

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

OS EMPREENDEDORES CORPORATIVOS NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE
DOS SETORES MECÂNICO, METALÚRGICO E DE MATERIAL
ELÉTRICO/COMUNICAÇÃO EM SANTA CATARINA: UM ESTUDO
DA ASSOCIAÇÃO ENTRE TIPOS PSICOLÓGICOS E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS RECONHECIDAS

Fernando César Lenzi

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe de Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDO CÉSAR LENZI

**OS EMPREENDEDORES CORPORATIVOS NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE
DOS SETORES MECÂNICO, METALÚRGICO E DE MATERIAL
ELÉTRICO/COMUNICAÇÃO EM SANTA CATARINA: UM ESTUDO
DA ASSOCIAÇÃO ENTRE TIPOS PSICOLÓGICOS E COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS RECONHECIDAS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da USP - Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lenzi, Fernando César

Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas / Fernando César Lenzi. – São Paulo, 2008.

126 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1. Empreendedorismo 2. Competência profissional 3. Personalidade 4. Gestão por competências I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título,

CDD – 658.421

Dedico este trabalho a todos que torceram muito para a chegada deste momento especial.

AGRADECIMENTOS

Uma pesquisa desta natureza e profundidade só se faz com o auxílio e apoio de pares indispensáveis. Por isso, fica um agradecimento especial a todos que estiveram ao meu lado nesta trajetória de conquistas.

Agradeço a Deus por me iluminar e impulsionar em todos os momentos de dificuldade, conduzindo-me sempre pelo melhor caminho.

Aos meus pais Rudy Lenzi e Alzira Sílvia Lenzi pela educação, carinho, amor e exemplo de superação e humildade para enfrentar os desafios da vida.

A minha esposa Katya e minha filha Fernanda que foram exemplo de paciência, companheirismo, apoio, amor e suporte nos momentos de desânimo, concentração, isolamento e também de felicidade neste período de quatro anos em que muitos momentos de lazer foram sacrificados em nome do estudo.

Aos meus irmãos Simone e Guto, meu cunhado Marcos e meus sobrinhos Luana, Otávio e Caio pelo carinho e apoio de sempre.

Ao professor, mentor e amigo Sílvio Aparecido dos Santos por todo carinho, paciência e ensinamentos no período de orientação e acompanhamento desta jornada.

Aos professores e amigos Martinho Isnard R. de Almeida e Tânia Casado por toda co-orientação nesta tese e por todo apoio nos momentos de formação acadêmica na USP.

Ao guru, professor e amigo Leonel C. Rodrigues por toda dedicação, torcida e, acima de tudo, orientação nos momentos acadêmicos de maior relevância em minha vida.

Aos meus sempre amigos Emerson Maccari e Valéria Riscarolli pela parceria e cumplicidade em todos os momentos.

Aos amigos Neide Aparecida de Carvalho Rodrigues, Ivan de Souza Dutra, André Rosa, Carlos Eroclin, Alex Ferraresi, Márcio Kuniyoshi e Marcos Gaspar e todos os demais que sempre estiveram firmes nesta trajetória, formando um verdadeiro círculo de amizade e companheirismo nos momentos de estudo e distração.

Aos amigos e professores Edmilson Lima, Fabrícia Durieux Zucco, Luís Roberto Rossi Del Carratore (Beto), Cynthia Boos de Quadros, Carlos Efrain, Márcio Daniel Kiesel, James Venturi e Luciana Debatin que se empenharam muito para ajudar em fases que exigiam conhecimentos de outras áreas.

A todos os amigos que, de forma direta ou indireta, estiveram presentes em minha vida neste período.

Aos ilustres Alcântaro Correa, Presidente da FIESC, e Sérgio Gargioni, Superintendente do SESI/SC, pelo apoio incondicional na realização do contato com as empresas a serem pesquisadas.

A todas as empresas e suas equipes, que contribuíram para a realização desta pesquisa e foram fundamentais para os resultados aqui apresentados.

A Thiago Aragão que auxiliou de maneira fundamental na aplicação da pesquisa.

A Toda equipe do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP pela presteza e atenção.

Agradeço todas as dificuldades que enfrentei;
não fosse por elas, eu não teria saído do lugar
[...] As facilidades nos impedem de caminhar.
Mesmo as críticas nos auxiliam muito.

Chico Xavier

RESUMO

Esta tese foi desenvolvida com ênfase na identificação e associação de tipos psicológicos de Jung (1990) e competências empreendedoras reconhecidas nos indivíduos considerados empreendedores em empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina. A pesquisa foi realizada a partir de uma população de 300 indivíduos identificados com as características de empreendedores corporativos e uma amostra de 126 pesquisados, em 11 empresas dos setores mencionados. O instrumento utilizado para identificação das competências empreendedoras foi desenvolvido a partir de um *constructo* de abordagens teóricas voltadas aos profissionais de empresas, estudados por Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004), integradas aos estudos de empreendedores independentes e corporativos levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003). O instrumento para identificação dos tipos psicológicos foi o questionário de identificação de Tipos Psicológicos Junguianos desenvolvido e consolidado por Casado (1998). Nos resultados, destaca-se a análise dos objetivos e das hipóteses em que há a identificação dos empreendedores corporativos nas empresas pesquisadas a partir das características de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos negócios. Além disso, é possível confirmar um alto grau de significância na associação dos tipos psicológicos predominantes às competências empreendedoras identificadas por colegas de trabalho, respondendo-se, desta forma, a todos os objetivos propostos.

Palavras-chave: Empreendedor Corporativo. Tipos Psicológicos. Competências Empreendedoras.

ABSTRACT

The focus of this dissertation is on the identification and association of psychological types of Jung (1990) and the reorganization of enterprising abilities in individuals, who were considered entrepreneurs in the big industries of the sectors' mechanical, metallurgic, and electrical material/communication in Santa Catarina. The research was done on a population of 300 individuals identified with the corporative entrepreneurs' characteristics on a sample of 126, in 11 companies of above mentioned sectors. The instrument used was developed based on a constructor of theoretical emphasis on research of professional workers in the companies. The studies included Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002), and Dutra (2004), who were integrated to the studies of independent and corporative entrepreneurs raised by McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer and Spencer (1993) and Dornelas (2003). The instrument for identification of the psychological types was the questionnaire based on the Junguiano's Psychological Types developed and consolidated for Casado (1998). The results were highlighted analysis of the objectives and the hypotheses which had the identification of the corporative entrepreneurs in the searched companies, from the characteristics of innovation, strategical renewal, and creation and generation of new businesses. Moreover, it is possible to confirm one high degree of significance in the association of predominant the psychological types to the enterprising abilities identified by their fellow workers answering this way all the proposed objectives.

Key-words: Corporative Entrepreneur. Psychological Types. Entrepreneurial Competences.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	15
LISTA DE QUADROS	17
LISTA DE TABELAS	19
LISTA DE GRÁFICOS	21
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	26
1.2 OBJETIVOS	26
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	27
1.4 DEFINIÇÕES TEÓRICAS	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 EMPREENDEDORISMO: SEU PAPEL NA ECONOMIA E NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	29
2.1.2 Escolas do Empreendedorismo.....	30
2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: O EMPREENDEDOR COMO AGENTE DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DENTRO DA EMPRESA.....	32
2.2.1 Empreendedorismo Corporativo e Corporações Empreendedoras.....	36
2.3 COMPETÊNCIAS	38
2.3.1 Competências Empreendedoras.....	45
2.4 COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR INDEPENDENTE E DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO	48
2.5 TIPOS PSICOLÓGICOS	57
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	68
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	68

3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	70
3.3	AMOSTRA	71
3.4	INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	72
3.5	TRATAMENTO ESTATÍSTICO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	76
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	78
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4.1	A PRESENÇA DE EMPREENDEDORES CORPORATIVOS RECONHECIDOS NAS EMPRESAS	83
4.2	COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES CORPORATIVOS	85
4.3	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E TIPOS PSICOLÓGICOS	92
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
5.1	CONCLUSÕES	103
5.2	SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	109
6	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	119
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FILTRO RH.....	121
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL: DADOS GERAIS.....	123
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	125

LISTA DE SIGLAS

BDI	-	Busca de Informações
BOI	-	Busca de Oportunidades e Iniciativa
COM	-	Comprometimento
COM	-	Setor Industrial de Eletrônica e Comunicação (pesquisado)
CRC	-	Correr Riscos Calculados
E	-	Extroversão
EDM	-	Estabelecimento de Metas
EQE	-	Exigência de Qualidade e Eficiência
F	-	Sentimento
FIESC	-	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
I	-	Introversão
IAC	-	Independência e Auto Confiança
J	-	Julgamento
MEC	-	Setor Industrial Mecânico (pesquisado)
MET	-	Setor Industrial Metalúrgico (pesquisado)
N	-	Intuição
P	-	Percepção
PER	-	Persistência
PMS	-	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
PRC	-	Persuasão e Rede de Contatos
S	-	Sensação
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI	-	Serviço Social da Indústria
T	-	Pensamento

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Competências empreendedoras e profissionais abordadas por diversos autores .	33
Quadro 02 - Conceitos de competência.....	41
Quadro 03 - Competências profissionais e individuais	42
Quadro 04 - Níveis de competências.....	43
Quadro 05 - Competências da Organização	44
Quadro 06 - Modelo de competências.....	46
Quadro 07 - Competências empreendedoras	47
Quadro 08 - Diferenças entre empreendedorismo independente e corporativo	50
Quadro 09 - Relação das competências empreendedoras, autores e abordagem de Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990).....	55
Quadro 10 - Relação das competências empreendedoras de Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990) com outros autores	56
Quadro 11 - Características das dimensões dos tipos psicológicos.....	60
Quadro 12 - Personalidades resultantes das combinações de percepção e julgamento.....	61
Quadro 13 - Tipos psicológicos de Jung e principais características	64
Quadro 14 - Ações relacionadas ao empreendedorismo corporativo por empresa	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição do universo e amostra por empresa.....	81
Tabela 02 - Distribuição do universo e amostra por setor	82
Tabela 03 - Distribuição dos pesquisados por gênero	82
Tabela 04 - Participação dos pesquisados em cursos de empreendedorismo	83
Tabela 05 - Distribuição do número de colaboradores por competências empreendedoras segundo pontuação individual	86
Tabela 06 - Distribuição do número de colaboradores segundo tipo e presença das competências empreendedoras (classe 1: menos de 12; classe 2: 12 a 15)	86
Tabela 07 - Somatórios e médias gerais de pontuação das competências	89
Tabela 08 - Distribuição do número de empreendedores corporativos por quantidade de competências apresentadas (Classe 2).....	90
Tabela 09 - Distribuição do número de entrevistados por quantidade de competências com maior e menor presença.....	91
Tabela 10 - Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos.....	92
Tabela 11 - Distribuição da amostra por dimensões ES, EN, IS e IN dos 16 tipos psicológicos	94
Tabela 12 - Comparação entre as competências e tipos psicológicos (na Classe 2: de 12 a 15 pontos).....	95
Tabela 13 - Comparação entre as competências e os tipos psicológicos (na Classe 1: menos de 12 pontos).	97
Tabela 14 - Distribuição dos 16 tipos psicológicos x competências na classe 2.....	98
Tabela 15 - Distribuição dos 16 tipos psicológicos por competência (na classe 2)	99
Tabela 16 - Combinações mais observadas entre os entrevistados na classe 2 (competências x tipos psicológicos)	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do universo e amostra por empresa.....	81
Gráfico 2 - Distribuição do universo e amostra por setor	82
Gráfico 3 - Distribuição do número de colaboradores segundo tipo e presença das competências empreendedoras (classe 1: menos de 12; classe 2: 12 a 15).....	87
Gráfico 4 - Distribuição do número de colaboradores por competência na classe 2	88
Gráfico 5 - Média ponderada de distribuição dos empreendedores corporativos por competência.....	89
Gráfico 6 - Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos.....	93
Gráfico 7 - Combinações (competências x tipos psicológicos) mais observadas entre os entrevistados (na classe 2)	102

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo como influência sócio-econômica é atual e a sistematização dos estudos é recente, iniciando-se logo após a Segunda Guerra Mundial com a análise das causas de crises econômicas e dos fenômenos sócio-econômicos relacionados a elas. Nesses fenômenos, os pequenos negócios aparecem como alternativa de sustentação econômica das sociedades em crise ou com pequenos índices de crescimento (BOLTON, 1977).

Outros estudos nesta linha foram feitos por Peterson (1977), Stanworth *et al.* (1982) e Birch (1983). Estudos esparsos, porém, já haviam marcado o início da pesquisa mais sistematizada e o acúmulo do conhecimento sobre os empreendedores (SCHUMPETER, 1934, 1942, 1949; COLLINS *et al.*, 1964). Os estudos organizados acerca do perfil do empreendedor surgiram por volta de 1970, com McClelland.

A origem do termo *empreendedor* é apontada como sendo derivada do francês *entreprenre*, evidenciando que:

No início do século dezesseis, os empreendedores eram definidos como franceses que se encarregavam de liderar expedições militares. O termo foi estendido por volta de 1700 incluindo contratistas que se encarregavam de construções para os militares: estradas, pontes, portos, fortificações e coisas pelo estilo. Na mesma época, economistas franceses também usaram a palavra para descrever pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas a fim de realizar inovações (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 50).

O estudo de Vérin (1982), no entanto, aponta que o termo teve origem no século XII, com raízes militares, vindo ao mundo econômico apenas no início da revolução industrial, nos séculos XVII e XVIII.

Em 1755, a característica de assumir riscos foi apontada por Richard Cantillon como sendo inerente ao empreendedor no processo de compra de determinado produto para revendê-lo com a intenção de obter lucro ou uma ação inovadora.

Segundo Cantillon (1978), o lucro nem sempre é fruto das ações inovadoras do empreendedor, diferentes das que já existem, mas quando o é tem maiores possibilidades de se sustentar em longo prazo.

No início do século XX, o termo empreendedor foi popularizado por Joseph Schumpeter (1949) como a figura do empresário no desenvolvimento econômico junto ao crédito e à nova combinação dos meios de produção. Schumpeter (1949) aponta que

empreendimento é o resultado de novas combinações de recursos e os empresários são os responsáveis por realizá-las, devendo integrá-lo à personalidade:

O sonho e a vontade de achar um reino particular [...] a vontade de conquistar; o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso, mas sim, pelo próprio sucesso [...] a alegria de criar, de mandar fazer as coisas, ou simplesmente exercendo sua energia e criatividade [...] um tipo que procura a dificuldade, a mudança para mudar, se delicia com aventuras, (e para quem) o ganho pecuniário é mesmo a expressão muito exata do sucesso. (SCHUMPETER, 1982, p. 57-63).

Schumpeter (1934) associa a ação empreendedora, além do movimento capitalista, com traços de personalidade como criatividade, energia, realização pessoal, superioridade e poder (no sentido de capacidade de fazer).

Brockhaus (1982) afirma que Schumpeter se diferencia dos autores clássicos (Cantillon, Say e Mill) por dar importância maior à inovação, em detrimento da característica de correr riscos.

Ele [Schumpeter] acreditava que ambos, gerentes e empreendedores, experimentavam [vivenciavam] o risco, e sustentou que o desafio do empreendedor era encontrar e usar novas idéias. O leque de possíveis alternativas inclui: desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de suprimento, e desenvolver novas formas de organização. (BROCKHAUS, 1982, p. 12).

Contudo, na visão de Schumpeter, bem como no parecer de Say (1986), Cantillon (1978) e Mill (apud BROCKHAUS, 1982), empreendedores são elementos de uma função econômica $E = f$ (previsibilidade de lucro; barreiras à entrada; volume de concentração de outros negócios no setor; e previsibilidade de crescimento). Esta visão coincide com a de McClelland, quando este afirma que a presença do empreendedorismo é uma função da importância ou papel de modelo que se dá a ele na sociedade.

Shapiro (1977) relaciona o empreendedor à inovação e ao risco (sem hierarquizar estas funções) ao descrevê-lo como alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

No estudo da evolução do fenômeno do empreendedorismo - como conhecimento acumulado e conseqüente formulação de teorias - pode-se identificar várias abordagens desenvolvidas pelos diversos autores da área. Classificando-se estas abordagens como correntes ou escolas identificam-se, ao menos, cinco delas: econômica (SCHUMPETER,

1967); comportamental (MCCLELLAND, 1961; TIMMONS, 1978); fisiológica (HARREL, 1994); positivo funcional (MINER, 1998; FILION, 1991) e mapeamento cognitivo (COSSETTE, 1994; AUDET, 1994). Há autores como Béchard (1996) e Cunnigham e Lischeron (1991), que têm dado outras classificações aos estudos realizados, mas com menor frequência são adotados em trabalhos publicados.

A partir de 1980, autores como Pinchot e Pellman (2004), Seiffert (2005) e Dornelas (2003) começaram a estudar comportamentos similares de empreendedores independentes em profissionais de médias e grandes empresas. Isso porque as organizações enfrentam desafios constantes para se direcionar estrategicamente e de forma competitiva. Por conseguinte, a inovação passa a ser prioridade. Na empresa, o contexto inovador se faz útil para geração de novas alternativas e, por consequência, de novos negócios. Pinchot (1989) foi o primeiro autor que levantou a importância desta figura nas organizações e a denominou de *intrapreneur*; em português, intra-empendedor. O autor (1989) menciona que ser um *intrapreneur* é uma questão de estado de espírito e que isso pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, bastando apenas ter o desejo e a oportunidade de fazê-lo. Assumindo-se que é possível treinar e capacitar empreendedores, admite-se que todos os indivíduos poderiam se aperfeiçoar, dependendo das condições do meio e dos objetivos de cada um (FLANAGAN, 1973). Porém, as afirmações de Pinchot (1989), Seiffert (2005) e outros autores não revelam estudos aprofundados, que identifiquem e caracterizem o empreendedor corporativo de maneira consistente, principalmente no que tange às suas competências individuais.

A união de estudos realizados com empreendedores independentes e competências pessoais de profissionais em organizações é ainda uma fronteira pouco explorada para o empreendedorismo corporativo. Em publicações nacionais e internacionais, não são encontrados estudos que levem à compreensão científica e fundamentada das competências dos empreendedores corporativos. Por consequência, também não há estudos que relacionem a personalidade destes sujeitos às ações realizadas na empresa e respectivas competências individuais. Para tanto, esta tese propõe um *constructo* de abordagens voltadas a profissionais de empresas estudados por Pinchot (1989), Dutra (2004) e Fleury (2000, 2002), integradas aos estudos de empreendedores independentes levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003), na busca de uma conformidade e relação entre eles para uma definição de competências.

A partir dos estudos de competências é possível integrar pesquisas sobre os tipos psicológicos característicos de cada indivíduo, realizadas por Jung (1991), como forma de identificar a relação entre as competências demonstradas por estes profissionais e a sua personalidade. Diante dos resultados desta pesquisa pode-se extrair algumas conclusões para subsidiar esforços de desenvolvimento de empreendedores partindo de sua personalidade, ao invés de levar em consideração apenas a necessidade da empresa de buscar resultados sem conhecer o potencial de cada indivíduo.

A abordagem de Jung (1991) evidencia que o comportamento manifesto por um indivíduo pode originar-se de sua personalidade. Embora tal teoria seja considerada nesta pesquisa, ressalta-se que, até hoje, não há consenso nem estudos que comprovem a relação entre a personalidade de um profissional e suas ações empreendedoras.

1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante dos aspectos até aqui ressaltados, a situação problema segue a premissa de que o quadro de funcionários de empresas de grande porte conta com pessoas que possuem competências para criação de novos produtos, inovação, renovação estratégica e projetos rentáveis. Porém, esses profissionais não são reconhecidos de forma clara e sistemática, o que impede uma ação de desenvolvimento centrada nesses indivíduos.

A partir da situação problema, pôde-se constatar a existência do empreendedor corporativo por meio do reconhecimento espontâneo dos seus pares e que já tenha demonstrado ações explícitas de empreendedorismo corporativo. Esta pesquisa utilizou instrumentos para identificar as competências que este empreendedor possui e, ao mesmo tempo investigar o seu tipo psicológico. Dessa forma, é possível analisar se a personalidade está relacionada às competências empreendedoras e, por consequência, às ações de criação, inovação, renovação estratégica e desenvolvimento de novos negócios, visto que não há pesquisas que indiquem se há, ou não, tal relação.

1.2 OBJETIVOS

- Verificar a presença de profissionais reconhecidos como empreendedores corporativos, nas empresas pesquisadas, por meio de ações realizadas que se

caracterizem por inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos negócios.

- Identificar o conjunto de competências associadas a indivíduos caracterizados por atos empreendedores e reconhecidos por colegas de trabalho, com base no constructo proposto nesta pesquisa.
- Analisar a associação entre os tipos psicológicos, segundo Jung (1991) e as competências empreendedoras, dos empreendedores corporativos das empresas de grande porte pesquisadas, reconhecidas por seus colegas de trabalho, apontando se há um tipo psicológico predominante em relação aos demais.

1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

- a) As competências empreendedoras não são identificadas por seus pares de trabalho nos indivíduos reconhecidos como empreendedores corporativos, nas empresas em que atuam.
- b) Os tipos psicológicos não apresentam associação com as competências empreendedoras dos profissionais empreendedores em empresas de grande porte.
- c) Não há um tipo de personalidade predominante que se associe às competências empreendedoras dos profissionais de grandes empresas.

1.4 DEFINIÇÕES TEÓRICAS

Para uma interpretação mais eficaz desta pesquisa, alguns pressupostos e definições norteiam o entendimento dos conceitos utilizados. Ou seja, embora haja abordagens distintas, considera-se as seguintes definições como parâmetro:

- Empreendedorismo corporativo: conjunto de ações organizacionais de renovação estratégica, criação, inovação e geração de novos negócios com a participação de empreendedores corporativos (SEIFFERT, 2005).
- Empreendedor corporativo: pessoa com vínculo empregatício na empresa, reconhecida por ações de destaque em inovação, realização, criação e iniciativa (PINCHOT, 1989; SEIFERT, 2005; DORNELAS, 2003).

- Competência: comportamento manifestado por uma pessoa, que integre conhecimentos, habilidades e atitudes para a entrega de resultados voltados à inovação, renovação, criação e geração de novos negócios desenvolvidos por meio de suas ações (FLEURY, 2002; DUTRA, 2001).
- Empresa de grande porte: no setor industrial é aquela que possui mais de 500 empregados. Utilizar-se-á esta definição, pois a pesquisa será realizada com os colaboradores, portanto, o número de funcionários passa a ser o referencial de porte da empresa (SEBRAE, 2007).
- Tipos psicológicos: definição utilizada por Jung (1991) para identificar as atitudes de uma pessoa no que tange à introversão ou extroversão. Descreve como as pessoas percebem, usam critérios, agem e fazem julgamentos. Após conceituar as duas atitudes básicas, o autor explica a enorme diferença entre as pessoas de um mesmo grupo, gerando as seguintes funções psíquicas: sentimento, sensação, pensamento e intuição. Além destas, as funções julgamento e percepção completam a abordagem de Jung.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO: SEU PAPEL NA ECONOMIA E NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A maioria das definições de empreendedor evidencia aspectos voltados ao ensinamento, criação e comportamentos praticados. A palavra vem do verbo francês *entreprendre*, que significa empreender, ou *entrepreneur*, empreendedor (DORNELAS, 1999). No início do século XVIII, identificava-se como empreendedor aquele que assumia riscos em uma negociação de compra de serviços ou mercadorias por determinado preço com a intenção de, mais tarde, revendê-los por preço incerto.

