

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p>UFSC<br/>PPGEP<br/>Dissertação</p> | <p><b>Universidade Federal de Santa Catarina<br/>Programa de Pós-graduação em<br/>Engenharia de Produção</b></p>   |
| <p><b>JOSÉ AMAURY FERREIRA</b></p>    | <p><b>FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES:<br/>PROPOSTA DE ABORDAGEM<br/>METODOLÓGICA TRIDIMENSIONAL PARA A<br/>IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO<br/>EMPREENDEDOR</b></p> |
|                                       | <p>Dissertação de Mestrado</p> <p>JOSÉ AMAURY FERREIRA</p>   |
| <p>2003</p>                           | <p>Florianópolis<br/>2003</p>  |

**FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES: PROPOSTA DE ABORDAGEM  
METODOLÓGICA TRIDIMENSIONAL PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL  
DO EMPREENDEDOR**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis - 2003

JOSÉ AMAURY FERREIRA

**FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES: PROPOSTA DE ABORDAGEM  
METODOLÓGICA TRIDIMENSIONAL PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL  
DO EMPREENDEDOR**

Dissertação para a obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção**  
**no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção** da Universidade  
Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de abril de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora**

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr. Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. Marison Luiz Soares, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí

Aos meus pais, Mario e Hortencia,  
a quem tanto devo.  
À minha esposa Ângela e filhos Ricardo e Fernando,  
pelo incentivo e apoio constante.

## Agradecimentos

A Deus por possibilitar a minha existência e crescimento eterno,  
Aos meus pais pelo amor e confiança no meu sucesso,  
À minha esposa e filhos pelo incentivo incondicional.

Ao meu orientador Prof. Dr. Alvaro Guillermo Rojas Lezana,  
pela atenção, visão e ação empreendedora na formação de profissionais,  
expandindo as fronteiras deste conhecimento pelo país,  
e competente demonstração do que é ser um Magister Ex Cathedra.

Ao grande amigo e mestre Gustavo da Costa Mattos e família pelo ensino, apoio e incentivo ao meu desenvolvimento desde a juventude, revelando pelo exemplo o que de melhor existe na essência do espírito humano.

Ao amigo fraterno Prof. Dr. Marison Luiz Soares pelo empenho efetivo no meu reingresso ao estudo e atividade acadêmica, iniciativa de um empreendedor na educação.

Ao meu recente, mas irmão em transcendência, Prof. Dr. Francisco Pereira da Silva, pelo apoio e ensino do que é agir de forma empreendedora em prol do desenvolvimento humano.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção que em suas áreas de conhecimento abriram novos horizontes para um melhor entendimento na formulação da minha pesquisa.

Aos funcionários desta Universidade e colegas de disciplinas pela oportunidade de um convívio harmonioso e enriquecedor.

“Embora apenas uma fração dos que tentam  
escalar o ápice das realizações humanas  
chegue perto do topo, é essencial que haja  
uma multidão de gente escalando.  
De outra forma o cume jamais seria atingido.  
Aqueles que fizeram parte das multidões perdidas  
e esquecidas não viveram em vão,  
na medida em que eles também tiveram  
feito esforço para subir”.

TEILLARD DE CHARDIN

## Sumário

|  |         |
|--|---------|
| <b>Lista de Figuras</b> .....  | p. viii |
| <b>Lista de Quadros</b> .....  | ix      |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....  | x       |
| <b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolo</b> .....                   | xi      |
| <b>Resumo</b> .....  | xii     |
| <b>Abstract</b> .....  | xiii    |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 1       |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 1       |
| 1.2 Hipóteses .....  | 4       |
| 1.2.1 Hipótese Principal .....   | 4       |
| 1.2.2 Hipóteses Subjacentes .....                                      | 4       |
| 1.3 Objetivo da Pesquisa .....   | 4       |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....   | 4       |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                      | 5       |
| 1.4 Justificativa e Relevância do Trabalho .....                       | 5       |
| 1.5 Limitações da Pesquisa .....                                       | 6       |
| 1.6 Estrutura da Pesquisa.....   | 6       |
| <b>2 PARADIGMAS, ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS E EMPREENDEDORISMO</b> .....  | 8       |
| 2.1 Os Paradigmas e a Era do Conhecimento .....                        | 8       |
| 2.2 A Exaustão do Modelo Produtivo Tradicional .....                   | 14      |
| 2.3 O Conhecimento do Empreendedorismo .....                           | 16      |
| 2.4 O Perfil do Empreendedor num Enfoque Holístico .....               | 22      |
| 2.5 Nova Abordagem Paradigmática na Busca do Perfil Empreendedor ..... | 25      |
| 2.5.1 Paradigma Classificador .....                                    | 25      |
| 2.5.2 Paradigma Relacional .....                                       | 28      |
| 2.6 O Perfil Tridimensional do Empreendedor .....                      | 29      |
| 2.6.1 Dimensão Individual .....  | 31      |
| 2.6.2 Dimensão Grupal/organizacional .....                             | 34      |
| 2.6.3 Dimensão Ambiental .....   | 36      |
| <b>3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA</b> .....                   | 38      |
| 3.1 Metodologia de Pesquisa .....                                      | 38      |
| 3.2 Desenvolvimento do Modelo .....                                    | 39      |
| 3.3 Estrutura dos Testes .....   | 41      |
| 3.3.1 Empreendedor .....   | 41      |
| 3.3.2 Grupo/organização .....  | 41      |
| 3.3.3 Dimensão Ambiental .....   | 54      |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                   | 56      |
| 4.1 Dimensão Individual .....  | 56      |
| 4.1.1 Análise dos Resultados .....                                     | 58      |
| 4.2 Dimensão Grupal/organizacional .....                               | 60      |
| 4.2.1 Análise dos Resultados .....                                     | 62      |
| 4.3 Dimensão Ambiental .....   | 65      |
| 4.3.1 Análise dos Resultados .....                                     | 66      |

|  |            |
|--|------------|
| <b>5 MATRIZ HEURÍSTICA TRIDIMENSIONAL PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR .....</b> | <b>68</b>  |
| <u>5.1 Partes Componentes da Matriz Heurística Tridimensional .....</u>                        | 70         |
| <u>5.2 Operacionalização da Matriz Heurística Tridimensional .....</u>                         | 74         |
| <u>5.2.1 Mensuração .....</u>  | 79         |
| <b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>  | <b>80</b>  |
| <u>6.1 Conclusões .....</u>  | 80         |
| <u>6.2 Sugestões para futuros trabalhos .....</u>  | 82         |
| <b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>84</b>  |
| <b>8 FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>87</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>100</b> |
| ANEXO 1 – Teste 1 .....  | 100        |
| ANEXO 2 – Teste 2 .....  | 103        |
| ANEXO 3 – Matriz Heurística Tridimensional.....  | 108        |
| <b>APÊNDICES.....</b>  | <b>109</b> |
| APÊNDICE 1- Primeira carta para os Diretores-presidentes .....                                 | 109        |
| APÊNDICE 2– Segunda carta para os Diretores-presidentes.....                                   | 110        |

**Lista de Figuras**

|  |          |
|--|----------|
| Figura 1 – Dimensões de atuação do empreendedor .....  | p.<br>31 |
| Figura 2 – Estilos básicos conforme a orientação para tarefa / relações .....                        | 44       |
| Figura 3 – Estilos aplicados às situações .....  | 48       |
| Figura 4 – Modelo de Estilo 3-D .....  | 49       |
| Figura 5 – Disco com 07 perguntas básicas .....  | 71       |
| Figura 6 – Disco com 24 perguntas técnicas .....   | 72       |
| Figura 7 – Disco com as 03 dimensões e seus respectivos fatores qualificantes e especificações ..... | 73       |
| Figura 8 – Disco heurístico indicando a primeira pergunta do exemplo.....                            | 75       |
| Figura 9 – Disco heurístico indicando a segunda pergunta do exemplo.....                             | 76       |
| Figura 10 – Disco heurístico indicando a terceira pergunta do exemplo.....                           | 77       |
| Figura 11 – Disco heurístico indicando a quarta pergunta do exemplo.....                             | 78       |

**Lista de Quadros**

|   |    |
|---|----|
|   | p. |
| Quadro 1 – Principais temas de pesquisa sobre empreendedorismo .....                              | 18 |
| Quadro 2 – Competências e habilidades para os empreendedores .....                                | 24 |
| Quadro 3 – Características da personalidade dos empreendedores .....                              | 33 |
| Quadro 4 – Distribuição das empresas por municípios .....   | 41 |
| Quadro 5 – Indicadores dos estilos básicos .....  | 45 |
| Quadro 6 – As 03 dimensões com seus respectivos fatores qualificantes e suas especificações ..... | 83 |

**Lista de Tabelas**

|  |          |
|--|----------|
| Tabela 1 – Níveis aplicados aos resultados dos questionários .....   | p.<br>56 |
| Tabela 2 – Resultado do teste “Sou um Empreendedor?”.....  | 57       |
| Tabela 3 – Dados dos sujeitos e tempo das empresas no mercado .....  | 59       |
| Tabela 4 – Resultados do “Diagnóstico de Estilo e Desempenho Gerencial do Empreendedor” .....                            | 61       |
| Tabela 5 – Correlação entre os níveis de empreendedor e de desempenho gerencial .....                                    | 63       |
| Tabela 6 – Resultado dos testes quanto à inter-relação das dimensões ambiental, grupal/organizacional e individual ..... | 65       |

## **Lista de Reduções**

### **Abreviaturas**

Apud = citado por  
3-D = terceira dimensão  
E = eficácia  
Ex. = exemplo  
Etc.= e outras coisas  
Et al = e outros  
OR = orientação para as relações  
OT = orientação para tarefas  
Op. cit. = obra citada  
Obs. = observação  
p.= página  
Séc.= século  
www = World Wide Web (rede de alcance mundial)

### **Siglas**

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ONU = Organização das Nações Unidas  
FUNCITEC = Fundação de Ciência e Tecnologia

### **Símbolo**

© = Copyright ( direito autoral ).

Os direitos autorais deste trabalho de pesquisa, bem como do Disco Heurístico Tridimensional para Identificação do Perfil do Empreendedor, encontram-se devidamente registrados na Biblioteca Nacional, conforme a Lei n. 9.610/98, de 19/02/98.

## Resumo

**FERREIRA, José Amaury. Formação de Empreendedores: Proposta de Abordagem Metodológica Tridimensional para a Identificação do Perfil do Empreendedor. Florianópolis, 2003. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.**

O presente trabalho de pesquisa, com base em referências teóricas, investiga e identifica três dimensões de atuação do empreendedor, bem como suas inter-relações. Os resultados alcançados possibilitam um redirecionamento na abordagem de pesquisa sobre o comportamento do empreendedor, pela vasta amplitude de observação de dados que oferece.

A utilização da matriz heurística desenvolvida a partir da presente pesquisa, facilita o processo de identificação do perfil do empreendedor e permite uma abordagem personalizada, quantificável e atualizável em todo o processo de ensino-aprendizagem e no decorrer da vida profissional do empreendedor.

**Palavras-chave: empreendedor, comportamento, perfil, dimensões, matriz heurística.**

## **Abstract**

**FERREIRA, José Amaury. Entrepreneurs' Training: A Tridimensional Methodological Approach Proposal. Florianópolis, 2003. 110 f. Dissertation (Master's in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, 2003.**

The present research, based on theoretical references, investigates and identifies three dimensions of the entrepreneur's, as well as the interrelations among said dimensions. The results achieved enable a new direction in research approaches as regards entrepreneurs' behavior, given the breadth of data observation yielded. The use of a heuristic matrix developed through this research facilitates the identification of the entrepreneur's profile, allowing a personalized treatment that can be measured and updated throughout the entrepreneur's professional life.

**Keywords: entrepreneur, behavior, profile, dimensions, heuristic matrix.**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sociedade contemporânea está vivendo a convergência de três grandes efeitos, a saber: “a globalização dos mercados e das culturas, a velocidade da modernização tecnológica e a reconfiguração dos papéis da mídia e da educação”, conforme a avaliação de Christofletti (2000, p.34), que são conseqüências das ações do capitalismo liberal e da revolução tecnológica.

Há uma nova ordem mundial em curso a desafiar uma mudança de comportamento dos indivíduos em todos os segmentos sociais. Aos administradores, empresários e principalmente aos empreendedores, esta exigência é radical, na medida em que o capitalismo liberal e a revolução tecnológica os desafiam a manterem cada vez mais a competitividade de seus produtos e serviços, como garantia para que suas organizações sobrevivam.

A informação e o conhecimento, neste novo contexto, são insumos básicos para que não só indivíduos, mas organizações e países possam responder com competência aos desafios deste novo século. O impacto da informação na sociedade moderna, através dos meios de comunicação de massa e das novas tecnologias – por exemplo, a internet -, nos revelam como resultado imediato que o conhecimento já não é mais simplesmente acumulável e sim reconfigurável, conversibilizado, reatualizado.

O cenário que se constrói neste terceiro milênio é cada vez mais de uma contextualização e interdisciplinaridade do conhecimento. Da mesma forma, se a escola não é mais o principal repositório do saber, ela não perdeu a sua significação de máxima relevância como transmissora de conhecimento. A escola desloca-se de sua postura tradicional, para tornar-se uma das extremidades da cadeia de produção de saber e o seu grande incentivador. Ganha status e adquire novos contornos em seu processo e finalidade. Esta concepção implica em novo papel para a escola, não importando o seu nível de atuação, na medida em que exige uma alteração de rota em busca da pluralidade.

Lévy (1999) esclarece que, o virtual não substitui o real, ele multiplica as oportunidades para atualizá-lo. E a escola é o real. Cabe a ela ressignificar-se buscando novas abordagens em seu processo de ensino-aprendizagem, para manter-se em sintonia com o seu tempo. Mesmo porque o aprendiz não é mais o mesmo. Ele se torna cada vez mais informado, independentemente da escola e a classe se torna múltipla de conhecimentos e dúvidas. Desta forma, compete à escola a construção dos conhecimentos assegurando uma abordagem de multiplicidades, conforme definem Deleuze e Guattari (1995), ou seja, um sistema que considera as diferenças, as discontinuidades de conhecimentos possuídos pelos aprendizes, dando ênfase em orientações psico-pedagógicas ou psico-andragógicas voltadas para a construção dos conhecimentos comuns, mas que preservem a individualidade.

Para isto, a escola precisa fazer de imediato um ajuste de foco em seus conceitos e procedimentos que balizam o processo ensino-aprendizagem para não mais oferecer um saber empacotado, adestrador e sim uma concepção de oferta de saber que possibilite a reflexão para a internalização dos conceitos e valores, a criatividade para a concepção do novo, a aplicação para o exercício profissional e uma visão holística do mundo para situar o aprendiz como cidadão responsável e atuante. Enfim, contribuir para a formação de um homem integral e feliz.

Portanto, a reconfiguração dos papéis da mídia e da educação deve ser objeto de ampla discussão por ser estratégica e urgente, principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, para que se tenha uma relação adequada entre objetivos e resultados dos sistemas educacionais com a elevação tecnológica dos demais setores produtivos, resultando no incremento da produtividade e competitividade, bem como a democratização de uma qualidade de vida e justiça social condizente com os padrões já alcançados pelas sociedades desenvolvidas, anseios já consignados na formulação de estratégias de ação no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, Capítulo 4 – Os Quatro Pilares da Educação e capítulo 5 – Educação ao Longo de Toda a Vida ( UNESCO p.89-112 ).

As instituições de educação profissional estão no centro desse processo. A utilização de estratégias educacionais eficazes que vinculem as atividades escolares com a realidade de demanda de mercado e de convívio social, utilizando uma abordagem pedagógica voltada para o desenvolvimento de competências, é o que se está a requerer. Neste processo, incluem-se as escolas de formação e desenvolvimento de empreendedores, para que de forma inovadora possam despertar uma geração de indivíduos pró-ativos, sintonizados com o seu tempo e realidade, inventores de seu próprio futuro e criadores de oportunidades para o desenvolvimento social.

Em sendo assim, essas escolas têm que adequar seu discurso ao método, isto é, a difusão dos conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam o empreendedorismo, através de métodos e estratégias de ensino inovadores, condizentes com a natureza da formação a que se propõem. Um processo pedagógico amplo de interação social com a tônica no “aprender a aprender” e não da maneira do ensino tradicional rígido, voltado para um perfil definido. Ressalta-se que a educação tradicional não está fundamentada em nenhuma teoria validada empiricamente, mas numa prática milenar consolidada na história.

Mas, toda esta questão ainda é nova para as instituições de ensino. No contexto universitário, Jonathan, Bonan e Luca (2000), concluem que a educação de potenciais empreendedores envolve dois fatores: a maioria dos empreendedores ainda não sabe se vai seguir uma trajetória de empreendedorismo e ainda não existem nas universidades, modelos e padrões consagrados orientadores do como fazer. Não existe a estrada, os caminhos estão sendo abertos.

Considerando-se os aspectos citados, acrescentando-se que a formação do empreendedor está ligada principalmente à área de tecnologia de gestão do conhecimento e partindo-se do pressuposto de que a formação empreendedora, seja em qualquer área, visa alcançar um desempenho eficiente, eficaz e efetivo na obtenção da qualidade e produtividade do que realiza, um dos grandes desafios e o problema principal de pesquisa, que norteia o presente trabalho de investigação é:

## **Onde e Como identificar o perfil do empreendedor?**

### **1.2 Hipóteses**

A partir da definição do problema e da revisão de literatura pertinente, formula-se as seguintes hipóteses:

#### Hipótese Principal

É possível identificar o perfil do empreendedor, desde que se conheçam os resultados obtidos pela sua atuação empreendedora em áreas intercomplementares diretamente envolvidas com esses resultados.

#### Hipóteses Subjacentes

O comportamento do empreendedor é um fenômeno social e situacional e não um atributo individual e imanente.

A identificação do perfil do empreendedor é uma informação estratégica básica para:

- a construção e atualização do planejamento curricular;
- o processo de ensino-aprendizagem para a formação de empreendedores;
- a formulação e administração de empresas juniores voltadas para o empreendedorismo;
- a elaboração de estratégias de treinamento e desenvolvimento gerencial em organizações empreendedoras.

### **1.3 Objetivo da Pesquisa**

#### Objetivo Geral

Identificar as áreas de atuação do empreendedor.

### Objetivos Específicos

- Identificar as áreas básicas de atuação do empreendedor.
- Identificar os fatores básicos de interação do empreendedor.
- Elaborar instrumento de pesquisa para a identificação dos estilos gerenciais dos empreendedores, com base na literatura científica selecionada.
- Validar o instrumento de pesquisa para a identificação de estilos gerenciais
- Selecionar amostra significativa de empreendedores que estejam atuando no mercado.
- Realizar pesquisa de campo nesta amostra para verificar a existência de correlação entre o nível de empreendedorismo, os estilos gerenciais praticados e o nível de relacionamento com o ambiente social.
- Elaborar matriz multidimensional para a identificação do perfil do empreendedor.
- Desenvolver uma abordagem metodológica para a identificação do perfil do empreendedor.

### 1.4 Justificativa e Relevância do Trabalho

O desenvolvimento humano pode ser considerado como uma resultante entre o desenvolvimento dos meios de produção e serviços e a melhoria da qualidade de vida. Desta forma, a informação e o conhecimento são os principais recursos e fatores da competitividade neste novo século. Lapolli e Romano (2000), destacam que as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais trazem um aumento das responsabilidades sociais do setor educacional. Cabe a ele a preparação tecnológica e humanista dos indivíduos para uma atuação competente e cidadã na sociedade. Não é tarefa fácil, principalmente se considerarmos os imperativos de importância e urgência que demandam países emergentes, especialmente o Brasil.

As instituições de formação profissional em todos os níveis, têm um papel estratégico neste processo, não só na formação tecnológica ampla e ajustada à realidade do mercado, como também no desenvolvimento do empreendedorismo,

despertando uma geração de cidadãos pró-ativos de tal forma que se possa reduzir a defasagem do desenvolvimento tecnológico e social em relação aos países avançados.

Neste sentido, a presente pesquisa tem a sua justificativa e relevância, na medida em que se propõe a contribuir com uma abordagem metodológica que possibilite a identificação do perfil do empreendedor, quer na escola, quer nas empresas, preparando o empreendedor em potencial estrategicamente para o mercado. Esta identificação contribuirá para uma adequada seleção de conteúdos de ensino, flexibilizados em função das necessidades individuais dos alunos, bem como servirá de referência indicadora do desenvolvimento empreendedor, na medida em que pode ser aplicada periodicamente ao longo do processo de ensino-aprendizagem.

Por fim, justificamos a abordagem desse tema, considerando que o desempenho do empreendedor está intimamente ligado à qualidade e a produtividade como resultado de uma ação sistêmica, que é um dos objetivos de estudo e ação da Engenharia de Produção.

### **1.5 Limitações da Pesquisa**

O presente trabalho de pesquisa está circunscrito à identificação das áreas de atuação do empreendedor e suas inter-relações, bem como a criação de matriz para a identificação do perfil do empreendedor, a ser utilizada nas áreas identificadas. Os insumos obtidos destinam-se a servir de referenciais para a elaboração de currículos, o processo ensino-aprendizagem e ações junto às empresas juniores e organizações empreendedoras.

### **1.6 Estrutura da Pesquisa**

Esta dissertação está organizada em 6 capítulos, conforme a seguinte estrutura:

Capítulo 1: Trata da contextualização do problema, objetivos gerais e específicos, justificativa, relevância e limitações da pesquisa, bem como a sua concepção estrutural.

Capítulo 2: Apresenta uma sucinta revisão da literatura sobre os conceitos paradigmáticos, a evolução da organização produtiva e do empreendedorismo. Propõe áreas e fatores de inter-relação que delineiem o espaço da busca do conhecimento para a formulação de uma metodologia que possibilite a identificação do perfil do empreendedor.

Capítulo 3: Explicita o desenvolvimento do modelo de pesquisa.

Capítulo 4: São apresentados os resultados da aplicação dos testes, bem como a avaliação de desempenho dos participantes.

Capítulo 5: Apresenta a Matriz Heurística Tridimensional para a Identificação do Perfil do Empreendedor, e sua operação.

Capítulo 6: São apresentados os resultados alcançados com a pesquisa, considerando os objetivos propostos e as hipóteses formuladas. Concluí-se com recomendações para estudos e ações futuras.

Na continuidade da estrutura dessa dissertação, incluem-se as referências e fontes bibliográficas, bem como os anexos e apêndices esclarecedores sobre os resultados da pesquisa.

## **2 PARADIGMAS, ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS E EMPREENDEDORISMO**

O objetivo deste capítulo é oferecer referências básicas encontradas na literatura científica sobre as mudanças de paradigma ao longo da História, bem como a organização do trabalho e o empreendedorismo, para que se possa chegar até a proposta da identificação do perfil do empreendedor.

### **2.1 Os Paradigmas e a Era do Conhecimento**

Com a virada do milênio, amplia-se o consenso de que a sociedade pós-industrial à qual vivemos deve ser chamada com mais propriedade de “a sociedade do conhecimento”, isto porque a formação, a manutenção e a distribuição do conhecimento humano sofrem saltos de tempos em tempos em função da acumulação deste conhecimento que é aplicado em novas tecnologias, às quais exercem mudanças econômicas, que por sua vez suscitam mudanças sociais e políticas que geram uma nova visão do mundo, ou seja, criam um novo paradigma.

Por esta razão, percebe-se que o modelo que nos embalou cerca de 300 anos está exaurido e uma nova concepção de mundo está substituindo o *modus vivendi* estabelecido. Mas, para abordarmos o tema a que nos propomos é interessante que voltemos ao passado mais longínquo e resgatemos, embora de forma sucinta, a maneira de pensar e agir da humanidade que nos antecedeu. Assim, consideramos ser mais fácil o entendimento de como o empreendedorismo evoluiu até agora e como deve ser vista esta importante ação desenvolvimentista.

Kuhn (1987), definiu em 1962, o conceito de paradigma (do grego *parádeigma* = padrão) na ciência, como sendo as realizações científicas universalmente reconhecidas, que durante um período de tempo fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes da ciência. Devido ao extraordinário sucesso dos paradigmas, eles convertem-se numa estrutura implícita para a maioria dos cientistas e por extensão, da população.

Assim um paradigma se torna numa maneira comum, natural de perceber e agir, sem questionamentos até que surja uma nova revolução científica (paradigma).

Para Kuhn (op.cit.), as revoluções científicas são episódios de desenvolvimento não-cumulativos nos quais um paradigma mais antigo é parcial ou totalmente substituído por outro. Estas revoluções podem variar quanto à sua extensão e significado. As de pequeno porte afetam àqueles que se interessam por um campo de estudo específico (ex: os paradigmas da Análise Transacional, concebidos por Eric Berne na área da Psicologia e Psiquiatria Social), enquanto que os paradigmas de grande porte alteram completamente a perspectiva histórica de toda a humanidade (ex: a Teoria da Evolução de Charles Darwin). Forma-se uma cosmovisão que além de representar uma visão do mundo, expressa uma atitude diante do mesmo.

