesquisa, que propõe que os *proprietários-gerentes possuem uma forte tendência ao comportamento empreendedor e, conseqüentemente, obtendo altos níveis de empreendedorismo no CEI, podendo ser considerados como empreendedores*; pode ser considerada verdadeira.

A associação do CEI com as demais variáveis será apresentada, a seguir, juntamente com as análises de cada item. O primeiro item é a verificação da associação entre CEI e gênero.

#### 4.1 *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) e Variáveis

As relações entre o índice de potencial empreendedor e as variáveis gênero, grau de instrução e idade são apresentadas e discutidas, a seguir. Os testes estatísticos foram elaborados com auxílio de programas estatísticos normalmente utilizados em ciências sociais (*SPSS e Statistica*).

##### 4.1.1 CEI e Gênero

O número e a atuação de mulheres nos negócios têm sido cada vez maiores. No entanto, segundo Machado, Barros e Palhano (2003), há poucas estatísticas disponíveis e essa situação é ainda mais crítica no contexto brasileiro. O fenômeno do empreendedorismo associado a questões de gênero então merece destaque na medida em que a figura da mulher imprime à gestão traços evidentes de seus modelos comportamentais e sinalizam para as contribuições do perfil feminino nos âmbitos da subjetividade, identidade gerencial e tomada de decisão com estilo mais democrático (MELLO, CORDEIRO e PAIVA JUNIOR, 2003). Estudos realizados em outros países apontam traços do perfil dessas empresárias, como, por exemplo, o elevado nível de escolaridade. Há evidências também que as empresas iniciadas e geridas por mulheres são, em geral, de pequeno porte (BUTTNER, 1993). Apesar de diferenças normalmente encontradas entre os gêneros, tais como a superioridade masculina em habilidades quantitativas e a superioridade feminina na fluência com palavras, o tipo e extensão das diferenças nas habilidades empreendedoras desperta a atenção de pesquisadores e ainda não foi suficientemente explorada (BUTTNER, 1993; MACHADO et al, 2002; SMITH, 1999). O número reduzido de mulheres da amostra pode não representar a realidade do setor, como já comentado. No entanto, pode-se conjecturar que a diminuta participação constatada no setor pode ser conseqüência de barreiras derivadas da condição empreendedora como dificuldade de autoconceito e aceitação devido a ainda recente atuação da mulher como empreendedora, falta de suporte afetivo e social, dificuldade de financiamento, de conciliar trabalho e família e ausência de modelos de empreendedoras (MACHADO, 2002).

A proposição da hipótese três deste estudo é de que não existe associação

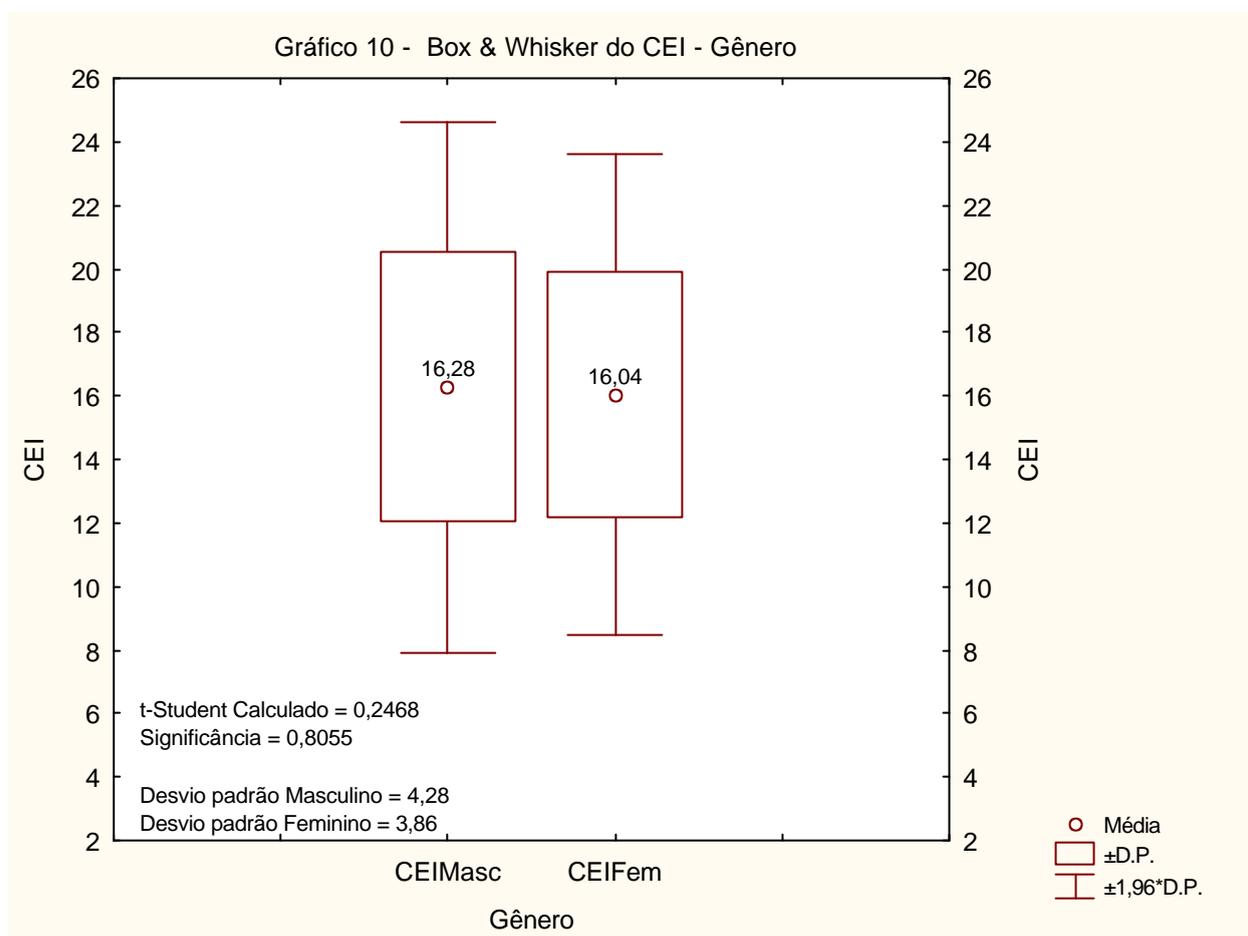
entre potencial empreendedor e gênero. Esta hipótese foi fundamentada em evidências anteriores em que, apesar das diferenças entre estilos de administração, o potencial empreendedor parece ser igualmente distribuído entre a população, não existindo distinção entre gêneros. (MACHADO, et al, 2002; INACIO JUNIOR, 2002). O tratamento dos dados relacionados ao potencial empreendedor e a variável gênero permite afirmar que não existem evidências estatísticas suficientes, ao nível de 1%, de que haja diferenças de potencial empreendedor entre homens e mulheres. De fato, o coeficiente de contingência do resultado obtido do qui-quadrado, neste caso, é bem próximo de zero (0,000196) indicando a quase independência das variáveis. Para reforçar a aceitação da hipótese de pesquisa, além do teste de associação, também foi efetuado um teste que toma por base a diferença entre as médias das duas amostras cuja soma de  $n_1 + n_2$  seja maior que 30 (teste t). No entanto, a aplicação deste teste estatístico de comparação somente pode ser realizada em conjuntos de dados provindos de uma distribuição normal (BARBETTA, 2002), condição esta satisfeita (como pode ser vista no primeiro parágrafo desta análise). A tabela 12 abaixo dá uma indicação visual melhor das médias e desvios obtidos por respondentes de ambos os gêneros e pode-se perceber, sem qualquer tratamento estatístico, que a média dos dois conjuntos de dados são bastante semelhantes.

**Tabela 12 - Medidas de dispersão do CEI por gênero**

	Média CEI	Desvio-padrão	n
Masculino	16,28	4,28	80
Feminino	16,04	3,86	23

A aplicação do teste requer a formulação de uma hipótese de nulidade. Neste caso específico ela supõe que as médias sejam iguais. Em outras palavras, o CEI não se altera em função do gênero. Neste caso, como  $p(z) = 0,8055$ , ao nível 5% de significância, a diferença observada entre as amostras pode ser derivada de prováveis erros de amostragem. Abaixo, por meio do gráfico 10, tem-se a indicação visual da diferença das médias. Pode-se ainda perceber, em acordo com o gráfico, que no grupo masculino há uma maior dispersão dos dados. Em outras palavras, há

uma maior variedade de pontuações dos indivíduos que fazem parte do grupo masculino.



Desta forma, a hipótese três deste estudo pode ser considerada verdadeira em relação ao potencial empreendedor. Além disso, pode-se inferir que o CEI é um instrumento de pesquisa com validade para medida de tendência do potencial empreendedor, uma vez que não é influenciado pela variável gênero (INACIO JUNIOR, 2002).

#### 4.1.2 CEI e Escolaridade

Em relação à escolaridade dos empreendedores, a formulação da hipótese de pesquisa baseava-se na pressuposição que a escolaridade teria influência sobre os níveis de potencial empreendedor. Para Barbosa e Teixeira (2001), educação é uma pré-condição para o desenvolvimento econômico. A melhoria no nível de educação provocaria o progresso econômico de uma determinada localidade, desenvolvimento

das empresas e de seus recursos humanos. Considerando a existência de relação entre o desenvolvimento sócioeconômico e grau de desempenho das empresas, este desempenho, por sua vez, conforme as autoras, dependeria do grau de educação dos empresários.

Carter (2001), em posição semelhante, liga o nível de escolaridade à empreendedores de sucesso. Em acordo com este autor, a escolaridade dos dirigentes parece ter influência sobre o potencial empreendedor dos indivíduos. Baseada nesta suposição, então, a hipótese de pesquisa foi formulada no sentido de existência de associação entre o grau de instrução dos dirigentes e os níveis obtidos no CEI. Abaixo, na tabela 13 pode-se conferir os resultados do teste estatístico por nível de escolaridade.

**Tabela 13 – Medidas de dispersão CEI por escolaridade**

	CEI Médio	Desvio padrão	n
Ensino Fundamental	14,46	3,38	13
Ensino Médio	16,00	4,05	48
Ensino Superior	17,04	4,36	42
Total			103

Sem qualquer tratamento estatístico dos dados, pode-se perceber uma tendência onde maiores níveis de escolaridade, indicam maiores pontuações no CEI. Quando examinadas por meio do teste de associação (qui-quadrado), as médias apresentam diferenças estatísticas significativas a um nível de 5%. Em outras palavras, pode-se afirmar que existe diferença entre as médias de CEI em função da escolaridade dos indivíduos investigados. Pode-se ainda asseverar que o grupo de indivíduos com ensino fundamental possui uma variação menor em relação aos outros dois, que por sua vez possuem pouca variação em relação um ao outro.

Este resultado é importante na medida em que corrobora com a tese de que é possível formar empreendedores a partir de programas que envolvam o ensino. Neste sentido, Andrade e Torkomian (2001) advogam que os programas de educação empreendedora constituem um importante fator para formação de profissionais que podem contribuir, por meio do aproveitamento das oportunidades existentes no mercado, com o surgimento de negócios saudáveis e comunidades desenvolvidas sustentavelmente. Pode-se também destacar o papel das instituições de ensino superior (IES) no processo. No entanto, para que o empreendedorismo

possa alcançar a plenitude devida, parece ser necessário que as IES reconheçam a importância da pequena empresa.

Segundo Ferreira e Mattos (2003), o objetivo formal das escolas de administração tem sido voltado para a formação de gerentes. Para eles, pouca atenção tem sido dada à fase inicial do negócio, que eles designam de empreendedora. Além disso, a ênfase e o modo como é tratada a grande corporação nas escolas de negócios faz parecer que elas sejam mais complexas e interessantes (CARLAND e CARLAND, 1997). Em estudo realizado em IES na cidade de Curitiba, sobre as práticas do ensino de empreendedorismo, Ramos e Ferreira (2004), verificaram que, embora o discurso seja de valorização da pequena empresa, a maior parte das IES faz convênio buscando estágios e outros contatos somente com grandes empresas. A justificativa relatada remete ao desejo de maior atratividade de seus cursos frente à sociedade.

Com relação ao formato ideal deste tipo de ensino, parece ainda não estar definido. Diversos autores (ANDRADE e TORKOMIAN, 2001; BIZZOTTO e DALFOVO, 2001; FERREIRA e MATTOS, 2003) têm tentado propor formas de melhor desenvolvimento de habilidades empreendedoras. O que se pode inferir é que a maior parte procura a valorização do comportamento criativo e autônomo, juntamente com abordagens que favoreçam o auto-conhecimento por parte do estudante.

Sintetizando, pode-se, por meio deste resultado, afirmar que a educação é fator predominante na formação empreendedora e que as IES podem assumir papel relevante neste processo. Além disso, pode-se afirmar que a hipótese quatro deste estudo pode ser considerada verdadeira em relação ao potencial empreendedor.