Leite (1998, p. 117) define:

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, pois além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma aguçada sensibilidade financeira e de negócios, para transformar aquela idéia em um fato econômico em seu benefício. Ele busca tanto atender os desejos dos seus futuros consumidores como satisfazer as suas necessidades de realização profissional.

Nos primeiros anos do século XX, Schumpeter (1934) destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira nova e original, promove o desenvolvimento e o crescimento econômico. Mais recentemente, Shapero (1980) elabora e estende a definição de Schumpeter (1934, 1942, 1967), descrevendo o empreendedor como alguém com iniciativa, que reúne recursos de uma maneira nova ou os reorganiza para gerar uma estrutura relativamente independente, cujo sucesso é incerto. Bruce (1976) propõe que o termo *empreendedor* se aplique também a indivíduos envolvidos em organizações já existentes, pois estes assumem o controle, os riscos, tomam decisões e, muitas vezes, mudam o destino da empresa por meio de conceitos, produtos, estratégias ou processos inovadores.

Uma definição clássica de empreendedor está nas palavras de Filion (*apud* LIMA, 2001, p. 4):

Um empreendedor é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele/ela se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado dirigidas à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor.

Filion (apud LIMA, 2001, p. 4) afirma, ainda, que existe diferença entre o empreendedor e o proprietário-dirigente de uma empresa.

Um empreendedor está principalmente interessado na inovação enquanto o proprietário-dirigente é alguém que possui e administra [...]. Um empreendedor pode ser um proprietário-dirigente e um proprietário-dirigente pode também ser um empreendedor. Uma pessoa pode ser ainda um ou outro, dependendo de suas características comportamentais relativas à sua maneira de lidar com pessoas e com atividades da empresa.

Uma consideração importante acerca do que caracteriza um empreendedor é feita por Drucker (1986, p. 27): “Nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio”. Mas, na seqüência, o mesmo autor relata um exemplo com a seguinte constatação:

O casal que abre mais uma confeitaria, ou mais um restaurante de comida mexicana no subúrbio americano, certamente estará assumindo riscos. Mas, será que eles são empreendedores? Tudo que fazem já foi feito muitas vezes antes. Eles apostam na popularidade crescente de comer fora, na vizinhança. Por outro lado, eles não criam uma nova satisfação para o consumidor, e nem uma nova demanda para este. Visto sob esta perspectiva é claro que eles não são empreendedores, mesmo que o seu negócio seja novo (DRUCKER, 1986, p. 28).

Analisando as considerações do autor, fica evidente que não basta ter um negócio próprio para ser caracterizado como empreendedor. Há um conjunto de competências que devem ser desenvolvidas e praticadas. Levando-se em conta esta amplitude de enfoque, algumas linhas de abordagens principais, aqui definidas por escolas, podem ser reconhecidas.

2.1.2 Escolas do Empreendedorismo

O campo do empreendedorismo, dentre diversas definições já apresentadas, poderia ser considerado como aquele que estuda o empreendedor. Em outras palavras, analisa as atividades, características, efeitos sociais, econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora. Esse conjunto de características é estudado em diversas formações profissionais como a engenharia, a economia, a administração, entre outras. Enquanto a psicologia tem sua origem na filosofia (MILLER, 1962) e a psicanálise na medicina e psicologia, o estudo do empreendedorismo provém de quase todas as ciências humanas e gerenciais. As pesquisas citam tanto elementos teóricos quanto práticos. Qualquer que seja a definição usada para empreendedorismo, corre-se o risco de discordância, pois o estudo científico é muito recente e carece de definições consistentes e científicas.

Nos escritos de Filion (1999), pode-se identificar 5 (cinco) escolas em formação com diferentes abordagens sobre o estudo empreendedor. Nesta pesquisa, procura-se inter-relacionar e aperfeiçoar essas abordagens e não apenas analisá-las individualmente. Não se trata de apresentá-las como verdades consolidadas, mas de abrir caminhos para estudos mais específicos em cada uma das linhas aqui propostas.

- Escola econômica: os economistas associam o empreendedor à inovação. Schumpeter (1934) foi o primeiro a abordar de forma clara esta concepção de empreendedorismo. Os empreendedores eram considerados como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam o próprio dinheiro, aproveitavam oportunidades com perspectivas de lucro e assumiam os riscos inerentes (CANTILLON; SAY apud FILION, 1999).
- Escola comportamentalista: enquanto os economistas se concentram no aspecto inovador do empreendedor, os comportamentalistas centram seus estudos nos aspectos criativos e intuitivos. O autor que trouxe maior número de contribuições sobre o comportamento empreendedor foi David C. McClelland (1961), que estudou o aparecimento de grandes civilizações e analisou seus indivíduos a fim de identificar os fatores que tornavam uma mais forte e poderosa do que a outra. Enquanto alguns autores afirmam que a necessidade de auto-realização é insuficiente para explicar a criação de novos empreendimentos, outros acreditam que é suficiente. A pesquisa de Timmons (1977), entretanto, demonstrou que pessoas que freqüentavam seções de treinamento para melhorar sua necessidade de realização, avançaram na direção de abrir seus negócios.
- Escola fisiológica: as ciências do comportamento estavam se expandindo rapidamente e havia entre elas um consenso maior sobre as metodologias mais válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. A escola fisiologista, oriunda de estudos comportamentais do empreendedor, considera o empreendedorismo como produto da natureza das pessoas que empreendem e não das condições ambientais. Wilson Harrel (1994) pode ser considerado um dos principais estudiosos deste enfoque.

- Escola positivo funcional: o estudo mais representativo desta escola é de Miner (1998). Com a perda de prestígio da escola fisiológica, outra frente que começou a tomar corpo rapidamente foi a escola positivo funcional. As abordagens nesta linha de estudo vêem o empreendedor como agente de mudança e iniciação de novos empreendimentos adaptados em seu contexto e evoluindo com as mudanças de seu meio. Nesta escola, os empreendedores são vistos como um protótipo do ser social. Os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem.
- Escola do mapeamento cognitivo: mais recentemente, começa-se a caracterizar estudos de mapeamento cognitivo como o de Cossette (1994) e Audet (1994), em que o empreendedor é estudado em função da visão e formulação de sua estratégia.

As escolas aqui abordadas geram uma reflexão sobre papel dos profissionais em organizações de grande porte. Ou seja, se a caracterização do empreendedorismo independente passa pela análise das escolas é possível interpretar da mesma forma a evolução dos profissionais, que podem ser considerados empreendedores corporativos em organizações de grande porte.

Os enfoques trazidos pelas escolas comportamentalista, fisiológica, positivo funcional e do mapeamento cognitivo apontam uma sinergia com as ações que levam à caracterização do empreendedor corporativo, gerando a necessidade de um entendimento mais específico de sua importância como agente de inovação e transformação nas empresas.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: O EMPREENDEDOR COMO AGENTE DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DENTRO DA EMPRESA

Todos os pensamentos sobre empreendedorismo apresentados nesta pesquisa levam a um quadro de interpretações distintas, que permitem a comparação, a reflexão e, por consequência, o entendimento das diversas abordagens e suas origens. Boulton *et al.* (1984) apresentam a evolução dos estudos de empreendedorismo e sua passagem por diversos estágios. A partir desta idéia formata-se o quadro 1, que retrata o conjunto de competências empreendedoras e profissionais abordados por diversos autores.

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
Mill (1848)	Tolerância ao risco
Weber (1917)	Origem da autoridade formal
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade
Hartman (1959)	Busca de autoridade formal
McClelland (1961, 1971, 1973)	Tomador de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação
Dauids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança
Pickle (1964)	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
Palmer (1971)	Avaliador de riscos
Hornaday e Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência
Winter (1973)	Necessidade de poder
Borland (1974)	Controle interno
Liles (1974)	Necessidade de realização
Bruce (1976)	Tomada de decisões, risco
Shapero (1977, 1980)	Inovação, risco, iniciativa, independência
Gasse (1977)	Orientado por valores pessoais
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientado por metas, tomador de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
Cantillon (1978)	Inovação
Sexton (1980)	Enérgico, ambicioso, revés positivo
Welsh e White (1981)	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados
Dunkelberg e Cooper (1982)	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência
Pinchot (1985, 1989, 2004)	Visão, execução, planejamento
Drucker (1986, 2002)	Inovação, iniciativa
Filion (1988, 1991, 1993, 1999)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos
Cooley (1990)	Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, comprometimento, iniciativa
Zahra (1991)	Renovação estratégica, novos negócios
Cunningham e Lischeron (1991)	Liderança, ação, risco, inovação
Farrel (1993)	Visão, valores pessoais
Spencer e Spencer (1993)	Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, oportunidades, riscos, qualidade, comprometimento, informações, metas
Cossete (1994)	Visão, formulação de estratégias
Miner (1998)	Realização, rede de relacionamento, novas idéias, administração
Sharma e Chrisman (1999)	Criação, inovação
Dolabela (1999)	Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade
Fleury (2000, 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica
Klerk e Kruger (2003)	Inovação, criatividade, visão de futuro, condição de assumir riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital, recompensa
Dornelas (2003)	Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência, relacionamentos
Santos (2004)	Criatividade, inovação, novos negócios
Seifert (2004, 2005)	Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade

Quadro 1 - Competências empreendedoras e profissionais abordadas por diversos autores

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Boulton, Carland e Hoy (1984).

As concepções de cada autor emergem do ambiente disciplinar que deu origem aos estudos e da abordagem adotada durante as pesquisas. Tais concepções, embora distintas, trazem destaques comuns em relação às competências identificadas, a saber: visão, criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa, mostrando, de forma geral, uma considerável relação entre os estudos.

Considerando as corporações empreendedoras e os empreendedores corporativos (intra-empreendedores) citados por Pinchot (1989 e 2004), Dornelas (2003), Seiffert (2004), Angelo (2003) e outros, a base dos estudos sobre empreendedorismo corporativo reside, principalmente, nos aspectos relacionados à inovação e aproveitamento de novas oportunidades. Porém, o estágio de corporação empreendedora é o mais avançado das organizações, segundo Seiffert (2004). Diante deste fator, outras corporações contam com profissionais que podem ser caracterizados como empreendedores e que podem ser mais aproveitados em ações que elevem a organização a este estágio de desenvolvimento. Por isso, a inovação deve estar presente nos profissionais independente do grau de maturidade das empresas.

Drucker (2002, p. 25) considera que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida. (DRUCKER, 2002, p. 25)

A preocupação das organizações em constantemente buscar novos mercados, produtos, alternativas de negócios e maior eficácia em suas operações levam a este quadro de inovação que caracteriza um ambiente propício ao desenvolvimento de ações empreendedoras. Do ponto de vista da empresa e seus empreendedores ou acionistas, a inovação é um dos caminhos para a ampliação de atuação de mercado.

Pinchot e Pellman (2004, p. 29) consideram que “a inovação é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência”.

O gerenciamento da inovação é uma das tarefas mais desafiadoras das empresas que partem para este território de ação. Isso ocorre porque, em geral, a forma de atuação das corporações é balizada pela busca de resultados planejados. Por outro lado, a inovação exige

uma forma de atuação diferenciada, na qual o futuro é desconhecido, mas deve ser revelado. E é justamente nesta linha que Pinchot e Pellman (2004) comentam que o sucesso nas ações inovadoras tem origem na aprendizagem rápida e na pronta resposta ao novo aprendizado.

Nestes cenários de inovação e mudança, as organizações não são desafiadas apenas a elaborar planos que contemplem incertezas, mas, principalmente, a identificar pessoas que saibam lidar com ambientes formados a partir de contextos mal definidos, com antecedência.

Na visão de Dornelas (2003), o empreendedorismo corporativo não é um tema novo na literatura, mas também não é uma mera adaptação conceitual do empreendedorismo independente. O autor define empreendedorismo corporativo como o “processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”. (DORNELAS, 2003, p. 31).

Este conceito engloba características do empreendedorismo corporativo, mas com algumas lacunas evidentes. A criação de uma nova organização não é condição única para o estabelecimento do empreendedorismo corporativo. E o fato de instigar a renovação ou inovação não deve ser considerado característica que leve à identificação do fenômeno.

Nas novas organizações, o efeito mais comum do empreendedorismo corporativo é o surgimento de novos negócios ou projetos inovadores. Porém, isto não significa que deva apenas ser criada uma nova organização para se alcançar o empreendedorismo corporativo. Os projetos inovadores, com equipes formadas para este fim, podem ser considerados um fenômeno característico do objeto citado, desde que gere, de fato, resultados apropriados para a empresa, os quais possam ser dimensionados.

A criação de unidades estratégicas de negócio também pode ser considerada resultado de uma ação empreendedora na corporação. Zahra (1991) corrobora essa visão ao afirmar que o empreendedorismo corporativo está relacionado à criação de novos negócios em empresas já existentes ou à renovação estratégica de um negócio.

O fato de apenas se instigar a renovação ou inovação não pode ser caracterizado como fator de definição do empreendedorismo corporativo. Além disso, devem-se aplicar as propostas e obter os resultados adequados ao desenvolvimento da empresa no mercado. Essa visão é fortalecida por Seiffert (2005), para quem o empreendedorismo corporativo aglutina as ações de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização.

Portanto, a inovação, criação e transformação caminham juntas quando se busca uma abordagem completa do empreendedorismo corporativo. Além disso, quesitos de visão, iniciativa, independência e confiança devem fazer parte deste composto para que haja integração entre os empreendedores corporativos e as respectivas corporações.

2.2.1 Empreendedorismo Corporativo e Corporações Empreendedoras

O desenvolvimento de novos negócios em corporações é tema recente de pesquisa e não tem uma definição científica consistente (GAUTAM; VERMA, 1997). Muitos termos têm surgido, entre eles: *corporate venturing* (interno e externo), novas oportunidades, estratégias de entrada e empreendedorismo corporativo.

Zahra (1991) refere-se ao empreendedorismo corporativo como o processo de criar novos negócios em organizações existentes para aumentar a lucratividade e fortalecer a posição competitiva, ou renovar estrategicamente o negócio existente. Sharma e Chrisman (1999) adicionam o termo inovação em sua tipologia, destacando cada tipo de atividade empreendedora, como demonstra a figura 1.

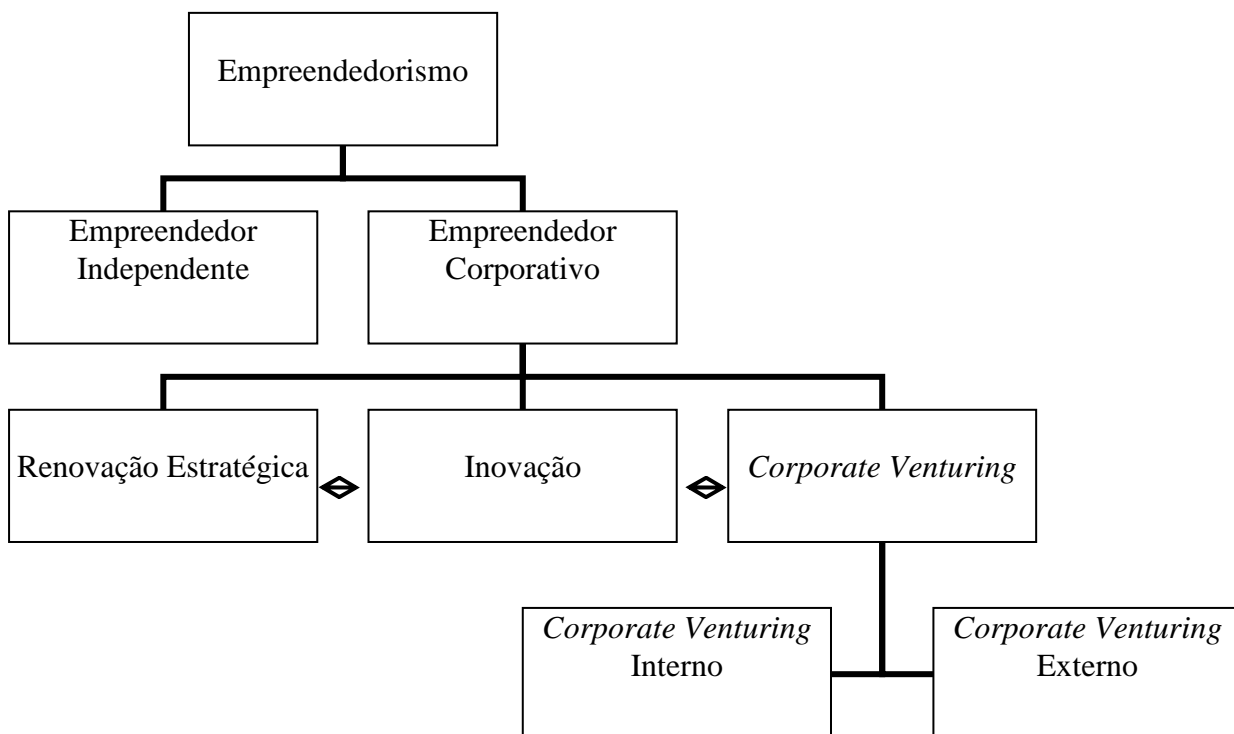


Figura 1 - Escopo do empreendedorismo corporativo

Fonte: Seiffert (2005).

O esquema apresentado na figura 1 retrata o escopo de empreendedorismo corporativo. Seiffert (2005, p. 23) diz que:

O empreendedorismo corporativo engloba atividades de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da organização. Indivíduos que atuam dentro de uma organização de forma dependente, criando novas organizações, renovando ou inovando organizações existentes, são empreendedores corporativos.

Diante disso, é relevante expandir a discussão da formação de corporações empreendedoras, visto que, para a existência desta, é necessário haver empreendedores corporativos, devendo ambos andar lado a lado.

Uma das linhas de interpretação destes conceitos diz respeito à renovação estratégica, que, segundo Seiffert (2005), pode ser caracterizada por significativas mudanças no negócio da organização, sejam estas rápidas ou não. Portanto, o empreendedorismo corporativo engloba atividades de renovação, inovação e criação dentro e fora das organizações, sendo que a inovação está diretamente associada à renovação, pois age como uma ponte entre a renovação estratégica e a corporate venturing, assumindo um papel de criação dentro do empreendedorismo corporativo.

Para Sharma e Chrisman (1999), a corporate venturing pode assumir duas formas: interna e externa. A corporate venturing interna caracteriza-se pelo desenvolvimento de novos negócios em uma organização já estabelecida. Conforme Keil (2002), este pode ser realizado em de uma área existente ou em uma área dedicada a este tipo de atividade como, por exemplo, uma divisão de novos negócios. Já Seiffert (2005, p. 24) afirma que “a externa abrange as atividades de corporate venturing que resultam de entidades semi-autônomas ou autônomas e que são realizadas fora da organização existente” como, por exemplo, aquisição, corporate venture capital e alianças.

Neste processo, as organizações empreendedoras devem desenvolver a sua cultura intra-empresarial, enquanto os empreendedores corporativos devem desenvolver suas competências e lapidá-las amparados na cultura organizacional.

Rodrigues (2005, p. 11) comenta que “o empreendedorismo corporativo tem ligações diretas com o comportamento estratégico como um todo, podendo ser um dos delineadores das estratégias empresariais”. As estratégias corporativas, segundo Block e Macmillan (1993), não se restringem a criar novas oportunidades em mercados existentes. Elas incluem a entrada, de forma criativa, em novos mercados. Nesse contexto, não se exige a responsabilidade da corporação empreendedora, pois cabe a ela o incentivo a esse processo.

Nessa busca de obtenção de resultados com ações empreendedoras internas, muitos estudos têm apresentado diversos fatores. A ordem de entrada no mercado (MILLER; GARTNER; WILSON, 1989), a taxa de mudança na organização (BURGELMAN, 1983), a organização interna versus externa da participação acionária em novos empreendimentos (ELORANTA, 2000) e as estruturas organizacionais das novas iniciativas (BURGELMAN, 1985) são aspectos relevantes para o sucesso das novas iniciativas empreendedoras de empresas consolidadas, que tendem a ter um olhar mais aguçado sobre o mercado e serem corporações empreendedoras.

Embora a primeira impressão diante do empreendedorismo corporativo seja uma visão positiva, com boas idéias, alguns autores têm chamado a atenção para o perigo do alinhamento estratégico, no qual a conexão com as ações da visão da organização é essencial. Bouchard (2001, p. 17) lembra que estes problemas podem expor a corporação à “falta de direção, utilização inadequada de recursos únicos, desperdício, alto risco de insucesso e perda de controle gerencial”. Outro autor que faz esse tipo de observação é Birkinshaw (2002), apontando o balanceamento entre os níveis de autonomia e apoio corporativo como uma solução para tais riscos.

2.3 COMPETÊNCIAS

O tema competência tem sido amplamente discutido por autores como McClelland (1973), Pinchot (1985, 1989, 2004), Drucker (1986, 2002), Cooley (1990, 1991), Farrel (1993), Spencer e Spencer (1993), Miner (1998), Fleury (2002), Dutra (2004), os quais desenvolvem uma abordagem voltada ao ambiente organizacional atual. Nesse contexto, torna-se essencial entender o conceito de forma específica para definir o foco desta pesquisa,

Orsi e Bose (2003) mencionam que a primeira abordagem sobre competência surgiu com Boyatzis, Spencer e Spencer e McClelland, que a definem como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. Os estudos iniciados por McClelland (1973) sustentavam uma base em que o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes é que definem o nível de competência de um indivíduo.

A evolução do estudo de Spencer e Spencer, realizada por Cooley (1990, 1991), evidencia que a competência se manifesta através de ações nas quais há a entrega e não apenas estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes. Fleury (2002) reforça este ponto de

vista ao afirmar que diversos autores da escola européia - com destaque para Lawler (1994) e Le Boterf (1995) - descrevem a entrega como fundamento básico para o desenvolvimento de competências individuais.

Na prática, essa entrega deve se manifestar no papel profissional de cada indivíduo, indo ao encontro da proposta da empresa onde trabalha. Muitas vezes, ainda que a pessoa possua todo o conhecimento necessário para sua colocação no mercado, falta-lhe realizar uma união mais evidente deste conhecimento com atitudes que estejam interligadas as suas habilidades; para, então, poder entregar-se à organização por meio de ações que demonstrem sua competência.

Para Fleury (2002), a noção de competência está associada a expressões do tipo: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, gerando resultados e ações realizadas (entrega). Portanto, do ponto de vista da empresa, as competências devem agregar valor econômico, e do ponto de vista individual, elas devem acrescentar valor social às pessoas. Nessa linha de raciocínio, Fleury (2002) ainda evidencia que as competências de cada colaborador contribuem para a formação ou sustentação das competências essenciais à organização, permitindo a esta atender aos clientes no mercado em que atua. Le Boterf (1996) apresenta uma estrutura de competências reforçada por Fleury (2002). Os três componentes fundamentais dessa estrutura são: o saber agir, o querer agir e o poder agir. Baseado neste pensamento, Fernández e Baeza (2002) apresentam um esquema que reflete a relação entre os componentes deste pensamento de Le Boterf (1996).