O primeiro grande paradigma pode ser considerado a partir dos gregos. As concepções filosóficas dos povos tão antigos quanto os gregos - tais como chineses, hindus, japoneses, árabes, persas, hebreus, africanos, índios da América -, sobre a natureza e os seres humanos, não chegaram à altura dos helênicos. O pensamento grego estabelece certas características, apresenta formas de pensar e de exprimir os pensamentos, apresenta concepções sobre a realidade, o pensamento, a ação, as técnicas, radicalmente diferentes daquelas desenvolvidas pelos outros povos. Este pensamento vai influenciar a cultura romana e quando do advento do cristianismo, a Igreja de Roma concilia o pensamento cristão com o filosófico grego e romano para a propagação da nova verdade. Por razões históricas e políticas esse modo de pensar e de se expressar constitui a base da cultura européia ocidental, chegando até aos territórios descobertos no Novo Mundo.

Este longo período é caracterizado por uma cosmovisão que mescla razão com fé, principalmente no período da Idade Média (séc.V a meados do séc. XV). Nesse período o fator subjetivo domina o fator objetivo, o sagrado impõe-se ao profano revelando-se num desvio do pensamento.

Por essa razão, não há muito espaço para manifestações empreendedoras devido a pouca liberdade para a livre manifestação social, conforme as características do paradigma reinante.

Somente nos séculos XVI e XVII é que a cosmovisão vinda dos gregos e bastante radicalizada é seriamente abalada com o movimento artístico e científico da Renascença e depois com o movimento cultural – filosófico do Iluminismo. Surge um novo pensar, que os historiadores denominam de Revolução Científica, que separa o conhecimento profano do que é considerado como sagrado, coloca a razão como valor fundamental e destaca a liberdade de pensamento. O progresso passa a ser a grande meta. Surge a Idade Moderna, com os seus empreendedores. O método de investigação científica empírico-indutivo de Francis Bacon, o raciocínio analítico-dedutivo de René Descartes, a Física Clássica de Issac Newton orientam e dão forma à ciência moderna, atenta para o controle, a quantificação e a previsibilidade de um mundo concebido como uma grandiosa máquina. Mas esse padrão atitudinal de encarar o mundo de forma racionalista, mecanicista e reducionista, ao longo de mais de três séculos, dá destaque à quantificação reduzindo a dimensão qualitativa-valorativa. A ciência separa-se da filosofia, da mística, da ética, da poesia, da estética, enfim dos demais valores da vida. A ênfase passa a ser cada vez mais no ter em detrimento do ser. Esta cosmovisão moderna nos lega uma atitude fragmentada que gera alienação, conflitos e sofrimento. O enfoque fragmentar da ciência em física, biológica e humana; a abordagem metodológica das escolas criando as disciplinas e formando os especialistas; a visão de que a humanidade se movimenta em direção ao progresso, conforme concepção de Augusto Comte (1798 – 1875), desqualificando a teologia e a metafísica e valorizando apenas as ciências aplicadas aos fenômenos naturais, aliadas a um ideal de qualidade de vida para todos, são propostas que se mostram insustentáveis, pois não há uma evolução ética-psíquica-espiritual correspondente. Conforme Crema (1989) “se o ser humano evolui, certamente não é devido a uma mecânica causal e sim por

esforços conscientes, dentro de uma perspectiva de ação e responsabilidade...a evolução humana, portanto, é uma evolução da consciência”.

O paradigma cartesiano-newtoniano começa a ruir no início do século XX. Grandes cientistas apresentam teorias revolucionárias que não se enquadram no pensamento científico vigente. Citando alguns marcos, temos em 1900 Sigmund Freud que desvenda o mistério dos sonhos; Albert Einstein, em 1905, dá início à Física Moderna, formulando a Teoria da Relatividade, onde a Geometria Euclidiana não tem validade; Max Plank, em 1918, apresenta a Teoria dos Quanta, inicia a Mecânica Quântica que substituirá a Teoria Clássica de Newton; Werner Heisenberg, em 1932, apresenta a Lei do Princípio da Incerteza, na Física. Cai por terra o determinismo da Mecânica Newtoniana; Niels Bohr formula a Teoria da Complementaridade, explicando o paradoxo partícula-onda. A Física moderna passa a conceber o conceito de mundo como um todo unificado e indissociável, onde os fenômenos são determinados por suas conexões com o todo; na década de 60, Chew e outros cientistas integrando todas as recentes e revolucionárias descobertas, desenvolvem uma abordagem filosófica chamada “bootstrap”, onde desconsidera o conceito dos constituintes fundamentais da matéria, qualquer constante, lei ou equação fundamental. Descrevem o universo como uma rede dinâmica de eventos inter-relacionados, sendo a estrutura dessa rede determinada por uma total coerência de suas inter-relações, ou seja, o conceito do universo como uma gigantesca máquina, está ultrapassado e o modelo criado com base no segundo paradigma através de um pensar e agir mecanicista, não satisfaz mais ao conhecimento científico. Hoje, já se concebe o universo como um todo indivisível e dinâmico, onde suas partes estão inter-relacionadas e “só podem ser entendidas como modelos de um processo cósmico”, como afirma Crema (1989). Nesta nova visão de mundo, as fronteiras são construídas apenas pela mente humana.

Graças à visão empreendedora destes cientistas que perceberam oportunidades na concepção de um novo pensar, indo além dos limites convencionados, confirmados pelas aplicações práticas e pelas mudanças

econômicas, políticas e sociais decorrentes, percebe-se que estamos vivendo um novo paradigma.

Neste século XXI, a chamada era do conhecimento assenta-se no paradigma holístico (do grego holon=totalidade). É uma revolução científica e epistemológica que emerge como resposta à alienante tendência fragmentária e reducionista do antigo paradigma. O criador do termo holismo foi Jan Smuts, que em 1926 escreveu o livro “Holismo e Evolução”, conforme Crema (op. cit.), onde afirma existir no universo uma tendência holística integradora e fundamental. Smuts oferece uma fundamentação filosófica para agregar as revolucionárias concepções da ciência a partir do século XX. O paradigma holístico é exponencialmente mais amplo que o antecessor. O paradigma cartesiano-newtoniano aproximou-nos da matéria, das relações de causa-efeito, do tangibilizável, do ter. O paradigma holístico, nos eleva da razão para o sentimento, do lógico para o ético, do ter para o ser. Ele veio para ficar e é neste movimento centrípeto de renovação que vai envolvendo as organizações sociais e os indivíduos que se está indicando a direção do futuro. A globalização, a competitividade organizacional com novos contornos e valores, a inovação tecnológica exigindo um desenvolvimento integral do ser humano tecnicista e humanista, especialista e generalista, indivíduo e cidadão, para poder usufruir de todos os benefícios e responder às exigências contemporâneas, são fortes indicadores desta mudança paradigmática. As mudanças que vêm acontecendo indicam a troca brutal de paradigma e estão transformando o mundo numa realidade baseada no conhecimento.

Segundo Crawford (1994), esta mudança é

“provavelmente o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo. Para a maior parte da população mundial, este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolva seu potencial humano de

maneira plena”. O valor econômico que no primeiro paradigma era a terra, no segundo o capital, passa agora a ser o conhecimento.

A era do conhecimento, tem quatro grandes e revolucionárias características capazes de rapidamente mudarem a percepção e por conseqüência, o comportamento do ser humano, gerando mudanças em todo o processo tecnológico, econômico, político e social subjacente. São eles, conforme cita Crawford (1994):

- 1) “O conhecimento expande-se na proporção da sua utilização, isto é, quanto mais se utiliza o conhecimento mais conhecimento se adquire, em oposição às matérias-primas da economia industrial que são recursos finitos”;
- 2) “O conhecimento é substituível por novo conhecimento mais atualizado, isto é, não se exaure como os recursos materiais”;
- 3) “O conhecimento é transferido para qualquer parte, movendo-se à velocidade da luz, através dos meios eletrônicos, isto é, o seu detentor pode enviá-lo para onde quiser, pois o espaço ocupado é a mente humana”;
- 4) “O conhecimento é compartilhável, isto é, o detentor continua utilizando o seu conhecimento, mesmo transferindo-o para outras pessoas, o que é altamente conveniente pois o compartilhamento de idéias traz o seu aperfeiçoamento”.

Esta era do conhecimento não admite dominação tecnológica por longo período de tempo, graças à própria tecnologia instalada e utilizada mundialmente. Para Drucker (1988) na nova economia, o conhecimento não se soma aos tradicionais fatores de produção – terra, capital e trabalho-, sendo atualmente, o único recurso significativo.

## 2.2 A exaustão do modelo produtivo tradicional

O progresso científico-tecnológico que alcançamos, fruto do paradigma cartesiano, está se mostrando como uma ameaça à vida da humanidade pelo desequilíbrio e destruição permanente do nosso ecossistema, cujos indícios de esgotamento já tem data prevista. Para Lorenz (1986), “os hábitos de raciocínio gerados pela tecnologia se transformaram em doutrinas de um sistema tecnocrático e como tais se consolidaram, sendo que o sistema tecnocrático em si se tornou invulnerável por auto-imunização”. Afirma Lorenz (op. cit.), que a tecnocracia traz como consequência a supervalorização das pessoas ao mesmo tempo em que tira-lhes a responsabilidade social. A evolução tecnológica disparou na frente da evolução cultural e ambas deixaram para trás a evolução filogenética, prejudicando assim a evolução integral do ser humano. Permanecer nos conceitos estabelecidos é ter a humanidade sucumbida pelas desigualdades e exclusões sociais e econômicas, geradas e mantidas por mecanismos sem controle. A produção de bens e serviços ultrapassa a necessidade de consumo de quem pode pagar e está acima das possibilidades econômicas de quem não tem recurso. A ânsia de produzir sem preocupação em preservar, destrói o ecossistema planetário. O reducionismo extremo a que estamos submetidos, a atomização egoística na maneira de pensar e agir como ser social, nos encapsula e nos conduz para uma maneira de viver através de um viés de isolamento e consumismo sem controle, culminando com a perda de um sentido maior para a vida, a não ser o consumismo. O paradigma aceito é o ter para ser. Este velho paradigma é um sistema fechado que chegou ao seu limite e agora se autodestrói incontrolável. Não se pode permanecer com tal modo de conceber as relações dos seres humanos entre si e com o planeta. Não desconsiderando que o progresso tecnológico ao longo desses trezentos anos trouxe gigantescos benefícios para a humanidade traduzindo-se numa possibilidade de qualidade de vida inimaginada pelas gerações passadas, infelizmente, o sistema econômico que faz parte desta cosmovisão, na medida em que visa ao lucro numa progressão ascendente, permanente e incontrolável, vem privilegiando cada vez mais um pequeno

segmento detentor do poder em detrimento de um significativo e crescente contingente de desfavorecidos que a UNESCO (1999) avalia em torno de 4,4 bilhões de indivíduos neste início de século XXI. Todo esse quadro indica a insustentabilidade do modelo produtivo.

Porém, desde os anos 70, vem se identificando uma crise estrutural do capitalismo, revelando um esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção em série. A grande quantidade de bens produzidos e serviços disponibilizados em busca de mercado, apresentando similaridades que os transformam em “commodities”, para um mercado consumidor cada vez mais exigente por qualidade, preço e inovação, impõem um novo pensar fabril em busca de agregação de valor aos bens e serviços com redução dos custos de produção e aumento da qualidade. Como consequência, as organizações vêm realizando mudanças em seus procedimentos internos e externos, incorporando inovações continuadas, buscando assim, adaptar-se aos ambientes que se modificam em velocidade acelerada. Informatização, automatização, downsizing, células de produção, benchmarking, desenvolvimento sustentável, gestão participativa, empowerment, terceirização, alianças, cooperação competitiva, organização virtual, inplacement, outplacement, responsabilidade social, entre outras tantas iniciativas, não são meras estratégias em busca de eficiência e eficácia, mas são estratégias inovadoras no esforço de sobrevivência das organizações. Estar junto ao cliente não é mais uma vaga expressão de marketing, mas uma filosofia e missão das empresas maduras na conquista e manutenção de um mercado.

Em sendo assim, empresas de sucesso estão privilegiando gerentes e demais profissionais com características empreendedoras, pois segundo Dolabela (1999), os economistas estão percebendo que pelas suas características, os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais e portanto, a ação do empreendedor é básica para o processo de desenvolvimento econômico. Na visão de Tonelli (1997), com o surgimento da globalização e da era do conhecimento, o perfil diferenciado que passa a ser exigido dos profissionais,

conduz para que eles tenham características empreendedoras ou sejam empreendedores em suas atividades.

### **2.3 O conhecimento do empreendedorismo**

No início do segundo período paradigmático, conforme classificado na seção anterior, tem-se o registro de dois pioneiros do empreendedorismo, segundo o conceito atual. Trata-se de Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say. A bibliografia dos dois empreendedores indica o norte característico desse tipo de pessoa inovadora que começa a surgir na Europa e América incentivados pela era industrial. Filion (1999,p.7), destaca que

“é interessante notar que o que Say fez foi basicamente juntar duas tendências principais do pensamento do seu tempo: a dos fisiocratas e a da Revolução Industrial na Grã-Bretanha. Ele era um grande admirador de Adam Smith (cujas idéias levou para a França) e da Revolução Industrial (SAY,1816). Na verdade, tentou estabelecer um corpo teórico que possibilitaria a chegada da revolução industrial na França. Aplicou ao empreendedor o pensamento liberal de Quesnay, Mercier de La Rivière, Mirabeau, Concorcet, Turgot e outros fisiocratas, proposta para o desenvolvimento da agricultura”.

Desde Cantillon e Say (apud Filion,1999,p.6), inicia-se o estudo e registro sobre o comportamento do entre-preneur. Foi através de Cantillon, que o termo empreendedor, já usado anteriormente, passa a ter uma “clara concepção da função empreendedora como um todo”, conforme Schumpeter, (apud Filion,1999p.6). Mas, “como Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, pode-se considerá-lo como o pai do empreendedorismo( Filion,1999,p.7)”.

O estudo do empreendedorismo originou-se da Economia, mas vem se expandindo para outras áreas do conhecimento científico, notadamente para as das ciências humanas, na medida em que “a recusa dos economistas em aceitar

modelos não-quantificáveis demonstra claramente os limites dessa ciência para o empreendedorismo” (Filion,1999 p.8) e o entendimento de que o comportamento do empreendedor muito pode contribuir para o crescimento organizacional e social de um modo geral, não pode ficar restrito ao domínio de pesquisa e conhecimento de uma única ciência.

Os economistas não têm encontrado elementos de racionalidade dentro do escopo de seu universo de estudo para explicar o comportamento variado e complexo dos empreendedores. Casson (apud Filion,1999) até que fez uma tentativa extrema para identificar o que é aceitável e mensurável na Economia, e buscou a construção de uma teoria que vinculasse os empreendedores ao desenvolvimento econômico. Max Weber (apud Filion, 1999,p.8) identificou o sistema de valores como referência básica para explicar o comportamento empreendedor, culminando com McClelland (apud Filion,1999,p.8) que ao buscar respostas para a existência de grandes civilizações ao longo da história, identificou uma variedade de elementos, destacando a presença de heróis na literatura. As gerações seguiam o perfil de comportamento desses heróis, tomados como modelos, desenvolvendo uma necessidade de realizações, associando-as aos empreendedores.

Após McClelland, o estudo sobre o empreendedorismo foi dominado pelos comportamentalistas, isto é, os especialistas do comportamento humano (psicólogos, sociólogos, psicanalistas e outros), até o início da década de 80. O Objetivo principal era definir com precisão o que vem a ser empreendedor e quais as suas características. Muitas pesquisas foram realizadas ( quadro 1 ). Mas, segundo Filion (op. cit.p.10) “até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor”. Nos anos 80, o estudo sobre o empreendedorismo espalhou-se pelas ciências humanas e gerenciais. A publicação da primeira enciclopédia sobre o empreendedorismo de autoria de Kent, Sexton & Vester (apud Filion,1999,p.11) e a primeira conferência anual sobre o empreendedorismo realizada no Babson College, são considerados por Louis Jacques Filion (op. cit.p.11) como marcos desta transição. Rosa & Bowes, Mulholland e Filion (apud Filion,p.21) defendem a necessidade imediata de novos

horizontes de compreensão sobre o que são e o que fazem os empreendedores. Destacando Filion (op. cit.p.21), ele considera que “o campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores. Em outras palavras, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”. Lorrain & Dussault (Apud Fillion,p.10) consideram que o estudo do comportamento do empreendedor pode prever o sucesso com melhor acerto do que o estudo dos traços de personalidade. Já Filion (op. cit. p.11) conclui que através de pesquisas com empreendedores bem-sucedidos, pode-se oferecer referências para empreendedores em potencial ou de fato, identificarem características a serem aperfeiçoadas, numa modelagem de comportamento para um desempenho de sucesso.

#### Quadro 1 : Principais Temas de Pesquisa sobre Empreendedorismo

- Características comportamentais de empreendedores.
- Características econômicas e demográficas de pequenos negócios
- Empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento
- Características gerenciais dos empreendedores
- O processo empreendedor
- Oportunidades de negócio
- Desenvolvimento de negócios
- Capital de risco e financiamento de pequenos negócios
- Gerenciamento de negócios, recuperação e aquisição
- Firms de alta tecnologia
- Estratégia e crescimento da empresa empreendedora
- Alianças estratégicas
- Empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo
- Empresas familiares
- Auto-emprego
- Incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo
- Sistema de redes
- Fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos
- Políticas governamentais e criação de novos empreendimentos
- Mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo
- Educação empreendedora
- Pesquisa empreendedora
- Estudos culturais comparativos

Fonte: Filion (1999, p.11)

Estes estudos são pertinentes e oportunos, pois a globalização vem impondo às organizações nos mais diversos segmentos produtivos, um comportamento flexível para que possam adaptar-se à rápida dinâmica das mudanças, quer de tecnologias, conceitos, processos, produtos e principalmente com administrações empreendedoras. A sociedade como um todo, também vem reagindo a este novo paradigma, com mudanças de conceitos sobre a visão do mundo, das trocas mercadológicas, das relações interpessoais, etc., abrindo espaço para expansão da manifestação empreendedora. Filion (op. cit. p.12), é tácito ao afirmar que

“a assimilação e a integração do empreendedorismo em outras disciplinas, especialmente de ciências humanas e ciências do gerenciamento, são fenômeno único, jamais ocorrido com tal intensidade na construção paradigmática de qualquer outra disciplina de ciências humanas”.

Há uma nova ordem mundial na economia com reflexos na política, no social e no psicológico. Identificar indivíduos com comportamentos empreendedores, bem como formá-los para o exercício empreendedor, utilizando-se de ferramentas adequadas para o empreendedorismo, é uma exigência moderna, porque as ações e resultados do empreendedorismo empresarial e/ou social são reconhecidos como necessários e benfazejos pela sociedade.

Filion (op.cit.p.11), explica que a fração do Produto Nacional Bruto (PNB) representada pelos pequenos negócios vem crescendo, ano após ano, em todos os países. Segundo Katz e Green II (1996 p.365), hoje o empreendedorismo representa uma indústria em crescimento, presente na política de educação mundial. O foco principal dos esforços está nos Estados Unidos e países da Comunidade Européia. Já é consenso que a promoção de pequenos negócios é o maior instrumento para o crescimento econômico e auto-suficiência de um país. Os autores citados afirmam que “a economia nos Estados Unidos e na Europa Ocidental estão vendo aumentar o número de pessoas autônomas na ordem de 50% durante os últimos 10 anos”.

Lezana e Lima (2000,p.1), afirmam que:

“muito se tem discutido e escrito sobre a importância dos pequenos negócios para o desenvolvimento sócio-econômico. Da literatura (Deakins, 1996; Batalha e Demori, 1990;Passos, 1996; Naisbitt, 1994; Kruglianskas, 1996), podem ser extraídos alguns argumentos centrais, como grande capacidade de absorção de mão-de-obra menos qualificada, integração às grandes cadeias produtivas ou papel complementar a elas, prestam-se ao papel de instrumentos da descentralização econômica e democratização do capital, são mais flexíveis nas operações e mais ágeis no processo decisório”.

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE - <http://www.sebrae.com.br>), juntamente com pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE – <http://www.ibge.gov.br>), os micro e pequenos negócios são responsáveis por segmento considerável do mercado de trabalho - representam 43,4% da assimilação de mão-de-obra -, sendo que uma microempresa possui até 19 empregados na indústria e 09 empregados no comércio, e a pequena empresa tem de 20 à 99 empregados na indústria e de 10 à 49 empregados no comércio, conforme destaca Hermenegildo (2002,p.09).

Para Dolabela (1999 a), a urgência do empreendedorismo no Brasil é devido à abertura abrupta do mercado nacional para o mundo globalizado, impondo às empresas nacionais, até então operando em mercado protegido, a que passassem a competir em nível internacional sem uma prévia preparação e sem tradição na área tecnológica.

Se “um projeto de desenvolvimento sustentável para o Brasil será o resultado da contribuição de todos os cidadãos”, como conclui Assis (2000, p.68), destaque e relevância têm que ser contemplados ao empreendedorismo e à pequena empresa para o crescimento nacional. Mas, Longen (1997) ressalta que existe uma carência de estudos dedicados a compreender o fenômeno de criação de empresas de pequena dimensão e a figura do empreendedor. Segundo Longen (1997) “a inexistência de estudos a respeito acaba impossibilitando o

planejamento de possíveis alternativas concretas de ação, que poderiam vir a ser desenvolvidas neste campo”.

Lezana (1999, p.198) resume bem o quadro, ao dizer:

“há que se indagar sobre quais os atores que definem os rumos da educação tecnológica e, por conseqüência, determinam os conteúdos e a dinâmica que devem ser disponibilizadas para os usuários finais. Neste sentido, é sabido que as profundas mudanças impostas pelo acelerado avanço tecnológico e pela globalização da economia impõem também profundas mudanças nas empresas e, portanto, nas demandas de profissionais que, por sua vez, colocam novos desafios para as instituições responsáveis pela formação desses profissionais. O que se constata é que os métodos tradicionais de educação não mais conseguem responder às reais necessidades dos que, como clientes, demandam perfis profissionais mais adequados e possibilidade de aperfeiçoamento contínuo de seus quadros”.

Desta forma, a identificação do perfil do empreendedor é basilar para a tomada de decisões em qualquer iniciativa na área do empreendedorismo, quer em nível de desenvolvimento de estratégias de ação política nacional ou regional, quer nas ações de planejamento, execução e avaliação na educação formativa, quer por último no comportamento do mercado quanto ao posicionamento do empreendedor ou intraempreendedor.

Esta estratégia procura confirmar as palavras do ex-secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), U Thant (1966):

“A verdade, a grande e espantosa verdade sobre os países desenvolvidos de hoje, é que eles podem ter – no menor prazo imaginável de tempo possível – a espécie e a escala dos recursos que resolvem ter. Hoje em dia, não são mais os recursos que limitam as decisões. São as decisões que fazem os recursos. Essa é a mudança revolucionária fundamental – talvez a mais fundamental que o homem jamais conheceu”.

## 2.4 O Perfil do Empreendedor num Enfoque Holístico

Com base na literatura científica sobre o empreendedorismo, conclui-se que ainda não existe um perfil do empreendedor em sua globalidade. Pesquisas têm sido realizadas – e esta é uma delas -, na tentativa de fornecer subsídios para a ampliação desse conhecimento.

Piéron (1966,p.327) assim define o termo perfil:

“Em relação a um dado indivíduo, maneira de representar os resultados de diversas provas por ele realizadas, segundo notação unificada (por ex. em centis, tetrons, percentis). Verticalmente dispostos e reunidos por uma linha contínua, os valores desenham um traçado compatível a um perfil”.

Fator é definido por Piéron (op.cit.,p.178), como sendo:

“Elemento comum a certas categorias de operações mentais que pode comprovar em parte, ou totalmente, o parentesco de provas baseadas nessas operações (segundo a correlação dos resultados de tais provas em dado grupo de indivíduos). A existência dos fatores apura-se por análise estatística; sua natureza é admitida conforme a saturação das diferentes provas em um ou outro desses fatores”.

Piéron (op. cit.,p.327) define perfil fatorial: “Neste tipo de perfil, os valores utilizados são os valores atribuídos a fatores, conforme os resultados obtidos pelo indivíduo considerado em testes analisados fatorialmente”.

A busca de uma abordagem metodológica que identifique o perfil do empreendedor, à luz das pesquisas citadas em blocos anteriores neste trabalho, deve ter uma abordagem multifatorial e holística. O empreendedor atua em diferentes áreas e é nesta dinâmica que se revela a sua competência e habilidade, traduzidas em eficiência, eficácia e efetividade. Como consequência, há que se buscar fatores que caracterizem o comportamento do empreendedor em áreas que lhe são afetas. Seguindo esse caminho, se poderá obter um perfil do

empreendedor mais amplo e fidedigno. A busca de um perfil empreendedor enfocando apenas a dimensão individual fornece indicadores que podem induzir desvios no perfil buscado, na medida em que esses indicadores podem ser circunstanciais e não duradouros como se deseja, advindos que são das relações dinâmicas que o empreendedor estabelece com os grupos/organização e com o meio-ambiente, misturados que estão aos fatores essencialmente individuais.