#### 4.1.3 CEI e Idade

Para averiguação da existência de variação entre potencial empreendedor e idade, procedeu-se uma análise de correlação. A proposição da hipótese baseava-se na suposição de que a idade dos dirigentes não influenciaria nos níveis de potencial empreendedor. No entanto, quando analisadas em conjunto, verificou-se a existência de correlação estatística significativa negativa, ao nível de 1%. Esta primeira análise foi feita por meio do coeficiente de correlação momento-produto,

também conhecido como coeficiente de Pearson (SILVER, 2000), cujo resultado foi negativo em 0,35. Ao elaborar outros testes estatísticos como de associação ou de diferenças, chega-se ao mesmo resultado. As tabelas 14 e 15 fornecem dados para duas formas de apuração destes resultados. A primeira delas permite a elaboração de teste de associação do qui-quadrado. Por meio deste teste, pode-se afirmar que, a um nível de 5%, existem evidências significativas para afirmar que, neste estudo, os índices de potencial empreendedor e a variável idade são associados.

**Tabela 14 - Frequência das categorias de empreendedores por faixa etária**

	Até 30 anos	De 30 a 43 anos	Mais de 43 anos
Micro empreendedor	01	14	28
Empreendedor	08	29	23
Total	09	43	51

De igual forma, quando analisadas por meio de testes paramétricos, ou seja, aqueles que se utilizam de parâmetros amostrais, como média e desvio padrão (BARBETTA, 2002), os resultados indicam também a diferença estatisticamente significativa, a um nível de 5%, para as médias de CEI em relação a variável idade. Em outras palavras, as diferenças existentes entre as médias não são resultado de erros de amostragem, mas de disparidades reais encontradas entre as categorias.

Por outro lado, quando analisados por faixas etárias (Tabela 15), uma correlação positiva forte é verificada ( $p=0,87$ ) para aqueles indivíduos até 30 anos. Já para o grupo intermediário, esta relação se apresenta estatisticamente não significativa. O terceiro grupo, formado por indivíduos com idades superiores a 43 anos, apresenta uma correlação negativa estatisticamente significativa ( $p= -0,36$ ). Todas as correlações mencionadas acima foram analisadas a níveis de 5% de significância. Em estudo realizado com empreendedores da área de tecnologia, Inácio Júnior (2002) encontrou resultados semelhantes. Contudo, a correlação negativa dos dados agrupados daquela amostra não foi estatisticamente significativa. Em acordo com os resultados encontrados, pode-se afirmar que, neste estudo, o potencial empreendedor é influenciado pela variável idade.

**Tabela 15 – Medidas de dispersão CEI por faixa etária**

	Média	DP	N
Ate 30 anos	19,22222	4,055175	09
De 30 a 43 anos	17,11628	3,971382	43
Mais de 43 anos	14,96078	3,934264	51

Neste sentido pode-se fazer um paralelo com o estudo feito por McCarthy (2003) sobre o impacto da personalidade na formação da estratégia em micro-empresas. Para ela, uma personalidade carismática passa a ser mais pragmática com o passar do tempo. De forma semelhante, Versiane e Guimarães (2004) apontam para o ajuste e modificação do comportamento, por meio dos problemas vivenciados na estruturação da empresa. A formação da personalidade, para as autoras, parece não só guardar relação com o passado dos indivíduos, mas também com suas vivências presentes e expectativas futuras. Então, o indivíduo fica mais atento à implicação dos seus atos. O tempo pode deixá-lo mais cauteloso.

Este resultado pode ainda ajudar a ilustrar a importância do estímulo à iniciativa de jovens empreendedores. Nesta amostra estes indivíduos representam apenas 8,73% do total. Se associarmos esta informação com a constatação de que a maior parte dos recursos para o *start-up* das organizações investigadas foi fornecida pelo próprio empreendedor (58,62%), parece viável pensar que ele fica atuando em outras atividades até que consiga o capital necessário para a abertura de seu próprio negócio. Com o incentivo à iniciativas de jovens empreendedores, o tempo e energia gastos na acumulação do capital, poderiam ser empregados no estabelecimento de novos empreendimentos e, assim, gerar e distribuir renda mais rapidamente.

Em resumo, de acordo com os resultados desta pesquisa, o potencial empreendedor entre os jovens parece ser maior na amostra selecionada. Desta forma, a primeira parte da hipótese cinco deste estudo não pode ser confirmada.

#### 4.1.4 CEI e Desempenho

O pressuposto defendido neste estudo considera que o empreendedor interfere diretamente nos resultados alcançados pela organização. Isto acontece porque, na pequena empresa, normalmente o proprietário-gerente é responsável direto pelas escolhas estratégicas (GIMENEZ, 2000) e estas podem levar a desempenhos superiores. Como a estratégia envolve fatores internos e externos, também a *performance* estará ligada a estes elementos (estrutura, sistemas de controle, conjuntura econômica, concorrência, clientes, etc).

Em posição semelhante, Cruz (2004) defende que os estudos e pesquisas realizados em relação ao comportamento e à personalidade do empreendedor fundamentam-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá, principalmente, do comportamento do empreendedor. Nesta mesma linha de pensamento, encontra-se o trabalho de Smith e Miner (1983), que estudaram a relação existente entre o tipo de empresa e o tipo de empresário, defendendo que o estilo do empreendedor determina o tipo de negócio e interfere no resultado da empresa.

Parece não haver, no entanto, uma medida de desempenho universal. Isto ocorre porque o sucesso empresarial possui também um fator subjetivo. Negócios que consigam sustentar um padrão de vida modesto, com manutenção do auto-emprego e proporcionem liberdade a seus proprietários, pode ser considerado de sucesso se este for o objetivo de seus gestores, como pode ser o caso dos microempreendedores.

Apesar do exposto, existem formas comumente utilizadas para o exame do desempenho das organizações que podem ocorrer por meio de informações objetivas, como análise das demonstrações contábeis, comparação com os resultados de organizações de mesmo setor, entre outras (IUDÍCIBUS, 1994).

Outra forma possível é subjetiva, como a verificação da satisfação em relação aos objetivos esperados para o negócio. Neste último item, no entanto, pode-se conjecturar que os indivíduos que buscam maiores lucros, tendem a ficar mais insatisfeitos com índices que poderiam ser considerados satisfatórios se comparados com outras organizações do setor.

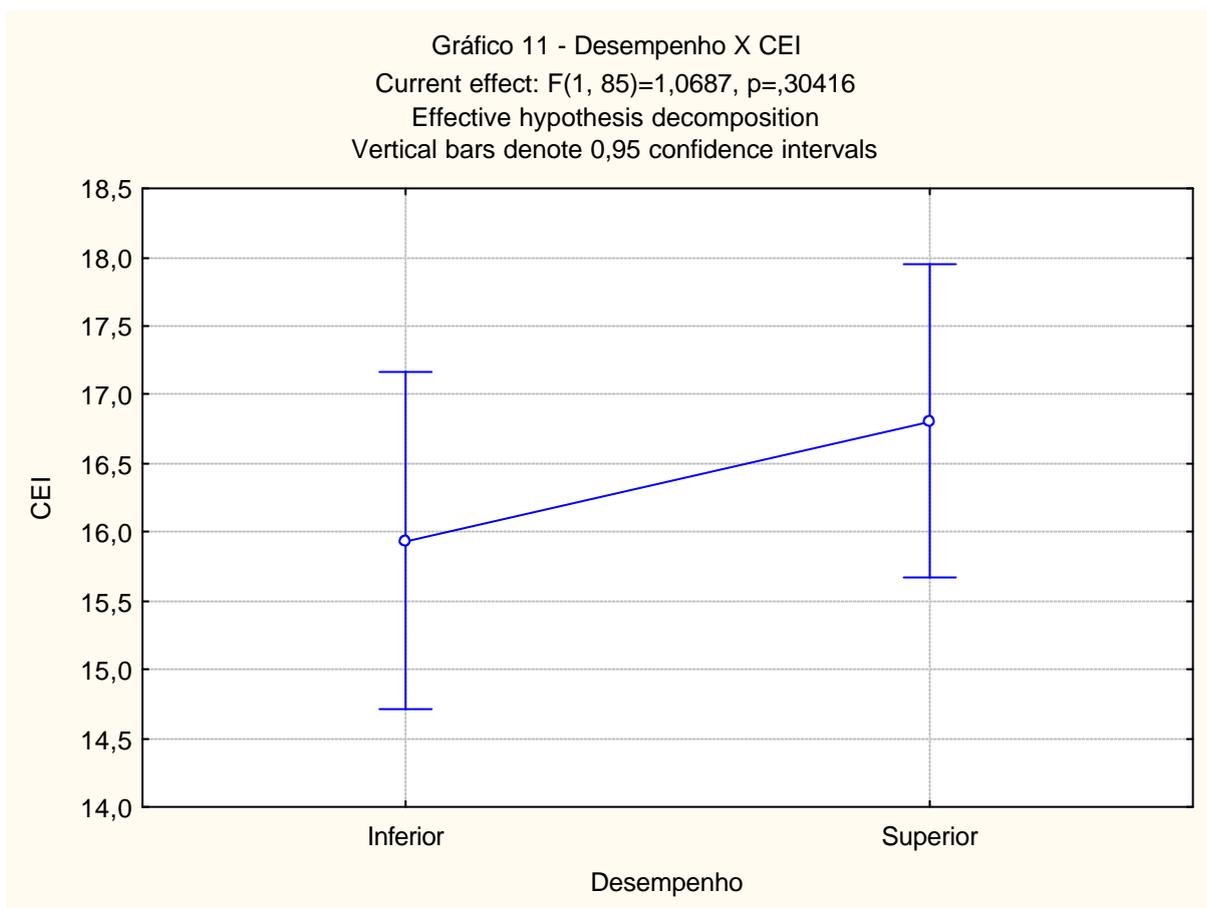
Neste trabalho, como havia limitação de tempo na condução da investigação

e a solicitação de peças contábeis poderia levar o empreendedor a recusar-se a participar da pesquisa, optou-se por questionar objetivamente os valores componentes de ativo e faturamento posicionados em categorias que variavam de um a cinco. Foi ainda elaborada uma questão subjetiva em relação ao patrimônio líquido (PL) que inclui lucros/prejuízos acumulados; capital social; reservas de capital, de lucros e de reavaliação e ações em tesouraria (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBKE, 1995). Quando inquiridos sobre esta questão eram explicados rapidamente os componentes do PL e solicitado que indicassem a faixa de respostas que melhor representava a situação da organização. Todas as questões sobre itens que poderiam influir no desempenho foram feitas sem a checagem com documentos que pudessem confirmar as informações dadas.

Quando elaborados os testes estatísticos apropriados de associação (qui-quadrado) para verificação da relação entre desempenho e potencial empreendedor, as diferenças encontradas não foram significativas estatisticamente, ao nível de 5%. No entanto, ao avaliar a tabela 16 abaixo pode-se observar uma tendência de média maior para aqueles que possuem um maior desempenho. Analisados sob outra perspectiva, dividindo o desempenho em duas categorias (superior e inferior), o teste de diferença de variâncias (ANOVA) apresentou também resultado estatisticamente não significativo a um nível de 5% ( $p=0,30$ ) como pode ser visto no gráfico 11.

**Tabela 16 – Medidas de dispersão do CEI por desempenho**

Desempenho	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão
Muito fraco	06	15,00	2,28	0,93
Fraco	14	15,32	2,92	0,78
Médio	20	16,65	4,64	1,03
Bom	33	17,05	4,15	0,72
Muito Bom	14	16,25	3,71	0,99
Total	87	16,40	3,92	0,42



Desta forma, considerando os resultados obtidos, a hipótese seis desta investigação não pode ser considerada verdadeira, ou seja, os índices de potencial empreendedor do indivíduo, neste estudo, não influenciam a variável desempenho da organização.

Uma pergunta sobre o futuro pretendido para a organização foi também incluída nesta investigação. Ela foi incluída para verificar a possível ligação entre CEI e desempenho desejado. A questão continha cinco opções que indicavam a preferência para diminuição, manutenção e aumento das atividades/tamanho da organização em diferentes intensidades. Contudo, para a execução dos testes estatísticos optou-se por unir as duas primeiras alternativas (classe um e dois) porque apresentaram quantidade diminuta de respondentes e versavam sobre a diminuição das atividades/tamanho da organização. Esta pergunta surgiu da suposição de que indivíduos com maior potencial empreendedor indicariam uma pretensão de crescimento também maior. Ela baseia-se nos pressupostos do modelo adotado, uma vez que o instrumento de pesquisa utiliza a necessidade de

realização (NR) como uma das características de indivíduos empreendedores.

A NR é considerada um traço psicológico que se manifesta por meio da responsabilidade pessoal pelas decisões; estabelecimento de objetivos e efetiva realização destes, mediante o uso das habilidades; e desejo de obter *feedback* sobre as ações executadas. A NR também pode indicar o desejo de reconhecimento pelo trabalho realizado, além de apontar para indivíduos com altos padrões de excelência (McCLELLAND, 1972). Desta forma, era esperado que houvesse relação positiva entre potencial empreendedor e crescimento pretendido para o negócio. A tabela 17 mostra os dados coletados. Pode-se perceber que indivíduos com maior média de CEI tendem a desejar um crescimento maior para o empreendimento.

**Tabela 17 – Pretensão para o futuro da organização por potencial empreendedor**

	CEI	Desvio padrão	n
Diminuir	13,75	1,5	04
Manter	15,84	3,90	19
Aumentar pouco	15,98	3,82	45
Aumentar muito	18,28	4,05	21

Por meio da elaboração do teste de associação do qui-quadrado, pode-se afirmar que, a um nível de 5%, existem evidências significativas para afirmar que, neste estudo, os índices de potencial empreendedor e a variável pretensão para o futuro do negócio são associados ( $p=0,01 < 0,05$  alpha). Este resultado pode ajudar a confirmar a validade e confiabilidade do instrumento, uma vez que o modelo que fundamenta o instrumento parte do princípio que indivíduos com maior potencial empreendedor, anseiam por um crescimento maior de suas organizações. No entanto, o desejo de crescimento não necessariamente se traduz em aumento efetivo das atividades ou porte da organização.