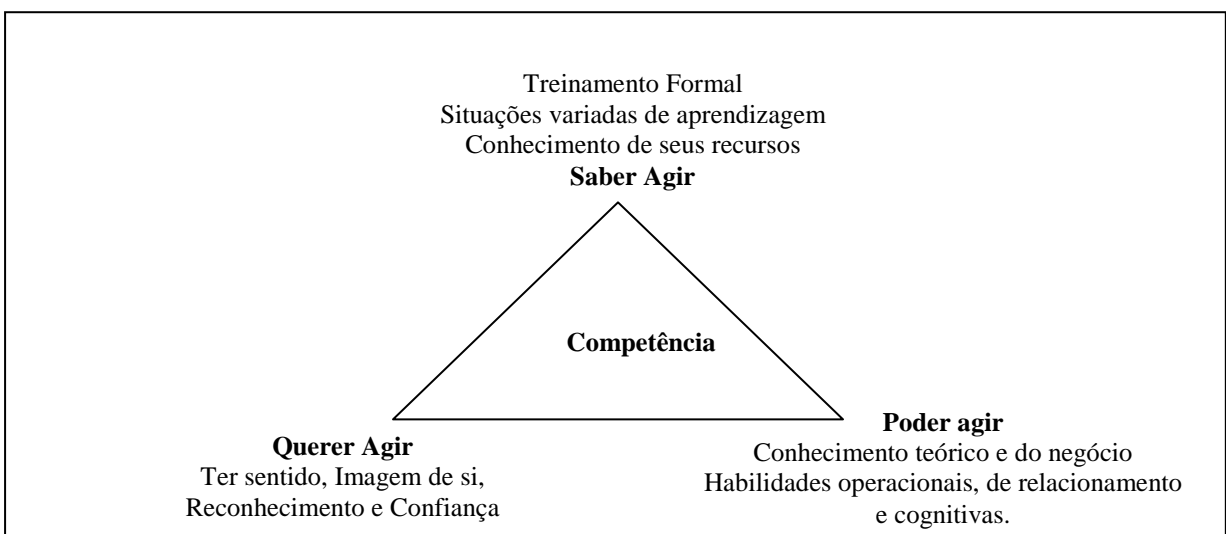


Figura 2 - Modelo de Competências

Fonte: Fernández; Baeza (2002)

O esquema apresentado por Fernández e Baeza (2002) retrata algumas necessidades e características dos três fundamentos de Le Boterf (1996), levando à identificação e utilização das competências. O complemento dado por Fleury (2002) a esses três componentes fundamentais advém de outro conceito apresentado pelo mesmo autor (LE BOTERF, 1994). Ele afirma que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Ela baseia-se em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação (LE BORTEF, 1994).

Pierry (2006) descreve a competência como um traço, uma característica da personalidade do indivíduo, que o torna competente ou competitivo dentro do seu espaço de responsabilidade. Mas, como sustenta McClelland (1973), ela diferencia-se de aptidões, que é o talento natural da pessoa; de habilidades, que é o talento particular na prática; e de conhecimentos, que são necessários para desempenhar uma tarefa. A competência deve ser encarada como uma característica subjacente a pessoa, casualmente relacionada a uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Em outras palavras, segundo Fleury (2002), a competência não pode ser percebida apenas como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

Zarifian (1999) aponta que competência é a inteligência prática em situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto maior for a complexidade das situações. A competência relaciona-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. Em suma, cabe a ela transformar os conhecimentos aplicando-os ao seu cotidiano, por meio da entrega apresentada por Dutra (2001).

Como afirma Dutra (2001), para compreender melhor o conceito de competências é preciso incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente deseja entregar à organização. Com isso, ocorre uma mudança no foco, ou seja, deixa-se de visualizar somente as competências do indivíduo, para focar as organizações, tendo-as como um portfólio das competências.

Até então, se tem analisado conceitos de competências que evoluíram ao longo do tempo; tendo em vista o pensamento de Le Boterf (1998), para quem competência é um conceito em construção. O quadro 2, adaptado de Fleury (2002), apresenta uma síntese dessa evolução.

AUTOR	CONCEITO (ENFOQUE PRINCIPAL)
McClelland (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Alta performance • CHA
Dutra (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega
Zarifian (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência Prática
Le Boterf (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Encruzilhada: Pessoa • Formação Profissional • Experiência Profissional.
Fleury (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Saber agir responsável • Não se limita a estoque de conhecimento • Agrega valor econômico à organização • Agrega valor social ao indivíduo

Quadro 2 - Conceitos de competência

Fonte: Adaptado de Fleury (2002).

Na análise do quadro 2, evidencia-se o processo de evolução do conceito de competência, visto que, com o passar do tempo e nas diversas contextualizações dos autores, aquele vai agregando termos e significados, tornando-se complexo e gerando ganhos para a gestão de pessoas em organizações.

O pensamento de Parry (1996) questiona se as competências devem, ou não, incluir traços de personalidade, valores e estilos, sugerindo que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies* – que envolveria os traços de personalidade – e *hard competencies* – que se limitaria a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Woodruffe (1991) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes), e destaca a importância de arrolar também as competências difíceis de adquirir, para que sejam trabalhadas. Segundo ele, quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção. O autor chega, inclusive, a diferenciar, na língua inglesa, a palavra *competency* referindo-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho excelente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

Fleury e Fleury (2001) evidenciam que o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais associadas a diferentes instâncias de compreensão: em nível de pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). As competências individuais têm maior grau de intimidade com a evolução dos diversos conceitos apresentados, sobretudo em Fleury (2002).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência individual encontra seus limites, mas nunca sua negação em nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do

indivíduo. As competências, segundo os autores, são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. É neste ponto que a contextualização apresentada por Fleury (2002) - em relação a saber agir, mobilizar recursos e assim consecutivamente - agrega valor econômico e social à aplicação das competências do indivíduo. No entanto, esta contextualização identifica-se mais com as competências do profissional, que visualiza as competências individuais e sua aplicabilidade na organização. Fleury e Fleury (2001) apresentam um quadro que reforça esta associação:

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz. • Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber empreender, assumir riscos. • Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 3 - Competências profissionais e individuais

Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2001).

O quadro 3 apresenta o reflexo da aplicação das competências do profissional à organização, segundo o conceito apresentado por Fleury (2002). Esse reflexo traz, por si só, a importância da aplicação destas em benefício do indivíduo e, sobretudo, em benefício da organização.

No que tange às competências, a organização adquire o papel de carteira de competências sendo uma propagadora destas. Considerando-se esse papel da empresa, o tema se amplia ainda mais, pois ela deve deixar de trabalhar amparada apenas nos parâmetros do modelo taylorista/fordista, no qual a qualificação é definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Lawler (1994) se contrapõe a esse raciocínio e afirma que tal modelo não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma o autor, as organizações deverão competir não por meio de produtos de competências, mas buscando atrair e propiciar o desenvolvimento de pessoas com combinações de capacidades complexas para atender às

suas *core competences*. Como afirma Pierry (2006), se isso não for feito, a empresa poderá ter sérios problemas quando transferir um indivíduo de um setor para outro, pois se ela não propiciar a *core competence*, o profissional será péssimo em nova área de atuação.

Dessa forma, como afirma Dutra (2001), pode-se entender que deve haver uma íntima relação entre competências organizacionais e individuais. Ainda segundo o autor, a competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado, está a organização com um conjunto próprio de competências; de outro, estão pessoas com um conjunto de competências aproveitadas, ou não, pela organização. Portanto, o estabelecimento das competências do indivíduo deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Dutra (2004) acrescenta que, estando lado a lado, as pessoas e a organização mantêm um contínuo processo de troca de competências, no qual a empresa transfere seu patrimônio de competências às pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar diversas novas situações, dentro e fora da organização. As pessoas, por sua vez, desenvolverem a capacidade individual e transferem à organização seu aprendizado, criando condições sustentáveis para enfrentar novos desafios.

Na reflexão sobre as competências do indivíduo e da organização, Fleury (2002) traz à baila a observação de Durand (1998) de que, nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Para tanto, se faz necessária uma nova forma de alquimia: a competência.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que, numa visão organizacional, competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços. Os autores ainda lembram que as competências organizacionais diferenciam-se das essenciais (*core competence*). Para eles, as essenciais resultam da aprendizagem coletiva na organização. Mill *et al.* (2002) fazem uma distinção entre ambas e descrevem os vários níveis de competências existentes numa organização, como mostra o quadro 4:

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, em nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competência distinta	Competência e atividade que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 4 - Níveis de competências

Fonte: Adaptado de Mills, Platts, Bourne, Richards (2002, p. 13).

Diante deste quadro, não é relevante a diferenciação e a caracterização das competências que podem existir no âmbito da organização; mas a subjetiva caracterização da necessidade de entrega apresentada por Dutra (2002). Se em qualquer dos níveis não houver entrega, a competência perde o foco, por consequência, todos perdem, pois as competências serão mensuradas pelo resultado produzido de fato. Nessa linha, Lei *et al.* (2001) ressaltam que quanto maior o comprometimento, mais forte a competência essencial da empresa. Sobre o tema apresentado no quadro 4, Ruas (2001, p. 248) destaca que:

Nesse âmbito, a noção de competência aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações: não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem ao saber-fazer, mas a sua capacidade de mobilizar a aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.

Diante desse contexto, Pierry (2006) afirma que é fundamental ter em mente que as competências estão ligadas a áreas de responsabilidade e complexidade. O autor explica que não é possível identificar qual competência é necessária ao desempenho de uma atividade, sem que haja uma identificação ou qualificação adequada da atribuição. Conforme Fleury (2002), alinhando-se essas áreas de responsabilidade e complexidade às competências essenciais a uma organização, percebe-se que a questão de competências se desenvolve numa via de mão dupla, na qual há um eterno recomeço do ciclo. Além disso, no que tange a gestão de pessoas em uma organização, o modelo de competências possui três esferas: estratégia, aprendizagem e competência.

De acordo com essa abordagem, a organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizagem permanente. Segundo Fleury (2002), não existe ordem de precedência neste processo, e sim um círculo vicioso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem. Isto é evidenciado pela diferenciação que Zarifian (1999) faz das competências da organização. O quadro 5 apresenta uma síntese deste pensamento de Zarifian (1999):

TIPOS DE COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Competências sobre processos	Os conhecimentos do processo de trabalho.
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho.
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Quadro 5 - Competências da Organização

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

O quadro 5 apresenta diversas competências encontradas dentro da organização que, se bem aplicadas, geram um processo de aprendizagem baseado no raciocínio de estratégia, aprendizagem e competência, mantendo o círculo vicioso em constante recomeço. Esse pensamento é complementado por Orsi e Bose (2003, p. 07) que afirmam:

A estratégia organizacional desempenha importante papel na definição do modelo e sistema de gestão por competências, na medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e determinam as competências individuais requeridas pela organização.

Nesse processo, a aprendizagem é a força motriz. Para Ruas (2001), o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente, para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, segundo o autor, iniciativas para o desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições, a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada. Ruas (2001) acrescenta que as competências gerenciais se assemelham ao modelo de competências empreendedoras.

Esse modelo se dá tendo em vista o mercado cada vez mais exigente que o mundo globalizado tem imposto. Diante disso, as competências - que tinham se tornado o foco da discussão - aliam-se ao empreendedorismo. Este, por sua vez, se aprimora e adapta a realidade de formação profissional. O empreendedorismo abrange diversos focos do estudo das competências e apresenta, por pressuposto, a necessidade de profissionais que possam conciliar competências individuais e organizacionais. As competências empreendedoras têm por base essa interação, instigando o profissional a pensar pelos dois âmbitos da questão.

2.3.1 Competências Empreendedoras

Na atualidade, os estudos da área de administração vêm buscando incorporar as considerações acerca do perfil empreendedor ao contexto das competências. Não há estudos que comprovam se personalidade é inata ou se tem relação com desempenho do empreendedor corporativo por meio de suas competências ou da aplicação diária destas. Algumas pesquisas já foram realizadas com base nos estudos de Jung (1991), Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990) com empreendedores independentes, porém, sem associação à atividade de empreendedores corporativos.

Morales (2004) estudou esta correlação e constatou que, para o grupo pesquisado, não houve significativa relação entre as duas abordagens. O autor afirma, no entanto, que, do ponto de vista teórico, há uma grande complementaridade entre os dois estudos. Spencer e Spencer (1993) dizem que as competências são classificadas em diversos níveis e alguns pontos são mais ocultos e outros mais perceptíveis. Segundo os autores, os conhecimentos e habilidades são mais bem desenvolvidos, enquanto traços de personalidade e motivação são mais complicados para se mensurar ou desenvolver.

O conjunto mais pertinente ao estudo das competências empreendedoras é o modelo de competências individuais. Zarifian (2001) diz que não se obriga um indivíduo a ser competente, portanto pressupõe-se que não se pode obrigar ninguém a ser empreendedor. Assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora. Uma pesquisa mais aprofundada sobre as competências de um indivíduo foi realizada por Spencer e Spencer, em 1983, em diferentes países (Equador, Malawi e Índia). Esta pesquisa resultou em um conjunto de competências, conforme o quadro 6:

REALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Vê e aproveita oportunidades • Persistência • Busca de Informações • Interesse pela alta qualidade do trabalho • Comprometimento com contratos de trabalho • Orientação para a eficiência
PENSAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento sistemático • Solução de problemas
MATURIDADE PESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança. • Perícia (<i>Expertise</i>) • Reconhece suas próprias limitações
INFLUÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão • Uso de estratégias de influência
DIREÇÃO E CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade. • Monitoramento.
ORIENTAÇÃO PARA OS OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade, integridade e sinceridade • Preocupação com o bem-estar dos empregados • Reconhecimento da importância de relacionamentos comerciais • Providencia treinamento para os empregados
COMPETÊNCIAS ADICIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Formação de capital (apenas em Malawi) • Preocupa-se com a imagem dos produtos e serviços (apenas no Equador)

Quadro 6 - Modelo de competências

Fonte: Spencer e Spencer (1993)

O quadro 6 aponta com maior ênfase algumas competências identificadas em empreendedores, ressaltando as características de ação de cada uma delas. A partir deste modelo, Cooley (1990, 1991) desenvolveu outro e o apresentou no seminário para fundadores de empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Empreendedores (EMPRETEC), destacando as seguintes características de comportamento empreendedor, também conhecidas por competências empreendedoras:

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
<p>Busca de oportunidades e iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; • age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; • aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. <p>Correr riscos calculados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. <p>Exigência de qualidade e eficiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; • age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. <p>Persistência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • age diante de um obstáculo; • age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos. <p>Comprometimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; • colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; • esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
<p>Busca de informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; • consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. <p>Estabelecimento de metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; • define metas em longo prazo, claras e específicas; • estabelece metas em curto prazo, mensuráveis. <p>Planejamento e monitoramento sistemáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; • constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; • mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CONJUNTO DE PODER
<p>Persuasão e rede de contatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • age para desenvolver e manter relações comerciais. <p>Independência e autoconfiança</p> <ul style="list-style-type: none"> • busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; • expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Quadro 7 - Competências empreendedoras

Fonte: Cooley (1990)

No quadro 7, é possível observar a divisão das competências em três conjuntos de ações: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de competências caracterizadas por comportamentos manifestos pelo empreendedor frente aos desafios vivenciados no seu dia-a-dia. Comparando-se os quadros 6 e 7, verifica-se que existem diversas semelhanças e complementos entre seus conceitos. Na grande maioria, as características apresentadas no quadro de competências empreendedoras derivam ou assemelham-se demasiadamente as contidas no modelo de competências individuais.

Por meio destas semelhanças é possível perceber que um indivíduo com competências individuais bem definidas poderá utilizá-las para ações empreendedoras. Mas é importante ressaltar que não basta ter competências individuais bem definidas, é necessário, sobretudo, que exista ou que se busque o espaço adequado para que estas gerem resultados concretos à organização. Um aspecto ainda a ser observado é que se o indivíduo não assimilar tais competências e reproduzi-las em resultados para a organização, após ter sido estimulado, o esforço terá pouco valor, se tornará quase nulo. Nesse ponto, as competências empreendedoras devem ter um foco bem definido na busca de resultados por parte do profissional em prol da empresa. Embora nada possa garantir a assertividade na obtenção destes resultados, o desenvolvimento das competências empreendedoras pode facilitar este processo. Portanto, é essencial que se conheça as diferentes abordagens e conceitos das competências do empreendedor independente e do corporativo.

2.4 COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR INDEPENDENTE E DO EMPREENDEDOR CORPORATIVO

O reconhecimento de empreendedores corporativos em empresas de grande porte é recente e denota um caminho a se trilhar nos estudos do empreendedorismo. Pinchot (1989) aborda estas terminologias identificando que estes indivíduos partem de uma idéia na organização e, recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa, iniciam a ação procurando transformá-la em um produto ou serviço bem sucedido.

A introdução do termo intraempreendedorismo ou intrapreneurismo foi feita por Pinchot (1985). Porém, este mesmo conceito foi também utilizado por Kanter (1982) e Birkinshaw (1997). Para Pinchot (1987), a figura do intraempreendedor ou intrapreneur surge como reação norte-americana para incrementar a capacidade inovadora de suas empresas

frente à crescente concorrência de países que usufruíam força de trabalho e acesso ao capital de custo mais barato ou, ainda, por distribuírem aos empreendedores maiores subsídios e incentivos públicos. O autor se referia à principal ameaça às grandes empresas americanas, ou seja, ao desenvolvimento tecnológico dos países asiáticos.

No ambiente corporativo, Cox (1994, p. 118) defende que:

O desafio mais importante a levar em conta consiste em convencer subordinados que você realmente lhes acolhe com prazer, idéias e iniciativas, fazendo-os de uma maneira que tornará mais úteis os esforços que despendem. E o modo mais interessante de fazer isso é servir-lhes de modelo como pensador e realizador.

Seguindo este raciocínio, identifica-se a necessidade de o empreendedor estar envolvido profissionalmente com todos que o cercam na empresa.

Para Seiffert (2005), o empreendedor corporativo atua de forma dependente na organização, aglutinando as ações de criação, renovação ou inovação que ocorrem dentro ou fora da empresa. A renovação estratégica, segundo o autor, é caracterizada pela criação de novas riquezas através da combinação ou recombinação de recursos, incluindo ações de como focar ou refocar a organização, o modelo de negócio e a reestruturação organizacional. Além disso, o *corporate venturing* estimula a ação do empreendedorismo corporativo lançando novos desafios.

O *corporate venturing*, para Seiffert (2005, p. 31), “é considerado como sinônimo do desenvolvimento de novos negócios ou novas organizações”. Estes novos negócios podem ser internos ou externos. Os internos são caracterizados pela estruturação de unidades estratégicas de negócios dentro de áreas já organizadas na empresa. O externo pode ser caracterizado como a criação de entidades autônomas ou semi-autônomas que são criadas fora da empresa existente.

A necessidade de profissionais mais hábeis nas organizações traz à tona alguns aspectos considerados empreendedores em funcionários de maior destaque. Pinchot (1989, p. 29) identifica estas pessoas como intraempreendedores. Ele destaca que “ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”. Este contexto revela a possibilidade presente em todas as pessoas para este desenvolvimento, dependendo do interesse individual. Porém, a prática empresarial tem demonstrado que não é fácil atingir este foco de desenvolvimento empreendedor interno. Por isso, não basta transferir a abordagem de empreendedores independentes para corporativos.

Dornelas (2003) aponta algumas semelhanças e diferenças entre o empreendedorismo corporativo e independente destacando os seguintes fatores:

ambos envolvem o reconhecimento, a avaliação e a exploração de uma oportunidade;

ambos requerem um conceito único, com diferencial que leve à criação de novos produtos, serviços, processos e/ou novos negócios;

ambos dependem de um indivíduo empreendedor que forma uma equipe que o ajudará a implementar esse conceito;

ambos requerem que o empreendedor seja capaz de balancear visão com habilidades gerenciais, paixão com pragmatismo e pró-atividade com paciência;

em ambos os casos, o empreendedor encontrará resistências e obstáculos, necessitará ser perseverante e ter habilidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas;

ambos envolvem riscos que requerem estratégias de gerenciamento destes riscos;

ambos requerem do empreendedor estratégias criativas para identificar e buscar recursos;

ambos requerem do empreendedor a definição de estratégias de colheita, ou seja, como e quando o negócio retornará os investimentos realizados.

A partir dessas semelhanças, é possível confirmar as constatações identificadas no quadro 1: os destaques das competências empreendedoras equiparam-se em competências como visão, criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa.

Os destaques entre as diferenças, na visão de Dornelas (2003) são:

EMPREENDEDORISMO INDEPENDENTE	EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
Criação de riqueza.	Melhoria de imagem da marca.
Investimento de capitalistas de risco.	Busca de recursos internos ou realocados.
Criação de estratégias e culturas organizacionais.	Atuação dentro de uma cultura existente e a oportunidade deve estar coerente com a estratégia da empresa.
Sem regras.	Regras claras.
Horizonte de resultados em curto prazo.	Horizonte de resultados em médio/longo prazos.
Passos rápidos (caos controlado).	Burocracia.

Quadro 8 - Diferenças entre empreendedorismo independente e corporativo

Fonte: Dornelas (2003)

As diferenças apontadas evidenciam que os ambientes e as características não têm total semelhança, exigindo uma postura diferenciada em ambos os casos. Ou seja, embora

haja um conjunto significativo de semelhanças, há que se ter o cuidado em relação às diferenças, evitando-se o risco de o tratamento igual prejudicar o alcance de algum objetivo importante da organização.

Na visão de Farrel (1993), outras limitações para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo podem ser consideradas, tais como:

1. nem todos poderão assumir esta responsabilidade na empresa;
2. se for usado este enfoque apenas para assuntos e ações sem muita importância será considerado ações de relações públicas e não empreendedorismo corporativo;
3. há burocracia excessiva na empresa, é preciso fugir dos procedimentos nocivos.

Essas limitações, apontadas por Farrel (1993), reforçam, ainda mais, a necessidade de uma abordagem específica para empreendedorismo corporativo, sob pena de haver uma limitação ao desenvolvimento de indivíduos realmente empreendedores nas organizações de grande porte, visto que sua ação deve ser bem fundamentada.

Na visão de Pinchot (1989), algumas pessoas de talento procuram espaços dentro da organização para seu desenvolvimento. Para elas, o empreendedorismo corporativo oferece uma chance de colocar em prática uma vontade inovadora que não está aliada a cargos, mas à ação. A contribuição destes indivíduos é justamente transformar novas idéias em projetos, produtos, novos negócios, processos e novas estratégias, as quais gerem lucro ou resultados considerados significativos para empresa. Porém, quando estes projetos se tornam rotineiros, o empreendedor corporativo sente que é o momento de se deslocar para novas ações inovadoras. É este ciclo de ação, desenvolvimento, rentabilidade e reconhecimento que evidencia o empreendedorismo corporativo como fenômeno na empresa.

Ainda não há conclusões sobre este tema, mas esta fronteira da ciência poderá mostrar algumas considerações diferentes daquilo que se encontra hoje na literatura. Por este motivo, evidencia-se a importância desta pesquisa, que trará novos subsídios para tais conclusões.