Lezana E Camilotti (1999, p.321), consideram que a evolução do ambiente e da empresa demanda permanentes modificações não somente na organização, mas também no comportamento do empreendedor. Segundo os pesquisadores citados, não é possível a construção de programas de ensino genéricos para o desenvolvimento de pequenas empresas. Tem-se que considerar as diferentes etapas do ciclo de vida das organizações, bem como o papel que o empreendedor desempenhará em cada etapa. Lezana e Camilotti (op.cit.), sugerem que o programa de ensino deve anteceder às futuras necessidades do empreendedor, preparando-o para iniciar o seu futuro negócio e, de maneira incremental, acompanhá-lo nas demais etapas do ciclo de vida organizacional. Os pesquisadores citados sugerem que a formação se dê em três etapas seqüenciais, a saber: capacitação para empreender; capacitação gerencial e capacitação estratégica. Esta abordagem possibilita o alcance do pleno desempenho do empreendedor, caracterizado pela eficiência, eficácia e efetividade.

Hermenegildo (2002,p.102), citando as proposições de Lezana E Camilotti (op. cit), apresenta as três capacitações englobadas nas competências para os empreendedores, ressaltando que cada competência inclui várias habilidades.

Quadro 2 : Competências e Habilidades para os Empreendedores

| COMPETÊNCIAS                       | HABILIDADES  |
|------------------------------------|--|
| <b>Capacitação para empreender</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento de si mesmo</li> <li>- Apreender com a própria experiência</li> <li>- Dedicção, motivação</li> <li>- Espírito para inovar</li> <li>- Análise de mercado</li> <li>- Correr risco calculado</li> <li>- Planejamento empresarial</li> </ul> |
| <b>Capacitação para gerenciar</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Negociar</li> <li>- Persuadir</li> <li>- Técnicas de gestão financeira</li> <li>- Administração de recursos humanos</li> <li>- Liderança e direção</li> <li>- Produção</li> <li>- Comercialização</li> </ul>    |
| <b>Capacitação estratégica</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar</li> <li>- Ação de longo prazo</li> <li>- Controle e avaliação de operações</li> <li>- Prospectar mercados</li> <li>- Identificar tendências</li> <li>- Realizar alianças e parcerias</li> </ul>  |

Fonte: Hermenegildo (2002,p.102)

Por oportuno, Lapassade (1977, p.233) citando Sartre, procura esclarecer a diferença essencial entre o indivíduo e a organização:

“o organismo individual, que satisfaz uma necessidade mediante uma atividade prática, sobrevive ao desaparecimento dessa atividade: ele sobrevive como organismo, quer dizer, pela variedade unificada de suas funções. O organismo é, ao mesmo tempo, totalização e totalidade. Ao contrário, o grupo (organização) só pode ser totalização em processo, e a sua totalidade encontra-se fora dele, em seu objeto”. Continuando, Lapassade (op.cit.) destaca: “a unidade do grupo (ou organização) é prática, não é ontológica”.

Para a plena consecução de um novo modelo de pensar torna-se necessário que abandonemos por exclusividade a visão classificatória ortodoxa, buscando abri-la conceitualmente com uma visão relacional.

## **2.5 Nova Abordagem Paradigmática na Busca do Perfil Empreendedor**

As ações humanas estão fundamentadas em percepções, concepções, modelos, crenças, valores, etc. Estes fatores, em conjunto funcionam na mente humana seguindo paradigmas, ou seja, maneiras pelas quais os indivíduos estabelecem contato com as suas realidades objetiva e subjetiva. Para Maruyama (apud Matos, 1984, p.19), a visão do universo e do homem produz significativa influência no pensamento científico, filosófico, bem como na ação tecnológica. Para o autor citado, existem dois paradigmas (ou visões) sobre o universo e o homem: paradigma classificador e paradigma relacional.

### **Paradigma Classificador**

Concebido na Grécia antiga, por Parmênides, foi consolidado por Platão. O universo é concebido pela constituição de substâncias materiais e espirituais, havendo uma relação hierárquica fixa entre as diversas categorias de substâncias. Com base no paradigma classificador, as substâncias, quer

materiais, quer espirituais, têm como características básicas, conforme Matos(op.cit.,p.19):

- Persistência no tempo;
- Obedecem à “lei da identidade e da mútua exclusão”, sendo assim ordenadas:
  - 1) classificáveis em categorias mutuamente exclusivas;
  - 2) as categorias podem dividir-se em subcategorias e combinarem-se em supercategorias;
  - 3) o universo é uma categoria que inclui todas as outras categorias;
  - 4) as relações entre as categorias são estáticas.

A influência deste paradigma nas percepções e conceitos é significativa. Matos (op. cit.,p.19), ao analisar o tema, exemplifica: “quando falamos em ‘indivíduo’, formamos imediatamente uma imagem de alguém isolado, possuidor de propriedades e características que o fazem diferente dos outros”. Continua o autor: “A relação interpessoal emerge como algo secundário determinado pelas idiosincrasias de cada indivíduo”. Matos (op.cit.,p.19), elenca algumas repercussões dessa concepção paradigmática nas atividades de educação, treinamento e desenvolvimento que contribuem mais na geração de dificuldades do que nas soluções para um eficaz processo ensino-aprendizagem. São elas:

- 1) a separação dos aprendizes em categorias homogêneas (objetivos, experiências, idades, etc.) visando a facilitação do processo ensino-aprendizagem;
- 2) a separação de treinandos por categorias funcionais, níveis hierárquicos, necessidades pessoais de aperfeiçoamento, etc., para o alcance do mesmo objetivo citado, concebendo o trabalho fragmentado e parcelado;
- 3) utilização de testes classificatórios do nível de aproveitamento do aprendiz em cada matéria, aceitando como possível o registro em uma ponderação ou nota, a dinâmica da aprendizagem;
- 4) separação dos programas de ensino em matérias isoladas, pela aceitação de que o conhecimento possa existir em compartimentos estanques;

- 5) classificação dos objetivos de aprendizagem em diferentes categorias ( cognitivas, afetivas, psico-motoras, por ex.), não as vendo como expressões segmentadas do que considera-se aprendizagem;
- 6) separação nos programas de desenvolvimento gerencial, do gerente de seus subordinados, acreditando que desta maneira se atinge os objetivos propostos;
- 7) separação entre teoria e prática, desconsiderando que representam duas abordagens interdependentes do trabalho e da vida humana;
- 8) dissociação entre a aprendizagem e o trabalho como se uma não existisse na outra;
- 9) separação entre diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, como se fossem abordagens independentes. Daí, especializam-se indivíduos para serem planejadores, executores e avaliadores, fragmentando e até “esquizofrenizando” o trabalho.

Para Matos (op. cit.,p.19), este paradigma classificador foi eficaz para a construção das ciências sociais, notadamente a Física e a Química, cujos objetivos de estudo, pelas suas relativas simplicidades e estabilidades, permitem o isolamento das variáveis e a repetição de fenômenos sob controle bem como a precisão dos seus resultados, permanentemente. Conduzidos pela eficácia do método cartesiano-newtoniano, os cientistas sociais e humanos passaram a adotá-lo em seus objetos de estudo. Não se levou em maior consideração à variabilidade dos fenômenos sociais e humanos, que têm como característica básica a instabilidade, o dinamismo, a imprevisibilidade, a heterogeneidade e maior complexidade. Ashby (1973 p.145) analisou esta imensa inadequação.

Segundo ele “essas duas qualidades do sistema complexo: heterogeneidade de partes e riqueza de interação entre elas – têm a mesma implicação: as quantidades de informações que fluem, seja do sistema para o observador, seja de parte para parte, são muito maiores do que as que fluem quando o cientista é um físico ou um químico”.

## Paradigma Relacional

Diante de todas as mudanças que a sociedade vem construindo, para melhor compreender os fenômenos humanos, dentre eles o comportamento do empreendedor, torna-se necessária a busca de um novo enfoque. A nova abordagem implica a percepção e o estudo do fenômeno social com seu dinamismo e complexidade, aceitando a relatividade de nossas percepções, pois somos ao mesmo tempo observadores e parte do fenômeno observado. A base filosófica desta nova maneira de conhecer a realidade encontra-se no paradigma “Visão Relacional”, conforme a denominação de Maruyama (apud Matos,p.20). Segundo o autor,

“em contraste com a visão classificadora, orientada para a substância, a visão relacional se orienta para o evento (...). Em vez de haver uma preocupação com as prioridades causais ou ontológicas entre os seres, predominam, no universo relacional, as interações mútuas. As definições não são dadas pelas categorias e subcategorias, mas pelas interações e inter-relações”.

Maruyama (apud Matos,p.20), acrescenta: “no Universo Classificador a pergunta básica é: ‘o que é isto?’ No Universo relacional, por outro lado, a questão básica é: ‘como isto se relaciona com outras coisas?’”. O autor conclui que “nenhum elemento tem prioridade causal sobre os outros, mas constitui um elo indispensável na cadeia de causalidade circular. Seu processo é o crescimento e o desenvolvimento”.

Neste aspecto, considerando a avaliação psicológica, Pasquali (1999) considera que os instrumentos psicológicos (testes, escalas, questionários) “representam a expressão cientificamente sofisticada de um procedimento sistemático de qualquer organismo, biológico ou social, a saber, o de avaliar as situações para tomar decisões que garantam a sobrevivência do próprio organismo, bem como seu autodesenvolvimento”. Este processo de conhecer, é comum às ciências. Atribuem-se números às propriedades que os objetos possuem e isto possibilita diferenciá-los entre si, possibilitando um diagnóstico

mais preciso bem como o conhecimento de seus antecedentes e conseqüentes. Para Matos (1984,p.20),

“a ilusão perceptiva oriunda do condicionamento mental classificador e coisificador nos faz ver o comportamento como algo inerente ao indivíduo, como atributo físico, palpável, à semelhança de sua estrutura, peso, cor de olhos, etc.”.

Matos (op.cit.,p.20) conclui que

“por isso não é estranho que classifiquemos as pessoas em categorias, tais como: tímido, agressivo, dominador, corajoso, medroso, neurótico, moralista, decidido, zeloso, entre outros inúmeros adjetivos que se transformaram, na prática, em substantivos dos quais dificilmente alguém consegue livrar-se depois de rotulado”.

O comportamento constitui um sistema de valores e de influências que se estabelecem entre fatores intrínsecos ao indivíduo e ao seu grupo de relação. Para Matos (op. cit.,p.20) “o comportamento humano é um fenômeno social e situacional e não um atributo individual e imanente”.

O presente trabalho de pesquisa considera os dois paradigmas na busca de respostas ao problema a que se propõe responder: onde e como identificar o perfil do empreendedor. As justificativas são duas:

1) a determinação perceptual que ainda estamos acostumados com o paradigma classificador, considerando que ele é um dos fundamentos da pesquisa científica;

2) entende-se como necessária uma abordagem holística, portanto relacional, para identificar o perfil do empreendedor; ampla o suficiente que expanda a área de pesquisa sobre o problema para outras dimensões que se inter-relacionam com a dimensão individual.

## 2.6 O Perfil Tridimensional do Empreendedor

Diversos pesquisadores são unânimes em definir o empreendedor como sendo o indivíduo voltado para o meio ambiente e que se realiza utilizando a criatividade e quase sempre através de um grupo/organização em que de alguma forma comanda.

Ressaltando Filion (1999,p.19):

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

Com base nos estudos de Lezana (1995), vários fatores são determinantes para o sucesso ou não de um novo empreendimento. Eles podem ser agrupados em três categorias:

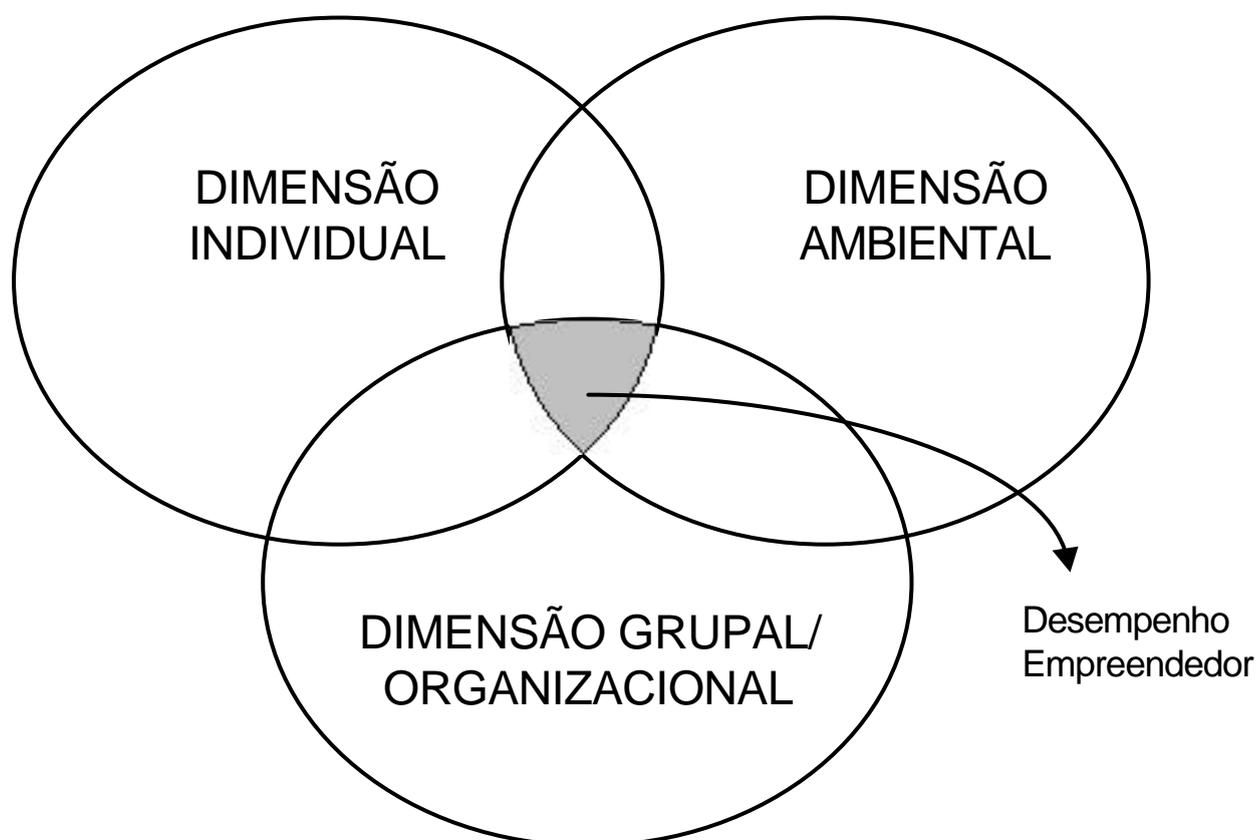
-Fatores do empreendedor: são as características do comportamento do empreendedor identificadas em suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. Estes fatores são determinantes para o comportamento do empreendedor e podem ser modificados.

-Fatores internos: são as ações relacionadas ao empreendimento, tais como: comercialização, produção, finanças, direção, controle e recursos humanos. A atuação do empreendedor sobre estes fatores influenciará o desempenho dos mesmos.

-Fatores externos: são os fatores existentes no ambiente externo à organização, tais como: fatores de produção, fatores regionais e nacionais, oferta e demanda. O empreendedor não tem influência direta sobre eles. Cabe a ele aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças desses fatores existentes no ambiente externo.

Adaptando as estratégias de Matos (op.cit.) para o desenvolvimento de recursos humanos, considera-se que a identificação das áreas de atuação do empreendedor deva ser analisada através de três grandes dimensões: individual, grupal/organizacional e ambiental.

Figura 1: Dimensões de Atuação do Empreendedor



#### Dimensão Individual

As pesquisas sobre o perfil do empreendedor estão centradas nesta dimensão. Este fato não causa estranheza, na medida em que o próprio método científico, por ser eminentemente classificador induz ao unireducionismo causal e não a uma busca relacional.

Esta determinação de percepção enseja ao estudo e a pesquisa sobre o comportamento dos empreendedores, centrando o foco nos parâmetros que lhes são comuns, através de uma abordagem cognitiva e afetiva. Esta estratégia tem como referência o trabalho de Cossette (apud Fillion, 1999,p.21) que “abriu novo caminho para a pesquisa”, no dizer de Fillion (op. cit.) sobre o comportamento do empreendedor, utilizando o mapeamento cognitivo para que se possa estabelecer um exame científico da lógica estratégica de que se vale o empreendedor. De essencial importância é o conhecimento dos processos ligados à inteligência, quer de natureza racional, quer emocional, para melhor entender o comportamento do empreendedor. No reino animal o comportamento manifesto das espécies mais desenvolvidas – culminando no homem -, são conduzidos através de processos cognitivos complexos e a inteligência é a capacitadora deste processo, pois é ela que opera a leitura da realidade. Assim, conhecer as características da inteligência do ser humano que se identifica por ações empreendedoras é ter um mapa dos caminhos de seu comportamento. A precisão do contorno deste mapa é função das conclusões científicas advindas das incursões na identificação da maneira de pensar, sentir e agir do empreendedor.

Um caminho que se apresenta para o encontro da solução ao desafio acima citado, vem sendo palmilhado por diversos pesquisadores do empreendedorismo, ou seja, a identificação de características de personalidade comuns aos empreendedores, identificados por um perfil, através do estudo de seus comportamentos manifestos. Parece-nos lógico o caminhar científico nesta direção, pois a identificação de indivíduos com respostas comportamentais idênticas às dos empreendedores, conduz à conclusão, por semelhança, de que apresentam um perfil de natureza empreendedora, embora, como se procura provar neste trabalho, não de maneira absoluta.

Segundo Lezana (apud Tonelli,1997), as características de personalidade do empreendedor, conforme referências diversas, podem ser assim definidas:

Quadro 3 : Características da Personalidade dos Empreendedores

| CARACTERÍSTICAS      | ESPECIFICAÇÃO   | REFERÊNCIA                  |
|----------------------|---|-----------------------------|
| <b>Necessidades</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação</li> <li>- Independência</li> <li>- Desenvolvimento Pessoal</li> <li>- Segurança</li> <li>- Auto-realização</li> </ul>   | Birley & Westhead<br>(1992) |
| <b>Conhecimentos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos técnicos relacionados ao negócio</li> <li>- Experiência na área comercial</li> <li>- Escolaridade</li> <li>- Experiência em empresas</li> <li>- Formação complementar</li> <li>- Vivências com situações novas</li> </ul>         | Lezana (1995)               |
| <b>Habilidades</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de novas oportunidades</li> <li>- Valoração de oportunidades e pensamento criativo</li> <li>- Comunicação persuasiva</li> <li>- Negociação</li> <li>- Aquisições de informações</li> <li>- Resolução de problemas</li> </ul> | Ray (1993)                  |
| <b>Valores</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenciais</li> <li>- Estéticos</li> <li>- Morais</li> <li>- Religiosos</li> </ul>   | Empinotti (1994)            |

Fonte: Lezana (apud Tonelli,1997, p.18)

Neste presente trabalho adotamos a classificação de Lezana (op.cit.), acima apresentada, para caracterizar os fatores a serem identificados no empreendedor, através da dimensão individual, quando da utilização da Matriz Tridimensional, apresentada no capítulo 5.

### Dimensão Grupal/organizacional

O comportamento grupal e organizacional constitui um sistema de influências e relações, estabelecido entre vários fatores, uns intrínsecos ao indivíduo, outros relativos ao grupo de trabalho e à organização e outros ainda ao ambiente social onde o indivíduo e a organização se inserem. Esta dimensão influi no comportamento do empreendedor e é influenciada por ele. Desta forma, além das necessidades, conhecimentos, habilidades e valores individuais - fatores considerados na dimensão individual -, o comportamento grupal/organizacional - que se exprime pela cultura, relações interpessoais e objetivos do grupo e da organização -, é de fundamental importância para a identificação do perfil do empreendedor.

Segundo Matos (op.cit.,p.21):

“Numa análise mais detalhada, podemos dizer que o comportamento organizacional é determinado por variáveis, tais como:

- tecnologia utilizada para a execução do trabalho;
- estrutura de poder da organização;
- natureza das relações de trabalho;
- valores e crenças mantidas pelo grupo ao qual pertence o indivíduo;
- relações entre as unidades da organização;
- características dos grupos informais;
- expectativas que a sociedade possui sobre o desempenho da organização como um todo;
- ligações e compromissos pessoais que cada indivíduo mantém com grupos externos à organização (grupos políticos, financeiros, religiosos, culturais, etc.);
- condições do ambiente onde se encontra a organização”.

Matos (op.cit.,p.21) considera que o comportamento grupal/organizacional é um fenômeno ou evento sistêmico, portanto social e dependente de circunstâncias.

Conforme Senge (2002, p.99) “o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos: para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas””. Continuando, acrescenta: “e o pensamento sistêmico é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único”. Senge (op.cit.,p.103) considera que

“a essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade:

- ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito
- ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas”.

Senge (op.cit.,p.103/104) considera que

“a prática do pensamento sistêmico começa com a compreensão de um conceito simples, chamado feedback, que mostra como as ações podem se reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. Ela permite aprender a reconhecer os tipos de ‘estruturas’, continuamente recorrentes”.

Os fatores que foram considerados na presente pesquisa para a dimensão grupal/organizacional baseiam-se nos estudos de Reddin (1981). São eles: tecnologia, organização, subordinados, colaboradores e superior, considerados por Reddin (1981,p.80) como elementos situacionais.

Para Reddin (op.cit.,p.80) “A eficácia de qualquer comportamento depende da situação em que é usado. Desta forma, para aprender a ser eficaz, o gerente precisa aprender a ‘ler’ as situações”. Reddin (op.cit.,p.80) adverte: “Contudo, como o conceito de ‘situação’ é bastante amplo, é necessário subdividi-lo em elementos menos amplos, os quais possam ser observados independentemente”. Além desses 5 elementos da situação, proposto por Reddin, considerou-se os fatores: cultura, relações interpessoais, objetivos do grupo e da organização.

Ressalta-se que os estilos gerenciais dos empreendedores foram agrupados como sub-especificações de Resolução de Problemas, que é uma das Habilidades da Dimensão Individual, conforme observado na figura 5.3.

#### Dimensão Ambiental

O ambiente social no qual o empreendedor atua é um condicionante de seu comportamento e por conseqüência, desempenho. Ao mesmo tempo, o empreendedor se constitui num agente de mudanças no meio ambiente onde atua. Há um processo simbiótico entre empreendedor e seu meio ambiente. Identificar o ambiente e conhecer como o empreendedor atua sobre os fatores sociais e deles recebe influência é de fundamental importância no levantamento do perfil do empreendedor.

A dimensão ambiental é constituída por fatores externos ao empreendedor e ao grupo/organização. Na presente pesquisa, para a identificação dos fatores que atuam na dimensão ambiental, e que fazem parte da matriz constante no capítulo 5, fez-se uma adaptação baseada no trabalho de Duailibi e Simonsen (1971) e Lezana (1995). Foram considerados os fatores: sócio-econômicos; sócio-culturais; físico-geográficos; psico-fisiológicos; políticos; caracterização, comportamento e desempenho do consumidor/comprador; caracterização, comportamento e desempenho da concorrência; canais, entregas, armazenagens, normas e práticas de distribuição; tecnologia disponível; existente, mas não disponível; restrições e incentivos da legislação; garantias, serviços de assistência técnica, assistência pós-compra; comunicação pela propaganda, relações públicas, promoção e merchandising.

### **3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA**

Obter o perfil do empreendedor implica em ter de posse instrumento de investigação que possibilite alcançar as dimensões de atuação desse sujeito de maneira confiável. O instrumento que se propõe para tal empreitada, foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa realizada. Este modelo de pesquisa foi desenvolvido, portanto, para verificar a validade das hipóteses de que :

1) existe inter-relação entre o empreendedor, o grupo/organização e o ambiente social externo aos dois, estratégia considerada necessária e pré-requisito para a construção da Matriz Heurística Tridimensional para a Identificação do Perfil do Empreendedor.

2) o comportamento do empreendedor é um fenômeno social e situacional e não atributo individual e imanente.

3) A identificação do perfil do empreendedor é uma informação estratégica básica no processo de ensino-aprendizagem para a formação de empreendedores.

#### **3.1 Metodologia de Pesquisa**

Para o alcance do objetivo proposto, foi necessário adotar uma série de procedimentos metodológicos, estruturados numa seqüência de etapas. Algumas delas foram realizadas concomitantemente por razão de ordem estratégica.

Considerando a natureza da pesquisa, ela está classificada como aplicada, na medida em que gera conhecimento para aplicação prática do resultado obtido, neste caso a inter-relação das dimensões individual, grupal/organizacional e ambiental.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois a metodologia desenvolvida, traduz em números as opiniões coletadas, para classificá-las e analisá-las. Qualitativa, pois interpreta os dados analisados comparando-os com os já validados. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é explicativa pois visa identificar as características do empreendedor. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de levantamento, pois

envolve interrogação com os indivíduos cujo comportamento se quer conhecer e classificá-lo como empreendedor, em qual nível, bem como os estilos gerenciais que pratica. Estas classificações estão baseadas em Vera (1973), Gil (1991, 1991 a), Thiollent (1996) e Silva (2000).

### **3.2 Desenvolvimento do Modelo**

Para o desenvolvimento da pesquisa tinha-se que partir de uma amostra significativa de empreendedores. Ao mesmo tempo precisava-se identificar grupos/organizações que interagiam com esses empreendedores intensamente, e um ambiente social comum às duas amostras.