#### 4.1.5 CEI e Porte

Na teoria que sustenta o modelo de potencial empreendedor não há indicação clara que a motivação para com o crescimento esperado do empreendimento esteja relacionada com o efetivo crescimento da organização. No entanto, esperava-se

obter uma relação positiva entre estas variáveis, fundamentada na suposição de que o desejo em relação ao crescimento do empreendimento dos proprietários-gerentes poderia influenciar de maneira positiva no porte da organização. Contudo, quando verificada a possível associação entre os índices de potencial empreendedor e porte empresarial, não foi possível afirmar, a um nível de 5%, que exista associação entre estas variáveis. O coeficiente de contingência mostra que ela pode ser considerada fraca ( $C=0,11$ ). Além da análise de associação foi efetuada também uma regressão múltipla com os dados brutos do número de funcionários ( $F=1,123$ ), que não se mostrou estatisticamente significativa. Da mesma forma quando foram separados por grupos também não indicou a associação entre estas variáveis. Desta forma, a hipótese oito deste estudo não pode ser confirmada.

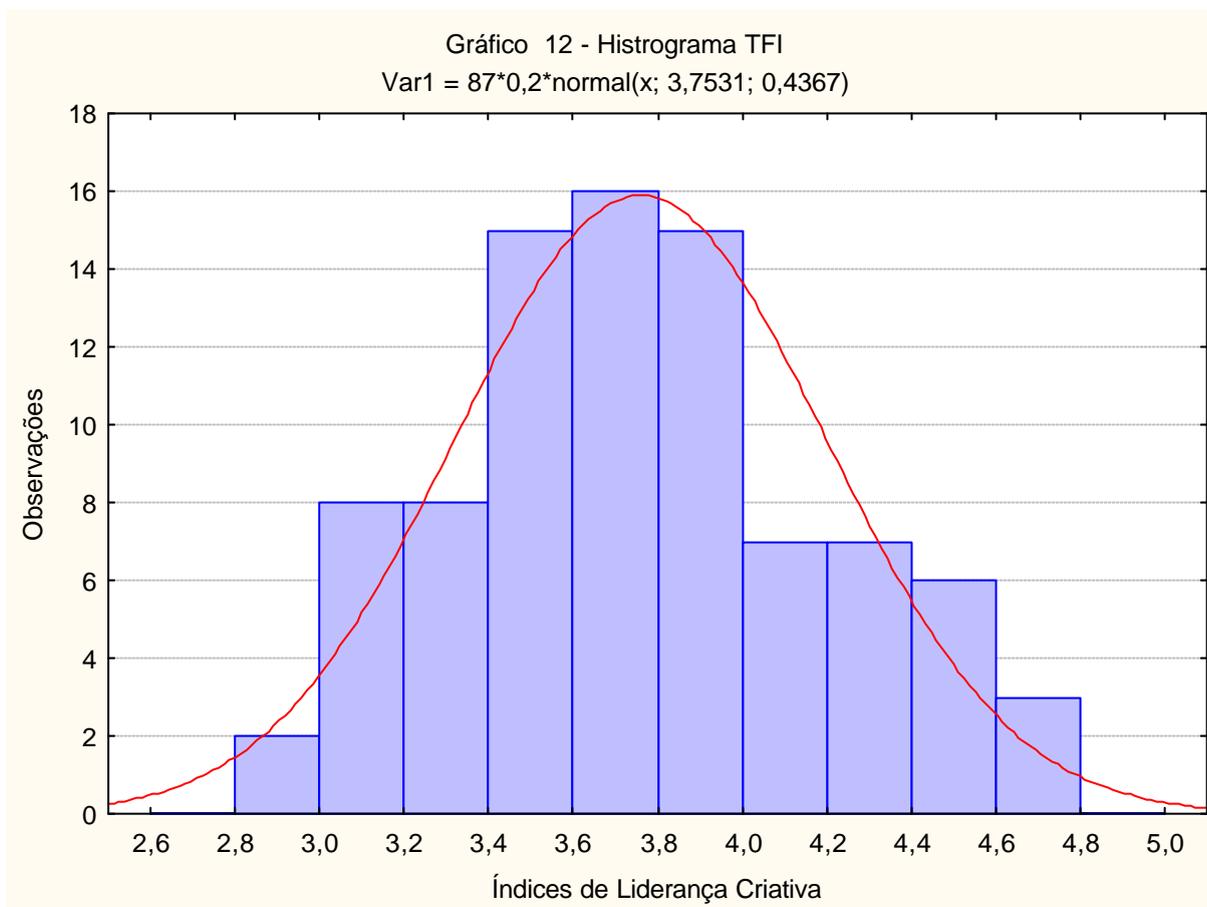
Para a completa consecução dos objetivos desta pesquisa, além dos itens relacionados ao CEI, também devem ser debatidas questões relativas ao *Teams Factor Inventory* (TFI) e suas relações com as variáveis gênero, idade e grau de instrução, juntamente com a análise da possível associação com o CEI. Estes itens serão então apresentados e discutidos na próxima seção.

#### 4.2 Análise do *Teams Factor Inventory* (TFI)

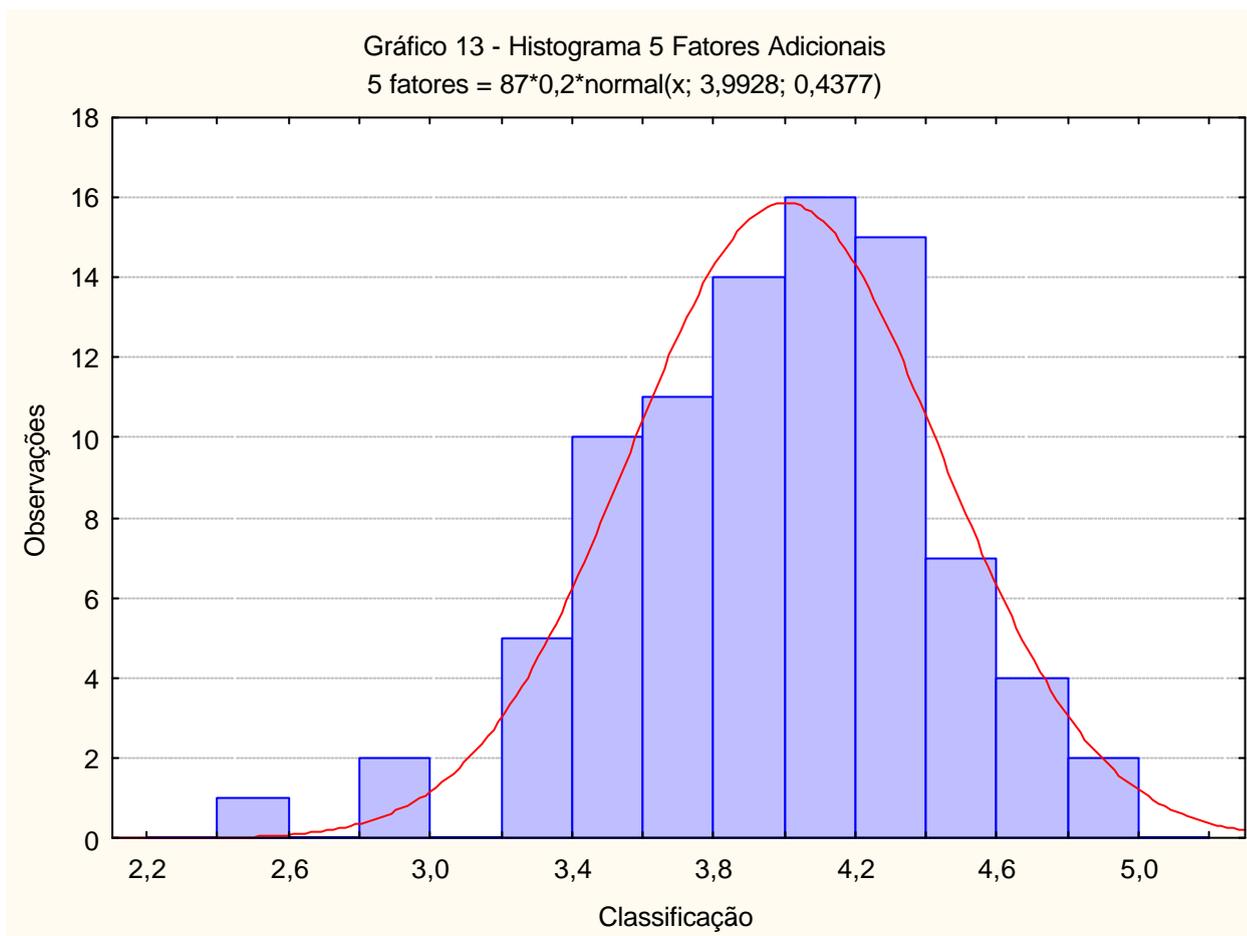
O instrumento de pesquisa que fornece informações sobre equipes e liderança empregado nesta investigação já foi objeto de estudo na revisão da literatura, conforme pode ser visto no capítulo dois. O que se pretende aqui é apresentar e discutir as possíveis relações conforme as hipóteses de pesquisa.

O histograma mostrado abaixo (gráfico 12) representa todas as 203 respostas obtidas junto as 87 empresas investigadas. Nele, pode-se perceber a aproximação bastante clara de uma curva de Gauss ou curva normal. Este resultado se assemelha com o encontrado para os índices de potencial empreendedor (CEI) e pode ter as mesmas implicações discutidas naquela seção. A média encontrada foi de 3,75, com desvio padrão de 0,43 (indicando pequena dispersão dos resultados), mediana de 3,71 e moda de 3,57. Além de apresentar uma distribuição bem próxima da normalidade, os dados permitem que a distribuição seja classificada como leptocúrtica, ou seja, pontiaguda. A principal característica deste tipo de distribuição é que a frequência cai rapidamente ao se afastar da média (SILVER,

2000).



Os itens apresentados acima referem-se somente aos sete fatores de equipes criativas discutidas na revisão da literatura. Os demais fatores incluídos sobre criatividade, produtividade, conhecimento e liderança transformacional e transacional podem ser vistos no gráfico 13 abaixo. De forma semelhante, estes fatores também apresentam um comportamento próximo da normalidade em uma distribuição pontiaguda.



A classificação das equipes conforme a pontuação no TFI leva em consideração somente os pontos obtidos nos sete fatores de equipes criativas, conforme proposto no modelo que suporta o instrumento.

Pesquisas anteriores, ao discutir a possível relação entre potencial empreendedor e liderança criativa (INACIO JUNIOR, 2002, INÁCIO JUNIOR e GIMENEZ, 2004), utilizaram um único respondente para ambos os instrumentos de pesquisa (CEI e TFI). Desta forma, o próprio dirigente avaliava o seu papel na implementação de sistemas e resolução de problemas de forma criativa.

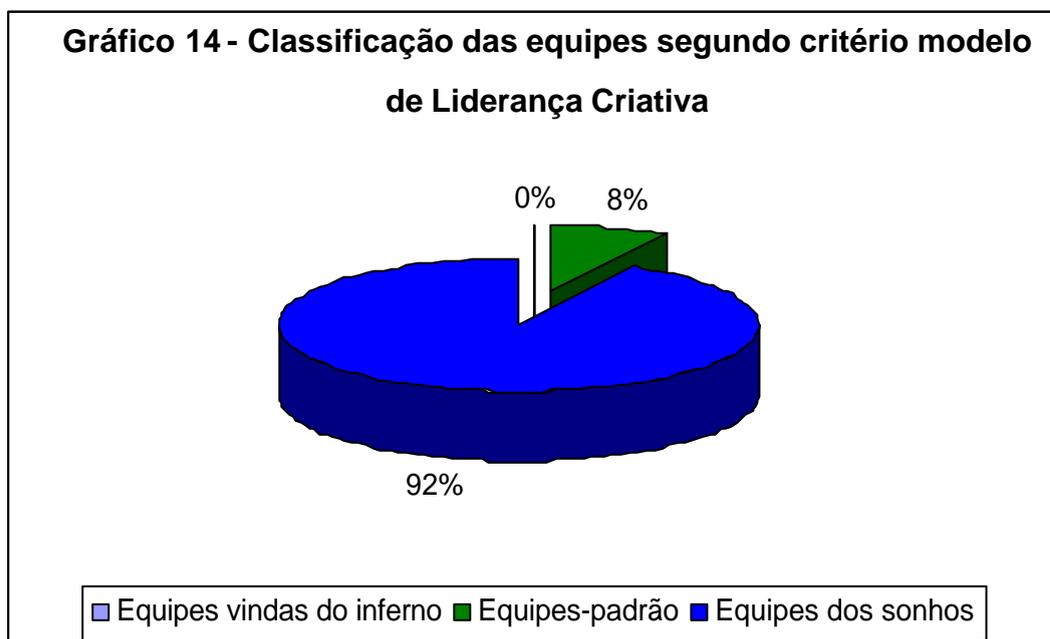
Neste estudo, no entanto, os funcionários ligados diretamente ao dirigente analisado, ou seja, que faziam parte das suas equipes, é que eram solicitados a responder ao TFI. Entendeu-se que a avaliação seria mais consistente com o estilo das sentenças que encoraja os respondentes a relatarem as peculiaridades de equipe da qual fazem parte e avaliar a habilidade do líder em ajudá-los a superar as barreiras de formação e *performance*.