Enquanto não surgirem estudos que mostrem mais detalhadamente quem é o empreendedor corporativo, pode-se considerar - como maiores evidências no que tange ao entendimento do indivíduo na organização - os estudos de Pinchot (1989, 2004) e Dornelas (2003). Ambos parecem concordar que a visão é uma das principais características do

empreendedor corporativo. Já Fillion (1993) e Pinchot (1989) concordam que a visão não é apenas uma vaga idéia de uma meta, nem somente uma imagem clara do produto ou serviço. Na realidade, a visão é caracterizada por detalhes do negócio a ser implantado e todos os fatores envolvidos, formando e testando um modelo mental.

O alerta maior está relacionado à prática das idéias e visões criadas. Um indivíduo só poderá ser denominado empreendedor corporativo se partir para a ação e obtiver resultados, evidenciando a *entrega* defendida nos estudos de Fleury (2000) e Dutra (2001, 2004).

Miner (1998) faz uma abordagem sobre características empreendedoras voltadas ao meio empresarial. O estudo realizado em empreendedores independentes tem uma forte relação com o empreendedor corporativo, pois são apontadas características pessoais aliadas a um perfil de gestão dos negócios. Sob esta ótica, há uma equilibrada relação entre os indivíduos envolvidos. Após uma pesquisa de 20 anos, o autor aponta dois motivos que levam um empreendedor aos resultados: 1) não há um único tipo de empreendedor, mas quatro tipos distintos. 2) cada um destes tipos deve seguir uma carreira profissional diferente para ser bem-sucedido, relacionando-se com a empresa de forma distinta. Os quatro tipos de empreendedores identificados por Miner (1998, p. 13) são:

- **Realizadores:** são empreendedores que levam muita energia às suas empresas e dedicam inúmeras horas ao trabalho. Eles planejam e estabelecem metas para realizações futuras. São dotados de iniciativa e de um forte compromisso com a empresa. Os realizadores acreditam que controlam suas vidas por meio de suas ações e não que são controlados pelas circunstâncias ou pelas atitudes de terceiros. Eles devem ser orientados por metas próprias (e não pelos objetivos de terceiros). É mais provável que os realizadores tenham êxito se percorrerem o caminho da realização: resolvendo problemas constantemente, lidando com crises, adequando-se para enfrentar a crise do momento e tentando ser bons em tudo.
- **Super-vendedores:** possuem uma grande sensibilidade em relação a outras pessoas e desejam ajudá-las de qualquer maneira possível. Os relacionamentos são muito importantes para eles, que gostam de reuniões sociais e de participar de grupos. Consideram as vendas como um elemento essencial para o sucesso de suas empresas. Para ter sucesso, os super-vendedores precisam seguir o caminho das vendas e contratar alguém para administrar os negócios.

- Autênticos gerentes: gostam de assumir responsabilidades e saem-se bem em cargos de liderança nas empresas; são competitivos, decididos e possuem uma atitude positiva em relação àqueles que têm autoridade; gostam do poder e de desempenhar uma função. Muitas vezes saem de grandes empresas para iniciar seu empreendimento. Utilizam uma persuasão lógica e eficaz. Seu ponto forte está em levar os empreendimentos a um crescimento significativo. O caminho ideal para ser trilhado por eles é o de gerenciamento: encontrar ou iniciar um negócio grande o bastante para precisar de seus talentos administrativos.
- Geradores de idéias: inventam novos produtos, encontram novos nichos, desenvolvem novos processos e, em geral encontram uma forma de superar a concorrência. Eles se sentem fortemente atraídos para o mundo das idéias. Porém, podem assumir riscos que não foram suficientemente calculados.

A abordagem de Miner (1998) pode ser interpretada como superficial em alguns pontos, mas reforça algumas das características até aqui apontadas como semelhantes entre empreendedores independentes e corporativos. Diante do conjunto de autores e respectivas abordagens empreendedoras, independentes e corporativas evidenciadas nesta pesquisa, pode-se organizar as principais características e competências de empreendedores. No quadro 9, faz-se uma relação direta com as competências empreendedoras apontadas por Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990), que foi considerada como base conceitual para esta pesquisa e utilizada na elaboração de um dos instrumentos de coleta de dados (Apêndice D).

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990)
Mill (1848)	Tolerância ao risco	Correr riscos calculados, busca de informações
Weber (1917)	Origem da autoridade formal	
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade	Comprometimento
Hartman (1959)	Busca de autoridade formal	
McClelland (1961, 1971, 1973)	Tomador de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Dauids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, independência e autoconfiança
Pickle (1964)	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico	Exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, persuasão e rede de contatos

Continua

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990)
Palmer (1971)	Avaliador de riscos	Correr riscos calculados, busca de informações
Hornaday e Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Winter (1973)	Necessidade de poder	Persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Borland (1974)	Controle interno	Exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Liles (1974)	Necessidade de realização	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento
Bruce (1976)	Tomada de decisões, risco	Correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, busca de informações, independência e autoconfiança
Shapero (1977, 1980)	Inovação, risco, iniciativa, independência	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança
Gasse (1977)	Orientado por valores pessoais	Comprometimento
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientado por metas, tomador de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Cantillon (1978)	Inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, independência e autoconfiança
Sexton (1980)	Enérgico, ambicioso, revés positivo	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, independência e autoconfiança
Welsh e White (1981)	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados	Correr riscos calculados, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Dunkelberg e Cooper (1982)	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência	Busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, persistência, independência e autoconfiança
Pinchot (1985, 1989, 2004)	Visão, execução, planejamento	Busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Filion (1988, 1991, 1993, 1999)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, estabelecimento de metas
Zahra (1991)	Renovação estratégica, novos negócios	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, planejamento e monitoramento sistemáticos
Cunningham e Lischeron (1991)	Liderança, ação, risco, inovação	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Farrel (1993)	Visão, valores pessoais	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento
Cossete (1994)	Visão, formulação de estratégias	Busca de oportunidades e iniciativa, planejamento e monitoramento sistemáticos
Miner (1998)	Realização, rede de relacionamento, novas idéias, administração	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança

Continuação

AUTOR	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990)
Sharma e Chrisman (1999)	Criação, inovação	Busca de Oportunidades e Iniciativa
Dolabela (1999)	Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade	Busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos
Fleury (2000, 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Klerk e Kruger (2003)	Inovação, criatividade, visão de futuro, condição de assumir riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança
Dornelas (2003)	Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência, relacionamentos	Busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança
Santos (2004)	Criatividade, inovação, novos negócios	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, independência e autoconfiança
Seifert (2004, 2005)	Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica	Busca de oportunidades e iniciativa, comprometimento, planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e autoconfiança
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade	Busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança

Quadro 9 - Relação das competências empreendedoras, autores e abordagem de Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990).

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quadro 9 contempla estudos de empreendedorismo independente e corporativo, trazendo a relação destes com a abordagem de Spencer (1993) e Cooley (1990). Ou seja, é possível visualizar o destaque das principais competências nos diversos estudos, a exemplo do que foi apresentado no quadro 1. Identifica, ainda, as competências apontadas por Spencer (1993) e Cooley (1990), demonstrando a consistência dos autores e reforçando a abordagem a ser utilizada, também, no estudo dos empreendedores corporativos. Comparando os estudos por Spencer (1993) e Cooley (1990), observa-se que os mais significativos destaques das competências apontadas ficam por conta da busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, independência e autoconfiança.

Para ilustrar estes destaques, no quadro 10 é possível identificar a incidência de estudos realizados com similaridade das competências desenvolvidas por Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990), mostrando quais estudiosos apontam com relevância cada uma delas:

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990)	COMPETÊNCIAS Outros Autores
Busca de Oportunidades e Iniciativa	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Davids (1963); Hornaday e Aboud (1971); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Cantillon (1978); Sexton (1980); Dunkelberg e Cooper (1982); Pinchot (1985, 1989, 2004); Drucker (1986, 2002); Fillion (1988, 1991, 1993, 1999); Zahra (1991); Cunningham e Lischeron (1991); Farrel (1993); Cossete (1994); Miner (1998); Sharma e Chrisman (1999); Dolabela (1999); Fleury (2000, 2002); Klerk e Kruger (2003); Dornelas (2003); Santos (2004); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004).
Correr Riscos Calculados	Mill (1848); McClelland (1961, 1971, 1973); Palmer (1971); Bruce (1976); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Welsh e White (1981); Fillion (1988, 1991, 1993, 1999); Zahra (1991); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Klerk e Kruger (2003); Dornelas (2003).
Exigência de Qualidade e Eficiência	Pickle (1964); Borland (1974); Bruce (1976); Dunkelberg e Cooper (1982); Fleury (2000, 2002); Klerk e Kruger (2003); Dutra (2004).
Persistência	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Hornaday e Aboud (1971); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Sexton (1980); Dunkelberg e Cooper (1982); Pinchot (1985, 1989, 2004); Klerk e Kruger (2003); Dornelas (2003).
Comprometimento	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); Sutton (1954); Davids (1963); Liles (1974); Shapero (1977, 1980); Gasse (1977); Welsh e White (1981); Pinchot (1985, 1989, 2004); Farrel (1993); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Klerk e Kruger (2003); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004).
Busca de Informações	Mill (1848); Pickle (1964); Palmer (1971); Borland (1974); Bruce (1976); Timmons (1978); Dolabela (1999); Dornelas (2003); Dutra (2004).
Estabelecimento de Metas	Borland (1974); Timmons (1978); Pinchot (1985, 1989, 2004); Fillion (1988, 1991, 1993, 1999); Miner (1998); Dolabela (1999); Dornelas (2003); Dutra (2004).
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Borland (1974); Timmons (1978); Welsh e White (1981); Pinchot (1985, 1989, 2004); Zahra (1991); Cossete (1994); Miner (1998); Dolabela (1999); Fleury (2000, 2002); Dornelas (2003); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004).
Persuasão e Rede de Contatos	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Pickle (1964); Hornaday e Aboud (1971); Winter (1973); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Dornelas (2003); Dutra (2004).
Independência e Auto Confiança	Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982); McClelland (1961, 1971, 1973); Davids (1963); Hornaday e Aboud (1971); Winter (1973); Bruce (1976); Shapero (1977, 1980); Timmons (1978); Cantillon (1978); Sexton (1980); Welsh e White (1981); Dunkelberg e Cooper (1982); Cunningham e Lischeron (1991); Miner (1998); Fleury (2000, 2002); Klerk e Kruger (2003); Dornelas (2003); Santos (2004); Seifert (2004, 2005); Dutra (2004).

Quadro 10 - Relação das competências empreendedoras de Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990) com outros autores

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quadro 10 aponta conclusivamente a incidência de estudos em cada uma das 10 competências atribuídas por Spencer e Spencer (1993) e Cooley (1990). Porém, a lacuna que ainda se identifica nos estudos sobre empreendedorismo corporativo é justamente o enfoque desta pesquisa. Ou seja, se há de fato a presença destas competências em empreendedores corporativos de grandes empresas. E, caso exista, necessita-se saber se a similaridade apontada por diversos autores é, de fato, a encontrada na prática empresarial. Ou seja, se realmente os indivíduos considerados empreendedores geram resultados por meio da visão, criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa.

Além da constatação da existência das competências, pode-se buscar se há uma relação direta com a personalidade. Ou seja, se de fato há uma relação entre as características pessoais de personalidade formadas ao longo da vida e a ação desempenhada na organização. Por isso, ressalta-se a importância de incluir como linha conceitual desta pesquisa a abordagem sobre personalidade de Jung (1991).

2.5 TIPOS PSICOLÓGICOS

A abordagem de Jung (1991) denomina a personalidade como um todo de *psique*. Em latim, essa palavra significava originalmente espírito ou alma, depois o significado evoluiu para mente. A *psique* abrange todos os pensamentos, sentimentos e comportamentos, tanto os conscientes quanto os inconscientes e funciona como um guia, que regula e adapta o indivíduo ao ambiente social e físico.

O conceito de *psique* sustenta a idéia primordial de Jung (1991) de que uma pessoa não luta para se tornar um todo, ela já nasce como um todo. O que lhe cabe durante a existência, segundo Jung (1991), é desenvolver este todo essencial e levá-lo ao mais alto grau possível de coerência, diferenciação, harmonia e zelar para que ele não se fracione em sistemas autônomos e conflitantes, pois uma personalidade dissociada é uma personalidade deformada.

Preocupado com o esclarecimento das particularidades individuais, do problema do indivíduo no seu confronto com o outro, Jung (1991) propôs a elaboração de uma tipologia psicológica. Ele identificou e descreveu determinado número de processos psicológicos básicos, e mostrou de que maneira esses processos se ligam, em várias combinações, para determinar o caráter de um indivíduo. A tipologia de Jung (1991) é especialmente útil no

relacionamento interpessoal, pois ajuda a compreender os relacionamentos sociais. Esta teoria descreve como as pessoas percebem, usam critérios, agem e fazem julgamentos. O autor se dispôs a transformar uma psicologia geral, de leis e processos universais, numa psicologia individual, que descreva as características exclusivas e o comportamento de uma pessoa específica.

Fundamentado em numerosas observações, Jung (1991) chegou aos dois tipos fundamentais de comportamento ou atitude humana, chamando-os de introversão e extroversão. Neste caso, define-se por atitude o rumo que toma a energia psíquica (libido), ou seja, em que determinada pessoa prefere focar a atenção. Sobre essa questão Jung (1991) comenta:

O introvertido se comporta abstrativamente, está basicamente sempre preocupado em retirar a libido do objeto como a prevenir-se contra um superpoder do objeto. O extrovertido, ao contrario, comporta-se de modo positivo diante do objeto. Afirma a importância dele na medida em que orienta constantemente sua atitude subjetiva pelo objeto e a ele se reporta (JUNG, 1991, p. 316).

Nas abordagens de personalidade, Jung (1991) ainda faz menção ao comportamento subjetivo e objetivo. O subjetivo designa o mundo interior e privado da *psique* e não pode ser diretamente observado por quem está de fora. Já o comportamento objetivo diz respeito ao mundo que está fora da pessoa e a cerca; um mundo de indivíduos e de coisas, costumes e convenções, instituições políticas, econômicas e sociais, e de condições físicas. Naturalmente, todas as pessoas apresentam as duas atitudes, porém cada qual tende mais a um tipo. Assim, afirmar que alguém é extrovertido ou introvertido, significa dizer que esta é sua atitude habitual; mais freqüente.

O introvertido se interessa pela exploração e análise do seu mundo interior. É introspectivo, retraído e muito preocupado com os assuntos internos. Pode parecer aos outros distante, anti-social e reservado, atitudes estas consideradas subjetivas. O extrovertido se preocupa com as interações com as pessoas e as coisas. Transparece ser mais ativo e amistoso e se interessa pelas coisas que o cercam, sendo estas, atitudes objetivas.

Para Jung (1984), porém, a *psique* é um sistema auto-regulado e o inconsciente tende sempre a compensar uma atitude do consciente. Dessa forma, na pessoa cuja atitude consciente é habitualmente extrovertida, existirá um fluxo de libido inconsciente dirigindo-se para o sujeito. No introvertido há sempre um fluxo de energia inconsciente que se dirige para

o objeto. Em outras palavras, existe sempre uma circulação da libido; um movimento inconsciente de introversão, naquele cuja personalidade é extrovertida e um movimento de extroversão, naquele em que a personalidade é introvertida.

É possível reconhecer uma pessoa retraída, abstrata e desligada do mundo exterior. Essa pessoa parece perdida nos próprios pensamentos. A atitude compensatória inconsciente não se pode expressar abertamente porque é reprimida. Ela exerce, portanto, uma influência indireta sobre o comportamento, como quando uma pessoa age de uma maneira que, nela, parece incoerente ou estranha. É de se espantar, por exemplo, quando de repente alguém extrovertido se torna antagônico ou anti-social. Pergunta-se o que aconteceu. E a resposta é “foi o inconsciente”. Essa pessoa está sendo temporariamente dominada por sua introversão reprimida.

Após a conceituação das duas atitudes básicas, Jung (1991) buscou explicar a enorme diferença entre as pessoas de um mesmo grupo, seja introvertido ou extrovertido. Essas diferenças, segundo ele, se devem a função psíquica utilizada preferencialmente pelo indivíduo para se relacionar com o mundo externo ou interno. As funções psíquicas postuladas por Jung (1991) são quatro: sentimento, sensação, pensamento e intuição. Sucintamente, Jung (1984) definiu as quatro funções da seguinte maneira:

Esses quatro tipos funcionais correspondem aos recursos óbvios através dos quais a consciência obtém sua orientação para a experiência. A *sensação* (percepção sensorial), nos diz que uma coisa existe; o *pensamento* nos diz o que é essa coisa; o *sentimento*, nos informa se essa coisa é agradável ou não; e a *intuição* nos diz de onde ela vem e para onde ela vai. (JUNG, 1984, p. 61).

Freqüentemente, cada pessoa reage com a função mais desenvolvida, a qual predomina, caracterizando um hábito de reação e constituindo o tipo de personalidade. A questão de como esse tipo é formado, ou seja, o porquê de determinada pessoa ter disposição extrovertida como pensamento predominante e outra não é algo complexo. Jung (1991) admite um conjunto de influências internas e externas: a herança genética, influências familiares e culturais, experiências que cada um foi passando no decorrer da vida etc., tudo isso determina o modo preferencial de uma pessoa reagir ao mundo.

Para Jung (1991), pensamento e sentimento formam um par de opostos. Para que o pensamento se sobressaia, o sentimento deverá ser relegado ao segundo plano, o mesmo ocorrendo em caso contrário. A função mais utilizada e, portanto, a mais consciente e diferenciada denomina-se função superior; e a função oposta, que será mais inconsciente,

função inferior. Assim, se uma pessoa tiver como função superior o pensamento, sua função inferior será o sentimento, e vice-versa. A estas duas funções Jung (1991) denominou de *racionais*, pois ambas introduzem julgamento, uma consideração sobre o objeto.

As outras duas funções, sensação e intuição, foram chamadas de *irracionais*, devido ao fato de apreenderem a situação diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação.

A sensação e a intuição formam também um par de opostos. A sensação capta e se prende imediatamente ao dado, naquele momento, e é exatamente o que a intuição tem que excluir para apreender os movimentos e possibilidades contidas em cada situação. Assim, se a função superior for a sensação, a inferior será a intuição e vice-versa.

A combinação das quatro funções definidas por Jung (1991) resulta em oito tipos básicos, que possibilitam compreender melhor como funcionam as funções e quais características costumam conferir à personalidade. São eles: o pensamento extrovertido, pensamento introvertido, sentimento extrovertido, sentimento introvertido, sensação extrovertida, sensação introvertida, intuição extrovertida e intuição introvertida. No quadro 11, é possível fazer uma avaliação comparativa das 8 dimensões definidas por Jung (1991) a partir de algumas das características atribuídas aos indivíduos com tipos predominantes considerando-se: extroversão (E) ou introversão (I); sensação (S) ou intuição (N); pensamento (T) ou sentimento (F); julgamento (J) ou percepção (P).

<p>E - Extroversão (<i>extrovert</i>): mais voltado para o mundo exterior e às coisas. Interessa-se por pessoas e eventos. Necessita de estímulo externo para engajar-se em situações de aprendizagem. Arrisca-se.</p>	<p>I - Introversão (<i>introvert</i>): mais voltado para o seu mundo interior, idéias e impressões. Prefere atividades individuais, relacionamentos interpessoais que não são prioridade. É dotado de alto poder de concentração e auto-suficiência. Necessita de um tempo para pensar antes de expressar-se. Comumente não se arrisca.</p>
<p>S - Sensação (<i>sensing</i>): mais voltado ao presente e às informações obtidas por meio dos seus sentidos. Lida com o mundo em termos práticos e factuais. É sistemático, detalhista e gosta de observar fenômenos bem de perto. Precisa de situações de aprendizagem estruturadas, com seqüência clara e objetiva. Observa a vida, buscando alegria. É consciente de cada impressão sensorial e do ambiente externo, observador em detrimento da imaginação. Observadores são imitadores, desejando ter e fazer o que os outros têm e fazem. São dependentes do ambiente físico.</p>	<p>N - Intuição (<i>intuition</i>): mais voltado para o futuro, aos padrões e possibilidades. Buscas inovadoras e teóricas exercem fascínio. Frequentemente faz inferências e conjecturas a partir de um contexto, construindo bons modelos nos quais apóia suas idéias e produções. Facilmente estrutura seu próprio treinamento. Precisão não é seu forte, por isso pode perder detalhes importantes. Em geral, apresenta complexidade excessiva nos seus discursos. Olha a vida com expectativas, ansiando pela inspiração. Inventores e promotores não têm gosto pela vida como ela é. Desejam oportunidades e possibilidades. Bastante imaginativos, são inventivos e originais.</p>

Continua

Continuação

<p>T - Pensamento (<i>thinking</i>): preferem apoiar-se em critérios impessoais e baseiam suas decisões na lógica e na análise objetiva de causas e efeitos. Valorizam a lógica mais do que o sentimento. Geralmente impessoais, mais interessados nas coisas que nos relacionamentos. Se forçados a escolher entre verdade e discricção, escolherão a verdade. Mais fortes nas atividades executivas que sociais. Por princípio questionam as conclusões alheias, acreditando estarem provavelmente erradas.</p>	<p>F - Sentimento (<i>feeling</i>): preferem basear as decisões em valores e na avaliação subjetiva. Forte consciência social. Agregam pessoas promovendo motivação. Precisam de atenção e evitam situações sociais tensas. Valorizam o sentimento mais do que a lógica. Geralmente mais interessados nos relacionamentos do que nas coisas. Se forçados a escolher entre verdade e discricção, escolherão a discricção. Mais fortes nas habilidades sociais que executivas. Tendem a concordar com os outros, acreditando estarem certos.</p>
<p>J - Julgamento (<i>judging</i>): prefere abordagens planejadas e organizadas com relação à vida e gosta das coisas bem definidas. Mais apto a lidar com um estilo de vida planejado, organizado e bem controlado. Engaja-se no trabalho sistemático. É rígido, e intolerante com a ambigüidade. Suas características podem representar um obstáculo para aprendizagem de uma segunda língua, uma vez que procura correspondência um a um entre línguas e ela não existe.</p>	<p>P - Percepção (<i>perception</i>): gosta das abordagens flexíveis e espontâneas preferindo propostas e opções abertas. Aceita facilmente mudanças e novas experiências. Falta de persistência ou consistência pode atrapalhar seu desempenho.</p>

Quadro 11 - Características das dimensões dos tipos psicológicos

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Casado (1993, 1998), Morales (2004) e Cavellucci (2007).

O quadro 12 aponta algumas das características do indivíduo: sensação mais pensamento (ST), sensação mais sentimento (SF), intuição mais sentimento (NF), intuição mais pensamento (NT) permitindo uma análise comparativa de dimensões compostas. Ou seja, a combinação de duas dimensões em um indivíduo.