Inicialmente, a pesquisa identificou os grupos/organizações. A busca direcionou-se para o segmento empresarial que atua na área industrial vinculada à informática em Santa Catarina. Quanto aos sujeitos considerados empreendedores nesse setor, procurou-se pelos diretores-presidentes dessas empresas. O ambiente social considerado comum aos dois segmentos foi o existente na sociedade catarinense. Como fonte abalizada, utilizou-se os dados da Fundação de Ciência e Tecnologia -FUNCITEC-, órgão do Governo do Estado de Santa Catarina, que procedeu a uma seleção das empresas que se destacaram no segmento de base tecnológica. No universo de empresas em funcionamento no Estado de Santa Catarina, foram consideradas 65 empresas, tornadas ao conhecimento público através da obra "Santa Catarina Tecnologia, Histórias de Sucesso", lançada em 2001.

Seus empresários atuam ou iniciaram suas empresas nas "incubadoras empresariais do Estado" e são oriundos do sistema universitário constituído por cerca de 30 instituições de ensino superior, em funcionamento em Santa Catarina. A partir desta seleção de empresas, foi feito contato com os respectivos diretores-presidentes solicitando as suas participações na pesquisa. Inicialmente através de e-mail, a carta apresentava uma breve exposição de motivos da pesquisa, acompanhada, em anexo, de 2 questionários (apêndice e anexos 1 e 2). Foi estabelecido um período de até 15 dias para o retorno dos questionários. Na

medida em que o retorno foi de apenas 9 correspondências, verificou-se que alguns endereços de e-mails tinham mudado e que pelas sistemáticas de algumas empresas selecionadas, as correspondências por via eletrônica não referenciadas com a natureza da atividade empresarial, são “deletadas” automaticamente. Devido às constatações, reiteramos o pedido de participação, desta vez enviando carta e questionários através de correspondência tradicional, e para facilitar o retorno, cada correspondência continha um envelope selado. Considerou-se um prazo máximo de 15 dias no aguardo das correspondências, para início do levantamento dos resultados. Desta feita, o retorno foi de 25 correspondências.

A análise dos questionários das 34 correspondências respondidas identificou os nomes de 21 diretores-presidentes. Quiseram manter-se no anonimato 10 diretores, com suas respectivas empresas. Foram descartadas 3 correspondências por estarem com os respectivos questionários incompletos. A amostra ficou delimitada em 31 participantes, representando 47,69% do universo considerado. Pelo volume de respostas, tem-se esta amostra como representativa. Em termos da distribuição territorial das empresas no Estado de Santa Catarina, a análise ficou prejudicada, pois não foi possível identificar a localização de 10 empresas participantes da pesquisa. Mesmo assim infere-se que houve significativa representatividade na região Norte e na capital do Estado:

Quadro 4: Distribuição das Empresas por Municípios

| <b>UNIVERSO SELECIONADO<br/>65 EMPRESAS</b> | <b>AMOSTRA REPRESENTATIVA<br/>31 EMPRESAS</b> |
|---|---|
| Florianópolis – 30 empresas                 | 10 empresas                                   |
| Blumenau – 16 empresas                      | 05 empresas                                   |
| Joinville – 11 empresas                     | 05 empresas                                   |
| São José – 02 empresas                      | -   |
| Rio do Oeste – 01 empresa                   | -   |
| Rio do Sul – 01 empresa                     | 01 empresa                                    |
| Concórdia – 01 empresa                      | -   |
| Jaraguá do sul – 01 empresa                 | -   |
| Timbó – 01 empresa                          | -   |
| Xanxerê – 01 empresa                        | -   |

Obs: 10 empresas não se identificaram

### 3.3 Estruturas dos Testes

#### Empreendedor

O teste selecionado para a identificação do nível de empreendedorismo de cada diretor-presidente foi o teste “Sou um Empreendedor ?” (anexo 2), já testado e validado em 1.500 empresários. Trata-se de um teste de múltipla escolha, contendo 26 itens, com 4 opções de resposta, em média. Às respostas fornecidas, são atribuídos pontos específicos que ao serem somados indicam o nível de empreendedorismo, conforme uma tabela própria (Monterrey,1990,p.5-7).

#### Grupo/organização

Senge (2002,p.77) utiliza a expressão “estrutura sistêmica” para explicar “as inter-relações mais importantes que influenciam o comportamento ao longo do tempo. Não são inter-relações entre as pessoas, mas sim entre variáveis-chaves, como população, recursos naturais e produção de alimentos em um país em desenvolvimento; ou as idéias dos engenheiros

sobre um produto e o know-how técnico e gerencial em uma empresa de alta tecnologia”.

Senge (op. cit.,p.77-78) adverte:

“contudo, é muito importante entender que quando usamos o termo ‘estrutura sistêmica’, não nos referimos apenas a estrutura externa ao indivíduo. A natureza das estruturas nos sistemas humanos é sutil porque nós fazemos parte da estrutura. Isso significa que sempre temos o poder para alterar as estruturas dentro das quais operamos. No entanto, na maioria das vezes não nos damos conta desse poder. Na verdade, não vemos as estruturas em ação. Ao contrário, simplesmente nos sentimos compelidos a agir de determinadas formas”.

Ou seja, as estruturas condicionam determinados padrões de comportamento e ao mesmo tempo tem-se o poder de mudá-los.

Desta forma a mensuração da interação do empreendedor com o grupo/organização, pela variedade de possibilidades de respostas, não deve prender-se aos fatores de personalidade do empreendedor, à semelhança da mensuração na dimensão individual, onde o foco é o empreendedor.

Na dimensão grupal/organizacional, o resultado da interação empreendedor com o grupo/organização passa a ser o foco de interesse. Este resultado é sinônimo de eficácia, que Reddin (op.cit.,p.18) define como sendo “o grau no qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição”. Conforme Reddin (op.cit.,p.18); “a eficácia não é uma qualidade que um gerente traz para uma situação”. Continuando:

“A eficácia deve ser entendida como algo que um gerente produz em uma situação, dirigindo-a adequadamente. Ela representa produto, não insumo. O gerente deve raciocinar em termos de desempenho, não de personalidade. Não é tanto o que um gerente faz, mas sim o que ele alcança”. Para Reddin (op.cit., p.18):”a tarefa do gerente é ser eficaz. É a sua única tarefa”.

Corroborando com as afirmações de Reddin, Wayne (apud Leite 2002,p.171) cita Leibenstein, o qual considera que a “atividade empreendedora é

apontada para a redução de ineficiência organizacional e com o intuito de reverter a entropia organizacional”.

Leite (2002 p.169) considera que uma das fortes características do empreendedor bem-sucedido é ser um “líder dinâmico, aberto a feedbacks”.

Para conduzir a pesquisa da interação do empreendedor com o grupo/organização, considerou-se que o gerente atua como um líder e um empreendedor. A proposta de Reddin (op. cit.,p.23) concilia os dois conceitos:

“Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficácia é avaliada pelo grau segundo o qual ele influencia seus seguidores na realização dos objetivos do grupo. É comum encarar a eficácia de liderança como algo relacionado ao ‘grau pelo qual o líder alcança seus próprios objetivos’. Isso não é eficácia de liderança, mas sim eficácia pessoal. Como este livro foi escrito para gerentes, usamos sempre o termo ‘gerente’ em vez de líder. No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder como ao gerente. Quando usada fora da situação empresarial a teoria é denominada ‘Teoria 3-D da Eficácia de Liderança’”.

A Teoria de Reddin foi desenvolvida a partir de uma série de pesquisas realizadas por psicólogos nos Estados Unidos. Eles consideravam que os principais elementos do comportamento dos líderes/gerentes baseavam-se nas tarefas a serem executadas e nas relações com as pessoas. As pesquisas concluíram que os líderes/gerentes ora davam ênfase às tarefas a serem realizadas, ora as relações com as pessoas e que esses dois elementos do comportamento eram usados em maior ou menor grau. Assim, o líder/gerente poderia ser orientado intensamente para a tarefa, bem como orientado para as relações (estilo integrado); o comportamento para a tarefa e para as relações, usados em menor grau (estilo separado); o comportamento para as relações ser usado em maior grau que o para a tarefa (estilo relacionado) ou o comportamento para a tarefa poderia ser usado em maior grau (estilo dedicado). Os quatro estilos básicos representam quatro tipos de comportamento e estão dispostos na figura 2.

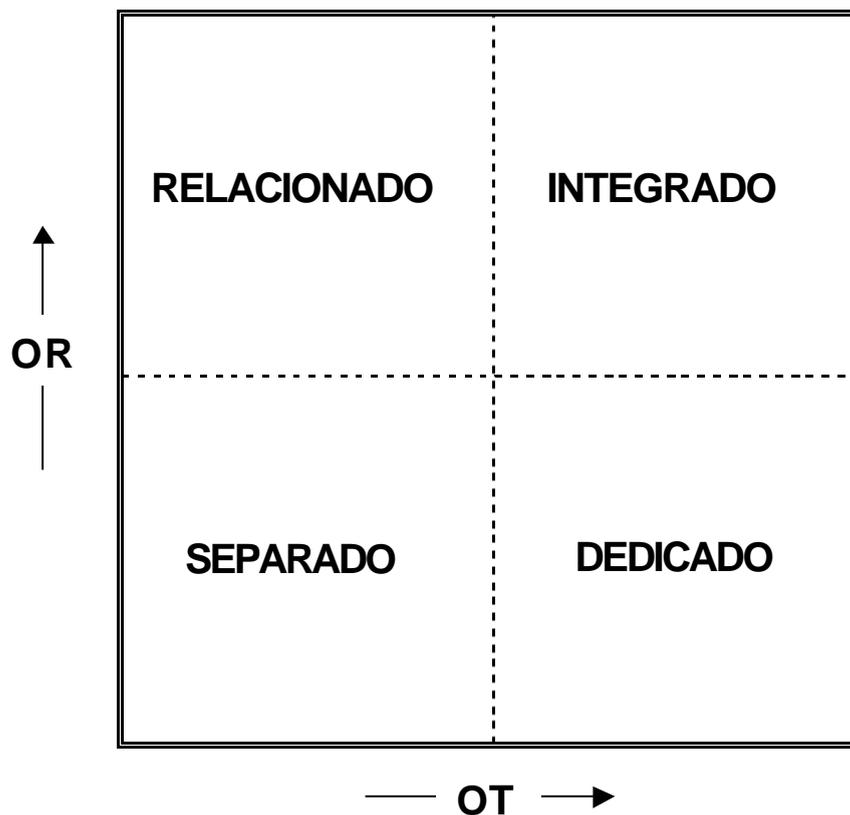
As abreviaturas OR e OT, referem-se à Orientação para Relações e Orientação para Tarefa. Para Reddin (op. cit.,p.39),

“os dois termos que melhor apreendem esta evidente linha comum de pesquisa são:

**ORIENTAÇÃO PARA TAREFA (OT)** grau no qual um gerente dirige seus próprios esforços e de seus subordinados; caracterizado por iniciar, organizar e dirigir.

**ORIENTAÇÃO PARA RELAÇÕES (OR)** grau no qual um gerente tem relações pessoais no trabalho; caracterizado por ouvir, confiar e encorajar”.

Figura 2 : Estilos Básicos conforme a Orientação para Tarefa/Relações



Fonte : Reddin (1981)

Entretanto, Reddin (op.cit.,p.26) adverte: “nem todos os tipos de comportamento dos gerentes se ajustarão perfeitamente a esses quatro tipos, porém eles são muito úteis como uma estrutura geral”.

A “Teoria 3-D de Eficácia Gerencial” desenvolveu um conjunto de indicadores e de características para cada tipo de comportamento do líder/gerente. Os 23 indicadores abaixo resumem cada estilo básico e indica a equivalência com outras teorias sobre liderança/gerência.

Quadro 5: Indicadores dos Estilos Básicos

| Estilos Básicos                  | Separado   | Relacionado   | Dedicado                         | Integrado                             |
|----------------------------------|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Modo de interação             | Corrige  | Aceita  | Domina                           | Reúne                                 |
| 2. Modo de comunicação           | Escrita  | Conversa  | Ordens verbais                   | Reuniões                              |
| 3. Direção da comunicação        | Pouca em qualquer direção                            | Dos subordinados para o superior                    | Do superior para os subordinados | Nos dois sentidos                     |
| 4. Perspectiva de tempo          | Passado  | Indiferente   | Imediato                         | Futuro                                |
| 5. Identifica-se com             | Organização  | Subordinados  | Superior e tecnologia            | Colaborador                           |
| 6. Ênfase em sistema             | Mantém o sistema de procedimentos                    | Apóia o sistema social                              | Acompanha o sistema tecnológico  | Integra o sistema sócio-técnico       |
| 7. Julga os subordinados por     | Quem segue as regras?                                | Quem compreende as pessoas?                         | Quem produz?                     | Quem deseja integrar a equipe?        |
| 8. Julga o superior por          | Inteligência   | Afetividade   | Poder                            | Trabalho em equipe                    |
| 9. Atividade em comitê           | Esclarece, guia e canaliza                           | Apóia, harmoniza e aconselha                        | Inicia, avalia e dirige          | Estabelece padrões, teses e motivação |
| 10. Trabalho adequado para       | Administração, contabilidade, estatística e projetos | Direção de profissionais, treinamento e coordenação | Gerência de produção e de vendas | Supervisão de gerentes em interação   |
| 11. Trabalho a que não se ajusta | Não-rotineiro  | Pouco contato pessoal                               | Pouco poder                      | Muita rotina                          |

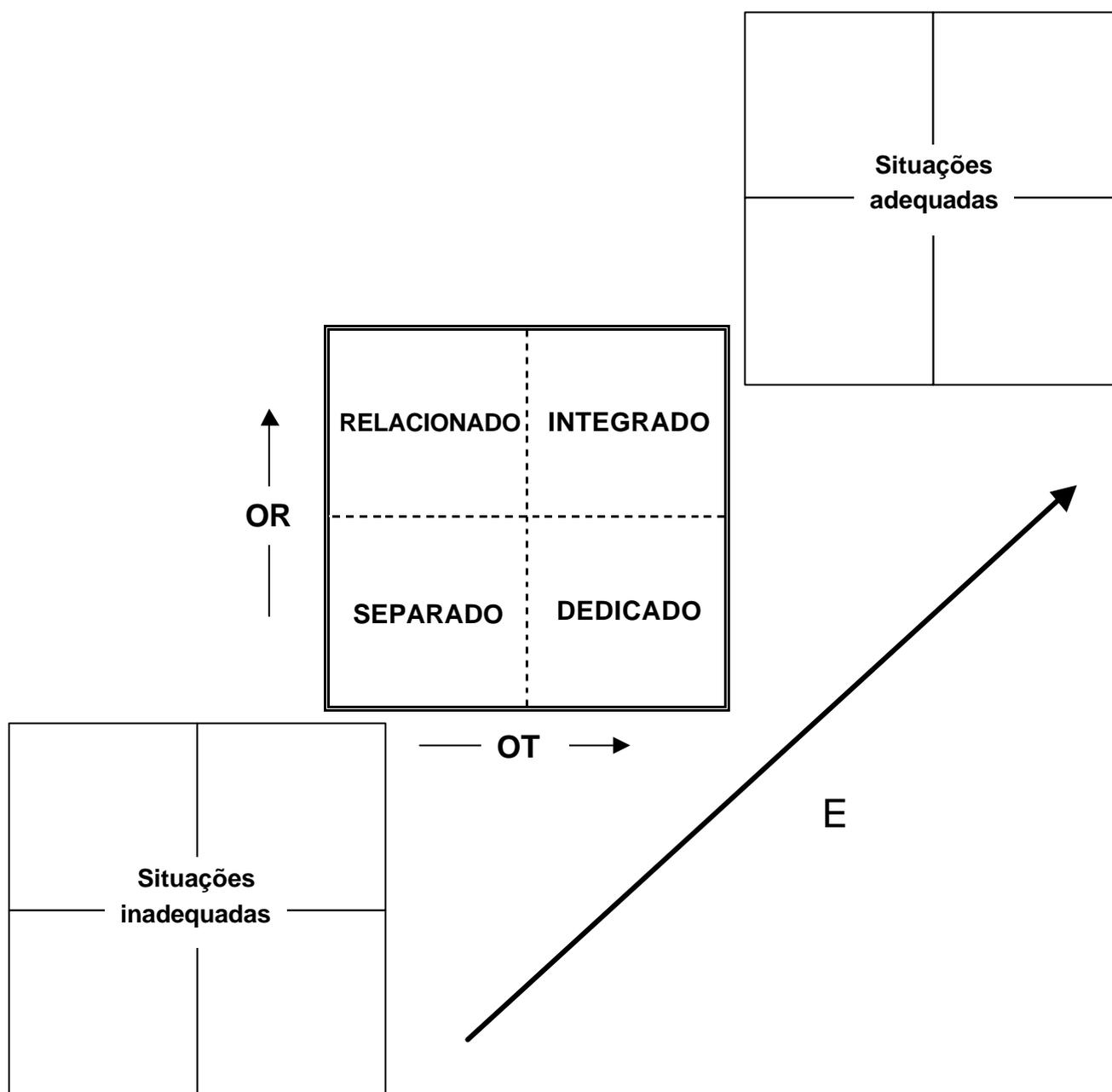
|  |                                     |  |                               |   |
|--|-------------------------------------|--|-------------------------------|---|
| 12. Orientação para o empregado              | Segurança                           | Cooperação                                 | Desempenho                    | Compromisso                             |
| 13. Reação ao erro                           | Mais controles                      | Passa por cima                             | Pune                          | Aprende                                 |
| 14. Reação ao conflito                       | Evita                               | Abranda                                    | Suprime                       | Utiliza                                 |
| 15. Reação à tensão                          | Recua e cita as regras              | Torna-se dependente e deprimido            | Domina e explora              | Evita tomar decisões                    |
| 16. Fonte positiva de controle               | Lógica                              | Elogio                                     | Recompensa                    | Idéias                                  |
| 17. Fonte negativa de controle               | Discussão                           | Rejeição                                   | Punições                      | Transigência                            |
| 18. Problema característico dos subordinados | Falta de reconhecimento             | Falta de direção                           | Falta de informação           | Falta de independência                  |
| 19. Punições usadas                          | Perda de autoridade                 | Perda de interesse por parte do gerente    | Perda do cargo                | Perda do auto-respeito pelo subordinado |
| 20. Subestima                                | Necessidade de inovação             | Necessidade da organização e da tecnologia | Expectativas dos subordinados | Necessidade de ação independente        |
| 21. Principal fraqueza                       | Escravo das regras                  | Sentimentalismo                            | Luta desnecessariamente       | Usa participação de forma não adequada  |
| 22. Temores acerca de si mesmo               | Emotividade, brandura e dependência | Ser rejeitados pelos outros                | Perda do poder                | Falta de participação                   |
| 23. Temores acerca dos demais                | Desvio do sistema, irracionalidade  | Conflito                                   | Baixa produção                | Insatisfação                            |
| 24. Estilo equivalente mais eficaz de Reddin | Burocrata                           | Promotor                                   | Autocrata-benevolente         | Executivo                               |
| 25. Estilo equivalente menos eficaz          | Desertor                            | Missionário                                | Autocrata                     | Transigente                             |

|   |   |   |                                       |                                 |
|---|---|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| de Reddin                                     |   |   |                                       |                                 |
| 26.<br>Equivalente<br>de McGregor             | -   | -   | Teoria X                              | Teoria Y                        |
| 27.<br>Equivalente<br>de Zalesnik e<br>Moment | Racional – de<br>procedimentos                | Maternal -<br>significativo                               | Paternal -<br>afirmativo              | Fraternal –<br>permissivo       |
| 28.<br>Equivalente<br>de Blake                | 3.3   | 3.7   | 7.3                                   | 7.7                             |
| 29.<br>Equivalente<br>de Brown                | “Laissez-faire”<br>mais autocrata<br>rigoroso | Democrata<br>incompetente<br>mais<br>democrata<br>genuíno | Autocrata<br>incompetente             | Autocrata<br>benevolente        |
| 30.<br>Equivalente<br>de Jennings             | Abdicrata mais<br>burocrata                   | Democrata   | Autocrata                             | Executivo<br>mais<br>neurocrata |
| 31.<br>Equivalente<br>de Walling              | Pensador<br>objetivo                          | Assistente<br>amistoso                                    | Batalhador<br>duro                    | -                               |
| 32.<br>Equivalente<br>de Davis                | Guardião                                      | Defensor  | Autocrata                             | Colegial                        |
| 33.<br>Equivalente<br>de Horney               | Retira-se<br>(desligado)                      | Aproxima-se<br>(complacente)                              | Movimenta-se<br>contra<br>(agressivo) | -                               |

Fonte: Reddin (1981, p.45-46).

Para Reddin (op. cit.,p.56) “Toda essa pesquisa é uma forte sugestão de que a noção de um único estilo ideal não é válida e, portanto, não é útil. Não há evidência consistente de que um estilo seja geralmente mais eficaz que o outro”. REDDIN (op. cit.,p.56-57) acrescenta: “Podemos melhor apreciar os estilos em relação às situações específicas. Qualquer estilo tem uma situação para a qual é adequado e muitas situações para as quais não o é”.

Figura 3: Estilos Aplicados às Situações



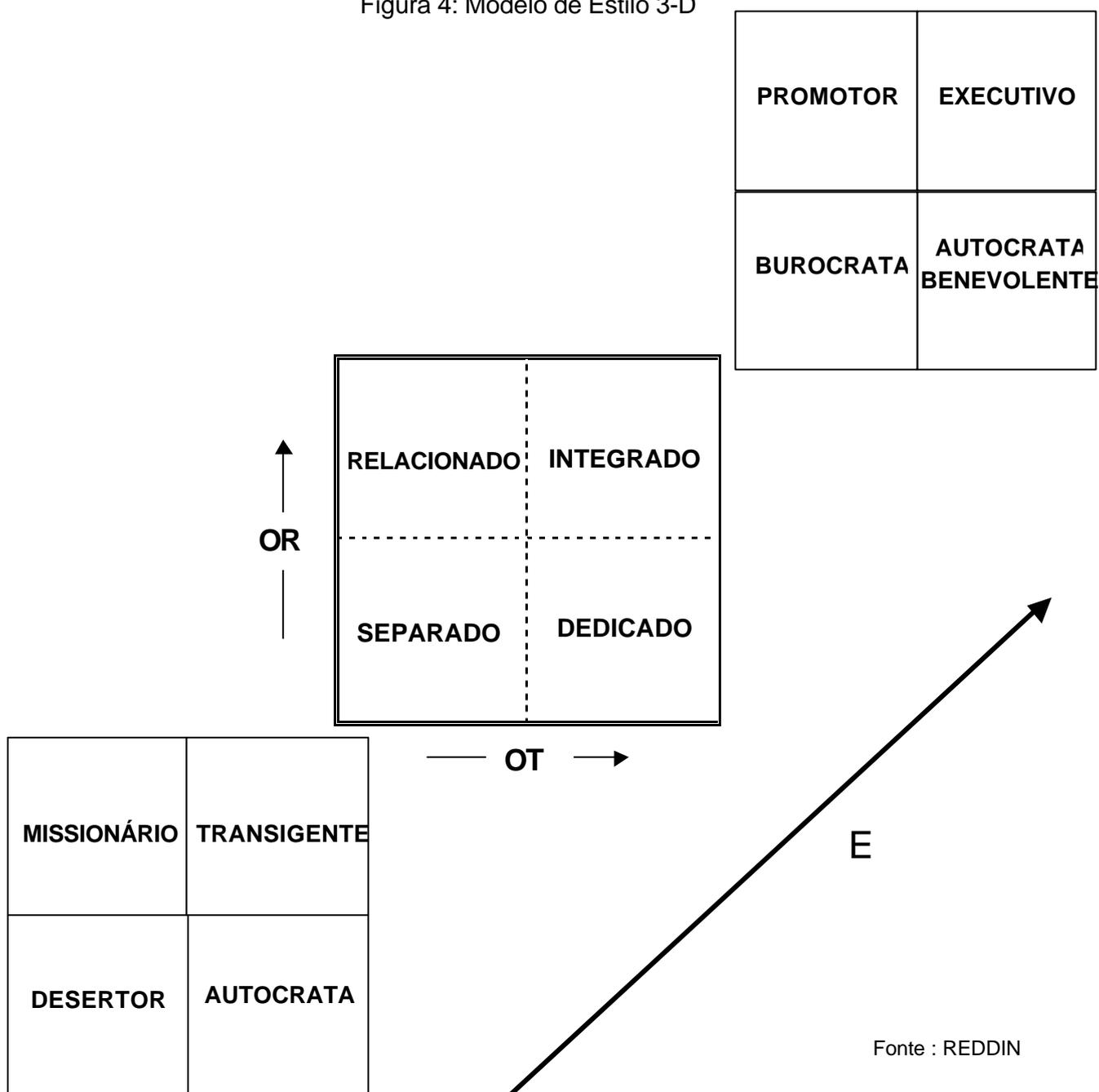
Fonte : Reddin (1981)

A adequação do estilo à situação resulta em eficácia. Surge aí, a terceira dimensão (orientação para a tarefa; orientação para as relações e eficácia).

Portanto, pode-se concluir que o estilo mais adequado e o estilo mais eficaz têm a mesma significação.