De acordo com a classificação proposta por Rickards e Moger (2000), as equipes dividem-se em três categorias: equipes vindas do inferno, equipes padrão e equipes dos sonhos. A tabela 18 pode dar uma melhor uma indicação da classificação obtida pelas equipes quando consideradas em seus resultados totais.

**Tabela 18 – Classificação das equipes segundo modelo de liderança criativa**

Faixas	TFI Médio	D. P.	n
Equipes vindas do inferno(0,0 – 1,87)	0,00	0,00	00
Equipes padrão (1,88 – 3,10)	3,01	0,08	07
Equipes dos sonhos (3,11 – 5,00)	3,81	0,39	80
Geral	3,75	0,44	87

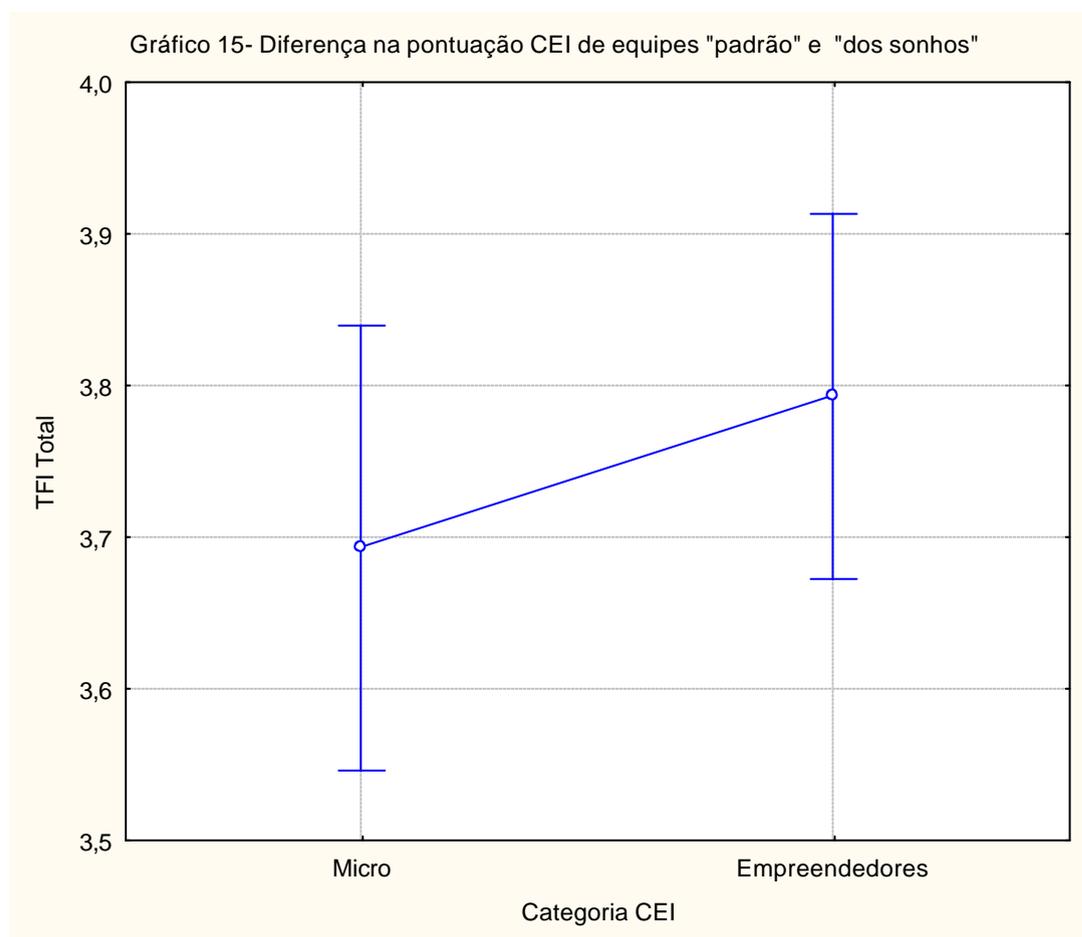
Como o número de respondentes do TFI por empresa foi irregular, variando de um a três, optou-se por agrupar, por meio de média aritmética simples, os resultados obtidos por empresa. Desta forma, obteve-se 07 empresas com equipes padrão e 87 com equipes dos sonhos. A distribuição percentual pode ser vista no gráfico 14.



Quando analisado por meio de teste estatístico do qui-quadrado, a um nível de 10%, pode-se dizer que existem evidências significativas para afirmar que, neste estudo, os índices de potencial empreendedor e a pontuação obtida no TFI são associados. Além disso, pode-se verificar que equipes mais criativas apresentam

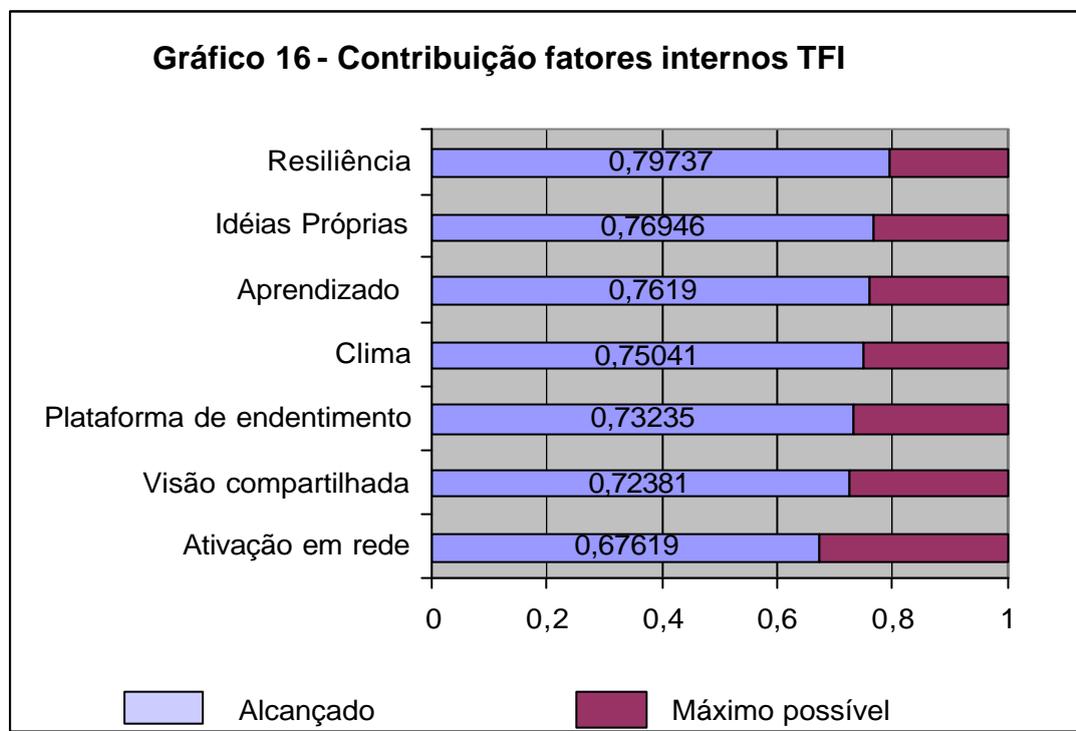
médias maiores de CEI. A média do CEI para equipes padrão é menor que a média das equipes dos sonhos (Padrão=15,14 e Sonhos= 16,52). No gráfico 15 pode-se visualizar melhor o ponto onde as médias se encontram evidenciando a tendência defendida.

Então, como pode ser visto por meio dos resultados obtidos, os dirigentes das organizações investigadas, além de possuir altos índices de potencial empreendedor (demonstrado no item 4.2 deste estudo), também apresentam forte tendência ao comportamento criativo, obtendo alta pontuação no TFI. Desta forma, a hipótese dois desta pesquisa (H2: Existe associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa) encontra respaldo nos resultados apurados e pode ser confirmada.



Nenhum dos fatores internos do TFI apresentou resultados muito díspares, a média geral de contribuição de cada elemento ficou em 74,45%, variando de 67,61% a 79,73%, com destaque para resiliência e ativação em rede (menores e maiores médias, respectivamente). Como cada fator é composto por três itens, a pontuação

total (concordância total=5) resultaria em cinco pontos em média. No gráfico 16 pode-se visualizar melhor a contribuição de cada fator do TFI no resultado geral.



Assim, pode-se perceber que as equipes obtiveram pontuações satisfatórias em todos os itens. De fato, os autores do modelo (RICKARDS e MOGER, 2000), alegam que os fatores são relacionados. Em outras palavras, as equipes classificadas como “dos sonhos” tendem a obter altas pontuações em todos os fatores. De modo contrário, as equipes “vindas do inferno” tendem a obter baixas pontuações em todos os itens. As equipes “padrão” provavelmente ficarão situadas em algum ponto entre os extremos.

Abaixo, na tabela 18, pode-se verificar as correlações encontradas em cada fator em relação a outro. O tratamento estatístico foi feito por meio do coeficiente momento-produto, também conhecido como coeficiente de Pearson. Desta forma, o resultado encontrado corrobora com a afirmação dos autores quanto à mutualidade entre os itens componentes do TFI.

Tabela 19 . Correlação dos fatores internos TFI

		PE	VC	CLIMA	IDPP	RESILIEN	ATREDE	APRENDIZ
PE	Pearson Correlation	1,000	,446**	,634**	,491**	,383**	,312**	,544**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
VC	Pearson Correlation	,446**	1,000	,568**	,443**	,626**	,211**	,412**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000	,002	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
CLIMA	Pearson Correlation	,634**	,568**	1,000	,575**	,561**	,237**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000	,001	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
IDPP	Pearson Correlation	,491**	,443**	,575**	1,000	,507**	,363**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
RESILIEN	Pearson Correlation	,383**	,626**	,561**	,507**	1,000	,251**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
ATREDE	Pearson Correlation	,312**	,211**	,237**	,363**	,251**	1,000	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,000	,000	,	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203
APRENDIZ	Pearson Correlation	,544**	,412**	,619**	,558**	,492**	,374**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	203	203	203	203	203	203	203

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

De mesma forma, quando analisados por meio dos coeficientes de *Kendal* e *Spearman*, os fatores internos apresentam correlações positivas estatisticamente significativas, ao nível de 1%, entre todos os fatores.

Abaixo, na tabela 19, tem-se as afirmações mais e menos pontuadas, divididas em quatro partes de 25% cada (quartis). A primeira parte representa as questões que obtiveram 25% das menores pontuações e a última, 25% das maiores. Assim, as questões 20, 6, 22, 5, 25, 18 e 26, pertencem ao primeiro quartil e as questões 12, 15, 32, 8, 1 enquadram-se no último quarto. Pode-se notar uma distribuição mais ou menos uniforme entre as quatro partes.

As questões menos pontuadas referem-se, em sua maior parte, à ativação em rede (AR) e visão compartilhada (VC). Conforme pode ser visto na revisão da literatura, VC refere-se ao senso de propósito existente entre os membros da equipe e AR, à busca de recursos externos para resolução de problemas. Para Rickards e Moger (2000) não são todas as equipes que conseguem um claro entendimento dos objetivos a serem perseguidos. Este item pode denotar que existe possibilidade de melhora nestes fatores, e esta, em última instância, poderia motivar e sustentar o progresso da equipe (INÁCIO JUNIOR, 2002). A partir do momento em que todos na equipe saibam quais os objetivos a perseguir, o trabalho de cada indivíduo adquire senso de propósito e com isso, um desempenho melhor pode ser alcançado.

As questões mais pontuadas, por outro lado, contém as três afirmações que tratam da resiliência (tolerância à frustrações). O fator “idéias próprias”, que pode ser associado à criação de novas idéias que são sustentadas pelo grupo, denotando uma valorização do aspecto criatividade nas equipes, aparece somente com uma questão entre as mais pontuadas. Em outro estudo tratando de mesmo tema, mas com amostras diferentes, Inácio Junior (2002) encontrou este fator mais valorizado. A diferença, no entanto, está no percentual encontrado. Enquanto nesta investigação os fatores mais pontuados foram resiliência e idéias próprias com 79,73% e 76,94%, respectivamente, naquela pesquisa foram clima e idéias próprias, com 85% cada. Isto talvez seja explicado pela forma como foi conduzida a investigação daquele pesquisador, onde o próprio dirigente respondia ao TFI. Em seu estudo ilustrativo da aplicação do TFI, Caetano Júnior (2002), ao analisar os resultados afirma que as altas pontuações nos fatores de liderança criativas e nas variáveis poderiam sugerir que houve uma tendência dos respondentes a super

avaliar suas equipes de trabalho. Desta forma, apesar de todas as equipes apresentarem altos níveis de liderança criativa, este estudo apresenta médias menores, se comparadas a estudos anteriores. Inácio Junior (2002), Caetano Junior (2002) e Inácio Júnior e Gimenez (2004) obtiveram médias maiores que quatro em seus estudos, enquanto que a média observada aqui, não ultrapassa este valor (3,73).