<p>Sensação mais pensamento (ST) Tendem a ser pessoas práticas e factuais e suas melhores chances de sucesso e satisfação na vida se encontram nos campos que demandam a análise de fatos concretos, como economia, direito, cirurgia, contabilidade, negócios, produção e manuseio de máquinas e materiais.</p>	<p>Sensação mais sentimento (SF) Estão mais interessadas nas pessoas do que nas coisas. Provavelmente serão bem-sucedidas e se satisfarão com trabalhos em que o calor pessoal pode ser utilizado com eficiência nas situações imediatas, como pediatria, enfermagem, ensino (especialmente o elementar), trabalhos sociais, vendas e atendimento ao público.</p>
<p>Intuição mais sentimento (NF) Frequentemente tem o dom da palavra e pode comunicar tanto possibilidades que vê quanto o valor que agrega a elas. Provavelmente encontrará maior sucesso e satisfação em trabalhos que demandem mais criatividade para atender às necessidades humanas. Poderá sobressair-se em ensino (particularmente o segundo grau e o superior), pregação religiosa, propaganda, vendas, assessoria, psicologia clínica, psiquiatria e quase todos os campos da pesquisa.</p>	<p>Intuição mais pensamento (NT) Tende a ser lógico e engenhoso e é bem-sucedido na solução de problemas em campos de seu especial interesse, como pesquisa científica, computação eletrônica, matemática, aspectos mais complexos das finanças ou qualquer tipo de desenvolvimento ou pioneirismo na área técnica.</p>

Quadro 12 - Personalidades resultantes das combinações de percepção e julgamento

Fonte: Morales (2004) a partir de Myers e Myers (1997).

Além das características apontadas na composição das dimensões do quadro 12, é possível entender, de forma mais específica, outras combinações a partir da extroversão e da introversão.

O tipo pensador extrovertido faz do pensamento objetivo a paixão dominante de sua existência e dedica toda a sua energia a aprender tudo o que pode a respeito do mundo exterior. Quando um indivíduo conduz sua vida principalmente sob o comando da reflexão, de modo que todas as ações mais importantes sejam fruto de motivações intelectualmente geradas ou, ao menos tenham essa tendência, pode-se dizer que este é um tipo pensamento extrovertido. O pensador extrovertido tende a reprimir o aspecto do sentimento de sua natureza e por isso pode dar aos outros a impressão de ser impessoal ou frio. Embora capaz de fazer ligações afetivas profundas tanto a idéias quanto a pessoas, esse tipo tem grande dificuldade de expressá-las, justamente pela característica introvertida de sua função inferior. Quando a repressão é rígida demais, o sentimento é forçado a encontrar maneiras tortuosas e por vezes anormais de demonstrar seu caráter. A pessoa pode se tornar autocrática, fanática, supersticiosa, com tendência a se esterilizar e empobrecer. De acordo com a natureza da atitude extrovertida, os efeitos e manifestações dessas personalidades são tanto mais proveitosos ou melhores quanto mais exteriores se tornarem.

Segundo Jung (1991), o julgamento do pensador extrovertido é em geral, sintético. Mesmo quando analisa, ele constrói; sempre por sobre a decomposição para uma nova combinação, em outra concepção que reúna o material analisado de outra forma ou lhe acrescente algo mais. Esta característica provém do fato de que o ato de pensar do *tipo pensamento* é, por assim dizer, o canal por que flui sua energia vital.

O tipo pensador introvertido, segundo Jung (1991), é aquele cujo pensamento se dirige para dentro. Classicamente, os filósofos e psicólogos existenciais representam este tipo que busca compreender a realidade do próprio ser. Dá a impressão de ser um indivíduo distante e sem emoções, porque não valoriza as pessoas e deseja que o deixem sozinho para poder levar adiante suas reflexões. É propenso a se mostrar obstinado, desrespeitoso, arrogante, irritadiço, inabordável e convencido. O pensar pode entreter-se com dados concretos ou abstratos, mas nas horas em que uma decisão é necessária, o indivíduo opta por orientar-se por fatores subjetivos.

Este pensar se perde facilmente na imensa verdade do fator subjetivo. Cria teorias, por amor às teorias, aparentemente visando a fatos reais ou, ao menos possíveis, mas com nítida tendência a passar do mundo ideal, para o mundo das puras imagens. Surgem assim concepções de muitas possibilidades, mas nenhuma se transforma em realidade, e finalmente são criadas imagens que já não expressam nada de realidade externa, sendo 'nada mais do que' símbolos do inconhecível, pura e simplesmente. (JUNG, 1991, p. 361).

O tipo sentimento extrovertido observado por Jung (1991) é mais freqüentemente encontrado entre as mulheres e subordina o pensamento ao sentimento. São pessoas geralmente muito afetuosas, que demonstram o que sentem de modo expansivo e costumam ter muitos amigos. Têm grande capacidade de sentir a situação de outras pessoas e captar o que elas necessitam, sendo capazes de se sacrificarem por elas. Porém, são também efusivas, exibicionistas e instáveis, criam laços muito fortes com outras pessoas, mas esses laços são transitórios e seu amor facilmente se transforma em ódio. Seus sentimentos são bastante convencionais e elas se dispõem com muita presteza a adotar as últimas modas e excentricidades.

O tipo sentimento introvertido também é mais habitualmente encontrado entre as mulheres e esconde do mundo seus sentimentos. São pessoas silenciosas, indiferentes e inacessíveis, geralmente calmas e retraídas, em geral difíceis de serem compreendidas, porque seus sentimentos, embora muito diferenciados, não se exprimem externamente. Apresentam com freqüência um aspecto melancólico ou deprimido, mas também podem dar a impressão de possuir uma harmonia interior, tranqüilidade e auto-suficiência. Muitas vezes, parecem dotadas de um misterioso poder ou carisma. Esse tipo possui um padrão de valores desenvolvido, discriminando muito bem o que é realmente importante e, por isso, podem exercer uma influência moral sobre as pessoas com quem convivem.

O tipo sensação extrovertida, sobretudo homens, por seu agudo senso de realidade, geralmente são pessoas bastante eficientes ao lidar com as situações e cuidam de acumular fatos sobre o mundo exterior. Podem ser pessoas sensuais, amantes do prazer e sequiosas de excitação com sentimentos superficiais. Vivem simplesmente em função das sensações que podem extrair da vida. Devido a sua orientação sensual, essas pessoas estão sujeitas a vícios de todas as espécies, a perversões e compulsões.

O tipo sensação introvertida mergulha em suas próprias sensações psíquicas. Considera o mundo banal e desinteressante frente às próprias sensações interiores. Sua atenção e interesse estão primordialmente voltados para a percepção de acontecimentos internos e subjetivos. Aos olhos dos outros pode parecer calmo, passivo e controlado, quando na verdade é uma pessoa pouco interessante por ser deficiente de pensamento e sentimento.

O tipo intuitivo extrovertido é, geralmente, formado de mulheres e se caracterizam pela instabilidade. Pulam de uma situação para outra a fim de descobrir novas possibilidades no mundo exterior. São inovadoras, pois sua intuição apreende os movimentos das coisas e as possibilidades, porém são incapazes de manter o interesse por seus empreendimentos, pois não suportam a rotina ou as situações estáveis. Entregam-se a inúmeros passatempos que bem depressa as aborrecem e só com dificuldade conservam um emprego.

O tipo intuitivo introvertido, para os outros, é muitas vezes um enigma e para ele mesmo um gênio incompreendido. Muitas vezes são considerados excêntricos, no entanto, possuem a capacidade de apreender movimentos ainda incipientes de transformação de toda uma cultura, como nos caso dos profetas. O artista, os sonhadores e os visionários, também fazem parte desse tipo. Diante dos relatos, é possível classificar os oito tipos e considerar que cada indivíduo possui seu próprio e exclusivo padrão de atitudes e funções. Se não existem na consciência, elas serão encontradas no inconsciente, de onde continuam a influenciar o comportamento:

Jung sempre sustentou que o inconsciente não pode ser individualizado; permanece assim num estado não desenvolvido ou primitivo. Quando rompe as barreiras da repressão, tende a perturbar e desordenar o comportamento da pessoa, chegando mesmo a provocar uma conduta anormal ou perversa. Neste sentido as funções inconscientes subdesenvolvidas representam uma ameaça potencial para a consciência. (HALL; NORBDY, 2005, p. 93).

O resultado das combinações de Jung (1991) e a evolução dos estudos por Myers e Myers (1997) leva a apresentação de 16 tipos psicológicos, cujos traços mais característicos estão descritos no quadro 13: Extroversão (*Extrovert*) – Introversão (*Introvert*); Sensação (*Sensing*) – Intuição (*Intuition*); Pensamento (*Thinking*) – Sentimento (*Feeling*); Julgamento (*Judgement*) – Percepção (*Perception*).

<p>ISTJ factuais meticulosos sistemáticos confiáveis constantes práticos organizados realistas fiéis ao dever sensatos cuidadosos</p>	<p>ISFJ detalhistas meticulosos tradicionalistas leais pacientes práticos organizados voltados para o serviço devotados protetores responsáveis cuidadosos</p>	<p>INFJ compromissados leais têm grande compaixão criativos intensos profundos determinados conceituais sensíveis reservados globais idealistas</p>	<p>INTJ independentes lógicos críticos originais voltados para os sistemas firmes visionários teóricos exigentes reservados globais autônomos</p>
<p>ISTP lógicos apropriados práticos realistas factuais analíticos aplicados independentes aventurosos espontâneos adaptáveis determinados</p>	<p>ISFP atenciosos gentis modestos adaptáveis sensíveis observadores cooperativos leais de confiança espontâneos compreensivos harmoniosos</p>	<p>INFP têm grande compaixão gentis virtuosos adaptáveis compromissados curiosos criativos leais devotados profundos reservados enfáticos</p>	<p>INTP lógicos céticos cognitivos reservados teóricos críticos precisos independentes especulativos originais autônomos determinados</p>

Continua

Continuação

<p>ESTP orientados para atividades adaptáveis gostam de se divertir versáteis energéticos alertas espontâneos pragmáticos despreocupados persuasivos amigáveis rápidos</p>	<p>ESFP entusiasmados adaptáveis divertidos amigáveis alegres sociáveis comunicativos cooperativos despreocupados tolerantes agradáveis</p>	<p>ENFP criativos curiosos entusiasmados versáteis espontâneos expressivos independentes amigáveis perceptivos energéticos imaginativos incansáveis</p>	<p>ENTP empreendedores independentes sinceros estratégicos criativos adaptáveis desafiadores analíticos inteligentes engenhosos questionadores teóricos</p>
<p>ESTJ lógicos decididos sistemáticos objetivos eficientes diretos práticos organizados impessoais responsáveis estruturados cuidadosos</p>	<p>ESFJ cuidadosos leais sociáveis agradáveis responsáveis harmoniosos cooperativos diplomáticos meticolosos prestativos complacentes tradicionais</p>	<p>ENFJ leais idealistas agradáveis verbais responsáveis expressivos entusiasmados energéticos diplomáticos preocupados prestativos amigáveis</p>	<p>ENTJ lógicos decisivos planejadores duros estratégicos críticos controlados desafiadores diretos objetivos justos teóricos</p>

Quadro 13 - Tipos psicológicos de Jung e principais características

Fonte: Myers e Briggs (1997)

Portanto, é possível identificar, a partir do quadro 13, as características dos indivíduos em cada um dos tipos psicológicos. Jung (1991) não aponta que o indivíduo tenha a qualidade de *único* da *psique*. O que a tipologia faz é propor um sistema que caracterize as maneiras significativas em que as pessoas diferem umas das outras. As atitudes e funções estão presentes em todas as personalidades, porém em diferentes proporções e em diferentes níveis de consciência e de inconsciência. Algumas são mais individuadas que outras. É um sistema que serve, acima de tudo, para descrever diferenças individuais e não um sistema para reduzir todas as pessoas a um dos tipos fixados.

Um exemplo do estudo dos tipos psicológicos aplicado à realidade organizacional é relatado por Ginn e Sexton (1989), que utilizaram o inventário (MBTI), idealizado por Myers e Briggs, para estudar um grupo de 159 fundadores de empresas do *ranking* das 500 empresas privadas com mais rápido crescimento da revista *Inc.* (Estados Unidos), e um grupo de 150 fundadores da indústria manufatureira e comércio varejista do estado do Texas (Estados

Unidos), analisados por Hoy e Hellriegel (1982). A análise dos resultados levou à conclusão de que ao serem classificados dentro dos 16 tipos psicológicos, os pesquisados estavam concentrados nas combinações NT (intuição e pensamento), INTJ (11,32%), ENTJ (13,84%), INTP (14,47%) e ENTP (11,32%).

Ginn e Sexton destacam que:

O padrão NTJ descreve uma pessoa que gosta de pensar adiante, organizar planos e fazer um esforço sistemático para alcançar seus objetivos. Eles estão mais interessados em buscar as possibilidades mais além do que é presente, óbvio e conhecido. Eles gostam da ação executiva e do planejamento de longo prazo. O padrão NTJ se diferencia do padrão NTP, também representado no grupo de fundadores de alto crescimento, só com respeito à manutenção de opções abertas mais do que querer as coisas decididas. (GINN; SEXTON, 1989, p. 6).

Morales (2004), por outro lado, aponta que os empreendedores ainda não podem ser diferenciados por traços constitucionais por não haver estudos conclusivos sobre sua natureza. O autor reforça que fatores como cultura, ambiente familiar e educação influenciam em seu desenvolvimento e respectivas competências.

Analisando todo o estudo teórico desta pesquisa, a partir das características de cada um dos 16 tipos psicológicos e as competências atribuídas aos indivíduos empreendedores, é possível identificar, na teoria, as principais tendências de relação entre os estudos.

A primeira constatação teórica se faz em relação à frequência das competências mais evidentes em empreendedores e profissionais com desempenho diferenciado (neste estudo, tratados como empreendedores corporativos). Portanto, a visão, criatividade, inovação, independência, confiança e iniciativa são consideradas como destaque entre as competências profissionais.

A partir das características das competências empreendedoras é possível supor que os tipos psicológicos mais associados a elas seriam o ESTJ, ESTP e INTJ. E, em segundo plano, poder-se-ia considerar também os tipos ENTP, ESFP, ENFP, ENFJ, ENTJ e INFJ. Portanto, constata-se uma predominância de associação nas dimensões extroversão (E) e pensamento (T), sendo as características destes tipos muito próximas às competências mencionadas.

Ainda é possível constatar uma proximidade considerável com a dimensão sensação (S), mas sem um domínio completo. Ou seja, também se encontra considerável relação com a dimensão intuição (N). Da mesma forma é possível identificar um equilíbrio entre as dimensões julgamento (J) e percepção (P).

Portanto, somente o estudo dentro das empresas permitirá concluir se há, de fato, esta relação até aqui projetada. Diante desses fatores, evidencia-se a necessidade de estudos mais conclusivos, que possam fazer uma analogia entre a ação dos indivíduos nas organizações e a formação da sua personalidade. Por isso, o estudo das competências individuais em empreendedores corporativos torna-se essencial para o meio, inclusive, com o entendimento científico de suas origens. Assim, estudar o empreendedorismo corporativo, bem como suas origens e perspectivas deve ser matéria de maior atenção para os pesquisadores que buscam respostas prementes para o tema.

Propõe-se a metodologia a seguir para realização desta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A partir dos objetivos, hipóteses e da fundamentação teórica apresentada, define-se, a seguir, a metodologia de desenvolvimento e realização da pesquisa, considerando seu método, universo, amostra, instrumentos de coleta de dados, tratamento e análises estatísticas e, por fim, limitações da pesquisa.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Para cumprir os objetivos propostos, adotou-se uma metodologia que viabilizasse a coleta de dados acerca das competências dos empreendedores corporativos e respectivos tipos psicológicos, permitindo a análise da associação entre ambos.

Segundo Demo (1992, p. 11), metodologia “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência.” Não se restringe aos métodos e técnicas empregados, pois, além da face empírica, envolve a intenção de discutir o problema. Portanto, não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa.

Embora apenas instrumental, o método é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marca de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes. (DEMO, 1992, p. 12).

Nesta pesquisa - de caráter analítico e descritivo, ambos tipicamente quantitativos - utilizou-se instrumentos para quantificação da competência individual de cada entrevistado e de seu tipo de personalidade, a fim de analisar tanto as associações entre as bases pesquisadas quanto os respectivos graus de significância de cada uma.

A pesquisa descritiva divide-se em: pesquisa documental e/ou bibliográfica e pesquisa de campo. Segundo Barros (1986, p. 91): “o objetivo da pesquisa documental é recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou idéia”. Já a pesquisa de campo, segundo Trujillo Ferrari (1982, p. 229), “não deve ser confundida com a simples coleta de dados [...] é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado”.

Para um suporte estatístico consistente, empregou-se a análise univariada, bivariada e multivariada de dados. Para Clausen (1998), a análise multivariada emprega, com frequência, a análise exploratória de dados para identificar relações sistemáticas entre variáveis quando não há, *a priori*, relações entre as variáveis na busca de padrões sistemáticos. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 25):

Limitações metodológicas não são mais uma preocupação crucial para o teórico que se esforça por apoio empírico. Boa parte dessa crescente compreensão e domínio da análise de dados vem do estudo de estatística e inferência estatística. Igualmente importante, contudo, têm sido o entendimento e a aplicação cada vez maior de um grupo de técnicas estatísticas conhecidas como análise multivariada.

Na linha de definição apontada por Hair *et al.* (2005), pode-se considerar que, de modo geral, a análise multivariada se refere aos os métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. Qualquer análise simultânea de duas ou mais variáveis pode ser caracterizada como análise multivariada.

Dentre as diversas técnicas de análise multivariada, optou-se pela modelagem de equações estruturais e análises de correspondências múltiplas. A modelagem de equações estruturais permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes e é composta por dois modelos: o estrutural e o de mensuração.

O modelo estrutural relaciona variáveis dependentes com independentes, permitindo que experiências prévias ou outras orientações façam a distinção de quais variáveis independentes prevêm cada variável dependente. Esta técnica foi utilizada na construção e aplicação do instrumento de coleta de dados, possibilitando a identificação de competências empreendedoras a partir do constructo teórico estabelecido ao longo da pesquisa.

A análise de correspondências foi utilizada nas associações de dados levantados com todos os instrumentos de pesquisa citados adiante. Trata-se de uma técnica estatística exploratória, utilizada para verificar associações ou similaridades entre variáveis qualitativas ou variáveis contínuas categorizadas. A relação entre as categorias das variáveis é investigada sem que se precise designar uma estrutura causal nem assumir, *a priori*, uma distribuição de probabilidades, é adequada ao estudo não inferencial de dados (CLAUSEN, 1998).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa é composto por profissionais reconhecidos como empreendedores corporativos, em empresas industriais de grande porte, devido a ações caracterizadas por inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos negócios. A identificação desses profissionais foi feita pelas equipes da área de Recursos Humanos (RH) das próprias empresas, a partir de uma lista de características comuns a indivíduos empreendedores, de acordo com as teorias relacionadas ao tema, independentemente do cargo que ocupam.

O critério para definição do universo de pesquisa foi o tamanho da empresa, ou seja, empresas de grande porte do setor industrial indicaram pessoas reconhecidas por ações de inovação em projetos, processos, produtos ou serviços, renovação estratégica ou criação de novos conceitos ou negócios corporativos. Considerou-se apenas o desempenho dos respondentes que se diferenciam por iniciativas empreendedoras. A pesquisa concentrou-se em empresas dos segmentos metalúrgico, mecânico, de material elétrico e de comunicação, cadastradas na Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC). Optou-se por estes setores devido à afirmação, corrente no setor industrial, de que nas empresas com reconhecido desempenho em inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos negócios há uma predominância de profissionais com um perfil empreendedor.

As empresas industriais de grande porte são definidas pelo SEBRAE (2007) e pela FIESC (2007) como organizações que possuem mais de 500 funcionários em seus quadros. Utilizou-se essa classificação por tratar-se de um critério reconhecido no meio empresarial, no qual o diferenciador sustenta-se no número de pessoas empregadas.

O número de empresas e funcionários é assim caracterizado em cada setor:

- Metalúrgica: 15 empresas com um total de 19.335 funcionários.
- Mecânica: 09 empresas com um total de 17.470 funcionários.
- Material elétrico e de comunicação: 07 empresas com um total de 14.723 funcionários.

Não é possível dimensionar, com exatidão, o número de profissionais identificados como empreendedores corporativos (universo) sem uma consulta direta a cada uma das empresas. Por conveniência e receptividade de todas as empresas da população, a amostra foi

formada por 11 (onze) empresas distribuídas pelos três setores escolhidos. Nesse caso, o levantamento trouxe a seguinte realidade para o universo da pesquisa:

- Metalúrgica: 04 empresas com um total de 10.540 funcionários e 96 empreendedores corporativos identificados.
- Mecânica: 04 empresas com um total de 13.900 funcionários e 68 empreendedores corporativos identificados.
- Material elétrico e de comunicação: 03 empresas com um total de 10.419 funcionários e 136 empreendedores corporativos identificados.
- Total geral da população: 11 empresas com um total de 34.859 funcionários e 300 empreendedores corporativos identificados.

Com a população assim definida, foi possível identificar a amostra para esta pesquisa.

3.3 AMOSTRA

A definição da população das empresas dos três setores pesquisados e do total de empreendedores corporativos possibilitou a utilização da amostra com uma margem de erro de 6,7%, calculada da seguinte forma:

- Total da população dos setores metalúrgico, mecânico, material elétrico e de comunicação: 300 empreendedores corporativos.
- Amostra pesquisada para 6,7% de margem de erro: 126 empreendedores corporativos.

O cálculo da amostra para uma margem de erro de 6,7% segue a seguinte fórmula:

$n_0 = \frac{1}{e_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
-------------------------	-----------------------------------

No qual:

N = tamanho da população/universo

e_0 = erro amostral (margem de erro)

n_0 = tamanho inicial da amostra considerando apenas o erro amostral

n = tamanho da amostra considerando o tamanho a população

Para entendimento do cálculo da amostra citada anteriormente, tem-se:

$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$ $126 = \frac{300 \cdot n_0}{300 + n_0}$ $n_0 = 217$	$n_0 = \frac{1}{e_0^2}$ $e_0^2 = \frac{1}{n_0}$ $e_0 = \frac{1}{217} \quad e_0 = 6,7\%$
---	---

A margem de erro para a amostra de 126 empreendedores corporativos, em um universo de 300, fica estipulada em 6,7%.

Essa amostra foi considerada por conveniência, pois só puderam ser pesquisados os indivíduos identificados por uma caracterização pré-estabelecida de empreendedores corporativos.

3.4 INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, empregou-se quatro instrumentos para coleta de dados, no caso, quatro questionários estruturados, com perguntas fechadas que permitem uma avaliação quantitativa das informações levantadas.

O primeiro é formado por questões de orientação ao departamento de Recursos Humanos (RH) das empresas pesquisadas, visando facilitar a identificação dos empreendedores corporativos (Apêndice B).

O segundo abrange questões voltadas à identificação do perfil geral de cada profissional considerado empreendedor. Foi preenchido pelo próprio respondente (Apêndice C).

O terceiro visa à identificação das competências individuais para empreendedores corporativos. Este instrumento é proposto a partir de um *constructo* de abordagens teóricas voltadas aos profissionais de empresas, estudados por Pinchot (1989), Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004), entre outros, integradas aos estudos de empreendedores independentes e corporativos levantados por McClelland (1973), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993) e Dornelas (2003), na busca de conformidade e relação entre estes estudos para uma definição de características e competências similares (Apêndice D).

A lógica do terceiro instrumento de pesquisa seguiu o modelo de competências de Cooley (1990) e Spencer e Spencer (1993), por estes configurarem a abordagem mais completa e adequada sobre empreendedores, conforme demonstrado na fundamentação teórica. Assim sendo, as competências analisadas foram: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Este instrumento teve como base as práticas realizadas, caracterizadas em escalas previamente definidas, permitindo uma avaliação quantitativa da percepção dos respondentes frente aos requisitos subjetivos propostos no instrumento.