Qualquer um dos quatro estilos básicos pode ser mais eficaz ou menos eficaz, dependendo da situação em que esse estilo é usado. Cada estilo assume uma denominação diferente em função da eficácia.

Figura 4: Modelo de Estilo 3-D



Fonte : REDDIN

Tem-se então, o modelo 3-D de Reddin (op.cit.,p.58). O primeiro plano corresponde ao plano de menor eficácia. O plano central é o plano dos estilos básicos e o último plano corresponde ao plano de maior eficácia.

Reddin (op.cit.,p.66-67) assim define cada estilo:

**AUTOCRATA:**

“Um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma baixa Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é inadequado, sendo, por isso, menos eficaz; é percebido como carente de confiança nos outros, desagradável e interessado unicamente na tarefa imediata”.

**AUTOCRATA-BENEVOLENTE:**

“Um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma baixa Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é adequado, sendo, por isso, mais eficaz; é percebido como quem sabe o que deseja e como conseguir aquilo que deseja sem criar ressentimentos”.

**DESERTOR:**

“Um gerente que está usando uma baixa Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é inadequado, sendo, por isso, menos eficaz; é percebido como não comprometido e passivo ou negativo”.

**BUROCRATA:**

“Um gerente que está usando uma baixa Orientação para Tarefa e uma baixa Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é adequado, sendo, por isso, mais eficaz; é percebido como escrupuloso, interessado acima de tudo nas regras e procedimentos”.

**MISSIONÁRIO:**

“Um gerente que está usando uma alta Orientação para Relações e uma baixa Orientação para Tarefa, numa situação onde tal comportamento é inadequado, sendo, por isso, menos eficaz; é percebido como basicamente interessado em harmonia”.

**PROMOTOR:**

“Um gerente que está usando uma baixa orientação para Tarefa e uma alta Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é adequado, sendo, por isso, mais eficaz; é percebido como tendo confiança implícita nas pessoas e interessado, acima de tudo, em desenvolvê-las como indivíduos”.

**TRANSIGENTE:**

“Um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma alta Orientação para Relações, numa situação que requer uma alta Orientação somente para Tarefa ou somente para Relações ou não exige alta Relação nem para Tarefa nem para Relações, sendo, por isso, menos eficaz; é percebido como um fraco tomador de decisões e como alguém muito influenciado pelas várias pressões da situação e como pessoa que evita ou minimiza as pressões e problemas imediatos em vez de maximizar a produção a longo prazo”.

**EXECUTIVO:**

“Um gerente que está usando uma alta Orientação para Tarefa e uma alta Orientação para Relações, numa situação onde tal comportamento é adequado, sendo, portanto, mais eficaz; é percebido como uma boa força motivadora e um gerente que estabelece altos padrões, trata cada um de forma diferente e prefere dirigir através de equipes”.

Reddin (op. cit., p.61) explica:

“O estilo gerencial, com suas conotações de eficácia, não pode ser simplesmente definido levando-se em conta unicamente o comportamento. Ele sempre deve ser definido tomando-se como ponto de referência as exigências da situação”.

Para Reddin (op.cit.,p.80) “a eficácia de qualquer comportamento depende da situação em que é usado”.

Desta forma, para aprender a ser eficaz, o líder/gerente precisa aprender a utilizar três habilidades:

**FLEXIBILIDADE DE ESTILO:**

“é uma medida do grau segundo o qual um gerente muda seu estilo adequadamente a uma situação em mudança” (Reddin,op. cit.,p.71).

**SENSIBILIDADE SITUACIONAL:**

“é a habilidade para ler as situações no que elas realmente contêm. Na linguagem 3-D é a habilidade para avaliar os cinco elementos situacionais em termos de suas exigências de tarefa e relações, seu repertório e sua força relativa” (Reddin op. cit.,p.149).

**HABILIDADE DE GESTÃO SITUACIONAL:**

“O gerente profissional é um gerente de situações totais. A habilidade de gestão situacional é nada mais que mudar as exigências dos elementos situacionais de forma que aumente a eficácia gerencial. Como isso sempre envolve mudança, uma habilidade básica da gerência é a introdução suave da mudança, ou, em outros termos, superar a resistência à mudança” (Reddin,op. cit.,p.172).

Essas três habilidades, quando adquiridas, dão ao líder/gerente a experiência.

A situação para Reddin, pode ser dividida em cinco elementos situacionais que são manejáveis. São eles:

**ORGANIZAÇÃO:**

”Forma abreviada para filosofia da organização, como é usada na Teoria 3-D, refere-se a todos aqueles fatores que influenciam o comportamento num sistema social, comuns a posições não essencialmente relacionadas. Diz-se algumas vezes que a organização refere-se a fatores extrínsecos às tarefas, cultura, clima, valores ou simplesmente, à maneira pela qual fazemos as coisas por aqui”.

**TECNOLOGIA:**

“Como é usada na Teoria 3-D, refere-se à forma pela qual o trabalho pode ser feito para alcançar eficácia gerencial. Preparar orçamentos, tomar decisões e fazer inspeções são tarefas que poderiam ser feitas de diferentes maneiras; sua tecnologia é diferente”.

**SUPERIOR, COLABORADOR E SUBORDINADO:**

“Os conceitos superior, colaboradores e subordinados são usados no sentido geralmente aceito”.

“Cada um desses cinco elementos faz exigências ao estilo do gerente. Essas exigências podem ser expressas em termos de um ou mais estilos básicos necessários para satisfazê-las. Podemos dizer que qualquer coisa que afeta a eficácia de um gerente pode ser expressa por um ou mais elementos situacionais” (Reddin op. cit.,p.84).

Para a pesquisa, a contribuição da Teoria 3-D se fez no sentido de fornecer subsídios para a quantificação dos oito estilos gerenciais dos 31 sujeitos. Buscou-se a construção de um teste objetivo e de rápida resposta e mensuração, características também encontradas no teste de Monterrey, aplicado para medir a dimensão individual.

Foi considerado suficiente para os objetivos da pesquisa a identificação do desempenho gerencial dos sujeitos - resultante da liderança/gerência junto ao grupo/organização -, numa abordagem genérica, para a posterior busca de correlação com o teste da dimensão individual. A pesquisa da eficácia foi desconsiderada por exigir uma outra abordagem, mais complexa e demorada e principalmente porque não acrescentaria dados significativos para o que se desejava medir.

Com base nos indicadores de cada estilo, foi construído o Diagnóstico de Estilo e Desempenho Gerencial do Empreendedor (anexo 1). Este teste consta de 72 proposições. Cada grupo de 6 questões mede um determinado estilo de liderança/gerência, a saber:

SEPARADO: Itens 1 ao 6;

DESERTOR: Itens 7 ao 12;

BUROCRATA: Itens 13 ao 18;

RELACIONADO: Itens 19 ao 24;

MISSIONÁRIO: Itens 25 ao 30;

PROMOTOR: Itens 31 ao 36;  
DEDICADO: Itens 37 ao 42 ;  
AUTOCRATA: Itens 43 ao 48;  
AUTOCRATA-BENEVOLENTE: Itens 49 ao 54;  
INTEGRADO: Itens 55 ao 60;  
TRANSIGENTE: Itens 61 ao 66;  
EXECUTIVO: Itens 67 ao 72.

Estes conjuntos de itens foram rigorosamente transcritos dos indicadores de estilos de Reddin (op.cit p.219-250), atendendo, portanto, aos princípios pedagógicos de validade e fidedignidade, utilizados para elaboração de instrumentos de medida educacional, conforme Scheffer (1968).

Foi solicitado que os sujeitos testados analisassem cada proposição considerando os seus desempenhos como gerentes-empresendedores, atribuindo, no espaço próprio, um número de zero até dez para indicar a intensidade que melhor correspondesse às suas atitudes gerenciais.

Não foi citado que o teste também media as habilidades de liderança. Considerou-se que o conceito de liderança agregado ao do gerente poderia influenciar na resposta, na medida em que algumas propostas teóricas, como as de Krech, Crutchfield & Ballachey (1969, p.488-523), diferentemente de Reddin (op. cit.p.23), abordam esses conceitos separadamente.

Na medida em que não foi pesquisada a eficácia do líder/gerente, foi desnecessário medir os cinco elementos situacionais. Mas, foram úteis como referências situacionais na avaliação geral do comportamento de cada sujeito pesquisado.

#### Dimensão Ambiental

A pesquisa quanto à inter-relação desta dimensão com as duas consideradas anteriormente, pode parecer redundante, pois no atual contexto do conhecimento é axiomático dizer que o homem – por extensão, o empresário -,

influi e é influenciado pelo meio. Mas, fazer ciência é muitas vezes trilhar por caminhos já batidos, a fim de dar-lhes um significado, uma busca de sentido que seja esclarecedor e incontestável para conhecedores e leigos. Mas, não se busca o conhecimento somente pela razão, na medida em que se está realizando pesquisa social. Pascal (apud Neto 2000 p.13-14) assim disse: “dois excessos:excluir a razão -só admitir a razão”. E justificou:

“Conhecemos a verdade não só pela razão mas também pelo coração; é desta última maneira que conhecemos os seus princípios, e é em vão que o raciocínio, que deles não participa, tenta combatê-los”.

Desta forma, considerou-se uma abordagem diferenciada para medir a dimensão ambiental, que viesse embutida nos dois testes aplicados para medir as outras dimensões. Buscou-se esta estratégia para medir a inter-relação desta tríade dimensional.

Os indicativos para a pesquisa desta dimensão foram buscados nos seguintes itens dos testes aplicados aos 31 sujeitos pesquisados:

#### DIAGNÓSTICO DE ESTILO E DESEMPENHO GERENCIAL DO EMPREENDEDOR:

Todos os itens foram considerados.

SOU UM EMPREENDEDOR? Itens 15; 20; 22; 24 e 26.

Os itens selecionados, embora não sejam exclusivos para medir a dimensão ambiental, indicam facilidades ou dificuldades do empreendedor para interagir com esta dimensão.

Uma atenção especial foi dirigida para os aspectos de ordem emocional, os quais perpassam as respostas aos dois testes, que embora não sejam medidas objetivamente, interferem sutilmente nas respostas oferecidas, como disse Pascal (apud Neto, 2000,p.13-14).

Os resultados dos testes, bem como as avaliações e as considerações serão apresentados no capítulo 4.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A tabulação dos questionários realizados com os 31 sujeitos pesquisados, possibilitou uma série de inferências e conclusões, em resposta ao problema apresentado para a pesquisa: onde e como identificar o perfil do empreendedor.

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados dos respectivos questionários, que foram agrupados em 5 níveis, a saber:

Tabela 1: Níveis Aplicados aos Resultados dos Questionários

| SOU UM EMPREENDEDOR? | DIAGNÓSTICO DE ESTILO E DESEMPENHO GERENCIAL DO EMPREENDEDOR |
|----------------------|--|
| 235 – 285 = A        | 81% até 100% = A   |
| 200 – 234 = B        | 61% até 80% = B  |
| 185 – 199 = C        | 41% até 60% = C  |
| 170 – 184 = D        | 21% até 40% = D  |
| 155 – 169 = E        | 0 % até 20% = E  |

Desta forma, os resultados alcançados pelos sujeitos em cada questionário, podem ser correlacionados.

##### 4.1 Dimensão Individual

O teste “SOU UM EMPREENDEDOR?” (anexo 2), coletou os seguintes resultados:

Tabela 2: Resultado do teste “SOU UM EMPREENDEDOR ?”

| Sujeitos | Itens |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total de Pontos | Classificação |
|----------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------|---------------|
|          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |                 |               |
| 1        | B     | A | D | A | C | B | A | A | C | B  | B  | B  | D  | C  | D  | B  | A  | A  | A  | A  | B  | C  | B  | A  | B  | A  | 171             | D             |
| 2        | D     | C | D | A | C | B | C | C | D | A  | B  | B  | A  | D  | D  | A  | D  | A  | A  | A  | B  | C  | B  | A  | A  | A  | 113             | -             |
| 3        | D     | C | D | B | B | B | A | A | D | B  | A  | B  | D  | C  | C  | C  | A  | A  | B  | A  | B  | C  | A  | B  | B  | A  | 165             | E             |
| 4        | D     | B | D | C | C | B | C | C | D | D  | D  | B  | B  | C  | D  | B  | A  | A  | C  | A  | B  | C  | B  | B  | B  | B  | 134             | -             |
| 5        | A     | C | D | A | C | B | A | A | D | D  | D  | B  | A  | D  | C  | B  | E  | A  | C  | A  | B  | C  | B  | B  | A  | A  | 164             | E             |
| 6        | C     | C | B | A | C | B | A | B | D | B  | A  | B  | A  | C  | C  | B  | A  | A  | A  | B  | B  | A  | B  | C  | A  | C  | 191             | C             |
| 7        | D     | C | C | C | C | C | C | A | D | B  | B  | B  | D  | C  | C  | B  | A  | A  | A  | C  | B  | C  | B  | B  | B  | C  | 127             | -             |
| 8        | D     | C | D | B | B | C | A | B | D | B  | B  | C  | D  | D  | D  | B  | A  | A  | C  | B  | B  | C  | B  | C  | B  | A  | 161             | E             |
| 9        | C     | B | D | A | B | C | B | A | E | B  | C  | C  | C  | B  | B  | C  | E  | B  | C  | B  | B  | B  | B  | C  | A  | B  | 209             | B             |
| 10       | D     | B | D | B | C | C | A | B | D | B  | B  | C  | B  | B  | D  | B  | E  | A  | A  | B  | B  | C  | B  | A  | A  | C  | 183             | D             |
| 11       | D     | C | C | A | C | B | A | A | E | D  | B  | B  | B  | B  | D  | B  | A  | A  | C  | B  | B  | C  | B  | A  | A  | A  | 158             | E             |
| 12       | A     | B | B | A | C | D | A | A | C | B  | D  | C  | C  | C  | B  | C  | A  | A  | C  | A  | B  | C  | B  | B  | A  | C  | 187             | C             |
| 13       | D     | C | D | C | C | C | A | A | E | B  | B  | B  | A  | C  | B  | B  | A  | A  | A  | B  | B  | C  | A  | B  | C  | A  | 143             | -             |
| 14       | D     | C | D | A | C | A | C | C | D | B  | B  | B  | B  | C  | C  | B  | A  | A  | B  | A  | A  | C  | B  | C  | B  | A  | 137             | -             |
| 15       | B     | C | D | A | C | A | C | C | D | B  | A  | B  | B  | C  | D  | B  | A  | A  | B  | A  | B  | D  | B  | A  | A  | A  | 171             | D             |
| 16       | C     | C | C | A | C | A | A | C | C | D  | B  | C  | D  | C  | D  | B  | A  | A  | C  | B  | B  | C  | B  | A  | B  | C  | 148             | -             |
| 17       | D     | C | C | A | B | A | B | A | D | B  | A  | C  | C  | D  | C  | B  | A  | A  | C  | A  | B  | B  | B  | B  | A  | A  | 174             | D             |
| 18       | D     | C | D | C | B | B | A | A | D | D  | A  | B  | B  | C  | B  | C  | A  | A  | C  | B  | A  | B  | B  | B  | A  | C  | 172             | D             |
| 19       | D     | B | D | B | C | B | A | A | D | B  | B  | C  | A  | C  | D  | B  | E  | A  | A  | B  | B  | A  | B  | B  | A  | C  | 197             | C             |
| 20       | D     | C | A | C | C | D | A | A | D | A  | A  | B  | B  | C  | D  | B  | A  | A  | A  | A  | A  | C  | A  | C  | B  | B  | 131             | -             |
| 21       | C     | C | D | B | C | A | A | A | D | B  | A  | C  | A  | C  | A  | B  | D  | A  | A  | A  | B  | A  | A  | B  | B  | A  | 159             | E             |
| 22       | A     | B | D | A | B | A | C | A | B | B  | B  | C  | A  | D  | D  | B  | A  | A  | A  | A  | B  | C  | B  | B  | B  | B  | 157             | E             |
| 23       | C     | C | C | A | B | B | B | A | D | D  | B  | B  | A  | B  | D  | B  | E  | A  | A  | B  | B  | B  | B  | B  | A  | C  | 174             | D             |
| 24       | C     | C | D | B | C | C | B | A | E | B  | B  | C  | B  | C  | B  | B  | A  | A  | A  | A  | B  | C  | A  | B  | A  | A  | 206             | B             |
| 25       | A     | C | D | C | C | C | C | A | B | B  | B  | C  | A  | C  | B  | C  | E  | A  | A  | A  | A  | C  | B  | B  | A  | B  | 143             | -             |
| 26       | C     | C | C | B | C | B | C | B | E | B  | A  | C  | B  | C  | D  | B  | E  | A  | C  | C  | B  | A  | B  | C  | B  | C  | 175             | D             |
| 27       | A     | C | D | B | C | C | A | A | B | B  | D  | B  | B  | A  | B  | C  | A  | A  | C  | A  | A  | A  | B  | B  | A  | C  | 156             | E             |
| 28       | A     | C | C | C | C | B | B | A | D | B  | A  | B  | A  | D  | B  | B  | B  | A  | C  | A  | B  | A  | B  | B  | A  | B  | 139             | -             |
| 29       | C     | B | A | C | C | B | A | A | E | B  | B  | C  | B  | B  | D  | B  | A  | A  | A  | B  | B  | C  | B  | A  | A  | A  | 180             | D             |
| 30       | A     | C | C | A | C | A | A | C | B | D  | B  | B  | A  | C  | B  | C  | E  | A  | C  | A  | B  | A  | B  | A  | C  | C  | 182             | D             |
| 31       | D     | C | D | B | C | B | A | C | D | A  | A  | C  | B  | C  | C  | C  | A  | A  | C  | C  | B  | C  | B  | A  | B  | C  | 135             | -             |

## Análise dos Resultados

Considerando que a amostra tinha de ser representada por empreendedores ou gerentes que criaram seus próprios negócios, optou-se pela aplicação do teste SOU UM EMPREENDEDOR? para identificar os empreendedores e seu respectivo nível de empreendedorismo, e os diretores que não apresentam perfil empreendedor.

Dos resultados obtidos, concluiu-se:

- não houve sujeito classificado em A;
- 02 sujeitos foram classificados em B = 6,5%;
- 03 sujeitos classificados em C = 9,7%;
- 09 sujeitos classificados em D = 29%;
- 07 sujeitos classificados em E = 22,5%
- 10 sujeitos não foram classificados como empreendedores = 32,3%.

É digno de destaque o fato de através do teste aplicado, poder-se identificar que dos 31 gerentes participantes da amostra e representando empresas de sucesso no segmento de base tecnológica, 32,3% não apresentam características empreendedoras. Os 67,7% que as têm, estão concentrados nos níveis D e E, o que indica baixo índice empreendedor. Os resultados permitem concluir que embora todos sejam empresários, gerentes e a maioria empreendedores, existe uma carência generalizada de formação empreendedora.

Conforme as estratégias propostas para a presente pesquisa, considerou-se suficiente os dados avaliados neste teste.

Observações:

- O descritivo encontrado no perfil do Teste de Monterrey, (Monterrey, 1990), não corresponde perfeitamente aos sujeitos considerados, pois os mesmos já são empresários.
- Os resultados obtidos em cada item do teste possibilitam uma série de inferências para identificação do perfil dos empreendedores avaliados. Embora não sendo o objetivo específico, julga-se conveniente transcrever a seguir, as faixas etárias,

escolaridades e tempo de existência das respectivas empresas, para avaliar melhor o quadro geral em que se deu a pesquisa.

Tabela 3: Dados dos Sujeitos e Tempo das Empresas no Mercado

| SUJEITOS | FAIXA ETÁRIA       | ESCOLARIDADE | EXISTÊNCIA DA EMPRESA NO MERCADO |
|----------|--------------------|--------------|----------------------------------|
| 01       | entre 31 e 40 anos | técnico      | 1991                             |
| 02       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 2001                             |
| 03       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 1994                             |
| 04       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 1998                             |
| 05       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 1989                             |
| 06       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 1990                             |
| 07       | entre 41 e 50 anos | graduação    | 1987                             |
| 08       | entre 41 e 50 anos | graduação    | 1989                             |
| 09       | entre 41 e 50 anos | mestr./dr.   | 1987                             |
| 10       | entre 41 e 50 anos | graduação    | 1994                             |
| 11       | entre 31 e 40 anos | mest./dr.    | 1990                             |
| 12       | entre 31 e 40 anos | técnico      | 1999                             |
| 13       | entre 41 e 50 anos | mest./dr.    | 1986                             |
| 14       | entre 21 e 30 anos | graduação    | 1999                             |
| 15       | entre 21 e 30 anos | graduação    | 1996                             |
| 16       | entre 21 e 30 anos | Técnico      | 2000                             |
| 17       | entre 21 e 30 anos | graduação    | 1994                             |
| 18       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 1997                             |
| 19       | entre 31 e 40 anos | graduação    | 2000                             |
| 20       | mais de 50 anos    | graduação    | -                                |
| 21       | entre 21 e 30 anos | graduação    | -                                |
| 22       | entre 21 e 30 anos | 2º grau      | -                                |
| 23       | entre 31 e 40 anos | Graduação    | -                                |

|    |                    |           |      |
|----|--------------------|-----------|------|
| 24 | entre 41 e 50 anos | mest./dr. | -    |
| 25 | entre 41 e 50 anos | 2º grau   | -    |
| 26 | entre 31 e 40 anos | mest./dr. | 1994 |
| 27 | entre 41 e 50 anos | 2º grau   | -    |
| 28 | entre 31 e 40 anos | graduação | -    |
| 29 | entre 31 e 40 anos | mest./dr. | -    |
| 30 | entre 21 e 30 anos | graduação | 1997 |
| 31 | entre 31 e 40 anos | graduação | 1997 |

Destes resultados, pode-se observar:

- 07 sujeitos estão entre 21 e 30 anos = 22,6%
- 14 sujeitos estão entre 31 e 40 anos = 45%
- 08 sujeitos estão entre 41 e 50 anos = 26%
- 02 sujeitos estão acima de 50 anos = 6,4%
- Há uma concentração na graduação (58%), seguido pelo mestrado/doutorado (19,3%), 2º grau (13%) e por último, nível técnico (9,7%).
- Entre a empresa mais antiga (1986) e a mais recente (2001), há um espaço de 15 anos (10 empresas não puderam ser identificadas).

Percebe-se que a maior incidência dos sujeitos está na faixa compreendida entre os 31 e 40 anos de idade, que cotejada com a escolaridade e o tempo de existência das respectivas empresas, leva-se a inferir que um grupo significativo de sujeitos, após a conclusão da graduação, inclinou-se para a abertura de seu próprio negócio, alguns através das incubadoras de base tecnológica existentes no Estado de Santa Catarina, conforme as informações da FUNCITEC (2001).