A tabela 20 ainda traz as afirmações contidas em cada questão do TFI, juntamente com a pontuação obtida, bem como a indicação de cada quartil. O máximo que poderia ser alcançado era 1015 por questão e o mínimo de 203. O quadro está em ordem crescente e a questão menos pontuada faz parte do fator “ativação em rede”. O significado de cada fator pode ser obtido junto ao quadro 03.

Tabela 20 – Pontuação TFI por questão – ordem crescente

Quartil	Nr.	Questões	Fator	Pontuação obtida
Primeiro quartil	Q20	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar idéias à equipe	AR	595
	Q6	Membros da equipe têm claro sendo de propósito compartilhado	VC	693
	Q22	Membros da equipe têm contato fora da equipe que são úteis	AR	698
	Q5	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe	VC	720
	Q25	Membros da equipe confiam uns nos outros	CL	725
	Q18	Membros da equipe têm um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um	PE	741
	Q26	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais	PE	741
Segundo quartil	Q14	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas	AVE	748
	Q34	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um	PE	748
	Q13	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos	AVE	759
	Q16	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras	AR	766
Terceiro quartil	Q33	A equipe se recupera bem de frustrações	IDPP	770
	Q35	Membros da equipe apóiam uns aos outros	CL	774
	Q19	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados	IDPP	775
	Q31	A atmosfera da equipe é acolhedora	CL	786
	Q3	Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para fazer as novas idéias darem certo	RES	788
Quarto quartil	Q12	Membros da equipe têm uma visão clara para onde a equipe está indo	VC	791
	Q15	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos	IDPP	798
	Q32	A equipe é boa em aprender através de seus erros	AVE	813
	Q8	Membros da equipe são comprometidos em fazer novas idéias darem certo	RES	819
	Q1	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas idéias	RES	821

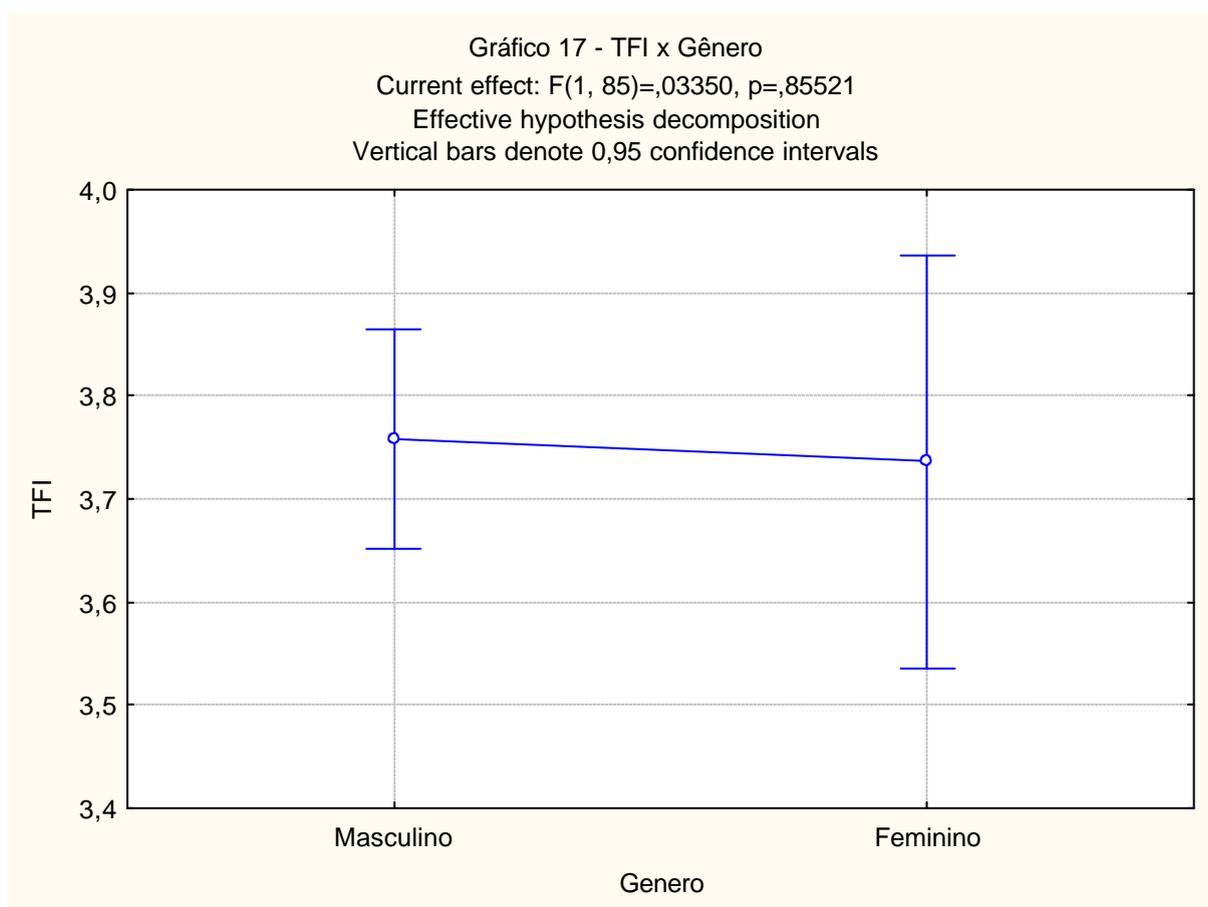
Legenda: AR= ativação em rede; VC=visão compartilhada; CL=clima; PE=plataforma de entendimento; RES=resiliência; IDPP=idéias próprias; AVE=aprendizado vindo da experiência.

Mesmo levando em consideração as menores pontuações no TFI, elas não representam valores muito abaixo do esperado. Mesmo porque não foi constatada a existência de nenhuma equipe com pontuação menor que 1,9523, embora seja

previsto na teoria. Desta forma, mais uma vez, pode-se evidenciar que os proprietários-gerentes das organizações investigadas possuem uma pontuação alta com relação aos sete fatores avaliados, podendo ser considerados líderes de equipes criativas, segundo o TFI. Assim, a hipótese dois pode ser considerada satisfeita.

#### 4.2.1 TFI e Gênero

Como na hipótese da não associação entre potencial empreendedor e a variável gênero, também em relação ao índice de liderança criativa, conforme medido pelo TFI, não era esperado encontrar tal associação. De fato, ao analisar o gráfico 18, pode-se perceber a pequena diferença entre de índices de TFI para ambos os sexos.



Pode-se ainda verificar que existe uma pequena diferença na dispersão dos dados entre os gêneros. O sexo feminino possui maior amplitude de pontuações do que aquelas verificadas para o masculino. Além da indicação visual, optou-se por

elaborar o teste estatístico de comparação de médias. Para aplicação deste teste é necessário que os dados sejam provenientes de uma distribuição normal (BARBETTA, 2001), condição esta satisfeita, como pode ser visto no gráfico 13.

Além disso, se faz mister a elaboração da hipótese nula, afirmando que não há diferenças entre as médias. Em outras palavras, neste caso específico, as médias do TFI não se alteram em função do gênero. Como  $p(z)=0,8551$ , ao nível de 5% de significância, pode-se afirmar que, nesta amostra, as diferenças observadas são, provavelmente, provenientes de erros de amostragem e não em função do gênero do respondente.

Considerando o exposto, a hipótese três deste estudo (H3: Não existe associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e a variável gênero) pode ser considerada confirmada e satisfeita. Este resultado é semelhante a estudos anteriores (INACIO JÚNIOR, 2002; INACIO JUNIOR E GIMENEZ, 2004) e ajuda a reforçar a afirmação do TFI como instrumento de pesquisa válido, uma vez que não é afetado pela variável gênero.

#### 4.2.2 TFI e Grau de Instrução

Nesta seção, proceder-se-á a verificação da possível associação entre os índices de liderança criativa e o grau de instrução do líder. A hipótese quatro deste estudo foi elaborada prevendo a associação entre estas variáveis. De fato, quando verificada por meio do teste qui-quadrado, ela se mostra estatisticamente significativa a um nível de 5%. Isto significa dizer que, a um nível de 5% de significância, é permitido afirmar que existe associação entre os índices de liderança criativa e a variável grau de instrução.

Defendendo ainda mais a hipótese desta relação, pode-se verificar, por meio da tabela 21, que a média no índice de liderança criativa aumenta conforme o grau de escolaridade do dirigente, mostrando uma tendência para a associação defendida quando olhados para os parâmetros desta amostra.

**Tabela 21 – Medidas de dispersão TFI por escolaridade dos dirigentes**

	Média TFI	Desvio Padrão	n
Ensino Fundamental	3,52	0,36	09
Ensino Médio	3,62	0,41	39
Ensino Superior	3,93	0,40	39
Total			87

Ressalta-se que apenas as escolaridades completas foram tabuladas. Desta forma, aqueles que haviam cursado apenas alguns períodos de curso superior foram enquadrados na categoria “ensino médio”. De forma semelhante, aqueles que possuíam cursos de pós-graduação eram incluídos na categoria “ensino superior”. Uma discriminação maior destes dados poderia fornecer informações adicionais e permitir melhores análises. Então, considerando os resultados aqui obtidos e os anteriores (INACIO JUNIOR 2002, INACIO JUNIOR e GIMENEZ, 2004), apontando para a mesma direção, a hipótese quatro deste estudo pode ser confirmada.

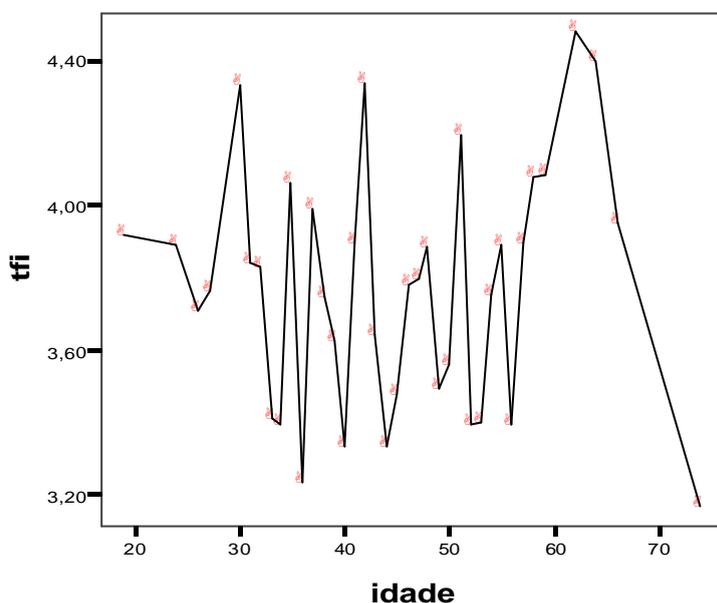
A implicação da confirmação da existência de diferenças entre os índices de liderança criativa e a variável grau de instrução pode ser comparada, em parte, àquelas defendidas para os índices de potencial empreendedor quando comparadas com a escolaridade dos dirigentes. Conseqüentemente, pode-se perceber a importância da formação superior na alavancagem de processos criativos. Neste sentido, a universidade novamente assume papel de destaque.

Segundo Rickards e Moger (2000), os processos criativos na equipe podem ser aprimorados com intervenções dos líderes e estes, por sua vez, podem ser treinados a tornarem-se facilitadores destes processos. Para os autores, a capacitação em sistemas criativos de resolução de problemas parece ajudar a considerar possibilidades além das perspectivas habituais. Em alguns casos, intervenções em equipes por meio de treinamentos podem servir para acelerar a quebras das barreiras típicas de formação de equipes, conforme preconizado no modelo. Em um nível, considerado pelos autores, mais ambicioso, o treinamento pode auxiliar as equipes a transcender as normas e alcançar resultados criativos excepcionais. No entanto, é conveniente ressaltar que alguns autores (AMABILE, 1996; DRUCKER, 1986) defendem a idéia de que ainda são mais manifestos os processos que limitam a criatividade do que aqueles que a estimulam.