Spencer e Spencer (1993) afirmam que os métodos tradicionais não apontam as verdadeiras competências dos entrevistados. Há que se identificar ações efetivamente realizadas como forma de reconhecer os comportamentos manifestos e as respectivas competências. Esse instrumento é composto por perguntas fechadas, com caracterização de pontuação para cada afirmativa analisada pelo entrevistado. Ou seja, para cada uma das situações foram apresentados episódios verídicos, possivelmente vivenciados pelo empreendedor corporativo, aos quais foi associada uma nota numa escala de 1 a 5, conforme legenda do apêndice “D”.

Cada um desses episódios está ligado a uma das competências identificadas por Cooley (1990) e Spencer e Spencer (1993), integradas aos estudos de Pinchot (1989), Dutra (2004), Fleury (2000, 2002), McClelland (1973), Dornelas (2003) e outros autores. E, cada uma dessas competências teve 3 (três) questões relacionadas a resultados práticos. Assim, o entrevistado pôde reportar seu raciocínio a uma vivência prática de empreendedor corporativo na atividade profissional da empresa, atribuindo notas correspondentes. A nota 5 significa exatidão do episódio (sempre) e a nota 1 o oposto do raciocínio (nunca).

Na tabulação das respostas, a composição de situações e notas mais altas caracterizam a presença integral da competência. As notas mais baixas, ao contrário, caracterizam a ausência. O questionário contém 30 questões, tabuladas com notas correspondentes, que geram um gabarito capaz de identificar quais competências são mais evidentes nos entrevistados. A soma total dos pontos é 150, sendo este o máximo possível em termos de ‘competências do empreendedor’, segundo a avaliação dos parceiros de trabalho.

Para efeito de avaliação, aplicou-se a pontuação por competência. Cada uma reuniu 3 questionamentos tabulados com o máximo de 5 pontos, totalizando 15 por competência. Esse valor serviu como parâmetro de comparação entre as 10 competências pesquisadas, considerando-se em destaque aquelas que obtiveram entre 12 e 15 pontos. Chegou-se a esses números com base no fato de que cada uma das 3 questões relacionadas a determinada competência seria pontuada em uma escala de 1 a 5 pontos, na qual 3 representa um valor médio. Nesse contexto, uma avaliação que caracterize o reconhecimento de competências em destaque deve estar acima da média, ou seja, alcançar 4 pontos, que multiplicados por 3 questões, totalizam o mínimo de 12.

Para efeito de avaliação desse questionário de competências, realizou-se um pré-teste em uma empresa do setor mecânico, caracterizada como grande porte e que possui o perfil de inovação. A pessoa responsável pelo RH identificou 80 funcionários - reconhecidos como profissionais empreendedores e com as características requeridas - que responderam ao instrumento, permitindo que se averiguasse o entendimento das questões e se providenciasse os ajustes necessários. Esse pré-teste também foi realizado numa empresa de grande porte do setor têxtil, com características de inovação. Neste caso, o procedimento foi adotado para reforçar o entendimento em relação à avaliação já realizada e possibilitar os ajustes finais nas questões formuladas.

O quarto instrumento foi o Diagnóstico de Tipo Psicológico (DTP), desenvolvido e utilizado por Casado (1998). Esse instrumento está na categoria dos testes psicológicos aplicados à administração. Segundo a autora, o instrumento se configura em:

um questionário composto de 150 questões dicotômicas, que visa identificar preferências que refletem diferenças individuais de traços de personalidade – os tipos psicológicos. As 150 questões que compõem o questionário possuem duas alternativas de respostas cada uma.

A forma dicotômica é adotada, pois cada dimensão analisada pelo instrumento se reporta aos conceitos de Jung (1991), que são sempre opostos e complementares.

As 150 questões estão divididas da seguinte forma: 30 questões para a dimensão Extroversão/Introversão; 30 questões para a dimensão Sensação/Intuição; 30 questões para a dimensão Pensamento/Sentimento; 30 questões para a dimensão Julgamento/Percepção; e 30 questões sem dimensão (“placebo”), cuja finalidade é minimizar a tendência para respostas falsas.

O questionário é composto de perguntas sobre situações cotidianas, sem qualquer invasão à intimidade dos sujeitos, nem qualquer juízo de valor, já que as diferentes preferências não são certas ou erradas, apenas diferentes. A tabulação se dá pela comparação entre as alternativas escolhidas em cada dimensão examinada.

A coleta dos dados deu-se de forma diferenciada para os dois últimos instrumentos (instrumento de competências e instrumento de personalidade).

1) A aplicação do instrumento de identificação das competências empreendedoras deu-se por preenchimento dos pares do indivíduo analisado. Ou seja, não foi feito o auto-preenchimento para evitar o viés da auto-imagem supervalorizada em relação às ações executadas. Dessa forma, a avaliação das ações pontuadas no instrumento de pesquisa foi feita por uma pessoa que convive ou tenha convivido com o indivíduo ao longo de uma ação empreendedora, de um projeto já executado. Nesse caso, houve a ressalva do empreendedor não poder ser analisado por um subordinado. Os indivíduos considerados empreendedores foram indicados pela pessoa responsável pelo RH da empresa, a partir de um questionário filtro (Apêndice B) e seguindo os seguintes critérios de reconhecimento:

- a) pessoas que tenham participado e implementado algum projeto ou outro tipo de realização interna que gerou resultados inovadores, considerados de grande impacto para a organização, de rentabilidade comprovada e mensurada;
- b) pessoas que sejam reconhecidas pela participação e implementação de ações inovadoras ou de renovação estratégica, trazendo resultados efetivos para empresa;
- c) pessoas consideradas chave em projetos e que tenham sido fundamentais nos resultados, seja na execução ou liderança dos processos;
- d) pessoas que tenham constância no reconhecimento de suas ações empreendedoras em projetos dentro da organização.

Esses filtros permitiram que os indivíduos indicados tivessem uma comprovação de envolvimento com as ações empreendedoras da empresa. Portanto, a competência foi analisada pela entrega realizada e não pela simples intenção de realizar alguma ação futura.

A aplicação do instrumento ocorreu de forma presencial, com o acompanhamento do pesquisador.

2) O instrumento de identificação do tipo psicológico foi diretamente aplicado aos empreendedores indicados, que preencheram os questionamentos de forma individual e sigilosa, podendo ter acesso posterior aos resultados individuais. Por se tratar de um instrumento caracterizado como teste psicológico, a aplicação foi acompanhada por uma psicóloga habilitada: Prof^a. Tânia Casado.

A escolha dos indivíduos pesquisados seguiu os mesmos critérios do item anterior (item 1) e a aplicação do instrumento ocorreu de forma eletrônica, por meio de um *site* exclusivo, a que o pesquisado teve acesso por senha.

Além da identificação de competências e do tipo de personalidade, buscou-se traçar um perfil geral dos empreendedores corporativos por meio de perguntas complementares (Apêndice C).

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada considerando - como método de pesquisa - a técnica estatística modelagem de equações estruturais. Hair *et al.* (2005) apontam que para garantir o valor do modelo estrutural e de mensuração simultânea, e para que os resultados sejam válidos é necessário que a análise passe por 7 (sete) estágios assim descritos: (1) desenvolvimento de um modelo teórico; (2) construção de um diagrama de caminhos de relações de dados; (3) conversão de modelos estrutural e de mensuração; (4) escolha do tipo de matriz de dados; (5) avaliação do modelo estrutural; (6) avaliação dos critérios de ajuste e (7) interpretação e modificação do modelo, se teoricamente justificados. Esses estágios são assim entendidos:

- a) Desenvolvimento de um modelo teórico: a modelagem de equações estruturais é baseada em relações entre variáveis e a mudança em uma variável resulta na mudança de outra. Quatro são os critérios mínimos assumidos para relação de causalidade: a) associação suficiente entre as duas variáveis, b) antecedência temporal da causa *versus* o efeito, c) falta de variáveis causais alternativas, e d)

uma base teórica para relação. O erro mais crítico no desenvolvimento de modelos teóricos é a omissão de uma ou mais variáveis preditivas fundamentais, um problema conhecido como erro de especificação.

- b) Construção de um diagrama de caminhos de relações de dados: permite ao pesquisador apresentar não somente as relações preditivas entre construtos (relações entre variáveis dependentes e independentes), mas também relações associativas (correlações) entre construtos e até mesmo indicadores.
- c) Conversão de modelo estrutural e de mensuração: neste ponto já é possível ao pesquisador especificar o modelo em termos mais formais, conseguido por meio de uma série de equações que definem: a) as equações estruturais conectando construtos, b) o modelo de mensuração especificando quais variáveis medem quais construtos, c) um conjunto de matrizes indicando quaisquer correlações teorizadas entre construtos e variáveis. O objetivo é conectar definições operacionais dos construtos à teoria para o teste empírico apropriado.
- d) Escolha do tipo de matriz de dados: define-se o real processo de estimação do modelo especificado, incluindo as questões de entrada de dados na forma apropriada e de seleção do procedimento de estimação. Assim que o modelo estrutural e de mensuração são especificados e o tipo de dados de entrada é selecionado, deve-se escolher como o modelo será estimado.
- e) Avaliação do modelo estrutural: durante o processo de estimação a causa mais provável de produzir resultados ilógicos é algum problema na identificação do modelo estrutural, como a falta de habilidade do modelo proposto para gerar estimativas únicas.
- f) Avaliação dos critérios de ajuste: o passo inicial é a inspeção em busca de estimativas transgressoras. Quando o modelo é estabelecido como fornecendo estimativas aceitáveis, a qualidade de ajuste deve então ser avaliada em diversos níveis: primeiro para o modelo geral e então para o modelo de mensuração e estrutural separadamente.
- g) Interpretação e modificação do modelo, se teoricamente justificados: assim que o modelo é considerado aceitável deve-se examinar os resultados quanto a sua correspondência com a teoria proposta. Ou seja, é o estágio de analisar se há relação direta com as considerações levantadas na teoria para que possam ser sustentadas estatisticamente. Caso haja necessidade, pode-se modificar alguma concepção do modelo proposto.

Além da modelagem de equações estruturais, foram realizadas análises de correspondências múltiplas, facilitando a construção de uma tipologia de indivíduos através das modalidades de variáveis categóricas observadas e permitindo a comparação entre elas.

A análise descritiva das variáveis foi realizada na forma univariada, bivariada e multivariada. Os dados coletados nas duas etapas foram organizados em forma de tabelas de frequências e representados por gráficos, em alguns casos, para permitir um melhor entendimento de sua interpretação e análise.

Na análise dos dados foram obtidas estimativas e realizados testes de qui-quadrado para comprovar diferenças entre grupos pesquisados.

A formatação dos dados deu-se com a utilização do software de Análise e Estatística de Dados (LHStart) versão 1.3.4, de autoria do Prof. Cláudio Loesch.

As informações da literatura específica foram levantadas e interpretadas na forma inicial da premissa. Em seguida, realizou-se uma análise interpretativa focada no objeto da premissa para estabelecer a correlação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos Junguianos. Por fim, os dados da pesquisa puderam ser utilizados para analisar as hipóteses, emitir conclusões e sugestões de novas pesquisas.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido a características próprias e ao desenho proposto, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Por ser um estudo focado na análise de empresas de grande porte de apenas três setores das indústrias de Santa Catarina, as constatações e observações se restringem apenas a este meio, não podendo ser generalizadas.

Outro fator restritivo aos resultados, embora consistentes, está relacionado ao tamanho da amostra, que não representa a totalidade dos empreendedores corporativos destas empresas. Portanto, mesmo tendo um grau de confiança qualificado, as conclusões devem levar em consideração este aspecto relevante.

Por fim, vale ressaltar que os instrumentos utilizados são de mensuração quantitativa, porém exigem uma graduação qualitativa do respondente, uma vez que podem sofrer interferências devido às interpretações pessoais no momento da resposta.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados realizada a partir da pesquisa com os empreendedores corporativos de empresas de grande porte do setor industrial de Santa Catarina, conforme descrito na metodologia.

A tabela 1 e o gráfico 1 revelam a amostra dos indivíduos pesquisados, por empresa, e compara ao número apontado como universo. Os dados apresentam uma uniformidade de distribuição entre a população e a amostra utilizada na pesquisa, sugerindo regularidade nos resultados.

Tabela 1 - Distribuição do universo e amostra por empresa

EMPRESAS	POPULAÇÃO	%	AMOSTRA	%
EMPRESA 1	78	26,00	31	24,60
EMPRESA 2	25	8,33	10	7,94
EMPRESA 3	18	6,00	12	9,52
EMPRESA 4	28	9,33	5	3,97
EMPRESA 5	20	6,66	6	4,76
EMPRESA 6	23	7,66	13	10,32
EMPRESA 7	26	8,66	12	9,52
EMPRESA 8	06	2,00	6	4,76
EMPRESA 9	32	10,66	12	9,52
EMPRESA 10	19	6,33	16	12,70
EMPRESA 11	25	8,33	3	2,38
TOTAL	300	100,00	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

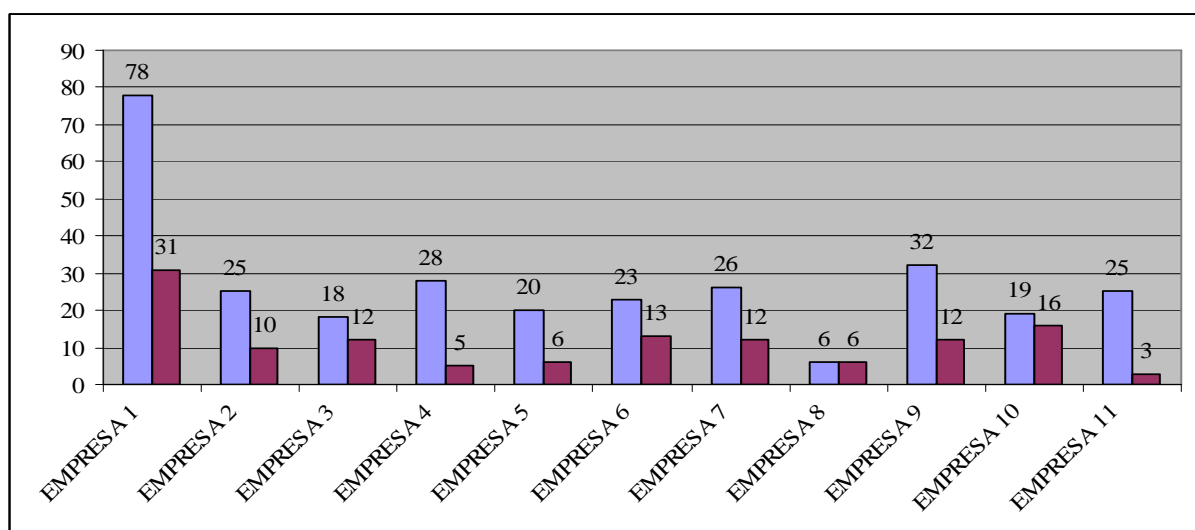


Gráfico 1 - Distribuição do universo e amostra por empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 e o gráfico 2 também apontam equilíbrio entre população e amostra na distribuição por setor. O segmento de comunicação (COM) representa 45,33% da população e 43,65% da amostra. O setor metalúrgico (MET) representa 32% da população e 23,81% da amostra. O setor mecânico representa 22,66% da população e 32,54% da amostra.

Tabela 2 - Distribuição do universo e amostra por setor

SETOR	POPULAÇÃO	%	AMOSTRA	%
COM	136	45,33	55	43,65
MET	96	32,00	30	23,81
MEC	68	22,66	41	32,54
TOTAL	126	100,00	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

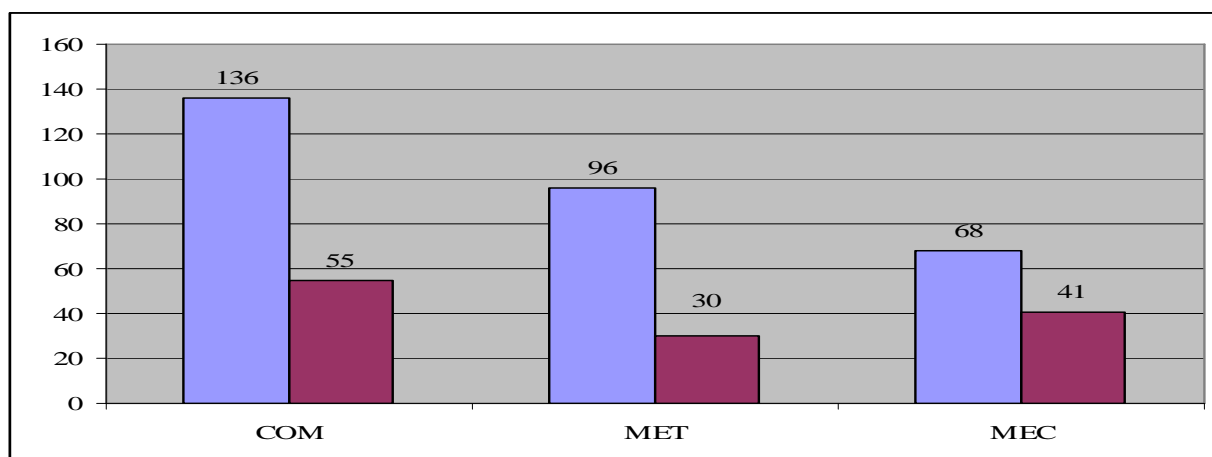


Gráfico 2 - Distribuição do universo e amostra por setor

Fonte: Dados da pesquisa

Na distribuição dos pesquisados por gênero, observa-se uma significativa diferença, com predomínio de empreendedores do sexo masculino, que representam 84,13% dos pesquisados, contra 15,87% do feminino, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos pesquisados por gênero

GÊNERO	FREQÜÊNCIA	%
Feminino	20	15,87
Masculino	106	84,13
TOTAL	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 4 evidencia igualdade entre os entrevistados que já participaram de algum curso relacionado ao tema empreendedorismo em comparação aos entrevistados que nunca participaram. O questionamento foi feito para investigar se poderia haver alguma relação nesse sentido. Porém, com o resultado apresentado, é possível afirmar que a relação é pouco ou nada significativa.

Tabela 4 - Participação dos pesquisados em cursos de empreendedorismo

PARTICIPAÇÃO EM CURSOS	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	%
Não	63	50,00
Sim	63	50,00
TOTAL	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da exposição inicial das características gerais dos pesquisados e do ambiente de pesquisa, é possível analisar a presença de empreendedores corporativos nas empresas pesquisadas, suas competências empreendedoras, tipos psicológicos e a relação entre estas características, conforme objetivos propostos.

4.1 A PRESENÇA DE EMPREENDEDORES CORPORATIVOS RECONHECIDOS NAS EMPRESAS

Um dos objetivos desta tese está centrado no reconhecimento e presença dos empreendedores corporativos nas empresas que se caracterizam por inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios. Na pesquisa realizada, foi possível identificar estes profissionais por intermédio de ações praticadas por eles nas empresas ao longo da carreira, mesmo sem o reconhecimento formal da nomenclatura de empreendedores corporativos.

A prática relacionada ao empreendedorismo corporativo ocorre sem padrão uniforme entre as 11 (onze) empresas pesquisadas, sob diversas formas de ações que geram resultados de diferenciação. Ou seja, os profissionais estão distribuídos em diversas áreas da organização, de acordo com a forma de atuação da empresa, para buscar os resultados almejados. Portanto, ainda que não haja uma identificação nominal desses profissionais na estrutura formal da empresa, existem políticas de estímulo ao desenvolvimento de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios, permitindo o surgimento e preparação de profissionais empreendedores.

Encontrou-se, nas empresas pesquisadas, profissionais associados às características de empreendedores corporativos em áreas de desenvolvimento de novos produtos, grupos de geração de novos negócios, círculos de controle da qualidade, gestores de estratégias de mercado e gestores de inovação, conforme quadro 14. Isso comprova que as empresas têm se organizado de acordo com a realidade de seus respectivos mercados e alocado indivíduos associados às características de empreendedores corporativos em funções estratégicas, as quais permitam atender e antecipar as demandas de seus clientes, independentemente dos cargos que ocupam.

EMPRESA	TIPOS DE AÇÕES DESENVOLVIDAS
EMPRESA 1	Círculos de Controle da Qualidade e Grupos de Inovação
EMPRESA 2	Desenvolvimento de Novos Produtos e Renovação Estratégica
EMPRESA 3	Desenvolvimento de Novos Produtos e Estratégias de Mercado
EMPRESA 4	Renovação Estratégica
EMPRESA 5	Desenvolvimento de Novos Produtos
EMPRESA 6	Desenvolvimento de Novos Produtos e Grupos de Inovação
EMPRESA 7	Desenvolvimento de Novos Produtos e Estratégias de Mercado
EMPRESA 8	Círculos de Controle da Qualidade e Estratégias de Mercado
EMPRESA 9	Desenvolvimento de Novos Produtos e Grupos de Inovação
EMPRESA 10	Desenvolvimento de Novos Produtos e Grupos de Inovação
EMPRESA 11	Círculos de Controle da Qualidade e Grupos de Inovação

Quadro 14 - Ações relacionadas ao empreendedorismo corporativo por empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os indivíduos pesquisados relataram experiências de participação efetiva em projetos de inovação, renovação estratégica, criação ou geração de novos produtos e negócios com resultados mensuráveis e comprovados pela organização. Esse fato permite associar a percepção dos colegas de trabalho em relação às competências empreendedoras com o que é mencionado na teoria sobre o tema. Esta constatação foi feita com os relatos de todos os entrevistados nas questões 9 e 10 do apêndice “C”, comprovando a afirmação.

Outro fator relevante na análise da presença de indivíduos com características de empreendedores corporativos foi o interesse dos gestores de Recursos Humanos, que auxiliaram nesta etapa da pesquisa, em relação à teoria sobre tema e a possibilidade de identificar competências e tipos de personalidade. Isso mostra que estas empresas têm se preocupado com a formação e desenvolvimento dos profissionais, permitindo uma competitividade maior de mercado. Foi unânime a afirmação de interesse nos resultados da pesquisa para a utilização dos dados em ações de seleção e desenvolvimento de profissionais.

Por fim, em relação a este objetivo, considera-se que os profissionais identificados nas empresas pesquisadas tenham afinidade com as definições expostas na teoria sobre empreendedorismo corporativo, evidenciando que o campo de pesquisa tem significância para análise de competências e tipos psicológicos em empreendedores corporativos. Além disso, estas constatações e relações com as teorias do tema permitem a utilização da nomenclatura “empreendedor corporativo” para os indivíduos pesquisados.

4.2 COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES CORPORATIVOS

O segundo objetivo analisado está relacionado ao conjunto de competências encontrado nos empreendedores corporativos, segundo o *constructo* proposto nesta tese. Atribuiu-se como parâmetro de competências o estudo Cooley (1990), integrado aos estudos de Spencer e Spencer (1993), McClelland (1973), Pinchot (1989) e Dornelas (2003), que considera 10 competências comuns entre os empreendedores. Dessa forma, o instrumento de pesquisa desenvolvido a partir da abordagem de competências de Fleury (2000, 2002) e Dutra (2004) permite a identificação da presença das seguintes competências nos empreendedores corporativos:

- BOI - Busca de Oportunidades e Iniciativa
- CRC - Correr Riscos Calculados
- EQE - Exigência de Qualidade e Eficiência
- PER - Persistência
- COM - Comprometimento
- BDI - Busca de Informações
- EDM - Estabelecimento de Metas
- PMS - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos
- PRC - Persuasão e Rede de Contatos
- IAC- Independência e Auto Confiança

A tabela 5 apresenta a distribuição do resultado dos 126 empreendedores pesquisados em cada uma das 10 competências.