#### **4.2 Dimensão Grupal/Organizacional**

A aplicação do Diagnóstico de Estilo e Desempenho Gerencial do Empreendedor, apresentou os seguintes resultados:

Tabela 4: Resultados do Diagnóstico de Estilo e Desempenho Gerencial do Empreendedor

| Sujeitos | Estilos Gerenciais |           |            |             |             |            |           |           |                       |            |             |            | Desempenho |       |
|----------|--------------------|-----------|------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------------------|------------|-------------|------------|------------|-------|
|          | Separado           | Desertor  | Burocrata  | Relacionado | Missionário | Promotor   | Dedicado  | Autocrata | Autocrata-Benevolente | Integrado  | Transigente | Executivo  | Percentual | Nível |
| 1        | 57<br>95%          | 51<br>85% | 60<br>100% | 59<br>98%   | 57<br>95%   | 58<br>97%  | 58<br>97% | 51<br>85% | 58<br>97%             | 59<br>98%  | 53<br>89%   | 60<br>100% | 11%        | E     |
| 2        | 51<br>85%          | 10<br>17% | 60<br>100% | 60<br>100%  | 40<br>67%   | 60<br>100% | 44<br>73% | 0<br>0%   | 57<br>95%             | 60<br>100% | 37<br>62%   | 60<br>100% | 62%        | B     |
| 3        | 49<br>82%          | 34<br>57% | 55<br>92%  | 52<br>87%   | 49<br>82%   | 50<br>83%  | 53<br>88% | 38<br>63% | 53<br>88%             | 52<br>87%  | 46<br>77%   | 48<br>80%  | 16%        | E     |
| 4        | 38<br>63%          | 22<br>37% | 41<br>68%  | 46<br>77%   | 38<br>63%   | 49<br>82%  | 35<br>58% | 30<br>50% | 47<br>78%             | 45<br>75%  | 39<br>65%   | 46<br>77%  | 22.5%      | D     |
| 5        | 13<br>22%          | 06<br>10% | 36<br>60%  | 45<br>75%   | 27<br>45%   | 44<br>73%  | 44<br>73% | 24<br>40% | 42<br>70%             | 44<br>73%  | 27<br>45%   | 41<br>68%  | 33%        | D     |
| 6        | 52<br>87%          | 15<br>25% | 56<br>93%  | 52<br>87%   | 43<br>72%   | 54<br>90%  | 44<br>73% | 10<br>17% | 52<br>87%             | 58<br>97%  | 35<br>58%   | 56<br>93%  | 48%        | C     |
| 7        | 41<br>68%          | 29<br>48% | 19<br>32%  | 39<br>65%   | 37<br>62%   | 42<br>70%  | 43<br>72% | 32<br>53% | 47<br>78%             | 48<br>80%  | 29<br>48%   | 45<br>75%  | 11%        | E     |
| 8        | 36<br>60%          | 22<br>37% | 44<br>73%  | 48<br>80%   | 36<br>60%   | 38<br>63%  | 47<br>78% | 38<br>63% | 51<br>85%             | 44<br>73%  | 32<br>53%   | 43<br>72%  | 20%        | E     |
| 9        | 22<br>37%          | 08<br>13% | 42<br>70%  | 45<br>75%   | 30<br>50%   | 52<br>87%  | 44<br>73% | 19<br>32% | 45<br>75%             | 50<br>83%  | 25<br>42%   | 47<br>78%  | 43%        | C     |
| 10       | 42<br>70%          | 17<br>28% | 49<br>82%  | 38<br>63%   | 28<br>47%   | 42<br>70%  | 49<br>82% | 33<br>55% | 54<br>90%             | 44<br>73%  | 33<br>55%   | 50<br>83%  | 37.5%      | D     |
| 11       | 44<br>73%          | 28<br>47% | 49<br>82%  | 43<br>72%   | 27<br>45%   | 49<br>82%  | 51<br>85% | 35<br>58% | 49<br>82%             | 50<br>83%  | 44<br>73%   | 54<br>90%  | 28%        | D     |
| 12       | 26<br>43%          | 22<br>37% | 45<br>75%  | 45<br>75%   | 36<br>60%   | 43<br>72%  | 44<br>73% | 31<br>52% | 47<br>78%             | 47<br>78%  | 38<br>63%   | 45<br>75%  | 22%        | D     |
| 13       | 49<br>82%          | 15<br>25% | 48<br>80%  | 47<br>78%   | 41<br>68%   | 48<br>80%  | 49<br>82% | 26<br>43% | 51<br>85%             | 49<br>82%  | 45<br>75%   | 51<br>85%  | 30%        | D     |
| 14       | 43<br>72%          | 18<br>30% | 40<br>67%  | 47<br>78%   | 39<br>65%   | 41<br>68%  | 48<br>80% | 23<br>38% | 49<br>82%             | 43<br>72%  | 44<br>73%   | 45<br>75%  | 21.5%      | D     |
| 15       | 36<br>60%          | 17<br>28% | 38<br>63%  | 40<br>67%   | 31<br>52%   | 43<br>72%  | 44<br>74% | 28<br>60% | 47<br>78%             | 46<br>77%  | 37<br>62%   | 41<br>68%  | 20%        | E     |
| 16       | 43<br>72%          | 08<br>13% | 48<br>80%  | 50<br>83%   | 34<br>57%   | 50<br>84%  | 58<br>97% | 25<br>42% | 58<br>97%             | 45<br>75%  | 18<br>30%   | 27<br>45%  | 41%        | C     |
| 17       | 36<br>60%          | 31<br>52% | 47<br>78%  | 49<br>82%   | 43<br>72%   | 44<br>73%  | 50<br>83% | 39<br>65% | 47<br>78%             | 52<br>87%  | 46<br>77%   | 43<br>72%  | 09%        | E     |
| 18       | 47<br>78%          | 08<br>13% | 48<br>80%  | 41<br>68%   | 22<br>37%   | 50<br>83%  | 52<br>87% | 06<br>10% | 54<br>90%             | 48<br>80%  | 24<br>40%   | 43<br>72%  | 56%        | C     |

|    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |   |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|---|
| 19 | 36  | 24  | 49  | 55  | 49  | 51  | 45  | 32  | 55  | 50  | 50  | 52  | 22%   | D |
|    | 60% | 40% | 82% | 92% | 82% | 85% | 75% | 53% | 92% | 83% | 83% | 87% |       |   |
| 20 | 46  | 20  | 52  | 52  | 45  | 49  | 50  | 29  | 56  | 47  | 30  | 45  | 33%   | D |
|    | 77% | 33% | 87% | 87% | 75% | 82% | 83% | 48% | 93% | 78% | 50% | 75% |       |   |
| 21 | 31  | 19  | 47  | 45  | 34  | 44  | 58  | 34  | 58  | 50  | 45  | 50  | 28%   | D |
|    | 52% | 32% | 78% | 75% | 57% | 73% | 97% | 57% | 97% | 84% | 75% | 83% |       |   |
| 22 | 48  | 27  | 57  | 49  | 40  | 48  | 46  | 44  | 52  | 52  | 46  | 46  | 19%   | E |
|    | 80% | 45% | 95% | 82% | 67% | 80% | 77% | 73% | 87% | 87% | 77% | 77% |       |   |
| 23 | 48  | 38  | 54  | 52  | 50  | 52  | 55  | 40  | 53  | 52  | 37  | 51  | 19%   | E |
|    | 80% | 63% | 90% | 87% | 83% | 87% | 92% | 67% | 88% | 87% | 62% | 85% |       |   |
| 24 | 42  | 18  | 43  | 41  | 35  | 42  | 44  | 35  | 49  | 45  | 39  | 44  | 21.5% | D |
|    | 70% | 30% | 72% | 68% | 58% | 70% | 73% | 58% | 82% | 75% | 65% | 73% |       |   |
| 25 | 50  | 29  | 56  | 47  | 45  | 52  | 49  | 42  | 47  | 48  | 39  | 47  | 19.5  | E |
|    | 83% | 48% | 93% | 78% | 75% | 87% | 82% | 70% | 78% | 80% | 65% | 78% |       |   |
| 26 | 45  | 17  | 52  | 55  | 40  | 48  | 54  | 20  | 55  | 51  | 31  | 54  | 43%   | C |
|    | 75% | 28% | 87% | 92% | 67% | 80% | 90% | 33% | 92% | 85% | 52% | 90% |       |   |
| 27 | 52  | 19  | 57  | 33  | 32  | 37  | 35  | 30  | 51  | 45  | 27  | 38  | 31%   | D |
|    | 87% | 32% | 95% | 55% | 53% | 62% | 58% | 50% | 85% | 75% | 45% | 63% |       |   |
| 28 | 55  | 20  | 54  | 55  | 41  | 46  | 36  | 07  | 32  | 49  | 44  | 46  | 28%   | D |
|    | 92% | 33% | 90% | 92% | 68% | 77% | 60% | 12% | 53% | 82% | 73% | 77% |       |   |
| 29 | 37  | 05  | 53  | 46  | 31  | 52  | 52  | 12  | 54  | 50  | 19  | 53  | 60%   | C |
|    | 62% | 08% | 88% | 77% | 52% | 87% | 87% | 20% | 90% | 83% | 32% | 88% |       |   |
| 30 | 35  | 19  | 48  | 43  | 36  | 50  | 47  | 39  | 49  | 49  | 39  | 48  | 26%   | D |
|    | 58% | 32% | 80% | 72% | 60% | 83% | 78% | 65% | 82% | 82% | 65% | 80% |       |   |
| 31 | 48  | 15  | 52  | 50  | 32  | 42  | 47  | 22  | 47  | 44  | 34  | 46  | 35%   | D |
|    | 80% | 25% | 87% | 83% | 53% | 70% | 78% | 37% | 78% | 73% | 57% | 77% |       |   |

OBS:

1 - para cada sujeito, a 1ª linha indica o resultado obtido; a 2ª linha indica o percentual correspondente.

2 - o percentual do desempenho corresponde à média aritmética das diferenças entre os percentuais dos estilos eficazes e ineficazes.

### Análise dos Resultados

Com os resultados obtidos, pode-se inferir:

- não houve sujeito classificado em A
- 01 sujeito classificado em B = 3,2%
- 06 sujeitos classificados em C = 19,4%
- 15 sujeitos classificados em D = 48,4%
- 09 sujeitos classificados em E = 29%

Portanto, o desempenho gerencial é baixo, concentrando-se na faixa entre 21% até 40% (D). Nota-se, também, que o segundo índice encontra-se na faixa de zero até 20% (E). Na classificação de 61% até 80% (B) de desempenho, encontram-se apenas 3,2% da amostra pesquisada. Estes dados indicam uma significativa falta de conhecimento dos sujeitos pesquisados na utilização de estilos gerenciais adequados para as situações grupais/organizacionais. Não foi encontrada correlação entre a faixa etária, nível de escolaridade e desempenho gerencial.

Para a pesquisa, o dado mais relevante é o que indica a inter-interação do empreendedor com o grupo/organização. Ficou provado, pelos dados coletados na amostra (tabelas x e y) que os empreendedores (bem como os empresários não-empreendedores), influem e sofrem influência direta dos grupos em que participam e por extensão, da organização. Conforme Reddin (1981,p.80): "A eficácia de qualquer comportamento depende da situação em que é usado". Observa-se que os níveis de empreendedor encontrados através do teste SOU UM EMPREENDEDOR? têm correlação direta com os níveis encontrados no teste DIAGNÓSTICO DE ESTILO E DESEMPENHO GERENCIAL DO EMPREENDEDOR. Observa-se, também, que mesmo quando os níveis não se equivalem, estão próximos, exceto em 01 sujeito (24). A subjetividade dos testes, considerando que foram respondidos segundo a percepção de cada sujeito, não invalida as respostas, pois os sujeitos não sabiam da sistemática de avaliação dos 2 testes.

Tabela 5: Correlação entre os Níveis de Empreendedor e de Desempenho Gerencial

| SUJEITO | Estilos Gerenciais | Sou um Empreendedor? | Observações       |
|---------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 01      | E                  | D                    | Diferem 01 nível  |
| 02      | B                  | -                    | -                 |
| 03      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 04      | D                  | -                    | -                 |

|    |   |   |                   |
|----|---|---|-------------------|
| 05 | D | E | Diferem 01 nível  |
| 06 | C | C | Correlação direta |
| 07 | E | - | -                 |
| 08 | E | E | Correlação direta |
| 09 | C | B | Diferem 01 nível  |
| 10 | D | D | Correlação direta |
| 11 | D | E | Diferem 01 nível  |
| 12 | D | C | Diferem 01 nível  |
| 13 | D | - | -                 |
| 14 | D | - | -                 |
| 15 | E | D | Diferem 01 nível  |
| 16 | C | - | -                 |
| 17 | E | D | Diferem 01 nível  |
| 18 | C | D | Diferem 01 nível  |
| 19 | D | C | Diferem 01 nível  |
| 20 | D | - | -                 |
| 21 | D | E | Diferem 01 nível  |
| 22 | E | E | Correlação direta |
| 23 | E | D | Diferem 01 nível  |
| 24 | D | B | Diferem 02 níveis |
| 25 | E | - | -                 |
| 26 | C | D | Diferem 01 nível  |
| 27 | D | E | Diferem 01 nível  |
| 28 | D | - | -                 |
| 29 | C | D | Diferem 01 nível  |
| 30 | D | D | Correlação direta |
| 31 | D | - | -                 |

Conclusão: a dimensão individual e a dimensão grupal/organizacional se interagem mutuamente.

### 4.3 Dimensão Ambiental

Como já foi explicitada na seção 3.3.3, do capítulo anterior, a obtenção de dados para avaliar a interação desta dimensão com a dimensão individual e a dimensão grupal/organizacional, se deu através de todos os ítems constantes do questionário gerencial e dos itens 15, 20, 22, 24 e 26 do teste para medir empreendedores.

Os resultados obtidos foram:

Tabela 6: Resultados dos testes quanto à inter-relação das Dimensões Ambiental, Grupal/Organizacional e Individual.

| SUJEITO | Estilos Gerenciais | Sou um Empreendedor? | Observações       |
|---------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 01      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 02      | B                  | E                    | Diferem 03 níveis |
| 03      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 04      | D                  | E                    | Diferem 01 nível  |
| 05      | D                  | E                    | Diferem 01 nível  |
| 06      | C                  | C                    | Correlação direta |
| 07      | E                  | D                    | Diferem 01 nível  |
| 08      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 09      | C                  | D                    | Diferem 01 nível  |
| 10      | D                  | D                    | Correlação direta |
| 11      | D                  | E                    | Diferem 01 nível  |
| 12      | D                  | B                    | Diferem 02 níveis |
| 13      | D                  | D                    | Correlação direta |
| 14      | D                  | C                    | Diferem 01 nível  |
| 15      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 16      | C                  | C                    | Correlação direta |
| 17      | E                  | E                    | Correlação direta |
| 18      | C                  | E                    | Diferem 02 níveis |

|    |   |   |                   |
|----|---|---|-------------------|
| 19 | D | D | Correlação direta |
| 20 | D | D | Correlação direta |
| 21 | D | E | Diferem 01 nível  |
| 22 | E | D | Diferem 01 nível  |
| 23 | E | D | Diferem 01 nível  |
| 24 | D | C | Diferem 01 nível  |
| 25 | E | C | Diferem 02 níveis |
| 26 | C | C | Correlação direta |
| 27 | D | B | Diferem 02 níveis |
| 28 | D | D | Correlação direta |
| 29 | C | E | Diferem 02 níveis |
| 30 | D | B | Diferem 02 níveis |
| 31 | D | B | Diferem 02 níveis |

#### Análise dos resultados

Estes resultados agrupados, indicam:

- 13 sujeitos apresentam uma correlação direta entre as 3 dimensões pesquisadas.
- 10 sujeitos indicam uma variação de 01 nível, para cima ou para baixo.
- 07 sujeitos indicam uma variação de 02 níveis, para cima ou para baixo.
- 01 sujeito indica uma variação de 03 níveis, para baixo.

A análise conduz à seguinte conclusão:

As 3 dimensões estão em inter-relação dinâmica:

- pela ação dos sujeitos testados, mesmo para os que não têm o perfil de empreendedor;
- pela ação dos respectivos grupos/organizações;
- pela ação do ambiente social externo.

No capítulo seguinte será apresentada a concepção estratégica para a elaboração das perguntas que combinando fatores e especificações das 3 dimensões pesquisadas, conduzirão a respostas operacionais sobre o perfil do empreendedor, de forma personalizada, tridimensional e atualizável.

## **5 MATRIZ HEURÍSTICA TRIDIMENSIONAL PARA A IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR ©**

A construção de uma matriz heurística que atuasse nas 3 dimensões pesquisadas e pudesse contribuir para a identificação do perfil do empreendedor, foi o esforço de pesquisa seguinte.

Através desta matriz, pode-se não somente identificar indivíduos com perfil empreendedor, pelo cruzamento dos resultados obtidos através das três dimensões, mas, formá-los com base científica para exercerem em plenitude as suas capacidades empreendedoras, nos diversos segmentos produtivos da sociedade.

Em sendo assim, a partir de diversos parâmetros referenciais identificados e divulgados através de literatura científica citada neste presente trabalho de pesquisa, a matriz, pela facilidade de obtenção de insumos ao longo do tempo, apresenta-se como um instrumento da proposta metodológica de utilização pedagógica para a identificação de empreendedores em potencial, através da construção de um perfil dinâmico do empreendedor.

Outro caminho a ser seguido, utilizando este mesmo instrumento é o que permite um acompanhamento do progresso do empreendedor, ao longo do processo ensino-aprendizagem, pela mensuração de suas variações. Este caminho em mão dupla possibilita assim, um planejamento estratégico de ações de identificação, formação e desenvolvimento do empreendedor, ao mesmo tempo em que disponibiliza a possibilidade estratégica de ações corretivas ao longo do processo ensino-aprendizagem, pelo tempo que se desejar.

A pesquisa das 3 dimensões e da matriz heurística possibilita, também, um estudo mais amplo sobre o modo de pensar estratégico e de operar dos empreendedores, a sua visão de mundo. Segundo Fillion (1993,p.52), “a visão parece fornecer ao empreendedor um referencial que o ajuda a chegar aonde deseja ir”. Esta visão significa a imagem do lugar onde o empreendedor deseja ver

o seu produto. Para que a visão seja mantida durante o desenvolvimento e concretização do empreendimento, são necessários 4 elementos:

- weltanschauung: “prisma através do qual o indivíduo enxerga o mundo real. Ele inclui valores: é o que é notado como significativo quando a realidade ao redor é filtrada através de valores, atitudes, humor e intenções. O termo está freqüentemente associado a imagens, modelos e outras formas de representação da realidade. Assim como os valores, o weltanschauung (W) não é fixo, sendo continuamente reformulado, à luz do contexto em que o indivíduo opera ou decide operar” (Filion,1993,p.56).
- energia: “a energia é o tempo alocado em atividades profissionais e a intensidade com que elas são executadas. Os Ws ou valores do empreendedor irão influenciar na definição do que ele vai dispor para investir em sua vida profissional” (Filion, 1993,p.57-58).
- Liderança: “a liderança parece ir surgindo numa evolução gradual, que requer a aquisição de uma habilidade particular, num setor particular de atividade”. Ela é de significativa importância para o desenvolvimento da visão, pois exerce um impacto sobre o nível e a extensão do empreendimento desejado. “A habilidade para desenvolver uma visão parece conferir liderança, e esta, para o empreendedor, depende do desenvolvimento da visão” (Filion, 1993,p.58). Ressalta-se que nesta presente pesquisa utilizou-se a Teoria 3-D de Eficácia Gerencial, de Reddin (1981), cujos resultados podem ser analisados como de liderança. Reddin (1981,p.23), explica que “praticamente tudo se aplica tanto ao líder como ao gerente”.
- Sistema de relações: “o sistema de relações, aparentemente, é o fator mais decisivo para explicar a evolução da visão. A família, sistema básico de relações de um empreendedor, certamente moldará os tipos de visão inicial que possa ter. Depois as relações que se estabelece, com a finalidade de desenvolver suas visões complementares, serão de importância fundamental para o desenvolvimento de sua visão central”. Filion (1993,p.53) prossegue: “quanto mais articulada for sua visão, tanto mais

importante será o papel por ela desempenhado na escolha dos critérios de um sistema de relações”.

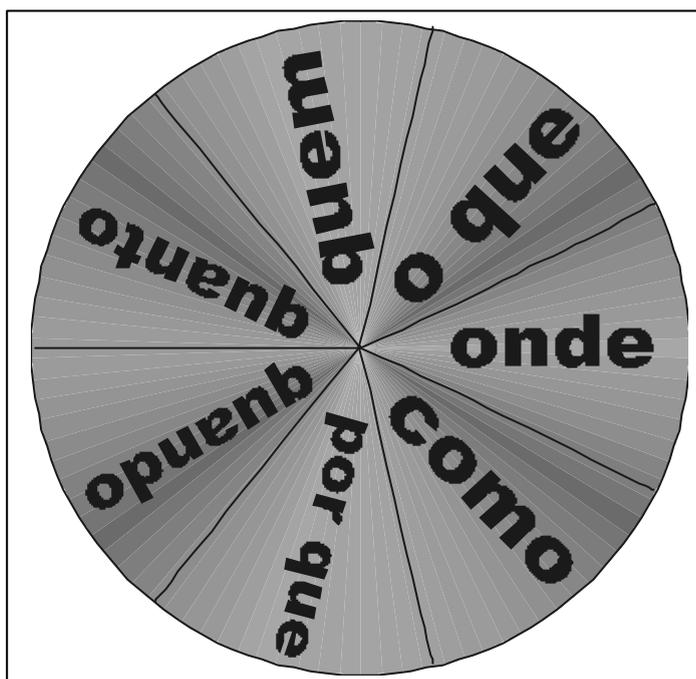
Enfim, esta abordagem de ação metodológica propõe-se a ser um instrumento do empreendedorismo na identificação mais precisa do perfil de seu agente-motor -o empreendedor-, operacionalizado com efetividade pelas instituições de ensino e seus educadores pelo que são, à semelhança do empreendedor, os construtores e mantenedores do conhecimento e do desenvolvimento social. Filion (1993,p.60) destaca que “a educação para o empreendedor deve auxiliar o indivíduo, no seu desenvolvimento, pelo esforço de suas características diferenciadas”.

### **5.1 Partes componentes da Matriz Heurística Tridimensional**

A matriz heurística é constituída por três discos concêntricos de diâmetros diferentes, nos quais encontram-se palavras-chaves para a constituição de indagações que levem à busca de fatores comportamentais do empreendedor nas três dimensões pesquisadas. Esta matriz, pela disposição das partes e pela sua operacionalização, permite que sejam levantadas 10.584 indagações sobre o comportamento do empreendedor em determinado momento de sua ação empreendedora. Em assim sendo, temos:

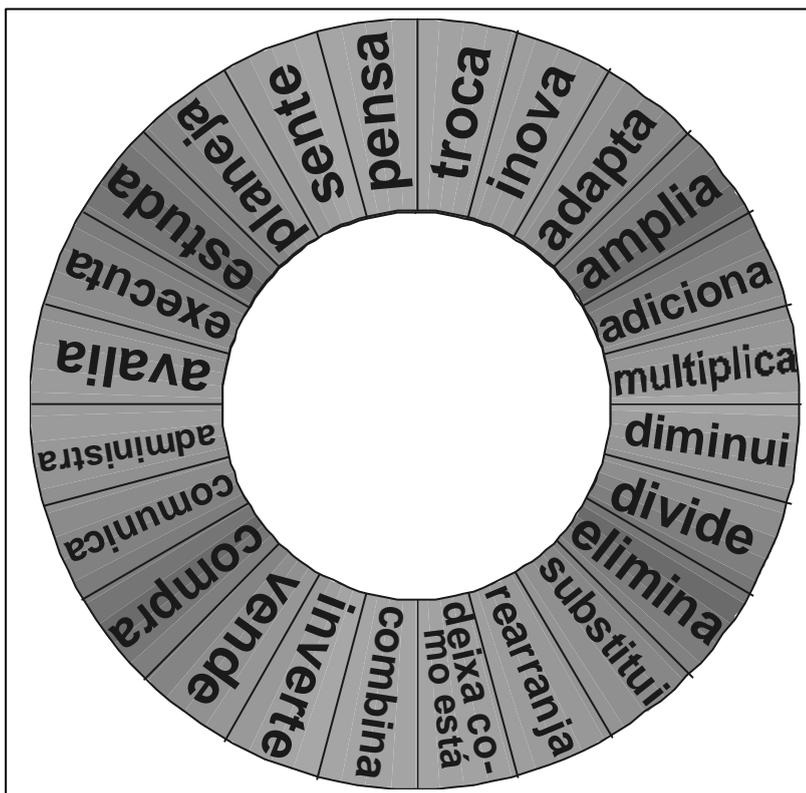
- disco 1 (giratório): contém 07 perguntas básicas (06 perguntas de Descartes, utilizadas nos métodos de investigação científica, e 01 de natureza quantitativa );

Figura 5: Disco com 7 Perguntas Básicas



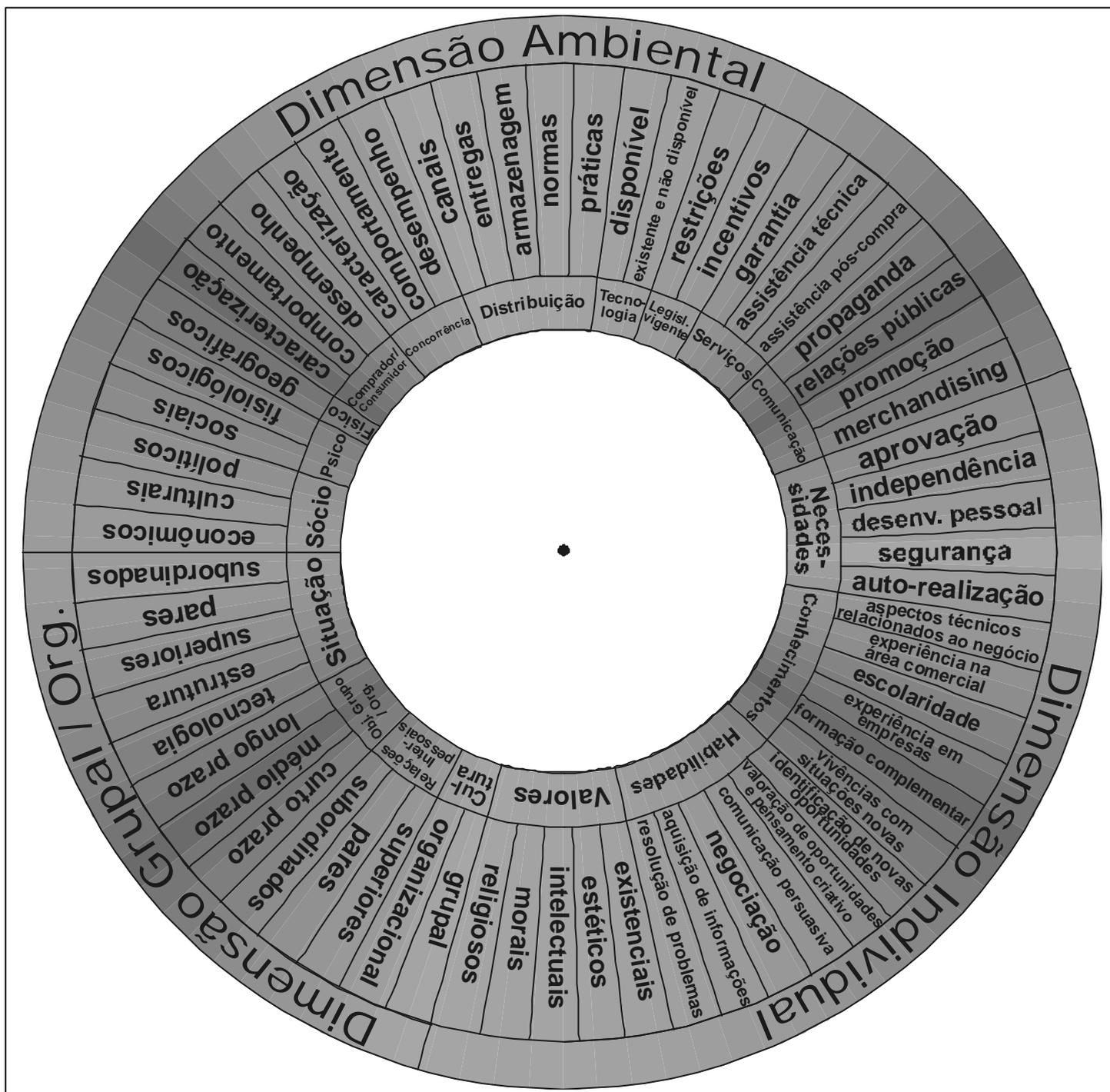
- disco 2 (giratório): contém 24 perguntas técnicas (adaptadas de OSBORN [1958])

Figura 5.2 : Disco com 24 Perguntas Técnicas



- disco 3 (fixo): contém 18 fatores qualificantes e 63 especificações, retirados das Ciências Humanas e Sociais e condizentes com as 03 dimensões – individual, grupal/organizacional e ambiental -, que delimitam este círculo.