### 4.2.3 TFI e Idade

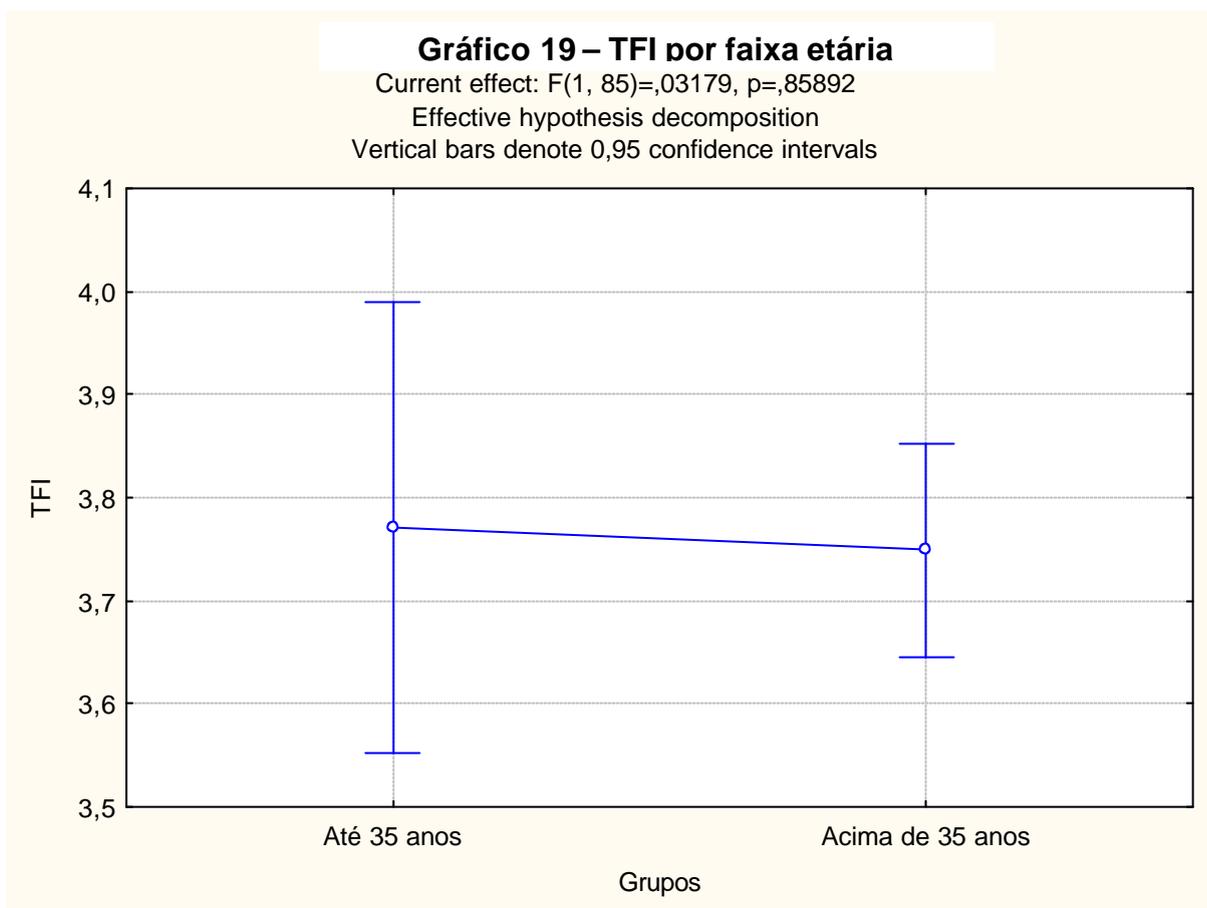
Era esperado, neste item, encontrar a não associação entre liderança criativa e a variável idade. Quando analisados por meio de correlação bivariada paramétrica e não paramétrica, ou seja, na possível relação entre as variáveis não há relação de dependência, as correlações se mostram estatisticamente insignificantes quando analisadas na totalidade. De igual forma, quando efetuada a regressão múltipla considerando a variável dependente o índice de TFI, não se pode afirmar que haja relação entre estas variáveis. Todos os testes foram feitos observando um nível de 5% de significância.

Quando a amostra foi dividida em agrupamentos, percebeu-se a formação de dois *clusters*. O primeiro com 42 elementos e média de TFI de 3,76. O segundo contém 45 elementos e média 3,75. As médias para os dois são bastante aproximadas evidenciando mais uma vez que os índices de TFI não variam de acordo com a idade do respondente. O gráfico 18 mostra a pontuação nos índices de liderança criativa em função da idade do respondente. Nele, pode-se perceber que há grande variação de dados e que estes não seguem um padrão ou apresentam uma tendência.

**Gráfico 18 - TFI x Idade**

Este resultado é diferente do encontrado por Inácio Júnior (2002). Naquele estudo, o pesquisador encontrou uma correlação negativa e estatisticamente significativa. A diferença encontrada pode ser explicada mais uma vez pela amostragem utilizada nos estudos. Primeiramente, pela idade dos respondentes. Naquela amostra a maior parte dos entrevistados (70%) tinha menos de 35 anos. Na amostra ora investigada, os respondentes com esta idade representam apenas 19%.

De fato, quando analisados separadamente, a idade e os índices de TFI dos indivíduos deste grupo apresentam uma correlação negativa (coeficiente de Pearson = -0,1634), mas não significativa estatisticamente. No gráfico 19 pode-se visualizar a pequena diferença de média entre os grupos e a maior dispersão dos dados no primeiro grupo, indicando uma maior amplitude de pontuações nos índices de liderança criativa. Ressalta-se que estes dois grupos foram criados aleatoriamente para evidenciar as diferenças de resultados encontrados em estudos semelhantes. A técnica estatística de verificação de agrupamentos referentes a amostra ora coletadas é também formada por dois grupos, mas com idades diferentes (37 e 53 anos) e já mencionados anteriormente.



Esse padrão de não associação encontra respaldo na literatura que fundamenta o modelo de liderança criativa. Nos diversos estudos realizados (RICKARDS e JONES, 1991; RICKARDS e MOGER, 2000; RICKARDS, CHEN e MOGER, 2001) sobre a criação e desenvolvimento de equipes criativas e relatos da construção e validação do instrumento de pesquisa não é proposto ou verificado a influência da variável idade.

Desta forma, com base nos resultados obtidos, a hipótese três deste estudo, em sua componente relativa aos índices de liderança criativa pode ser confirmada. Conseqüentemente, pode-se afirmar que os índices de liderança criativa, neste estudo, não são afetados pela idade do líder.

#### 4.2.4 Liderança Criativa e Desempenho

A verificação da possível associação entre índices de liderança criativa e a variável desempenho sofre das mesmas limitações apresentadas em relação ao CEI. Não se pode afirmar com certeza que os dados informados sejam

representativos da realidade porque não foram objeto de comparação com instrumentos contábeis das organizações sob investigação. No entanto, espera-se que eles tenham ligação com a realidade. A associação positiva era esperada porque o modelo de liderança criativa tem como pressuposto que equipes criativas alcancem desempenho superior.

Ao revisar a literatura sobre o tema, desempenho, para Rickards e Moger (2000) parece estar mais associado a processos criativos, surgimento de novas idéias e resolução de problemas. Não há nenhum fator objetivo na teoria que permita afirmar que estes fatores poderiam ser traduzidos em maiores lucros para a organização. Muito embora pareça mais lógico pensar que equipes com maior criatividade, instituindo processos, produtos e mercados inovadores ajudem a organização a alcançar uma posição de destaque na indústria (em termos de inovações e solidez financeira) em que, por ventura, estiverem inseridas.

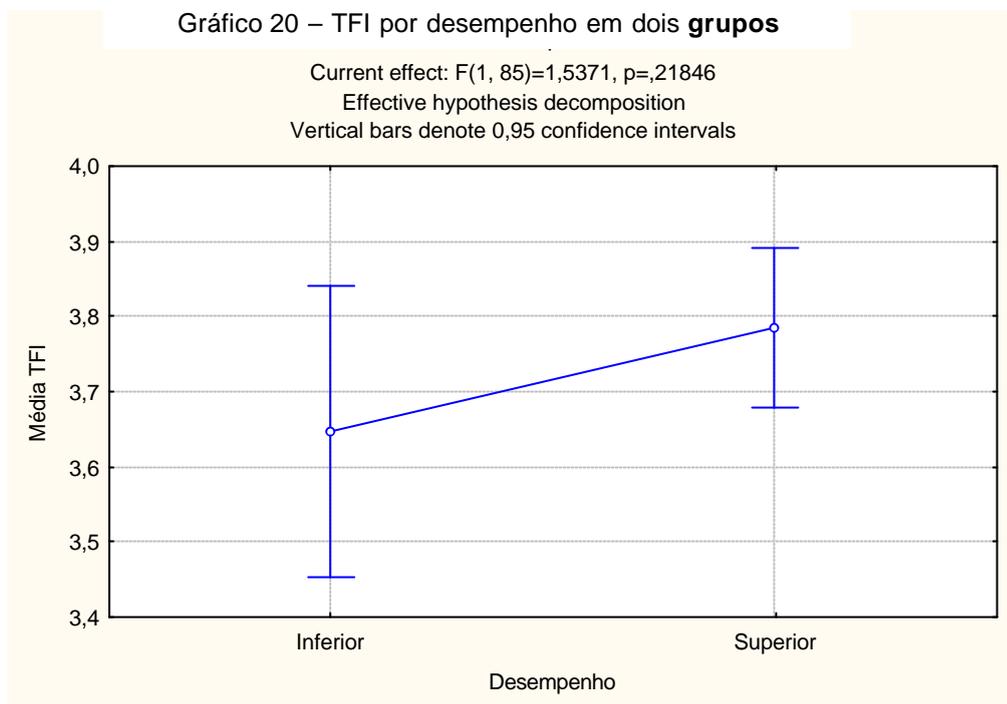
As análises estatísticas foram elaboradas por meio de teste de associação (não estatisticamente significativa a um nível de 5%) e de diferenças entre as médias. Um resultado inesperado foi verificado quando as médias dos grupos foram comparadas. Para as organizações com desempenhos medianos a média do TFI é maior do que para aquelas organizações com desempenho bom. Mesmo assim, pode-se observar uma tendência (ver tabela 22) indicando uma pontuação maior no TFI para aqueles com melhor desempenho.

**Tabela 22 – Medidas dispersão TFI por desempenho**

	Média	DP	n
Muito fraco	3,591269841	0,386981067	06
Fraco	3,671201814	0,454584253	14
Mediano	3,796825397	0,489979958	20
Bom	3,709235209	0,459446653	33
Muito Bom	3,945578231	0,315221918	14

Quando divididos em dois agrupamentos (desempenho inferior e superior), as médias dos índices de liderança criativa também apresentam diferença não significativa a um nível de significância de 5% ( $p=0,21846$ ). Como pode ser visto no gráfico 21, a dispersão de dados do segundo agrupamento (desempenho superior) é menor, significando dizer que existe uma menor amplitude de médias para este

grupo. O gráfico abaixo mostra que a diferença das médias não é estatisticamente significativa (ANOVA,  $p=0,21846$ ).



Assim, pode-se afirmar que, neste estudo, não existe relação entre desempenho e índices de liderança criativa a um nível de significância de 5%. Consequentemente, a hipótese sete não pode ser considerada confirmada.

#### 4.2.5 Liderança Criativa e Porte

A associação entre os índices de liderança criativa e a variável porte não está relatada na literatura que fundamenta o modelo. Contudo, era esperado encontrar relação entre potencial empreendedor e porte. Levando em consideração que advogava-se (como de fato ocorreu) a relação entre PE e LC, também a associação entre LC e porte era esperada. No entanto, quando analisadas por meio de regressão múltipla tomando por base o número total de funcionários em cada organização, a correlação entre estes fatores se mostra não significativa estatisticamente. De igual forma, quando verificada a associação entre as categorias por meio do teste do qui-quadrado ( $p=0,11 > 0,05$  alpha) a hipótese de nulidade deve ser aceita. Isto equivale a dizer que as frequências observadas e esperadas são estatisticamente semelhantes. Desta forma, a hipótese nove desta pesquisa não pode ser confirmada.

## 5. CONCLUSÃO

O empreendedorismo, como campo de pesquisa acadêmica, vem sendo estudado sob diversas perspectivas. Têm-se, como exemplo, aquelas destacadas neste estudo: econômica, comportamental e multidimensional. Os economistas são responsáveis pela introdução do termo “empreendedor” com conotação econômica. Na economia clássica, os empreendedores ocupavam papel de destaque. Com o advento das novas teorias econômicas (corrente neoclássica) e sua preferência por modelos matemáticos, o empreendedor ficou relegado a um segundo plano, justamente pela dificuldade, por parte destes estudiosos, em aceitar modelos com aspectos subjetivos.

Os economistas modernos, no entanto, resgatam a figura do empreendedor (SWEDBERG, 2000). Schumpeter (1984), considerado um autor moderno, é relatado como aquele que consegue chamar novamente a atenção para a importância do empreendedor no crescimento e desenvolvimento econômico. Com o seu conceito de “destruição criativa”, ele atribui ao empreendedor a responsabilidade pela introdução de inovações e pelo surgimento de ciclos de prosperidade econômica. Os autores que atuam sob esta perspectiva tratam o empreendedor como agente econômico e estão preocupados em revelar a importância deste elemento no sistema econômico. Sob esta perspectiva, muito embora possam ser encontrados alguns conceitos específicos, o foco é dado ao resultado deste grupo de indivíduos na cena econômica, sem se preocupar mais detidamente como ele surge.

Por outro lado, a perspectiva comportamental procura encontrar diferenças entre indivíduos empreendedores e não-empreendedores. Como foi visto, Weber (2004) pode ser citado como precursor desta corrente. Ele associa a opção por empreender à estrutura social na qual o indivíduo está inserido. Por meio de seus trabalhos, ele defende a ideia de que o crescimento econômico norte-americano poderia ser explicado pela afiliação religiosa daquele povo.

Weber (2004) tem, ainda, a prerrogativa de ter influenciado o trabalho de McClelland (1972). Em seus estudos empíricos realizados para verificação das causas de comportamentos empreendedores, McClelland (1972) sugeriu que as diferenças existentes entre povos empreendedores e não-empreendedores seriam

decorrentes da necessidade de realização dos indivíduos. Apesar do relativo insucesso tentando definir características que podem ser encontradas somente em empreendedores, tendo como resultado uma grande massa de atributos (ver quadro 02), algumas não podem deixar de ser citadas porque são resultados de extensas pesquisas com metodologias robustas e amplamente testadas por investigadores ao redor do mundo. Dentre estas encontram-se: necessidade de realização, propensão ao risco e à inovação e postura estratégica.