Tabela 5 - Distribuição do número de colaboradores por competências empreendedoras segundo pontuação individual

COMPETÊNCIAS/ PONTUAÇÃO	01 BOI	02 CRC	03 EQE	04 PER	05 COM	06 BDI	07 EDM	08 PMS	09 PRC	10 IAC
1										
2										
3	1									
4	3	1								
5	2		1	1					1	1
6	6	3		2			2	3	2	
7	5	2	2	2	3	1	7	8	5	5
8	5	4	8	2		3	7	9	2	6
9	11	8	9	7	1	7	26	13	9	13
10	17	18	17	7	4	11	22	20	14	19
11	15	22	23	19	16	7	16	17	16	24
12	28	23	29	25	30	26	21	20	28	19
13	15	17	17	22	31	22	11	14	20	12
14	10	19	13	15	27	21	11	15	14	10
15	8	9	7	24	14	28	3	7	15	17
TOTAL	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

Fonte: Dados da pesquisa

A presença de alguma competência é reconhecida a partir de 12 pontos. Portanto, pode-se observar uma maior concentração de empreendedores nas linhas de 12 a 15 pontos, confirmando a presença destas competências na amostra da pesquisa. A organização dessa distribuição por competência pode ser observada na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição do número de colaboradores segundo tipo e presença das competências empreendedoras (classe 1: menos de 12; classe 2: 12 a 15)

COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA	CLASSE 1 (MENOS DE 12)		CLASSE 2 (12 A 15)		TOTAL	RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO
01 - BOI	65	51,59%	61	48,41%	126	(Qui ² = 0,13; gl = 1; p = 0,7216)
02 - CRC	58	46,03%	68	53,97%	126	(Qui ² = 0,79; gl = 1; p = 0,3730)
03 - EQE	60	47,62%	66	52,38%	126	(Qui ² = 0,29; gl = 1; p = 0,5930)
04 - PER	40	31,75%	86	68,25%	126	(Qui ² = 16,79; gl = 1; p < 0,0001)
05 - COM	24	19,05%	102	80,95%	126	(Qui ² = 48,29; gl = 1; p < 0,0001)
06 - BDI	29	23,02%	97	76,98%	126	(Qui ² = 38,09; gl = 1; p < 0,0001)
07 - EDM	80	63,49%	46	36,51%	126	(Qui ² = 9,17; gl = 1; p = 0,0025)
08 - PMS	70	55,56%	56	44,44%	126	(Qui ² = 1,56; gl = 1; p = 0,2123)
09 - PRC	49	38,89%	77	61,11%	126	(Qui ² = 6,22; gl = 1; p = 0,0126)
10 - IAC	68	53,97%	58	46,03%	126	(Qui ² = 0,79; gl = 1; p = 0,3730)

Fonte: Dados da pesquisa

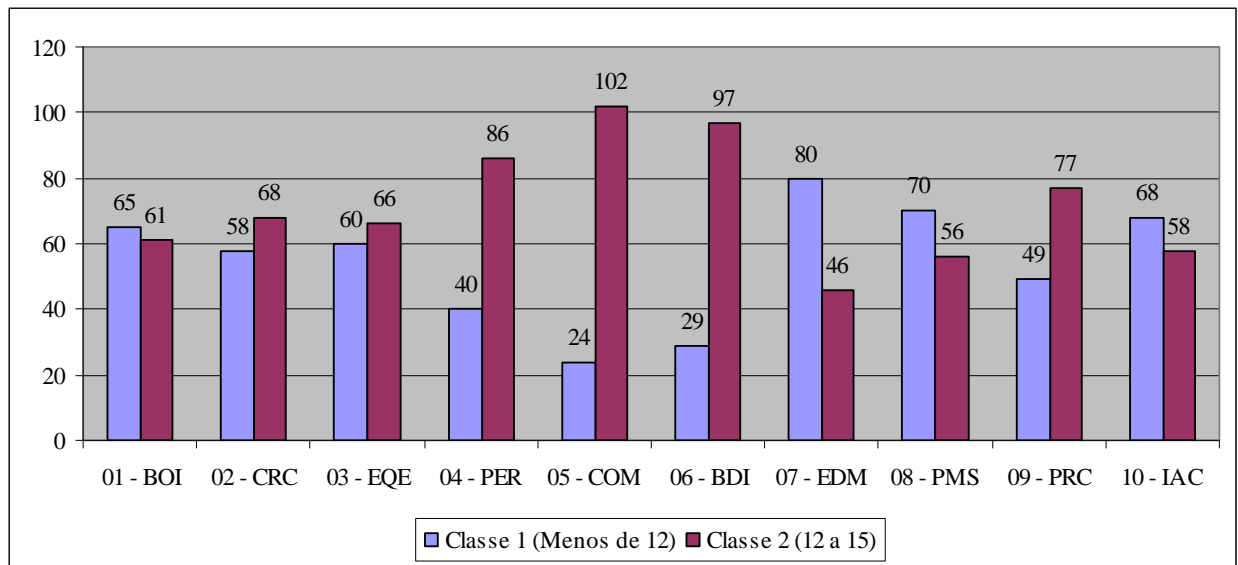


Gráfico 3 - Distribuição do número de colaboradores segundo tipo e presença das competências empreendedoras (classe 1: menos de 12; classe 2: 12 a 15)

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 6 e o gráfico 3 organizam os 126 empreendedores corporativos pesquisados em duas classes. A classe 2 representa o número de empreendedores corporativos que apresentam a respectiva competência em ações desenvolvidas, portanto, com pontuação de 12 pontos ou mais. A classe 1 representa o conjunto de empreendedores com pontuação menor que 12, retratando, portanto, a inexistência da respectiva competência empreendedora.

Analisando os índices de significância “p”, pode-se constatar que as competências PER, COM, BDI e PRC apresentam alto grau de significância quando comparadas à presença, ou não, da respectiva competência. Ou seja, o número de pesquisados com a competência (classe 2) é significativamente maior do que o de empreendedores que não apresentam a competência (classe 1). Porém, um detalhe deve ser evidenciado no caso da competência EDM: o grau de significância é elevado, considerando-se a ausência da competência (classe 1). Assim, embora seja alto o grau de significância, este se refere à ausência da competência.

Mesmo com graduações de significância baixos é possível verificar que as competências CRC e EQE possuem maior concentração de empreendedores corporativos com a presença da competência (classe 2) em relação a sua ausência (classe 1). Portanto, é possível afirmar que as competências PER, COM, BDI, PRC, CRC e EQE são as mais fortes entre os empreendedores corporativos.

Quando analisada a ausência das competências (classe 1) é possível constatar que, além da competência EDM, as competências BOI, PMS e IAC também apresentam maior concentração na classe 1, levando a conclusão de que as competências EDM, BOI, PMS e IAC são as de menor relação com os empreendedores corporativos.

Esta análise permite, ainda, verificar que, embora todas as competências tenham sido identificadas na amostra da pesquisa, algumas são mais relevantes do que outras no tocante à análise de empreendedores corporativos. Esse fato pode ocorrer em função da origem dos estudos destas competências, que são fundamentados no ambiente de empreendedores independentes. Sob esse enfoque, acredita-se que empreendedores corporativos podem ter um conjunto de competências diferente dos empreendedores independentes.

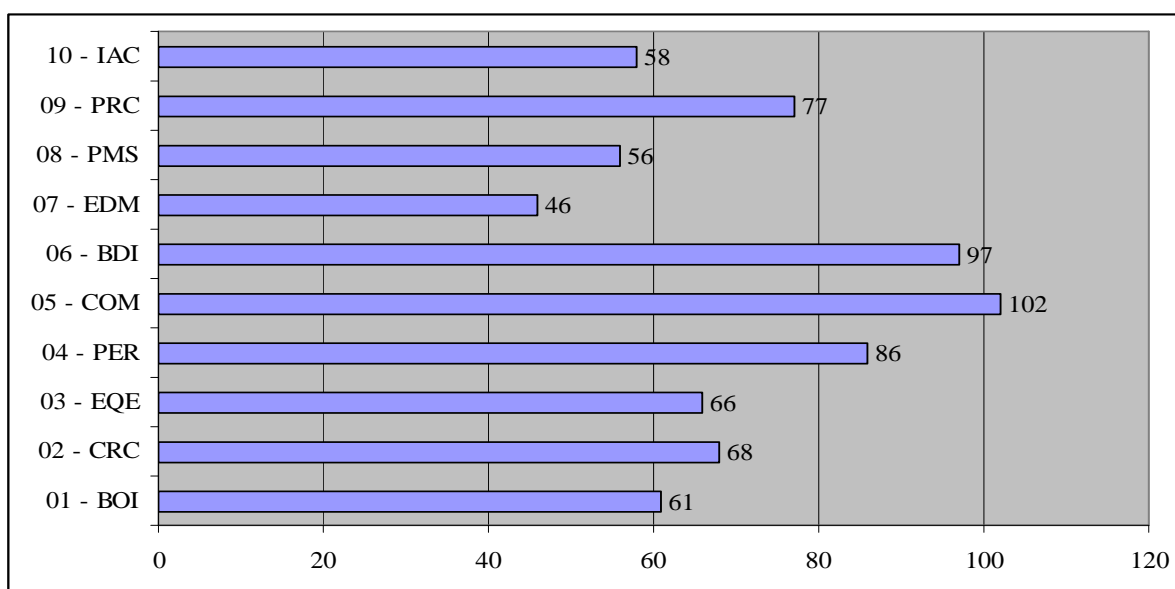


Gráfico 4 - Distribuição do número de colaboradores por competência na classe 2

Fonte: Dados da pesquisa

Extraindo-se apenas a classe 2 da tabela 6 (Distribuição do número de colaboradores segundo tipo e presença das competências empreendedoras), pode-se observar, no gráfico 4, a quantidade de empreendedores corporativos em cada uma das competências. Ou seja, 102 empreendedores corporativos possuem desenvolvida a competência COM; 97 possuem a competência BDI, 86 possuem a competência PER e 77 possuem a competência PRC.

Em relação às competências de menor presença, ou ausentes, pode-se observar que a EDM está em apenas 46 empreendedores; a PMS em 56, a IAC em 58 e a BOI em 61 empreendedores corporativos.

Esta análise reforça a constatação anterior das competências mais e menos presentes entre os empreendedores corporativos pesquisados. Na tabela 7 e no gráfico 5 é possível verificar que, a média geral da distribuição de todos os empreendedores corporativos pesquisados nas 10 competências, levando-se em consideração a pontuação de 1 a 15, foi igual a 11,62 pontos.

Tabela 7 - Somatórios e médias gerais de pontuação das competências

INTENSIDADE	01 BOI	02 CRC	03 EQE	04 PER	05 COM	06 BDI	07 EDM	08 PMS	09 PRC	10 IAC
Soma 1 a 15 =	1361	1460	1443	1545	1597	1593	1341	1387	1482	1438
n 1 a 15 =	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Média 1 a 15 =	10,80	11,59	11,45	12,26	12,67	12,64	10,64	11,01	11,76	11,41
Média nas 10 competências	11,62									

Fonte: Dados da pesquisa

Este resultado ponderado por competência reforça a idéia de que a linha de corte para análise das competências empreendedoras, definidas na metodologia como sendo a pontuação de 12 a 15, deve ser a mais significativa. Ou seja, são consideradas competências presentes nos empreendedores as que estiverem em pontuação igual ou superior a 12. O gráfico 5 revela, ainda, a comparação dos valores médios de cada competência empreendedora.

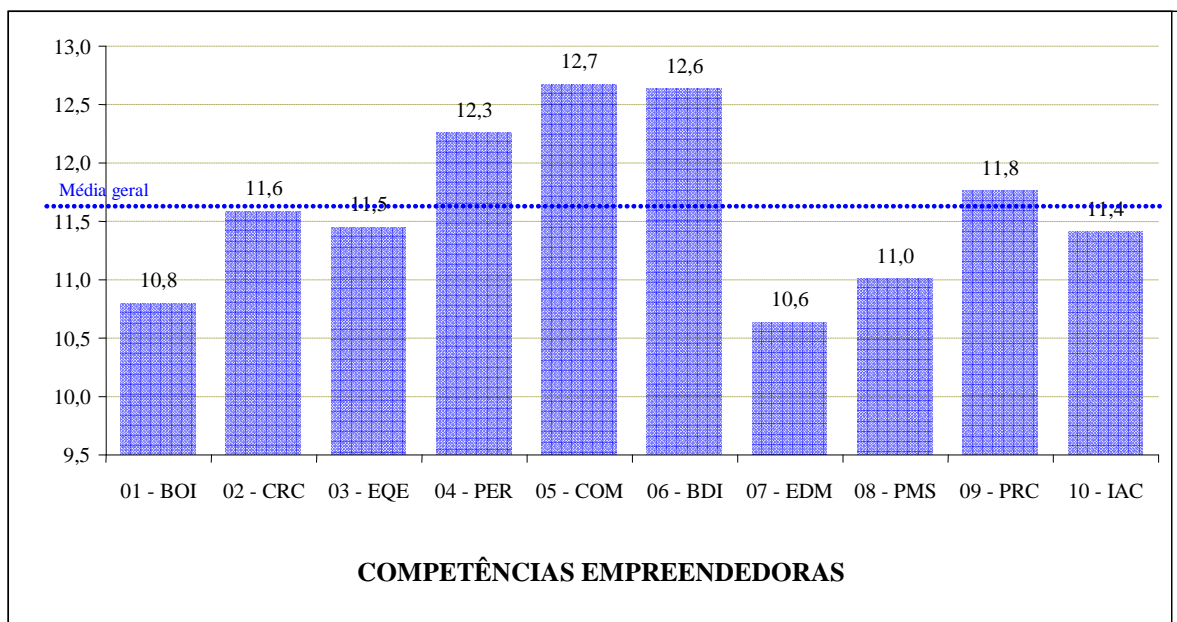


Gráfico 5 - Média ponderada de distribuição dos empreendedores corporativos por competência

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5 é possível verificar que as características de maior presença nos empreendedores corporativos pesquisados são COM (12,7 pontos), BDI (12,6 pontos), PER (12,3 pontos) e PRC (11,8 pontos); e as de menor presença são EDM (10,6 pontos), BOI (10,8 pontos), e PMS (11,0 pontos).

Comparando-se os dados da distribuição dos empreendedores corporativos pesquisados e a média de pontuação, é possível confirmar que as competências mais presentes em ambos os casos são comprometimento (COM), busca de informação (BDI), persistência (PER) e persuasão e rede de contatos (PRC). E a comparação das competências de menor presença nas duas análises também revela igualdade no resultado, destacando-se o estabelecimento de metas (EDM), busca de oportunidades e iniciativa (BOI), planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS) e independência de autoconfiança (IAC).

A análise das competências nos empreendedores corporativos aponta, ainda, para a tabela 8, na qual se pode observar a relação dos empreendedores pesquisados com a quantidade de competências empreendedoras identificadas.

Tabela 8 - Distribuição do número de empreendedores corporativos por quantidade de competências apresentadas (Classe 2)

NÚMERO DE COMPETÊNCIAS	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
0	8	6,35
1	11	8,73
2	6	4,76
3	9	7,14
4	12	9,52
5	11	8,73
6	12	9,52
7	14	11,11
8	11	8,73
9	14	11,11
10	18	14,29
Total	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Diante desses dados, pode-se verificar que 54,76% dos empreendedores corporativos possuem 6 ou mais competências bem desenvolvidas, o que confirma, de forma geral, as análises anteriores da presença das competências nas ações desenvolvidas por eles.

Tabela 9 - Distribuição do número de entrevistados por quantidade de competências com maior e menor presença

QUANTIDADE DE COMPETÊNCIAS	TIPO DE COMPETÊNCIA	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	%
Cinco mais	CRC, PER, COM, BDI, PRC	45	35,71
Quatro mais	PER, COM, BDI, PRC	61	48,41
Três mais	PER, COM, BDI,	72	57,14
Cinco menos	BOI, EQE, EDM, PMS, IAC	24	19,05
Quatro menos	BOI, EDM, PMS, IAC	26	20,63
Três menos	EDM, PMS, IAC	30	23,81

Fonte: Dados da pesquisa

Concluindo essa etapa da análise, a tabela 9 aponta as maiores e menores frequências de presença das competências empreendedoras em cada um dos funcionários pesquisados. Ou seja, considerando individualmente cada um dos 126 pesquisados, é possível verificar qual o conjunto de competências de maior e menor presença nos empreendedores.

As cinco competências encontradas com maior frequência nos empreendedores são correr riscos calculados (CRC), persistência (PER), comprometimento (COM), busca de informações (BDI), persuasão e rede de contatos (PRC) com 35,71% dos empreendedores corporativos contemplando todas estas competências. Deduzindo-se a competência de correr riscos calculados (CRC) deste conjunto, tem-se 48,41% dos empreendedores corporativos; e deduzindo-se, ainda, a competência persuasão e rede de contatos (PER), o conjunto de empreendedores corporativos com as três competências com maior presença será composto por 57,14% dos pesquisados.

Por outro lado, as cinco competências de menor presença são a busca de oportunidade e iniciativa (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE), estabelecimento de metas (EDM), planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS) e independência e autoconfiança (IAC), com 19,05% dos empreendedores corporativos tendo a ausência destas competências. Deduzindo-se desse conjunto a competência exigência de qualidade e eficiência (EQE), tem-se 20,63% dos empreendedores com a ausência destas quatro competências; deduzindo-se, ainda, a competência busca de oportunidades e iniciativa o conjunto amplia-se para 23,81% dos empreendedores com a ausência destas três competências.

A partir das inferências realizadas neste objetivo de identificação das competências empreendedoras, o próximo item sistematiza a análise dos tipos psicológicos e as competências abordadas nesta pesquisa.

4.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E TIPOS PSICOLÓGICOS

O terceiro objetivo desta pesquisa propõe uma análise da associação entre as competências empreendedoras e os tipos psicológicos dos empreendedores corporativos. Para os tipos psicológicos, na identificação individual de cada dimensão, utiliza-se a seguinte denominação:

- E – Extroversão
- I – Introversão
- S – Sensação
- N – Intuição
- T – Pensamento
- F – Sentimento
- J – Julgamento
- P – Percepção

A tabela 10 e o gráfico 6 demonstram a distribuição dos 16 tipos psicológicos apurados nos empreendedores corporativos pesquisados.

Tabela 10 - Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos

TIPO PSICOLÓGICO	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	%
ISTJ	15	11,90
ESTJ	14	11,11
ENTP	12	9,52
ENTJ	11	8,73
ESFJ	11	8,73
INTJ	10	7,94
INTP	10	7,94
ISFJ	8	6,35
ENFP	6	4,76
ESTP	6	4,76
ISTP	6	4,76
ESFP	4	3,17
INFP	4	3,17
ENFJ	3	2,38
INFJ	3	2,38
ISFP	3	2,38
Total	126	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os tipos psicológicos foram identificados nos respondentes da pesquisa, porém a maior incidência foi para o ISTJ, com 15 indivíduos (11,90% da amostra). Em seguida, foram os tipos ESTJ com 14 indivíduos (11,11%), ENTP com 12 indivíduos (9,52%), e ENTJ e ESTJ, ambos com 11 indivíduos (8,73%). Esses cinco tipos representam 50% de toda a amostra pesquisada, apontando que há predominância de um conjunto envolvendo uma gama de tipos psicológicos mais do que um protótipo específico. Se forem envolvidos os tipos presentes em até 10 indivíduos, pode-se notar o envolvimento de até 7 dos 16 tipos psicológicos de Jung.

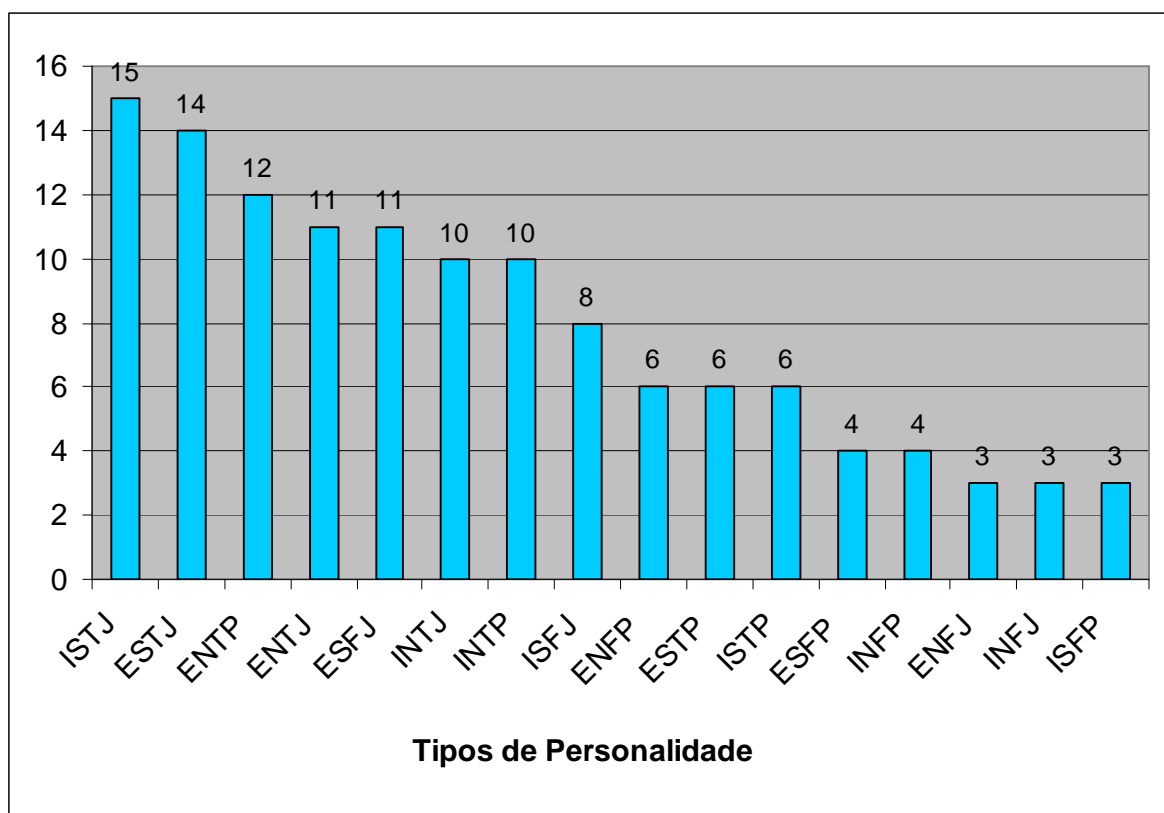


Gráfico 6 - Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 6 auxilia na visualização da distribuição dos pesquisados de acordo com a tabela 10. Nessa análise, é possível observar que os tipos ISFP, INFJ, ENFJ, INFP e ESFP foram os com menor incidência na amostra pesquisada, apresentando-se em apenas 13,48% dos empreendedores corporativos. Além dessa análise por tipo psicológico, é possível identificar alguns outros aspectos quando se considera dimensões ou conjuntos de dimensões.