Figura 5.3 : Disco com as 3 Dimensões e seus Respective Fatores Qualificantes



## 5.2 Operacionalização da Matriz Heurística Tridimensional

Admitindo-se que através dos conhecimentos humanos registrados, pode-se encontrar respostas para a maioria das perguntas, por conclusão lógica, a formulação de questões em quantidade e qualidade é que faz a grande diferença na busca do conhecimento. A matriz heurística não foi concebida para dar respostas ou soluções, mas estimular a percepção e o processo decisório. Funciona como um instrumento da memória artificial, que combina diversos fatores que possam gerar alternativas para os problemas que se desejam resolvidos, na área do empreendedorismo. Das perguntas geradas, nem todas apresentam coerência, são possíveis e até viáveis, para o que se deseja obter, mas certamente possibilitarão a seleção de um grupo significativo de indagações que contribuirão para a maior facilidade na identificação dos fatores do perfil de determinado empreendedor.

Para utilizar a matriz heurística torna-se necessário que se inicie da perspectiva do sujeito-objeto da pesquisa, ou seja do empreendedor, o qual se busca pesquisar suas características para compor o perfil personalizado.

Para a formulação das perguntas, seleciona-se inicialmente uma das 07 perguntas básicas. Em seguida seleciona-se uma das 24 perguntas técnicas e na seqüência, um dos fatores qualificantes. Neste instante tem-se um leque de indagações possibilitadas pelas especificações e até pode-se acrescentar subespecificações, se necessário. Estas combinações possibilitam um posicionamento claro de situações vivenciadas ou não pelo sujeito pesquisado, e pela formulação simples das perguntas, pode-se indicar caminhos seguros para a busca de soluções, encontrando-se o argumento exclusivo para identificar determinada característica do comportamento e compor, assim, um perfil do empreendedor com maior validade e fidedignidade. A sinopse e os exemplos seguintes procuram melhor esclarecer a dinâmica operacional da matriz heurística:









## Mensuração

Pode-se atribuir escalas de valor para os fatores pesquisados - por exemplo, de 0 até 10 pontos. Assim cada fator analisado receberá um valor, consoante com o comportamento manifesto pelo empreendedor. Embora haja um risco de natureza subjetiva na atribuição desses pontos, pode-se, entretanto, pela definição de critérios de validade e fidedignidade para atribuição de cada ponto, obter um perfil ainda mais nítido do comportamento do empreendedor. Os ajustes nessa quantificação vão sendo realizados pela observação ao longo do tempo. Considerando, por exemplo, que determinado empreendedor esteja sendo avaliado em 200 fatores, obtendo uma média de 1000 pontos em seu desempenho, qualquer variação para mais ou para menos, ao longo do tempo, é um indicativo a ser analisado com maior atenção. Obtém-se assim, um perfil personalizado, tridimensional e quantificável.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões dos resultados da pesquisa que buscou a identificação das dimensões de atuação do empreendedor, culminando com a construção de uma matriz heurística que possibilita trabalhar com o raciocínio sobre a incerteza no âmbito das dimensões identificadas e assim obter um perfil do empreendedor qualificável, quantificável e atualizável. Portanto, com maior precisão e confiabilidade. Faz, também, uma análise dos resultados alcançados em resposta às hipóteses formuladas, bem com os objetivos propostos. As recomendações oferecidas indicam resultados imaginados como necessários, mas que de forma alguma esgotam o tema.

### 6.1 Conclusões

Buscando respostas para o problema de pesquisa - onde e como identificar o perfil do empreendedor -, elaborou-se 3 hipóteses:

Hipótese Principal

- É possível identificar o perfil do empreendedor, desde que se conheçam os resultados obtidos pela sua atuação empreendedora em áreas intercomplementares diretamente envolvidas com esses resultados.

Hipóteses Subjacentes

- O comportamento do empreendedor é um fenômeno social e situacional e não um atributo individual e imanente.

- A identificação do perfil do empreendedor é uma informação estratégica básica para:

- a construção e atualização do planejamento curricular;
- o processo de ensino-aprendizagem para a formação de empreendedores;
- a formulação e administração de empresas juniores, voltadas para o empreendedorismo;

- a elaboração de estratégias de treinamento e desenvolvimento gerencial em organizações empreendedoras.

A partir daí construiu-se uma metodologia de pesquisa, com base na bibliografia selecionada, resultando na identificação de 3 dimensões onde o empreendedor age. Estas instâncias são dinâmicas por si próprias, pois representam indivíduos em interação nos seus grupos sociais. Elas também se inter-relacionam, como ficou comprovado pelos resultados da pesquisa.

Esta conclusão responde parte do problema, objeto da presente pesquisa, ou seja: **onde** identificar o perfil do empreendedor. A resposta, fornecida pela pesquisa, indica as dimensões individual, grupo/organização e ambiental, como o espaço dinâmico para a identificação do perfil do empreendedor. Responde também de maneira afirmativa a hipótese principal e a primeira hipótese secundária deste projeto de pesquisa.

A segunda parte do problema de pesquisa **“como** identificar o perfil do empreendedor”, e a segunda hipótese secundária, tem como resposta objetiva a utilização da matriz heurística que atua nas 3 dimensões e propõe-se a ser um instrumento para a tomada de decisões:

- na identificação de fatores atuantes no indivíduo empreendedor;
- na sua quantificação;
- na construção de um perfil personalizado, tridimensional e atualizável;
- no planejamento, execução e avaliação da formação e desenvolvimento do empreendedor.

Através desta matriz, pode-se não somente identificar indivíduos com perfil empreendedor, pelo cruzamento dos resultados obtidos através das três dimensões, mas, formá-los com base científica para exercerem em plenitude as suas capacidades empreendedoras, nos diversos segmentos produtivos da sociedade.

Em sendo assim, a partir de parâmetros referenciais do comportamento do empreendedor já identificados e divulgados através de literatura científica e citados neste presente trabalho de pesquisa, a matriz apresenta-se como uma

proposta metodológica de utilização pedagógica para a identificação de empreendedores em potencial, através da construção de um perfil dinâmico do empreendedor, possibilitando uma abordagem mais efetiva na formação e no desenvolvimento de um comportamento empreendedor.

Outro caminho a ser seguido, utilizando este mesmo instrumento é o que permite um acompanhamento do progresso do empreendedor, ao longo do processo ensino-aprendizagem, pela mensuração de suas variações. Este caminho em mão dupla possibilita assim, um planejamento estratégico de ações de identificação, formação e desenvolvimento do empreendedor, ao mesmo tempo em que disponibiliza a possibilidade de ações corretivas ao longo do processo ensino-aprendizagem, pelo tempo que se desejar.

A metodologia, portanto, voltada para a descoberta e formação de empreendedores, está construída de maneira a servir de suporte aos educadores, para suas ações metodológicas, às instituições de ensino para um posicionamento empreendedor de acompanhamento e desenvolvimento permanente e para as organizações nos demais segmentos produtivos da sociedade interessadas em profissionais que possuam um comportamento empreendedor. Ressalta-se que a matriz heurística se propõe a contribuir efetivamente para a tomada de decisões.

Esta pesquisa ao procurar responder onde e como identificar o perfil do empreendedor, procura contribuir com o processo educacional para uma formação empreendedora efetiva, capaz de desenvolver seres humanos distintos, mas profundamente sintonizados com as necessidades, desejos e vitórias das sociedades a que pertencem.

Os objetivos – geral e específicos -, foram plenamente alcançados.

## **6.2 Sugestões para futuros trabalhos**

Considerando os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa, recomenda-se para futuras pesquisas:

- ampliar a pesquisa sobre o perfil dos empreendedores em outros segmentos produtivos, além dos empreendedores do segmento de base tecnológica;
- ampliar as pesquisas com a utilização da régua heurística visando aperfeiçoá-la, principalmente na identificação de novos fatores qualificantes e especificações.
- Criar uma versão informatizada que agilize o processo de formulação de perguntas e obtenção de respostas;
- Implementar esta proposta metodológica em instituições de formação de empreendedores, visando a sua operacionalização e aperfeiçoamento;
- Pesquisar os elementos de visão de mundo que os alunos e professores de empreendedorismo possuem, para implementar as mudanças no currículo, no ensino-aprendizagem e na forma de atuação das empresas, principalmente juniores, em função do novo paradigma em que está sendo feita a leitura e interpretação da vida.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHBY, W. Ross. **Cibernética e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- ASSIS, José Chacon de. **Brasil 21: uma nova ética para o desenvolvimento**. 5ª. edição. Rio de Janeiro: CREA-RJ – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado do Rio de Janeiro. 2000.
- CHRISTOFOLETTI, Rogério. Inteligência coletiva & ética da diferença. In: **Vozes & Diálogo**. Número 4. Itajaí: UNIVALI, 2000.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo. Editora Atlas, 1997.
- CREMA, Roberto. **Introdução à visão holística**. São Paulo: Summus Editorial, 1989.
- DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Félix. **Mil platôs**. São Paulo: Editora 34, 1995.
- DOLABELA, Fernando. O ensino do empreendedorismo: panorama brasileiro. In: **Anais do Seminário: A universidade formando empreendedores**. Brasília: CNI/IEL, 1999.
- DOLABELA, Fernando. Uma revolução no ensino universitário de empreendedorismo no Brasil: a metodologia de oficina do empreendedor. In: **Anais do Seminário: A universidade formando empreendedores**. Brasília: CNI/IEL, 1999a.
- DRUCKER, Peter. The coming of new organization. **Harvard Business Review**, 1988
- DUALIBI, Roberto, SIMONSEN, Harry. **Criatividade: a formulação de alternativas em marketing**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1971.
- FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo da atividade empreendedora. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.6, p.50-61, novembro / dezembro. 1993.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.2, p.5-28, abril / julho, 1999
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991 a.
- HERMENEGILDO, Jorge L.S. **O uso da abordagem por competências no desenvolvimento de jogos de empresas para a formação de empreendedores**. Florianópolis, 2002, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGE: UFSC, 2002.
- JONATHAN, Eva G., BONAN, Ana Cristina, LUCA, Claudia de. Formação de empreendedores: características motivacionais dos alunos. In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo, 2º**. Florianópolis. **Anais... [CD-ROM]** Florianópolis: ENE/UFSC, 2000.
- KATZ, Jerome A., GREEN II, Richard P. Academic resources for entrepreneurship education. London: **Simulation & Gaming**, vol, 27 n.3, september 1996.
- KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S., BALLACHEY, Egerton L. **O indivíduo na sociedade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.

- KUHN, Thomas S., **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- LAPOLI, Edis Mafra, ROMANO, Cezar Augusto. Estratégias para a formação de profissionais com competência para identificar oportunidades tecnológicas. In **Encontro Nacional de Empreendedorismo, 2º**. 2000, Florianópolis. **Anais... [CD-ROM]** Florianópolis: ENE/UFSC, 2000.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Edições Bagaço, 2002.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción**. Madrid, 1995. tese de Doutorado: Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- LEZANA, Álvaro G. Rojas. A educação tecnológica e a tecnologia na educação in. **Formação de Engenheiro: desafios da atuação docente, tendências curriculares e questões da educação tecnológica**. (Organizadores Irlan von Linsingenn et al.). Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.
- LEZANA, Álvaro G., CAMILOTTI, Luciane. Elementos para um programa de capacitação de empreendedores. In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1º**, 1999, Florianópolis. **Anais... [CD-ROM]** Florianópolis: ENE/UFSC, 1999.
- LEZANA, Álvaro G., LIMA, Afonso A. Comportamento empreendedor: uma nova perspectiva para diagnóstico organizacional em pequenos negócios. In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo, 2º**, 2000, Florianópolis. **Anais... [CD-ROM]** Florianópolis: ENE/UFSC, 2000.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGE, UFSC, 1997. LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Edições Bagaço, 2002.
- LORENZ, Konrad. **A demolição do homem – crítica à falsa religião do progresso**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- MATOS, Ruy de Alencar. Estratégias de desenvolvimento de recursos humanos in. **Executivo**. Porto Alegre, v.10, no.1, janeiro / março, 1984.
- MONTERREY. **Convíertase en emprendedor**. Monterrey. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 1990.
- NETO, Francisco. **A imensidão dos sentidos**. São Paulo: Boa Nova, 2001.
- OSBORN, Alex F. **Applied imagination**. New York: Charles Scribner's Sons, 1958.
- PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília, DF: LabPAM/IBAPP, 1999.
- PIÉRON, Henry. **Dicionário de psicologia**. Porto Alegre: Editora Globo, 1966.
- REDDIN, William J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.
- SCHEEFFER, Ruth. **Introdução aos testes psicológicos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.
- SENGE, Peter M. **A 5ª disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da, MENESES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SILVEIRA, Cláudia Heusi. **Santa Catarina tecnologia – histórias de sucesso**. Florianópolis: FUNCITEC, 2001.

THANT, U. **Kaiser Aluminum news**, n.1,1966.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez, 1996.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP: UFSC, 1997

UNESCO. **Relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI**. Brasília,DF: UNESCO, 1999.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Editora Globo, 1973.

## FONTES BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. **California Management Review**, Winter 1989.

ABREU, Othon Pio. **A Ética e o Conhecimento**. Brasília: Rotary Clube do Brasil. 1995.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é Trabalho**. Rio de Janeiro : Brasiliense, 1988.

AMABILE, T. M.. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**. Sep./Oct., 1998.

AMIT, Raphael, GLOSTEN, L., MULLER, E. Challenges to Theory Development in **Entrepreneurship Research**. Journal of Management Studies, v. 30, n.5, p. 815-834, 1993.

ANDREASSI, T. Virtualização das organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria. **Revista de Administração**. v.32, n.4, p.77-83, out./dez., 1997.

AQUINO, Rubim et alli. **História das Sociedades**. São Paulo: Livro Técnico, 1988.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading Massachussets: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Sep./Oct., 1977, sley, 1978.

ARROW, K. J. **The Limits of Organization**. New York: Norton & Co, 1974.

BADAWY, M. Managing Human Resources. **Research Technology Management**, Sep./Oct., 1988.

BALBINO, Paulo. **Alianças Estratégicas e Associativismo Econômico: Programa Brasília** : SEBRAE. 1999.

BARROS, Nelci, FIOD, Miguel Neto. Vigília Tecnológica: descontinuidades em gestão de tecnologia. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, 2000, São Paulo. **Anais....** São Paulo : [s.n.], 2000.

BARROS, Nelci. **Vigília tecnológica e descontinuidade na criação de produtos**. Florianópolis : UFSC, 2000. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BECKER, Idel. **Pequena História da Civilização Ocidental**. São Paulo: Nacional, 1968.

BELL, John. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo : Zahar, 1999.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000**: novos caminhos para Empresas e Equipes em uma Economia Globalizada. São Paulo: Futura, 1998.

BIAZZI JR, F. O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sociotécnica. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**. 1999.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BROCKHAUS, Robert. **The Psychology of the Entrepreneur**. New York: Prentice-Hall, 1982.

BURNS, Edward Mcvull. **História da Civilização**. Rio de Janeiro : Globo, 1999.

CAIRD, Sally. What do Psychological Test Suggest About Entrepreneurs? **Journal of Managerial Psychology**. New York, v. 8. n.3, 1993.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. São Paulo.: Pioneira, 1993.

CAMPBELL, J. **A Epopéia do Pensamento Ocidental**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

CASTILHO, Edmundo. **Razões do Tempo**. São Paulo : Oficina de Comunicação, 1997.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Tecnologia apropriada: uma proposta de critérios de avaliação e sua aplicação. **Revista de Administração**, v. 18 (2), p. 47,abr./jun., 1983.

CHAN, W. Kim e MAUBORGNE, Renee. **Indicadores de Sucesso de um Novo Empreendimento**. [S. L.]: Financial Times, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Makron Books, 2000.

COELHO, Luiz Fernando. **Tecnologia da Informação e Razão**. Florianópolis: UFSC, 2000.

COLLINS, J. C., PORRAS, J.L. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**: Harper Business, 1994.

CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

COTRIN, Gilberto. **História e Consciência do Mundo**. São Paulo: Saraiva, 1996.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, C. **Iniciando seu próprio Negócio**. Florianópolis: IEA, 1997.

DAVENPOR, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, George S., WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. v.52, n.1, p. 1-20, Apr., 1988.

DEJOURS, Christoper. **A Loucura do Trabalho**. Trad. Ana Isabel Paraguay. São Paulo : Cortez, 1992.

DRIMITRIUS, Jo-Ellan. **Decifrar Pessoas**. São Paulo: Alegro, 2000.

DRUCKER, F. Peter. **A organização do futuro**. São Paulo : Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Row: [s.n], 1974.

\_\_\_\_\_. **Post-Capitalist Society**. New York: Harper Business, 1993.

\_\_\_\_\_. Com um pé atrás. São Paulo. **Revista Exame**. ed. 23 abr., 2000.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Terceiro Milênio**. São Paulo: Pioneira. 2000.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo : Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1995.

FARIA, Bruno de, M.F., ALENCAR, Soriano de, E.M.L. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 33, n.4, p.86-91, out./dez., 1998.

FERNANDES, Maury. **A Era da Intuição**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1995.

\_\_\_\_\_. **Aprendendo a Desaprender**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1996.

FERRAZ, Carlos João, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

FERREIRA, Ademir. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Cristiano Vasconcelos. **TIPS Theory of Inventive Problem Solving**: Documento para discussão. Florianópolis: UFSC, 1999. Núcleo de Desenvolvimento Integrado de Produtos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica – UFSC,.

FIALHO, Francisco P. **Introdução ao Estudo da Consciência**. Curitiba: Gênese, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ergonomia Cognitiva**. Florianópolis : UFSC, 2000.

FILLION, L. J. **Vison et relations**: clefs du succès de l'entrepreneur. Montreal : Les Editons de l'Entrepreneur, 1991.

FLAX, Steven. How to snoop on your competitors. **Fortune**. May 14, p. 29-33, 1984.

FLEURY, A.C., FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.C., HUMPHREY, J. **Estratégias de Recursos Humanos em Empresas que Buscam Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, M.T.L. **Desvendar a Cultura de Uma organização** : uma Discussão Metodológica, in: Fleury, M.T.L. & Fischer, R.M. **Cultura e Poder nas organizações**, 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

FORD, H. **Minha Vida e Minha Obra**. São Paulo: Nacional, 1926.

\_\_\_\_\_. **Hoje e Amanhã**. São Paulo: Nacional, 1927.

FREITAS, J.R.. Desenvolvimento Profissional: Fórum Internacional de Administração, 6, 1999. Canadá. **Revista Tribuna do Administrador**. p. 43, 1999.

FROM, Erich. **Ter ou Ser**. Trad. Nathanael Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, [199-].

FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995

GARVIN, H. **Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GATES, Bill. **A Empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo : Cia das Letras, 1999.

GIANETTI, Eduardo F. **Vícios privados, benefícios das nações**. São Paulo: Cia. das Letras, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**. Mai./Jun., p. 20, 1995.

GODOY, Dagoberto Lima. **Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GRANET, M. **O pensamento chinês**. Lisboa: Contraponto, 1997.

GUIMARÃES, Márcio. **O Livro Azul**. Érica : São Paulo, 1995.

HAMEL, G.; DOZ, Y. , PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. New York: Harvard Business School Press, 1994.

HARMON, Roy. **Reinventado o negócio**. São Paulo : Futura, 1996.

HERZBERG, F. One more time: *How do you motivate employees?*. **Harvard Business Review**, Jan-Feb, p. 53-62, 1968.

HOPE, J. & HOPE, T. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. **Harvard Business School Press**, Boston, 1997.

HOSELITZ, Berthold f. **Sociological aspects of economic growth**. Glencoe: IL free Press, 1960.

IANNI, O. **A Era da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

LEHMANN, E. **Uma Comparação entre as Abordagens Tecnocêntrica e Antropocêntrica da Organização do Trabalho**. São Paulo: Tese (Doutorado), Universidade Mackenzie, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Padrão de Vida**. PPV março de 1996 a março de 1997, Brasília : IBGE, 1997.

JAKOBIAK, François. Veille technologique, l'approche française. **Internacional Seminar Strategic Management of Knowledge**. Rio de Janeiro : [s.n.], 1997.

JUNQUEIRA, Luiz CostaCurta. **Negociação: Técnicas e Conhecimentos**. São Paulo: COP, 1995.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster Press, 1996.

KANTER, R. M et alii. **Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, Du Pont, GE, Pfizer, and Rubbermaid**. New York: Harper Business, 1997.

\_\_\_\_\_. **Para além do caubói e do corporocrata**, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

KAO, J. Jamming: the Art and Discipline of Business Creativity. **Harper Business**, New York , 1996.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. **Psicologia das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KEISLER, Sara , SPROULL, Lee, Connections: New Ways of Working. **Harvard Business Review**. Oct., p. 130. 1996.

KELLEY, R., CAPLAN, J. How Bell Labs Creates Star Performers. **Harvard Business Review**. Jul./Aug., p. 128-139, 1993.

KETS DE VRIES, M. F. R. The Entrepreneurial Personality at the Crossroads. **Journal of Management Studies**. New York, v. 14., p. 34-57, 1977.

KING, N., ANDERSON, N. **Innovation and Change in Organizations**. Routledge : [s.n.], 1995.

KOTHLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice– Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAW, Andy. **Empresa Criativa**. Trad. Juliana Geve Lacerda. São Paulo : Negócio, 2001.

LEMOS, Renato. **Agentes de Mudanças**. Florianópolis : UFSC, 2000.

LEONARD-BARTON, D., SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, Spring, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LESCA, H.. **Système d'information pour le mangement stratégique de l'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1986.

LEVY. A. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makrori, 1992.

LIEBERMAN. M. A, SELIG, G.J., WALSH, J.J. **Office automation: a management guide for improved productivity**. New York: Wiley, 1982

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Introdução à Filosofia**. São Paulo: Cortez, 2000.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Trad. Maria Lúcia Carmo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

MARINUZZI, Raul. **Religião, Ética e Negócios**. São Paulo : LTR, 2000.

MARX, R. Processos de Trabalho e Grupos Semi-autônomos: a Evolução da Experiência Sueca de Kalmar aos Anos 90. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abr./jun., 1992.

MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, Publishers, 1954.

MATOS, Francisco Gomes. **A Empresa Feliz**. São Paulo : Makron Books, 1999.

MATOS, Ruy de Alencar. Para que modernizar a organização pública?. **Revista de Negócios**. São Paulo, v.12, 1998.

MATTAR, Salim. **Ética Empresarial**. Belo Horizonte : Localiza, 1999.

MATURANA, Humberto, VARELA, F. **De Máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MCGILL, M.E., SLOCUM JR., J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p. 67-79, 1993.

MCKINSEY & COMPANY. **Produtividade: a Chave do Desenvolvimento Acelerado no Brasil.** Washington, D.C: McKinsey & Company, 1998.

MICHALANY, Douglas. **Universo e Humanidade.** São Paulo: Vida, 1988.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of direct research. **Review Administrative Science Quarterly**. New York, v. 24, Dec. 1979.

\_\_\_\_\_. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations.** New York: The Free Press, 1989.

MODEN, Y. **Produção sem Estoques: uma Abordagem Prática do Sistema de Produção da Toyota.** São Paulo: IMAN, 1984.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A Ética Empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, J.. **L'excelence technologique.** Paris: Publi-Union, 1985.

NASBITT, John, ALBUDERNE, P. **Megatendências 2000.** São Paulo : Amana Key, 2000.

NOLAN. R. L. Managing the crises in data processing. **Harvard Business Review**. v.57, n.2, p.115-126, Mar./Apr. 1979.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, K. **Além das fronteiras nacionais.** São Paulo: Arteciência, 1988.

O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. **California Management Review**. Summer, 1989.

OSLO MANUAL. **The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation.** [S.L. : s.n.], 1997.

PARMERTER, S.M., GARBER, J.D. Creative Scientists Rate Creativity Factors. **Research Management**, p. 65-70, Nov. 1971.