Os autores que atuam sob a terceira abordagem relatada neste estudo (CARLAND, CARLAND e KOIRANEN, 1997; INACIO JUNIOR, 2002; GIMENEZ E INACIO JUNIOR, 2004), utilizam as características individuais mais aceitas, reconhecem a importância do empreendedor na cena econômica e consideram que o meio como ascendente sobre o fenômeno. Ela surgiu do entendimento que o empreendedorismo pressupõe relações mais complexas, devendo entender o fenômeno através das relações do indivíduo com a criação de novos valores, interagindo com o ambiente em um processo ao longo do tempo. Desta forma, a concepção de novos valores depende do indivíduo, da própria organização e está associada às condições ambientais que podem desencadear ou não o fenômeno (INÁCIO JUNIOR, 2002).

Apesar do crescimento dos estudos sobre o fenômeno empreendedor, principalmente nos últimos anos, ele ainda pode ser considerado um campo em formação e, neste sentido, as pesquisas podem contribuir para a elucidação de questões que se encontram sem resposta (SHANE, 2000). Uma interface que vem sendo reputada como importante é a relação entre empreendedorismo e criatividade e liderança (GIMENEZ e INACIO JUNIOR, 2002). Neste sentido, esta pesquisa procurou auxiliar na construção do campo, ao tentar associar índices de potencial empreendedor e de liderança criativa.

O índice de potencial empreendedor, como pode ser visto por meio da revisão da literatura, procura identificar a força da direção empreendedora partindo do pressuposto que todos os indivíduos são empreendedores por natureza, variando apenas em intensidade. Já o índice de liderança criativa é baseado no modelo de liderança criativa (LC), tem como pressuposto a importância da figura do líder como impulsionador de processos criativos. Para Rickards e Moger (2000), a LC é um processo que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e,

posteriormente, para superior, através da introdução de estruturas benignas enfatizando a cooperação e a mutualidade.

Para a consecução dos objetivos desta pesquisa, foram investigadas 87 empresas, resultando em 306 respondentes (103 empreendedores e 203 funcionários). Este número de empresas representa 5,44% do total de organizações no setor em Curitiba. Elas possuem, em média, 13 funcionários e dois sócios. O mercado é dominado pelas micro e pequenas, representando 97% da amostra e estão no mercado, em média, há 15 anos. Estas empresas não costumam associar-se a outras organizações (82,75%) e o faturamento gira entre R\$ 15.000,00 e R\$ 90.000,00. Também não estão habituadas a utilizar os serviços oferecidos pelo Sebrae.

O empreendedor típico é homem (77,67%), com idade média de 45 anos, sem experiência anterior como empresário (54,37%), com ensino médio completo (46,60%) e procura adquirir competências empresariais no dia-a-dia do negócio (61,17%). Este empreendedor iniciou as atividades por perceber uma oportunidade (68,32%), utilizando capital próprio ou da família (87,34%) e não está satisfeito com o faturamento da organização (70,87%). Em relação aos funcionários destas organizações, os dados coletados permitem afirmar a idade média destes indivíduos é 31 anos. Possuem em sua maioria (65%), o ensino médio completo e atuam na mesma organização, em média, há quatro anos e seis meses.

Os dirigentes das empresas do setor investigado podem ser considerados indivíduos com grande potencial empreendedor. Como pôde ser constatado por meio dos resultados, 57,25% dos dirigentes obtiveram pontuação maior que 15 no instrumento de pesquisa. Mesmo aqueles que ficaram abaixo desta marca (41,75%), conseguiram pontuações bastante próximas do limite superior da categoria. A média geral do CEI foi 16,233 e o desvio padrão de 4,1591, em uma curva bastante próxima da normal.

Por meio de análise de agrupamento, percebeu-se a formação de dois grupos principais. O primeiro deles com média de 13,13 com 55 elementos e o segundo com média 19,79 e 48 elementos. Desta forma, conclui-se que os dirigentes das organizações investigadas podem ser considerados empreendedores. Assim, a hipótese um deste estudo que propõe que os proprietários-gerentes possuem forte tendência ao comportamento empreendedor, obtendo pontuações altas no CEI,

encontrou respaldo nos resultados obtidos e pôde ser aceita.

Os índices de liderança criativa obtidos pelas organizações investigadas permitem classificar suas equipes como criativas. A média encontrada foi de 3,75, com desvio padrão de 0,44 (indicando pequena dispersão dos resultados), mediana de 3,71 e moda de 3,57. Nenhuma equipe foi classificada como “vinda do inferno” e 92% enquadrou-se na categoria “dos sonhos” com média de 3,81.

Em relação à associação dos índices de liderança criativa (medidos por meio do TFI) e potencial empreendedor (medidos por meio do CEI), a elaboração de teste estatístico permite afirmar que, neste estudo, eles estão associados a um nível de significância de 10%. Desta forma a hipótese dois desta pesquisa pode ser confirmada. A confirmação desta hipótese ajuda a corroborar com a idéia que indivíduos mais empreendedores também são relativamente mais criativos.

Segundo Inácio Júnior (2002), estes dois tipos de sujeito costumam manter características bastante semelhantes entre si. Estas peculiaridades também se encontram no modelo de liderança criativa, cujo pressuposto é de que o desempenho de uma equipe de trabalho pode ser aumentado com a presença de um líder criativo (RICKARS e MOGER, 2000). Estes dois conceitos, no entanto, como visto na revisão da literatura, ainda carecem de uma definição mais precisa, assim como de processos mais aceitos que indiquem como eles podem ser desencadeados.

Em relação à variável gênero e sua ligação com os índices de liderança criativa e potencial empreendedor, os resultados demonstram que, neste estudo, eles não são associados. Em outras palavras, não há diferenças estatisticamente significativas, a um nível de 5%, que indiquem que estes índices são afetados pelo gênero do dirigente. Este resultado implica na aceitação da hipótese três desta pesquisa que, por sua vez, pressupõe que homens e mulheres possuem de igual forma a potencialidade de ser empreendedor e líder criativo. Também pode evidenciar a validade dos instrumentos de pesquisa que não se mostram tendenciosos em relação ao gênero.

Em relação ao grau de instrução dos dirigentes esperava-se encontrar a associação positiva entre os níveis de potencial empreendedor e liderança criativa com a escolaridade do dirigente e contribuir com a tese de que é possível formar empreendedores a partir de programas de treinamento específicos. Os resultados

permitem afirmar que, neste estudo, a um nível de significância de 5%, o grau de instrução dos dirigentes afeta os índices de potencial empreendedor e de liderança criativa, permitindo a confirmação da hipótese quatro desta produção acadêmica.

Este resultado é importante na medida em que corrobora com a tese de que é possível formar empreendedores e, por conseguinte indivíduos mais criativos, a partir de programas que envolvam o ensino. Neste sentido, as instituições de ensino assumem papel de destaque. A capacitação em sistemas criativos de resolução de problemas, segundo Rickards e Moger (2000), parece ajudar a considerar possibilidades além das perspectivas habituais. Em um nível, considerado pelos autores, mais ambicioso, o treinamento pode auxiliar as equipes a transcender as normas e alcançar resultados criativos excepcionais. No entanto, é conveniente ressaltar que alguns autores (AMABILE, 1996; DRUCKER, 1986) defendem a idéia de que ainda são mais manifestos os processos que impedem a criatividade do que aqueles que a estimulam.

Já em relação à variável idade, a proposição da hipótese cinco baseava-se na suposição de que a idade dos dirigentes não influenciaria nos níveis de potencial empreendedor e liderança criativa. No entanto, quando analisadas em conjunto, verificou-se a existência de correlação negativa estatisticamente significativa, ao nível de 1% para o potencial empreendedor. Quando analisadas por grupos, um resultado diferente é evidenciado, com uma correlação positiva forte para indivíduos mais jovens (até 30 anos) e, para os indivíduos com idades superiores a 43 anos, encontrou-se uma correlação negativa estatisticamente significativa ( $p=0,36$ ) a um nível de 5%.

Com relação aos índices de liderança criativa, não foi encontrado relação estatisticamente significativa. Quando analisados por meio de correlação bivariada paramétricas e não paramétricas, ou seja, na possível associação entre as variáveis não há relação de dependência; as correlações se mostram estatisticamente insignificantes quando analisadas na totalidade. De igual forma, quando efetuada a regressão múltipla considerando a variável dependente o índice de TFI, não se pode afirmar que haja relação entre estas variáveis. Todos os testes foram feitos observando um nível de 5% de significância.

Desta forma, a hipótese cinco deste estudo pode ser confirmada somente em relação aos índices de liderança criativa. Em acordo com os resultados encontrados,

o potencial empreendedor, neste estudo, é influenciado pela variável idade, evidenciando a relevância da capacitação de jovens empreendedores.

Em relação ao desempenho, era esperado encontrar uma relação positiva com os índices de potencial empreendedor, baseado na suposição que os dirigentes interferem diretamente no resultado da organização por meio das escolhas estratégicas. Além disso, o modelo que suporta o instrumento de pesquisa é baseado nos objetivos esperados para o empreendimento – quanto maiores os sonhos de desenvolvimento do negócio, maior potencial empreendedor -. No entanto, quando efetuados os testes estatísticos apropriados, nenhuma relação ou associação foi verificada, a um nível de 5% de significância. De fato, o desempenho das organizações é um fenômeno bastante complexo, dependendo de fatores externos à organização que não estão sob o controle do dirigente como condições político-legais, econômicas e de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, etc).

Da mesma forma, era esperado encontrar relação entre os índices de liderança criativa e a variável desempenho, uma vez que o modelo propõe que equipes criativas alcançam resultados superiores. No entanto, nenhuma relação estatisticamente significativa foi encontrada. Assim, pode-se afirmar que, neste estudo, não existe relação entre desempenho e índices de liderança criativa a um nível de significância de 5%. Consequentemente, a hipótese sete não pode ser considerada confirmada.

A relação entre as pontuações no CEI obtidas pelos dirigentes das organizações investigadas e porte destas empresas também não apresentou um resultado estatisticamente significativo que pudesse corroborar com a hipótese de que indivíduos com maior potencial empreendedor tendessem a gerenciar organizações com maior número de funcionários (classificação Sebrae para porte). De fato, na teoria que suporta o modelo, não há indicação clara que a motivação para crescimento do negócio estivesse efetivamente ligada ao porte da organização. Ressalte-se que o crescimento da organização pode depender de fatores mais complexos do que a intenção de seu dirigente, embora este crescimento não possa ocorrer sem que a motivação esteja presente.

A última hipótese formulada neste estudo trata dos índices de liderança criativa e porte empresarial, conforme classificação Sebrae. Era esperado não encontrar associação entre estas variáveis porque o modelo que sustenta o

instrumento de pesquisa não relata de maneira explícita ou implícita esta relação. De fato, quando efetuados os testes estatísticos apropriados, não foi possível afirmar, a um nível de significância de 5%, que elas sejam associadas. Desta forma, a hipótese nove deste estudo pode ser confirmada.

Concluída a apresentação da última hipótese de pesquisa, pode-se dizer que, neste estudo e para o setor investigado, os índices de potencial empreendedor são relacionados com os de liderança criativa. Que estes não são influenciados pelo gênero, mas que podem ser suscetíveis ao grau de instrução do respondente. Pode-se, ainda, afirmar que o potencial empreendedor é maior em jovens (até 30 anos) e diminui para os indivíduos com mais de 43 anos. Já para os índices de liderança criativa, a variável idade não interfere de forma significativa. Em relação ao desempenho e porte da empresa, pode-se afirmar que eles não guardam relação com índices de potencial empreendedor e de liderança criativa.

Com a resposta ao problema de pesquisa, resta ainda relatar as limitações deste estudo e indicar caminhos para futuras pesquisas que possam trazer contribuição ao campo do empreendedorismo. Uma limitação verificada foi em relação à falta de exame das peças contábeis que permitissem confirmar o desempenho das organizações investigadas. Os dados relativos à escolaridades também poderiam ter sido melhor discriminados, como campo de formação e categorias intermediárias de ensino, por exemplo, ensino superior completo e incompleto, etc., possibilitando, assim, análises mais profundas.

A não diferenciação entre o desempenho das organizações que se associam, observada neste estudo, pode ser resultado do pouco tempo de surgimento desta forma de cooperação no setor. Então, estudos futuros com foco na aliança estratégica no comércio varejista de materiais de construção (Rede Construmais) podem trazer contribuições relevantes. Também a verificação da diferença entre conceitos de satisfação e insatisfação em relação ao faturamento e crescimento da organização para indivíduos classificados como microempreendedores, empreendedores e macroempreendedores.

O estudo da influência do potencial empreendedor entre os sócios também pode ser objeto de investigações futuras, uma vez que os índices de CEI obtidos pelos sócios eram bastante semelhantes entre si. A verificação da estabilidade da intensidade empreendedora ao longo do tempo poderia esclarecer as diferenças

encontradas entre os potenciais empreendedores entre jovens até 30 anos e os indivíduos com mais de 43 anos e lançar questões sobre a mudança do comportamento destes indivíduos com a experiência adquirida.

Estudos comparativos da pontuação obtida por meio do TFI de dirigentes e funcionários, possibilitando a verificação da acuracidade dos questionários respondidos por um ou outro respondente podem ser válidos uma vez que o instrumento de pesquisa (TFI) vem sendo bastante utilizado na mensuração do potencial de equipes inovadoras e empreendedoras (INACIO JUNIOR, 2002; INACIO JUNIOR e GIMENEZ, 2003).

## REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M.; *et.al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, 1996.

AMABILE, T. M.; HADLEY, C. N.; KRAMER, S. J. Creativity under the gun. **Harvard Business Review**, p.52-61, 2002.

ANDRADE, R. F; TORKOMIAN, A. L. V. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2001. p. 299-311.

BANDROWSKI, J. Orchestrating planning creativity. **Planning Review**, v. 13, n. 5, p.18-23, 1985.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARBOSA, J. D; TEIXEIRA, R. M. Apesar dos pesares, vale a pena ser pequeno empresário? Traçando perfil e descobrindo motivos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2001. p.14-30.

BASU, A.; ALTINAY, E. The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant business. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p.371-394, 2002.

BIZZOTTO, C. E. N; DALFOVO, O. Ensino de empreendedorismo: uma abordagem vivencial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2001. p. 142-153.

BLACKWELL, S. L. S. Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 3, p. 41-51, 2003.

BOUCHIKHI, H. A construtivist framework for understanding entrepreneurship

performance. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 549-571, 1993.

BOURDIEU, P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Oxford, v. 23, n.3, p. 29-46, 1999.

BRIDGE, S; O'NEILL ,K; CROMIE, S. **Enterprise, entrepreneurship and small business**. London: Mac Millan Business, 1988.

BRYANT, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-43, 2003.

BROCKHAUS, R. Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v. 23, n.3, p.50-520, 1980.

BUTTNER, E. H. Female entrepreneurs: how far have they come? **Business Horizon**, v. 36, n. 2, p. 59-66, 1993.

CAETANO JUNIOR, J. M. V. **Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger**. Maringá, 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá/PR.

CAMPOS, R. Apresentação à obra de William Petty. In.: **Os economistas** – William Petty – Obras Econômicas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

CARLAND, J. A. C; CARLAND, J. W. Entrepreneurship education: an integrated approach using an experiential learning paradigm. In: CONFERENCE INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING, 1., 1997, Monterey Bay. **Proceedings...** California/USA:Usasbe,1997.

CARLAND, J. A. C.; *et al.* Gender differences between Finnish and American entrepreneurs: an exploratory study. In: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE, 22., 1998, Santa Fé. **Proceedings...** Santa Fé: Small Business Institute Director's Association, 1998.

CARLAND, J. W.; *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2. p. 354-359, 1984.

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

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; KOIRANEN, M. The exportation of the American model of entrepreneurship: reality or illusion? A comparative trait study of American and Finnish entrepreneurs. In: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE, 21., **Proceedings...** San Francisco: Small Business Institute Director's Association, 1997.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. Who is the entrepreneur? Is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, v. , p.33-39, 1988.

CARPINTÉRO, J. N. C; BACIC, M. J. **Empreendedorismo e desenvolvimento**, 2003. Disponível em:< <http://capitalderisco.gov.br> > Acesso em 10/02/2004

CARTER, S. **Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature**. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.

COOPER, A. C. Strategic management: new ventures and small business. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.

COOPER, A. C.; WOO, Y.; DUNKELBURG, W. C. Entrepreneur's perceived chances for success. **Journal of Business Venturing**, v. 3, n. 2, p. 97-108, 1988.

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

CORSO, J. M. D; DOMINGUES, C. R; BUENO, J. M. Pequenas e médias empresas e network: uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica. IN.: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 574-586.

CROMIE, S. Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical

evidence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n.1, p. 7-30, 2000.

CROMIE, S; AYLING, S. The motivation, satisfaction and company goals of business proprietors. In: MANSFIELD, R. **Frontiers of Management**. London: Routledge, p. 221-232, 1989.

CRUZ, R. Os Valores motivacionais dos empreendedores de pequenas empresas de software do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

CUNNINGHAM, J. B; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAS, T. K.; TENG, B-S. Time and entrepreneurial risk behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 22, n.2, p. 59-89, 1997.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUTRA, I. S. **O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Londrina, 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

EL-MURAD, J.; WEST, D. The definition and measurement of creativity: What do we know? **Journal of Advertising Research**, v. 44, n. 2, p. 188-202, 2004.

ENSLEY, M. D.; CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C. Investigating the Existence of the Leader Entrepreneur. **Journal of Business Management**, v. 38, n. 4, p. 59-78, 2000.

ESPEJO, M.M.S.B; PREVIDELLI, J. J. Os Grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

FELDHUSEN, J. F.; GOH, B. E. Assessing and accessing creativity: an integrative review of theory, and development. **Creativity Research Journal**, v. 8, n. 3, p. 231-247, 1995.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. : ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Enanpad, 2003.

FILLION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

FREIRE, L. C. Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica? In: CONGRESSO DA COPPEAD, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: Coppead, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: (s.n), 2000.

GIMENEZ. F. A. P.; INACIO JUNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa, In: : ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002.

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. p. 9-28.

GNYAWALI, D. R.; FOGEL, T. S. Environments for entrepreneurship developments: key dimensions and research implications. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 18 n. 4, p.43-63, 1994.

GOODWIN, N. Determining **the leadership role of chief executives in the english NHS**. Disponível em < <http://www.gmsa.nhs.uk/leadership.pdf>> acesso em 20/06/2004.

GUIMARAES, L. **A Experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores - contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College.** São Paulo, 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

HAGEN, E. E. O Processo de mudança. In: DURAN, J. C. G. **Sociologia do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

HISRICH, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. **American Psychologist**, v. 45, n. 1, p. 209-229, 1990.

HOLTZ-EAKIN, D; JOULFAIAN D; ROSEN H. S. Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints, **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 102, n. 1, p.53-75, February, 1994.

IAN, F.; ANDREW, M. Modeling and measuring creativity at the interface. **Journal of Marketing: Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p.8-18, 2000.

**IBGE.** Contas Nacionais. Disponível em: < [http://ibge.gov.br/contas\\_nacionais](http://ibge.gov.br/contas_nacionais). Acesso em 11/12/2004.

INACIO JUNIOR, 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) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR.

INACIO JUNIOR, E; F. A. P. GIMENEZ. Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

IPLANCE – **Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará.** Indicadores Setoriais da Cadeia Produtiva da Construção. Disponível em: <http://www.iplance.ce.gov.br/estudos/CadeiaProdutiva/Elos>. Acesso em 11/12/2004.

IUDICÍBUS, S. **Análise de balanços.** São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. São Paulo: Atlas, 1995.

JANSSON, E. Entrepreneurship: A path of creation. **Research Reports of University of Illinois at Chigago**. Disponível em: <http://www.uic.edu/cba/ies/Jansson><sup>1</sup>. Acesso em 09/06/2004.

JOACHIM, W.; ROLF S. Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. **Annals of Regional Science**, v. 38, n. 2, p. 219-241, 2004.

KEH, H. T.; FOO, M. D.; LIM, B. C. Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Oxford, v. 27, n. 2, p. 125-149, 2002.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança** na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997. 215 p

KETS DE VRIES, M. F. R. The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, p. 160-168, 1985.

KOUZES, J. M. Encontrando sua voz de liderança. In.: HESSELBEIN, F; COHEN, P. M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. 396 p.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Florianópolis, 2002. 192 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, H. P. V; *et al.* Female and male entrepreneurs' managerial behavior: A Brazilian study. **Management International Montreal**, v. 7, n. 1, p. 21-31, 2002.

MACHADO, H. P. V; BARANIUK, C. C; BASTOS, A. E. R. Criação de empresa cooperativa: o caso do agro-pólo de plantas medicinais. In: ENCONTRO DE

ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 100-112.

MACHADO, H. P. V.; BARROS, G. V.; PALHANO, D. Y. M. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. : ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 171-197.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, L. M. **As Práticas de planejamento e sua relação com o perfil empreendedor: o caso dos empresários do comércio varejista de confecções na cidade de Londrina/PR**. Londrina, 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

McCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCARTHY, B. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SME. **Irish Journal of Management**, Cork, v. 24, n. 1, p.154-173, 2003.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C.; SHEINBERG, S. Elitists, risk takers and rugged individuals? An exploratory analysis of differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, **Journal of Business Venturing**, v.7, p-115-135, 1992.

MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T.; PAIVA JUNIOR, F. G. Evaluation of the body of knowledge about entrepreneurship of Latin American academy. In.: **BALAS Annual Conference**, São Paulo, 2003.

MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The entrepreneurship – strategic management interface. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. **Strategic entrepreneurship** – creating a new mindset. Oxford: Blackwell, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA JUNIOR, F.G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Shütz. Belo Horizonte, 2004. 354 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

PAULINO, A. D; ROSSI, S. M. M. Um Estudo de caso sobre perfil empreendedor - características e traços de personalidade empreendedora. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 205-220.

PEARCE, C. L.; HERBIK, P. Citizenship behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. **Journal of Social Psychology**, v. 144, n. 3, p. 293-311, 2004.

RAMOS, S. C; FERREIRA, J. M. Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração na cidade de Curitiba – Pr. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

REYNOLDS, P. D; et al. **Global Entrepreneurship Monitor**: 2002 Executive Report. London: London Business School, 2002.

RICKARDS, T. Trust-based leadership: creative lessons from intelligent horsemanship. **Creativity and Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 259-266, 2000.

RICKARDS, T.; JONES, L. J. Towards the identifications of situational barriers to creative behaviors: the development of a self-report Inventory. **Creativity Research Journal**, v. 4, n. 4, p. 303-315, 1991.

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

RICKARDS, T.; MOGER S. Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, p. 273-283, 2000.

SANDERS III, J. E.; HOPKINS, W. E.; GEROY, G. D. From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership &**

**Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SANTOS, H. B; Et.al. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviços de Maringá. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p 33.

SCHLEMM, M. M.; HEIDEMANN, F. G. Inovação e Empreendedorismo: o elo perdido? In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2002. v.única, p.105.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.

SEXTON, D. L.; AUKEN, P. M.; IRELAND, R. D. Directions for future research in entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 6, n. 1, 1981.

SHANE, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n. 1, p.217-227, 2000.

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

SITKIN, S. B.; WEINGART, L. K. Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 6, p. 573-593, 1995.

SMITH, M. Gender, cognitive style, personality and management decision-making. *management accounting: magazine for chartered management accountants*, v. 77, n. 7, p.18-22, 1999.

SMITH, N. R. e MINER, J. B. Types of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management Journal**, v. 4, p. 325-340, 1983.

SOLOMON, G; FERNALD, L. Value profiles of male and female entrepreneurs. *International Small Business*, v. 6, n. 3, p. 24-33, 1988.

SOLYMOSSY, E; HISRICH, R. D. Entrepreneurial dimensions: the relationship of

individual, venture, and environmental factors to success. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Oxford, v. 24, n. 4, 2000.

SOUZA NETO, B. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do “virador”**. Rio de Janeiro, 2003. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia de Produção) Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

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

STEWART, W.; *et al.* Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, p.27-46, 2003.

SWEDBERG, R. **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford Management Readers, 2000.

TAMS, E. Creating Divisions: creativity, entrepreneurship and gendered inequality – a Sheffield case study, **City**, v. 6, n.3, 2002.

VERSIANI, A. F; GUIMARAES, L. O. A construção da carreira de “empreendedor” – delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

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

WILLIAMS, S.; NARENDRAN, S. Determinants of managerial risk: exploring personality and cultural influences. **Journal of Social Psychology**, v. 139, n. 1, p.102-126, 1999.

## ANEXO I – TEAMS FACTOR INVENTORY

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

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 contatam 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 II - QUESTIONARIO DIRIGENTES



Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Mestrado em Administração

Pesquisa: Potencial Empreendedor e Liderança Criativa  
Pesquisadora: Jane Mendes Ferreira

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

Data: \_\_\_\_\_

- 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) Possui 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) Possui algum contato com o Sebrae? ( ) 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) Quantidade de sócios que efetivamente atuam na empresa \_\_\_\_\_

i) *Faturamento:*

Ano 2001	Ano 2002
<input type="checkbox"/> até R\$ 15.000 por mês	<input type="checkbox"/> até R\$ 15.000 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês	<input type="checkbox"/> de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000,00 por mês	<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001,00 a 90.000,00 por mês	<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001,00 a 90.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> mais de 90.001,00 por mês	<input type="checkbox"/> mais de 90.001,00 por mês

Ano 2003
<input type="checkbox"/> até R\$ 15.000 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001,00 a 90.000,00 por mês
<input type="checkbox"/> mais de 90.001,00 por mês

## j) Ativo (Estoques, edifícios, veículos, contas em banco, aplicações, etc):

Ano 2001	Ano 2002
<input type="checkbox"/> até R\$ 50.000,00	<input type="checkbox"/> até R\$ 50.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 500.001,00	<input type="checkbox"/> acima de R\$ 500.001,00

Ano 2003
<input type="checkbox"/> até R\$ 50.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00
<input type="checkbox"/> acima de R\$ 500.001,00

l) 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

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

n) Você pretende para o futuro de seu empreendimento:

- 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

o) 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? \_\_\_\_\_.
- Fez algum curso de gestão de negócios?  Sim  Não
- Costuma participar de feiras/eventos e congressos do setor?  Sim  Não
- Como você financiou o início de seu negócio?  
 economias  família  amigos  instituição oficial de crédito  Outros

## ANEXO III – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

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 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. Obrigada!*