PEARSON, G. J. , WATERMAN JR. , R.H. **Para além do modelo racional**, in: Como as Organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.). São Paulo: Futura, 1997.

PEARSON, G. J. Promoting Entrepreneurship in Large Companies. **Long Range Planning**. v. 22, n. 3, p. 87- 97, 1989.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PFEFFER, J. Six Dangerous Myths about Pay. **Harvard Business Review**. May-Jun. p. 109-119, 1998.

\_\_\_\_\_. Competitive Advantage Through People. **California Management Review**, Winter 1994.

PICHON-RIVIÉRE, Enrique. **O processo grupal**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

PINCHOT, E., PINCHOT, G. **The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization**, in: Knowledge Management and Organizational Design. Butterworth-Heinemann: Myers P. S., 1996.

PIZZA JUNIOR, Wilson. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Negócios**. São Paulo, v.8, 1998.

POPCORN, F, MARIGOLD, L.**Click**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

POPPER, Sir Karl. A Sociedade Aberta e seus Inimigos. **Revista Think Thank**. São Paulo, n. 5, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. **A Atividade dos Gerentes da Nova Era no Emergente Panorama Competitivo**. In DRUCKER Foundation. São Paulo: Futura,1997.

QUINN, J. B. et alii. **Managing Professional Intellect**: Making the Most of The Best H.B.R. São Paulo: Makron. Books, 1998.

\_\_\_\_\_. **Empresas muito mais inteligentes.** São Paulo : Makron Books, 1996.

RAMOS, A. G. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. **Revista de Administração Pública.** v.117, n.1, p. 66-76, jan./mar., 1983.

REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

A FORÇA das pequenas Empresas. **Revista pequenas empresas grandes negócios.** Rio de Janeiro, n.121, 2001.

RICHARD, J. F. **Les activités mentales:** comprende, raisonner, trouver des solutions. Paris: Ed. Armand Colin, 1990.

ROCHA, J.A. Oliveira. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional.** Rio de Janeiro : UFRJ Mime, 1997.

RUAS, Roberto. **Administração da Mudança e Aprendizagem Organizacional.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço.** São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Neri. **Inteligência Competitiva.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis : Mimeo, 2000.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, maio/jun., 1993.

SCHEIN, E. H. **Organizationl culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1. Ed, 1986 apud Fleury, A.C. & Fleury, M.T.L.

SCHUTZ, Edgar. **Reengenharia Mental.** Florianópolis: Insular, 1998.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. M. **O novo trabalho do líder.** São Paulo: Futura, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SHANTAKUMAR, D. **Attidinal Characteristics Entrepreneus**. Índia: Brigham Yough University, 1992.

SHAPERO, A. Managing Creative Professionals. **Research Management**. Mar./Apr.p. 23-28, 1985.

SHAVER, Kelly. The Entrepreneurial Personality Myth. **Business and Economic Review**. v. 41,1995.

SHINYASHIKI, Roberto. **Desenvolvimento Profissional**. São Paulo: ACSP,2000.

SILVA, Ana Maria Oliveira. **Filosofia e Ética**. Rio de Janeiro : Estácio de Sá. Mimeo, 2001.

SILVA, C. et alii. A Importância da Criatividade no Contexto Emergente do Desenvolvimento de Produtos, in: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 98, Niterói. **Anais.....** Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.

SILVA, Sandro Márcio. **Aspectos culturais do uso da Internet em atividade de pesquisa acadêmica**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEAC-USP, 1997.

SOLYMOSSY, Emerich. Motivation and Sucess. **Journal of Business Venturing**. New York, 1996.

SOUKI, Ômar. **Emoção é Poder**. Belo Horizonte: Souki House, 1998.

\_\_\_\_\_. **Paixão por Marketing**. São Paulo: Market Broks Brasil; Souki House, 2000.

\_\_\_\_\_. **Riqueza Infinita**. Belo Horizonte: Souki House, 1999.

SPENDOLIN, Michael J.. **Benchmarking**. São Paulo: McGraw Hill Ltda, 1997.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro : Campus.,2000.

STANT, Ruth. **The Intelligent Corporation**. New York: Amacom Press, 1990.

STEINER, C.J. A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventionl Individuals in Innovation Success. **Journal Prod. Innov. Manag.**, n.12, p. 431-440, 1995.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SVEIBY, K. E., **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. O Valor do Intangível. São Paulo. **Revista HSM Management**. Ed. set., 2000.

TAIKAMOTO, Yuichi. **Indivíduo e Trabalho**. Petrópolis : Vozes, 1998.

TAKESCHI, E.T. **Organização Flexível**. São Paulo : Atlas, 1990.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo : Makron Books, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo : Atlas, 1963.

TEMAGUIDE. **A Guide to Technology Management and Innovation for Companies**, Fundación COTEC para Innovación Tecnológica and Manchester Business School, The University of Manchester, Madrid, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo : Negócio, 2000.

THURROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TSCHOHL, John. **Encantando o Cliente**. São Paulo : Books, 1998.

TYSON, Kirk, **Business Intelligence**. New York : Leading Edge Publication, 1986.

\_\_\_\_\_. **The Complete Guide to Competitive Intelligence**. Chicago : Kirk Tyson International, 1998.

ULRICH, D. et alii. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v. 22, n.2, p. 52-66, 1993.

ULRICH, H., PROBST, G.J.B. (eds.) **Self-organization and Management of Social Systems**. New York: Springer-Verlag, 1984.

VARELA, F. **Not One, Note Two**. [ S. L. ] : Co-Evolution Quaterly, 1976.

VARGAS, Lilia Maria. Inteligência Competitiva. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 25 Jun. 1996.

WATSON, W. **A China antiga**. Lisboa : Verbo, 1969.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1982.

WESTNEY, D. E., GHOSHAL, S.. **Building a Competitor Intelligence Organization**: Adding Value. New York: Competitor Intelligence. 1999

WHEELWRIGHT, Steve C. , ROBERT H. Hayes. **Estratégica**: a busca da competitividade. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J., JONES, O. T., RCSS. O. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

ZACCARELLI, Fischmann & Leme. **Ecologia de empresas**: um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ZARIFIAN, S. Travail et Communication: Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise Zarifian& Salerno, M.S. Organização e produção industrial de serviços. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**. Dept. de Eng. de Produção, BT/PRO/041, São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Novas Formas de Organização e Modelo da Competência na Indústria Francesa**, in: Workshop: Implementação de Novas Formas de Organização do Trabalho, EPUSP, São Paulo, 15-18 de agosto de 1995.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a Produção, Produção de Modelos: Contribuição à Análise da Gênese, Lógica e Difusão do Modelo Japonês**. São Paulo : Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZUFFO, J. A. **O imenso desafio do futuro**. São Paulo : Editora Saber, 1997

**ANEXOS****ANEXO 1 – Teste 1**

NOME:  
 ATIVIDADE QUE DESEMPENHA:  
 EMPRESA:

**QUESTIONÁRIO 1****DIAGNÓSTICO DE ESTILO E DESEMPENHO GERENCIAL DO EMPREENDEDOR**

Este diagnóstico consta de 72 proposições. Analise cada uma delas, considerando o seu desempenho como gerente-empendedor. Para cada proposição, digite no retângulo correspondente o valor que indica a intensidade que melhor corresponda à sua atitude gerencial. Utilize a escala de 0 até 10. Não deixe item

sem resposta.

**VOCÊ EM SUAS ATIVIDADES GERENCIAIS:**

| <b>Nº</b> | <b>Resposta<br/>(0 até 10)</b> | <b>Proposição</b>  |
|-----------|--------------------------------|--|
| 01        |                                | É CAUTELOSO, CUIDADOSO, ORDENADO E CONSERVADOR   |
| 02        |                                | PREFERE DADOS ESCRITOS, PROCEDIMENTOS CLAROS, FATOS.   |
| 03        |                                | BUSCA PRINCÍPIOS JÁ ESTABELECIDOS.   |
| 04        |                                | É EXATO, PRECISO, CORRETO E PERFECCIONISTA.  |
| 05        |                                | É PACIENTE, DELIBERADO E CONSTANTE.  |
| 06        |                                | É CLARO, MODESTO E DISCRETO.   |
| 07        |                                | TRABALHA SEGUNDO DITA O REGULAMENTO.   |
| 08        |                                | EVITA ENVOLVIMENTO, MAIORES RESPONSABILIDADES E COMPROMISSOS, POIS JÁ TEM MUITAS ATIVIDADES. |
| 09        |                                | CONSIDERA QUE FORNECE POUCAS OPINIÕES E SUGESTÕES ÚTEIS, POIS SÃO DESNECESSÁRIAS.            |
| 10        |                                | É POUCO CRIATIVO E ORIGINAL, POIS NÃO HÁ ESPAÇO NA SUA ATUAL ATIVIDADE.                      |
| 11        |                                | CRIA OBSTÁCULOS E DIFICULDADES PARA EVITAR POSSÍVEIS DESENTENDIMENTOS.                       |

|    |   |
|----|---|
| 12 | RESISTE AS MUDANÇAS, NÃO COOPERA E RETÉM AS INFORMAÇÕES, DEVIDO AO ATUAL AMBIENTE EMPRESARIAL.                    |
| 13 | SEGUE ORDENS, REGRAS E PROCEDIMENTOS SEM MAIORES PROBLEMAS.   |
| 14 | É CONFIÁVEL E DIGNO DE CONFIANÇA.   |
| 15 | MANTÉM O SISTEMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA EM ANDAMENTO.  |
| 16 | OBSERVA OS DETALHES E É EFICIENTE.  |
| 17 | É UMA PESSOA RACIONAL, LÓGICA E AUTOCONTROLADA.   |
| 18 | É IMPARCIAL, JUSTA E EQUITATIVA PARA COM OS OUTROS.   |
| 19 | AS PESSOAS VÊM EM PRIMEIRO LUGAR.   |
| 20 | ENFATIZA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL.   |
| 21 | É INFORMAL, E TRANQUÍLO.  |
| 22 | É INCLINADO A GRANDES CONVERSÇÕES.  |
| 23 | É SIMPÁTICO, APROVADOR, ACOLHEDOR E AMISTOSO PARA COM TODOS.  |
| 24 | CRIA UMA ATMOSFERA DE SEGURANÇA.  |
| 25 | EVITA O CONFLITO, POIS PESSOAS MADURAS NUNCA DISCUTEM.  |
| 26 | É AGRADÁVEL E AMÁVEL PARA COM TODOS.  |
| 27 | BUSCA A ACEITAÇÃO DE SI MESMO.  |
| 28 | FACILITA AS COISAS PARA O SEU PESSOAL.  |
| 29 | EVITA INICIAR ALGUMA ATIVIDADE, POSTERGANDO-A PARA OS OUTROS.   |
| 30 | NÃO SE PREOCUPA COM PADRÕES E CONTROLES, E SIM NA SATISFAÇÃO DO EMPREGADO, POIS ELES RETRIBUEM PRODUZINDO MELHOR. |
| 31 | MANTÉM CANAIS DE COMUNICAÇÃO ABERTOS, COM O MÍNIMO DE RUÍDOS.   |
| 32 | DESENVOLVE E GUIA O TALENTO DOS OUTROS.   |
| 33 | COMPREENDE E APÓIA OS OUTROS.   |
| 34 | TRABALHA BEM E COOPERA COM OS OUTROS.   |
| 35 | PRESTA ATENÇÃO NOS OUTROS.  |
| 36 | CONFIA NOS OUTROS E OS OUTROS CONFIAM EM VOCÊ.  |
| 37 | É CONFIANTE EM SÍ MESMO, RESOLUTO E AGRESSIVO.  |
| 38 | É INICIADOR DE ATIVIDADES, ATIVO.   |
| 39 | FIXA TAREFAS INDIVIDUAIS, BEM COMO RESPONSABILIDADES E PADRÕES.   |
| 40 | É SEGURO, INDEPENDENTE E AMBICIOSO.   |
| 41 | EMPREGA CONTROLES, RECOMPENSAS E PUNIÇÕES.  |
| 42 | A TAREFA VEM EM PRIMEIRO LUGAR.   |
| 43 | É UM GERENTE CRÍTICO E AMEAÇADOR.   |
| 44 | TOMA TODAS AS DECISÕES.   |
| 45 | SUPRIME O CONFLITO, EXIGINDO OBEDIÊNCIA.  |
| 46 | QUER AÇÃO E RESULTADOS IMEDIATOS.   |

|    |   |
|----|---|
| 47 | AGE SEM CONSULTAR OS ESCALÕES INFERIORES.   |
| 48 | É TEMIDO PELOS SUBORDINADOS.  |
| 49 | É DECIDIDO E DEMONSTRA INICIATIVA.  |
| 50 | É TRABALHADOR E ENÉRGICO.   |
| 51 | ESTÁ COMPROMETIDO COM O TRABALHO E O TERMINA.   |
| 52 | AVALIA QUANTIDADE, QUALIDADE, PERDAS E O TEMPO DESPENDIDO.  |
| 53 | TEM CONSCIÊNCIA DOS CUSTOS, LUCROS E VENDAS.  |
| 54 | OBTÉM RESULTADOS E É EFICAZ.  |
| 55 | OBTÉM AUTORIDADE DOS DEMAIS.  |
| 56 | INTEGRA OS OUTROS COM A ORGANIZAÇÃO.  |
| 57 | QUER PARTICIPAÇÃO E DÁ POUCA ÊNFASE NA DIFERENÇA DE PODER.  |
| 58 | PREFERE OBJETIVOS E RESPONSABILIDADES DIVIDIDOS.  |
| 59 | É INTERESSADO POR TÉCNICAS MOTIVACIONAIS.   |
| 60 | PROCURA INTEGRAR AS NECESSIDADES DOS EMPREGADOS COM AS DA ORGANIZAÇÃO.                            |
| 61 | EMPREGA A PARTICIPAÇÃO EM EXCESSO.  |
| 62 | EVITA TOMAR DECISÕES, MAS QUANDO TOMA BUSCA VÁRIAS ALTERNATIVAS AO MESMO TEMPO.                   |
| 63 | ACREDITA QUE A PRODUÇÃO ÓTIMA É UM SONHO.   |
| 64 | TENTA MINIMIZAR OS PROBLEMAS IMEDIATOS.   |
| 65 | EVITA O CONFLITO EMPREGANDO A PARTICIPAÇÃO.   |
| 66 | É INFLUENCIADO NO SEU PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELA PRESSÃO MAIS RECENTE OU A MAIS PODEROSA. |
| 67 | UTILIZA O TRABALHO EM EQUIPE NA TOMADA DE DECISÃO.  |
| 68 | UTILIZA A PARTICIPAÇÃO ADEQUADAMENTE.   |
| 69 | INDUZ COMPROMISSO COM OS OBJETIVOS.   |
| 70 | ENCORAJA UM DESEMPENHO MELHOR.  |
| 71 | COORDENA OS DEMAIS NAS ATIVIDADES.  |
| 72 | CONSIDERA QUE NECESSIDADES INDIVIDUAIS E METAS ORGANIZACIONAIS PODEM SER COMPATÍVEIS.             |

FAVOR PREENCHER O QUESTIONÁRIO 2 – SOU UM EMPREENDEDOR?

## ANEXO 2 – Teste 2

QUESTIONÁRIO 2**SOU UM EMPREENDEDOR?**

Este diagnóstico consta de 26 itens. Digite X no retângulo que melhor responda cada item. A cada item considere somente uma resposta. Não deixe item sem resposta.

01) QUE TIPO DE ATIVIDADE TEM EXERCIDO SEUS PAIS:

- a) Os dois têm trabalhado por conta própria boa parte das suas vidas.
- b) Os dois têm trabalhado por conta própria uma parte das suas vidas.
- c) Um deles tem trabalhado por conta própria boa parte da sua vida.
- d) Nenhum dos dois tem trabalhado por conta própria.

02) VOCÊ JÁ FOI DEMITIDO DE ALGUM EMPREGO:

- a) Sim, mais de uma vez.
- b) Sim, uma vez.
- c) Nunca.

03) QUAL É A HISTÓRIA DA SUA FAMÍLIA:

- a) Nasceu fora do Brasil.
- b) Um dos pais nasceu fora do Brasil.
- c) Pelo menos um dos avós nasceu fora do Brasil.
- d) Os avós, os pais e você nasceram todos no Brasil.

04) DESCREVA OS LUGARES ONDE TRABALHOU.

- a) Principalmente em pequenas empresas (menos de 100 empregados).
- b) Principalmente em médias empresas (de 100 a 500 empregados).
- c) Principalmente em grandes empresas (mais de 500 empregados).

05) ADMINISTROU ALGUMA EMPRESA ANTES DOS 20 ANOS (POR EXEMPLO, UMA OFICINA):

- a) Muitas.
- b) Algumas.
- c) Nenhuma.

06) QUAL A SUA IDADE:

- a) Entre 21 e 30 anos.
- b) Entre 31 e 40 anos.
- c) Entre 41 e 50 anos.
- d) Mais de 50 anos.

07) QUE LUGAR OCUPA NA SUA FAMÍLIA:

- a) Primogênito.
- b) Irmão do meio.
- c) O mais jovem.
- d) Filho adotivo ou outra classe.

08) ESTADO CIVIL:

- a) Casado.
- b) Divorciado.
- c) Solteiro.

09) QUAL É O SEU NÍVEL DE ESTUDO:

- a) Primeiro grau.
- b) Segundo grau.
- c) Técnico de nível médio.
- d) Graduação.
- e) Mestrado ou Doutorado.
- f) Pós-Doutorado.

10) QUE MOTIVO PRINCIPAL O IMPULSIONA A CRIAR UMA EMPRESA:

- a) Dinheiro.
- b) Trabalhar de forma independente.
- c) Sentir-se importante.
- d) Dar saída a sua energia.

11) DESCREVA O TIPO DE RELAÇÃO COM O PAI QUE CONTRIBUÍA OU CONTRIBUI COM A MAIOR PARTE DO ORÇAMENTO FAMILIAR:

- a) Amistosa.
- b) Boa.
- c) Competitiva.
- d) Inexistente.

12) QUE ESCOLHERIA ENTRE TRABALHAR DURO E TRABALHAR INTELIGENTEMENTE:

- a) Trabalhar duro.
- b) Trabalhar inteligentemente.
- c) Ambas.

13) COM QUE PESSOA CONTA COMO CONSELHEIRA PARA INICIAR A EMPRESA:

- a) Com um familiar.
- b) Com alguém que iniciou outra empresa.
- c) Com uma pessoa de recursos.
- d) Com você mesmo e mais ninguém.

14) AO PARTICIPAR DE UMA CORRIDA DE CAVALOS, QUE TIPO DE APOSTAS VOCÊ FARIA:

- a) Apostar tudo, com oportunidade de dar um golpe excepcional.
- b) Apostar 10 contra 1.
- c) Apostar 3 contra 1.
- d) Apostar 2 contra 1.

15) QUE FATOR CONSIDERA VOCÊ, AO MESMO TEMPO, NECESSÁRIO E SUFICIENTE PARA EMPREENDER UM NEGÓCIO:

- a) Dinheiro.
- b) Clientes.
- c) Uma idéia ou produto.
- d) Motivação e trabalho duro.

16) SE FOSSE UM JOGADOR DE TÊNIS TALENTOSO E TIVESSE A OPORTUNIDADE DE JOGAR COM UM PROFISSIONAL DE PRIMEIRA ORDEM, O QUE FARIA:

- a) Recusar o convite porque perderia facilmente.
- b) Aceitar o desafio sem apostar dinheiro na partida.
- c) Apostar uma semana de salário na sua vitória.
- d) Apostar todo o possível para ganhar uma fortuna e liquidar o campeão.

17) QUAIS DAS SITUAÇÕES SEGUINTE LHE CONVENCERIA MAIS RAPIDAMENTE SE TIVESSE UMA EMPRESA:

- a) Novas idéias de produtos.
- b) Novos empregados.
- c) Novas idéias de manufatura.
- d) Novos programas financeiros.
- e) Todas.

18) DAS PERSONALIDADES SEGUINTEs, QUAL É A MELHOR PREPARADA PARA CHEGAR A SER SEU BRAÇO DIREITO:

- a) Inteligente e enérgico.
- b) Inteligente e preguiçoso.
- c) Preguiçoso e enérgico.

19) POR QUE RAZÃO SEU TRABALHO É MELHOR QUE DOS DE MAIS:

- a) Porque gosta de cumprir com seus compromissos.
- b) Porque sempre organiza bem seus assuntos.
- c) Porque está acostumado a sair adiante.

20) QUE PONTOS NÃO GOSTA DE DISCUTIR:

- a) Problemas relacionados às pessoas.
- b) Problemas de dinheiro.
- c) Problemas de organização.
- d) O futuro.

21) QUAL A SUA PREFERÊNCIA:

- a) Jogar um dado com 1 oportunidade sobre 3 de ganhar.
- b) Trabalhar num problema com 1 oportunidade sobre 3 de resolvê-lo no prazo previsto.

22) QUAL DAS SEGUINTEs PROFISSÕES ESCOLHERIA, SE DEPENDESSE DE VOCÊ:

- a) Esportista profissional.
- b) Vendas.
- c) Consultoria empresarial.
- d) Ensino.

23) QUE SÓCIO ESCOLHERIA PARA TRABALHAR:

- a) Um velho amigo.
- b) Um expert na matéria.

24) EM QUE SITUAÇÃO LHE AGRADA MAIS PARA UM ENCONTRO COM UM GRUPO DE PESSOAS:

- a) Quando o grupo tem algo importante que fazer.
- b) Quando você pode fazer algo novo e diferente.

c) Quando o grupo não tem planejado nada específico.

25) COM QUE GRAU VOCÊ CONCORDA COM A SEGUINTE AFIRMAÇÃO:  
"NAS SITUAÇÕES ONDE OS NEGÓCIOS DEMANDAM QUE SE EMPREENDAM  
AÇÕES, O FATO DE IDENTIFICAR O RESPONSÁVEL PODE AJUDAR NOS  
RESULTADOS":

- a) De acordo.  
 b) De acordo com reservas.  
 c) Em desacordo.

26) QUANDO VOCÊ PARTICIPA DE COMPETIÇÕES, O QUE MAIS LHE  
PREOCUPA:

- a) A forma como joga.  
 b) Ganhar ou perder.  
 c) Ambas.  
 d) Nenhuma.

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO.  
FAVOR REMETER OS DOIS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PARA:

[joseamaury@zipmail.com.br](mailto:joseamaury@zipmail.com.br)



## APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – Primeira carta para os diretores-presidentes

REF: UFSC/ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-PESQUISA

Ao Diretor Presidente

Prezado Senhor:

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, solicita a participação de V.Sa na pesquisa de campo que o professor José Amaury Ferreira realiza para sua dissertação de Mestrado na área de Empreendedorismo.

O objetivo da pesquisa é detectar os estilos gerenciais, bem como o nível de empreendedorismo dos principais responsáveis pelas empresas de base tecnológica localizadas em Santa Catarina.

Para tal, apreciaríamos que respondesse aos dois questionários anexos, enviando-os para o endereço de e-mail [joseamaury@zipmail.com.br](mailto:joseamaury@zipmail.com.br), impreterivelmente até o dia 11 de outubro próximo ( sexta-feira).

Aos que responderem, serão enviados os resultados com informações adicionais sobre os mesmos, através dos Correios.

Gostaríamos de destacar que será mantido total sigilo do nome do pesquisado.

Eventuais dúvidas podem ser solucionadas pelo prof. Amaury [ (0..48)233-4725 ou (0..48)9972-4411 ].

Agradecemos a atenção e apoio ao desenvolvimento da pesquisa científica em nosso Estado.

Atenciosamente,

Prof.Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

## APÊNDICE 2 – Segunda carta para os diretores-presidentes

Ilmo Sr. Diretor Presidente

Ref: UFSC/Pós-graduação em Engenharia de Produção - Pesquisa

Prezado Senhor:

O Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, área de Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina, realiza uma pesquisa que visa identificar o nível de empreendedorismo e os estilos gerenciais dos empreendedores que administram empresas de base tecnológica em Santa Catarina.

A seleção das empresas baseou-se no levantamento realizado pela Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC, que identificou as empresas de sucesso neste segmento, conforme divulgado na publicação “Santa Catarina Tecnologia - Histórias de Sucesso”.

Os resultados dessa pesquisa farão parte de uma dissertação de Mestrado que possibilitará a ampliação do conhecimento sobre a dinâmica do empreendedor. A principal aplicação desse conhecimento se dará em nível interno na formação de novos empreendedores, neste e em outros segmentos produtivos.

Para tal, foram enviados dois questionários, através de e-mails, para todas as empresas em foco, com um índice significativo de retorno, mas ainda não recebemos os de V.Sa. e sua contribuição como empreendedor de sucesso é valiosa.

Desta forma, tomamos a liberdade de reenviar os dois questionários, através dos Correios.

Ressaltamos que será mantido total sigilo do nome do pesquisado e desempenho da organização, e que a pesquisa analisa o perfil do segmento de base tecnológica como um todo.

Esclarecimentos adicionais podem ser obtidos através do e-mail [joseamaury@zipmail.com.br](mailto:joseamaury@zipmail.com.br)

Agradecemos a atenção e apoio ao desenvolvimento da pesquisa científica e do ensino em nosso Estado.

Atenciosamente,

Prof. José Amaury Ferreira