**Tabela 11 - Distribuição da amostra por dimensões
ES, EN, IS e IN dos 16 tipos psicológicos**

TIPO PSICOLÓGICO	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	%
ESTP	6	4,76
ESTJ	14	11,11
ESFP	4	3,17
ESFJ	11	8,73
Total	35	27,78
ENTP	12	9,52
ENTJ	11	8,73
ENFP	6	4,76
ENFJ	3	2,38
Total	32	25,40
ISTP	6	4,76
ISTJ	15	11,90
ISFP	3	2,38
ISFJ	8	6,35
Total	32	25,40
INTP	10	7,94
INTJ	10	7,94
INFP	4	3,17
INFJ	3	2,38
Total	27	21,43

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 11, pode-se observar que não há diferença considerável de resultado entre as dimensões ES, EN, IS e IN; independente do tipo de associação com as combinações TP, TJ, FP, FJ. Isso demonstra um equilíbrio na distribuição individual entre os pesquisados quanto à extroversão (E) / introversão (I); e sensação (S) / intuição (N).

Outra afirmação possível de se fazer está relacionada às características de cada uma destas dimensões (E, I, S, N) de acordo com a teoria. Ou seja, se não há diferença significativa nestas dimensões é possível afirmar que o empreendedor corporativo pode ter características de extroversão, introversão, sensação e intuição no desenvolvimento de ações que levam aos resultados almejados pela empresa no que tange à inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios.

Porém, a tabela 12 mostra algumas constatações quando a análise é feita individualmente em cada uma das dimensões de personalidade em associação às competências empreendedoras.

**Tabela 12 - Comparação entre as competências e tipos psicológicos
(na Classe 2: de 12 a 15 pontos).**

Competência	Dimensão E / I	Qui ²	Dimensão S / N	Qui ²	Dimensão T / F	Qui ²	Dimensão J / P	Qui ²
01 - BOI	I = 26 E = 35	P = 0,2492	S = 28 N = 33	P = 0,5221	T = 44 F = 17	P = 0,0005	J = 34 P = 27	P = 0,3701
Total	61		61		61		61	
02 - CRC	I = 26 E = 42	P = 0,0523	S = 32 N = 36	P = 0,6276	T = 50 F = 18	P = 0,0001	J = 44 P = 24	P = 0,0153
Total	68		68		68		68	
03 - EQE	I = 29 E = 37	P = 0,3248	S = 33 N = 33	P = 1	T = 43 F = 23	P = 0,0138	J = 39 P = 27	P = 0,1396
Total	66		66		66		66	
04 - PER	I = 40 E = 46	P = 0,5176	S = 44 N = 42	P = 0,8292	T = 57 F = 29	P = 0,0025	J = 52 P = 34	P = 0,0523
Total	86		86		86		86	
05 - COM	I = 46 E = 56	P = 0,3221	S = 55 N = 47	P = 0,4283	T = 66 F = 36	P = 0,003	J = 63 P = 39	P = 0,0175
Total	102		102		102		102	
06 - BDI	I = 45 E = 52	P = 0,4772	S = 54 N = 43	P = 0,264	T = 65 F = 32	P = 0,0008	J = 62 P = 35	P = 0,0061
Total	97		97		97		97	
07 - EDM	I = 19 E = 27	P = 0,2382	S = 19 N = 27	P = 0,2382	T = 34 F = 12	P = 0,0012	J = 28 P = 18	P = 0,1404
Total	46		46		46		46	
08 - PMS	I = 26 E = 30	P = 0,593	S = 27 N = 29	P = 0,7893	T = 38 F = 18	P = 0,0075	J = 36 P = 20	P = 0,0325
Total	56		56		56		56	
09 - PRC	I = 31 E = 46	P = 0,0874	S = 39 N = 38	P = 0,9093	T = 52 F = 25	P = 0,0021	J = 47 P = 30	P = 0,0527
Total	77		77		77		77	
10 - IAC	I = 22 E = 36	P = 0,066	S = 27 N = 31	P = 0,5994	T = 42 F = 16	P = 0,0006	J = 34 P = 24	P = 0,1892
Total	58		58		58		58	

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar que na dimensão pensamento (T) e sentimento (F) todas as competências apresentam forte grau de significância na associação direta entre elas. Ou seja, a dimensão pensamento (T) se revela como a de maior presença entre os entrevistados, levando a afirmação de que os empreendedores corporativos apresentam predominantemente esta dimensão em sua composição de tipo psicológico. Essa predominância revela que as ações desenvolvidas pelos empreendedores corporativos podem ter forte grau de associação em razão da presença de características da dimensão pensamento (T) independentemente das suas competências.

Quando analisada a dimensão julgamento (J) e percepção (P), pode-se observar, também, um forte grau de significância para uma das duas dimensões em todas as competências. A dimensão julgamento (J) se revela como a de maior presença nos

empreendedores corporativos pesquisados, mesmo quando o grau de significância não é tão evidente. Ou seja, nas competências CRC, PER, COM, BDI, PMS e PRC há um alto grau de significância, porém nas competências BOI, EQE, EDM e IAC o grau de significância não é elevado, mas, neste último grupo, há também a predominância da dimensão julgamento (J) em relação à dimensão percepção (P).

Na análise da dimensão extroversão (E) e introversão (I) não se observa um grau de significância muito alto na comparação das respectivas competências. Porém, é possível constatar que a dimensão extroversão (E) é encontrada na maioria dos empreendedores corporativos, independentemente da competência analisada. Neste caso, embora predomine a dimensão extroversão (E), pode-se dizer que o empreendedor corporativo, na geração de seus resultados, pode ter características das duas dimensões.

E, na verificação da dimensão sensação (S) e intuição (N) pode-se observar um maior equilíbrio na distribuição de predominâncias entre ambas. Esse equilíbrio sugere que o empreendedor corporativo pode atuar em seu ambiente de trabalho com características tanto da dimensão sensação (S), quanto da dimensão intuição (N).

Estas análises individuais permitem, ainda, compor uma combinação de dimensões a partir das predominantes. Dessa forma, têm-se ESTJ ou ENTJ como os tipos mais predominantes de composição. Porém, os tipos ISTJ e INTJ também poderiam ser considerados, visto que o grau de significância na associação da dimensão extroversão (E) e introversão (I) não foi considerável.

Comparando-se o resultado da tabela 11 (Distribuição da amostra nos 16 tipos psicológicos) com esta análise de combinação das dimensões individuais, observa-se uma forte associação dos resultados, na qual os tipos ISTJ, ESTJ e ENTJ foram classificados entre os 5 tipos psicológicos mais presentes, em 50% dos empreendedores corporativos pesquisados. Além disso, na mesma tabela, pode-se observar que os 4 tipos aqui compostos (ESTJ, ENTJ, ISTJ e INTJ) representam 39,68% dos empreendedores corporativos identificados na pesquisa.

Na mesma linha de análise, os 5 tipos psicológicos menos predominantes na tabela 11 foram ESFP, INFP, ENFJ, INFJ e ISFP. Esses tipos psicológicos, comparados aos tipos considerados de menor presença na análise do conjunto individual de cada dimensão na respectiva competência da tabela 12 (Comparação entre as competências e os tipos psicológicos na Classe 2: de 12 a 15 pontos), permite afirmar que os tipos psicológicos menos

comuns entre os empreendedores corporativos são ESFP, INFP e ISFP. Essa comparação possibilita, ainda, analisar que a tendência de menor pontuação para a dimensão I, F e P se confirma, além da tendência de equilíbrio entre a dimensão S e N.

Reportando esta análise dos tipos psicológicos mais predominantes e menos predominantes aos aspectos que definem cada um deles, é possível afirmar que há uma forte associação entre esses resultados e a teoria sobre o tema.

A tabela 13 apresenta os dados da associação de cada uma das dimensões dos tipos psicológicos com as competências empreendedoras de menor presença entre os empreendedores corporativos pesquisados (classe 1).

**Tabela 13 - Comparação entre as competências e os tipos psicológicos
(na Classe 1: menos de 12 pontos).**

Competência	Dimensão I / E	Qui ²	Dimensão S / N	Qui ²	Dimensão T / F	Qui ²	Dimensão J / P	Qui ²
01 - BOI	I = 33 E = 32	P = 0,9013	S = 39 N = 26	P = 0,1069	T = 40 F = 25	P = 0,0628	J = 41 P = 24	P = 0,035
Total	65		65		65		65	
02 - CRC	I = 33 E = 25	P = 0,2935	S = 35 N = 23	P = 0,1151	T = 34 F = 24	P = 0,1892	J = 31 P = 27	P = 0,5994
Total	58		58		58		58	
03 - EQE	I = 30 E = 30	P = 1	S = 34 N = 26	P = 0,3017	T = 41 F = 19	P = 0,0045	J = 36 P = 24	P = 0,1213
Total	60		60		60		60	
04 - PER	I = 19 E = 21	P = 0,7518	S = 23 N = 17	P = 0,3428	T = 27 F = 13	P = 0,0269	J = 23 P = 17	P = 0,3428
Total	40		40		40		40	
05 - COM	I = 13 E = 11	P = 0,6831	S = 12 N = 12	P = 1	T = 18 F = 6	P = 0,0143	J = 12 P = 12	P = 1
Total	24		24		24		24	
06 - BDI	I = 14 E = 15	P = 0,8527	S = 13 N = 16	P = 0,5775	T = 19 F = 10	P = 0,0947	J = 13 P = 16	P = 0,5775
Total	29		29		29		29	
07 - EDM	I = 40 E = 40	P = 1	S = 48 N = 32	P = 0,0736	T = 50 F = 30	P = 0,0253	J = 47 P = 33	P = 0,1175
Total	80		80		80		80	
08 - PMS	I = 33 E = 37	P = 0,6326	S = 40 N = 30	P = 0,232	T = 46 F = 24	P = 0,0086	J = 39 P = 31	P = 0,339
Total	70		70		70		70	
09 - PRC	I = 28 E = 21	P = 0,3173	S = 28 N = 21	P = 0,3173	T = 32 F = 17	P = 0,0321	J = 28 P = 21	P = 0,3173
Total	49		49		49		49	
10 - IAC	I = 37 E = 31	P = 0,4669	S = 40 N = 28	P = 0,1456	T = 42 F = 26	P = 0,0523	J = 41 P = 27	P = 0,0896
Total	68		68		68		68	

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise desses dados, constata-se que não há significativa diferença dos empreendedores corporativos que demonstram a presença das competências empreendedoras (classe 2). Portanto, essa comparação permite afirmar que, independentemente da presença das competências empreendedoras, os tipos psicológicos dos empreendedores corporativos seguem a mesma tendência dos empreendedores já mencionados na análise da tabela 13 (Comparação entre as competências e os tipos psicológicos na Classe 1: menos de 12 pontos), por se tratar de indivíduos que são reconhecidos nas empresas por ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios e que utilizam-se das suas competências para a geração dos resultados esperados.

Essa análise possibilita afirmar, ainda, que independentemente da presença de cada uma das competências, estas podem ter associação direta com os respectivos tipos psicológicos. As tendências exploradas nas análises individuais de cada dimensão do tipo psicológico se confirmam ao longo de outras análises na associação às competências empreendedoras, como é o caso da tabela 14.

Tabela 14 - Distribuição dos 16 tipos psicológicos x competências na classe 2

Tipo Psicológico	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	BOI Classe 2	CRC Classe 2	EQE Classe 2	PER Classe 2	COM Classe 2	BDI Classe 2	EDM Classe 2	PMS Classe 2	PRC Classe 2	IAC Classe 2
ISTJ	6 (9,84%)	7 (10,29%)	8 (12,12%)	10 (11,63%)	13 (12,75%)	14 (14,43%)	4 (8,7%)	7 (12,5%)	8 (10,39%)	7 (12,07%)
ESTJ	6 (9,84%)	11 (16,18%)	7 (10,61%)	8 (9,3%)	11 (10,78%)	11 (11,34%)	4 (8,7%)	5 (8,93%)	9 (11,69%)	8 (13,79%)
ENTP	9 (14,75%)	10 (14,71%)	7 (10,61%)	9 (10,47%)	11 (10,78%)	11 (11,34%)	5 (10,87%)	6 (10,71%)	10 (12,99%)	7 (12,07%)
ENTJ	5 (8,2%)	7 (10,29%)	5 (7,58%)	8 (9,3%)	9 (8,82%)	9 (9,28%)	6 (13,04%)	5 (8,93%)	7 (9,09%)	5 (8,62%)
ESFJ	4 (6,56%)	4 (5,88%)	5 (7,58%)	7 (8,14%)	10 (9,8%)	8 (8,25%)	1 (2,17%)	3 (5,36%)	6 (7,79%)	2 (3,45%)
INTJ	6 (9,84%)	8 (11,76%)	6 (9,09%)	9 (10,47%)	9 (8,82%)	8 (8,25%)	7 (15,22%)	8 (14,29%)	7 (9,09%)	6 (10,34%)
INTP	4 (6,56%)	2 (2,94%)	4 (6,06%)	5 (5,81%)	5 (4,9%)	4 (4,12%)	2 (4,35%)	1 (1,79%)	3 (3,9%)	3 (5,17%)
ISFJ	2 (3,28%)	2 (2,94%)	2 (3,03%)	5 (5,81%)	6 (5,88%)	7 (7,22%)	2 (4,35%)	3 (5,36%)	4 (5,19%)	2 (3,45%)
ENFP	2 (3,28%)	2 (2,94%)	3 (4,55%)	4 (4,65%)	4 (3,92%)	5 (5,15%)	3 (6,52%)	3 (5,36%)	4 (5,19%)	5 (8,62%)
ESTP	4 (6,56%)	3 (4,41%)	3 (4,55%)	4 (4,65%)	5 (4,9%)	3 (3,09%)	4 (8,7%)	3 (5,36%)	4 (5,19%)	4 (6,9%)
ISTP	4 (6,56%)	2 (2,94%)	3 (4,55%)	4 (4,65%)	3 (2,94%)	5 (5,15%)	2 (4,35%)	3 (5,36%)	4 (5,19%)	2 (3,45%)
ESFP	2 (3,28%)	2 (2,94%)	4 (6,06%)	4 (4,65%)	4 (3,92%)	3 (3,09%)	2 (4,35%)	2 (3,57%)	3 (3,9%)	2 (3,45%)
INFP	2 (3,28%)	2 (2,94%)	2 (3,03%)	2 (2,33%)	4 (3,92%)	1 (1,03%)	0 (0%)	1 (1,79%)	1 (1,3%)	1 (1,72%)
ENFJ	3 (4,92%)	3 (4,41%)	3 (4,55%)	2 (2,33%)	2 (1,96%)	2 (2,06%)	2 (4,35%)	3 (5,36%)	3 (3,9%)	3 (5,17%)
INFJ	2 (3,28%)	2 (2,94%)	3 (4,55%)	3 (3,49%)	3 (2,94%)	3 (3,09%)	2 (4,35%)	2 (3,57%)	3 (3,9%)	1 (1,72%)
ISFP	0 (0%)	1 (1,47%)	1 (1,52%)	2 (2,33%)	3 (2,94%)	3 (3,09%)	0 (0%)	1 (1,79%)	1 (1,3%)	0 (0%)
Total	61 (100%)	68 (100%)	66 (100%)	86 (100%)	102 (100%)	97 (100%)	46 (100%)	56 (100%)	77 (100%)	58 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa

Associando-se cada uma das competências empreendedoras aos respectivos tipos psicológicos expostos na tabela 14, pode-se verificar que os 5 tipos mais frequentes em cada uma das competências empreendedoras seguem o que já foi exposto em análises de toda população, associação aos tipos predominantes e análises de cada uma das dimensões dos tipos psicológicos. Ou seja, os tipos psicológicos ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ e INTJ são os mais evidentes na associação com cada uma das competências empreendedoras analisadas. Embora seja de pequena significância, pressupõe-se que estas competências tenham uma associação relativamente considerável com estes tipos.

Um detalhe que chama a atenção nesta análise por competência é o destaque do tipo ESFJ, que aparece entre os tipos psicológicos mais associados às competências EQE, COM e BDI, evidenciando uma associação de elevada significância entre as respectivas competências e o tipo psicológico ESFJ.

A tabela 15 demonstra os tipos psicológicos com maior incidência para cada uma das competências empreendedoras analisadas na amostra de empreendedores corporativos pesquisados.

Tabela 15 - Distribuição dos 16 tipos psicológicos por competência (na classe 2)

TIPOS PSICOLÓGICOS	BOI	%	TIPOS PSICOLÓGICOS	CRC	%
ENTP	9	14,75	ESTJ	11	16,18
ISTJ	6	9,84	ENTP	10	14,71
ESTJ	6	9,84	INTJ	8	11,76
INTJ	6	9,84	ISTJ	7	10,29
ENTJ	5	8,20	ENTJ	7	10,29
ESFJ	4	6,56	ESFJ	4	5,88
INTP	4	6,56	ESTP	3	4,41
ESTP	4	6,56	ENFJ	3	4,41
ISTP	4	6,56	INTP	2	2,94
ENFJ	3	4,92	ISFJ	2	2,94
ISFJ	2	3,28	ENFP	2	2,94
ENFP	2	3,28	ISTP	2	2,94
ESFP	2	3,28	ESFP	2	2,94
INFP	2	3,28	INFP	2	2,94
INFJ	2	3,28	INFJ	2	2,94
ISFP	0	0,00	ISFP	1	1,47
Total	61	100,00	Total	68	100,00
TIPOS PSICOLÓGICOS	CRC	%	TIPOS PSICOLÓGICOS	EQE	%
ISTJ	8	12,12	ISTJ	10	11,63
ESTJ	7	10,61	ENTP	9	10,47

Continua

Continuação

ENTP	7	10,61	INTJ	9	10,47
INTJ	6	9,09	ESTJ	8	9,30
ENTJ	5	7,58	ENTJ	8	9,30
ESFJ	5	7,58	ESFJ	7	8,14
INTP	4	6,06	INTP	5	5,81
ESFP	4	6,06	ISFJ	5	5,81
ENFP	3	4,55	ENFP	4	4,65
ESTP	3	4,55	ESTP	4	4,65
ISTP	3	4,55	ISTP	4	4,65
ENFJ	3	4,55	ESFP	4	4,65
INFJ	3	4,55	INFJ	3	3,49
ISFJ	2	3,03	INFP	2	2,33
INFP	2	3,03	ENFJ	2	2,33
ISFP	1	1,52	ISFP	2	2,33
Total	66	100,00	Total	86	100,00
TIPOS PSICOLÓGICOS	PER	%	TIPOS PSICOLÓGICOS	BDI	%
ISTJ	13	12,75	ISTJ	14	14,43
ESTJ	11	10,78	ESTJ	11	11,34
ENTP	11	10,78	ENTP	11	11,34
ESFJ	10	9,80	ENTJ	9	9,28
ENTJ	9	8,82	ESFJ	8	8,25
INTJ	9	8,82	INTJ	8	8,25
ISFJ	6	5,88	ISFJ	7	7,22
INTP	5	4,90	ENFP	5	5,15
ESTP	5	4,90	ISTP	5	5,15
ENFP	4	3,92	INTP	4	4,12
ESFP	4	3,92	ESTP	3	3,09
INFP	4	3,92	ESFP	3	3,09
ISTP	3	2,94	INFJ	3	3,09
INFJ	3	2,94	ISFP	3	3,09
ISFP	3	2,94	ENFJ	2	2,06
ENFJ	2	1,96	INFP	1	1,03
Total	102	100,00	Total	97	100,00
TIPOS PSICOLÓGICOS	EDM	%	TIPOS PSICOLÓGICOS	IAC	%
INTJ	7	15,22	INTJ	8	14,29
ENTJ	6	13,04	ISTJ	7	12,50
ENTP	5	10,87	ENTP	6	10,71
ISTJ	4	8,70	ESTJ	5	8,93
ESTJ	4	8,70	ENTJ	5	8,93
ESTP	4	8,70	ESFJ	3	5,36
ENFP	3	6,52	ISFJ	3	5,36
INTP	2	4,35	ENFP	3	5,36
ISFJ	2	4,35	ESTP	3	5,36
ISTP	2	4,35	ISTP	3	5,36
ESFP	2	4,35	ENFJ	3	5,36
ENFJ	2	4,35	ESFP	2	3,57
INFJ	2	4,35	INFJ	2	3,57
ESFJ	1	2,17	INTP	1	1,79
INFP	0	0,00	INFP	1	1,79
ISFP	0	0,00	ISFP	1	1,79
Total	25	100,00	Total	56	100,00

Continua

Continuação

TIPOS PSICOLÓGICOS	EDM	%	TIPOS PSICOLÓGICOS	IAC	%
ENTP	10	12,99	ESTJ	8	13,79
ESTJ	9	11,69	ISTJ	7	12,07
ISTJ	8	10,39	ENTP	7	12,07
ENTJ	7	9,09	INTJ	6	10,34
INTJ	7	9,09	ENTJ	5	8,62
ESFJ	6	7,79	ENFP	5	8,62
ISFJ	4	5,19	ESTP	4	6,90
ENFP	4	5,19	INTP	3	5,17
ESTP	4	5,19	ENFJ	3	5,17
ISTP	4	5,19	ESFJ	2	3,45
INTP	3	3,90	ISFJ	2	3,45
ESFP	3	3,90	ISTP	2	3,45
ENFJ	3	3,90	ESFP	2	3,45
INFJ	3	3,90	INFP	1	1,72
INFP	1	1,30	INFJ	1	1,72
ISFP	1	1,30	ISFP	0	0,00
Total	77	100,00	Total	58	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise individual por competência empreendedora, pode-se constatar que há um destaque do tipo psicológico com maior evidência em comparação aos demais. Ainda que esta evidência não tenha um grau estatístico de significância muito elevado, é possível afirmar que há uma tendência maior ao desenvolvimento de determinada competência a partir do respectivo tipo psicológico de maior destaque.

**Tabela 16 - Combinações mais observadas entre os entrevistados na classe 2
(competências x tipos psicológicos)**

COMPETÊNCIA	TIPO PSICOLÓGICO	NÚMERO DE EMPREENDEDORES	% DE EMPREENDEDORES
BOI	ENTP	9	14,75
CRC	ESTJ	11	16,18
EQE	ISTJ	8	12,12
PER	ISTJ	10	11,63
COM	ISTJ	13	12,75
BDI	ISTJ	14	14,43
EDM	INTJ	7	15,22
PMS	INTJ	8	14,29
PRC	ENTP	10	12,99
IAC	ESTJ	8	13,79

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 16 e no gráfico 7, observa-se que o tipo psicológico ISTJ apresenta o maior conjunto de competências distintas, no qual a competência EQE contempla 12,12% dos empreendedores corporativos; PER contempla 11,63% dos empreendedores corporativos; COM, contempla 12,75%; e BDI contempla 14,43%.

O tipo psicológico INTJ apresenta as competências EDM com 15,22% dos empreendedores corporativos; e PMS com 14,29%. O tipo psicológico ENTP é encontrado com maior predominância nas competências empreendedoras BOI, em 14,75% dos empreendedores corporativos; e PRC com 12,99%. E, o tipo psicológico ESTJ aparece com maior frequência nas competências empreendedoras CRC, em 16,18% dos empreendedores; e na IAC, em 13,79%.

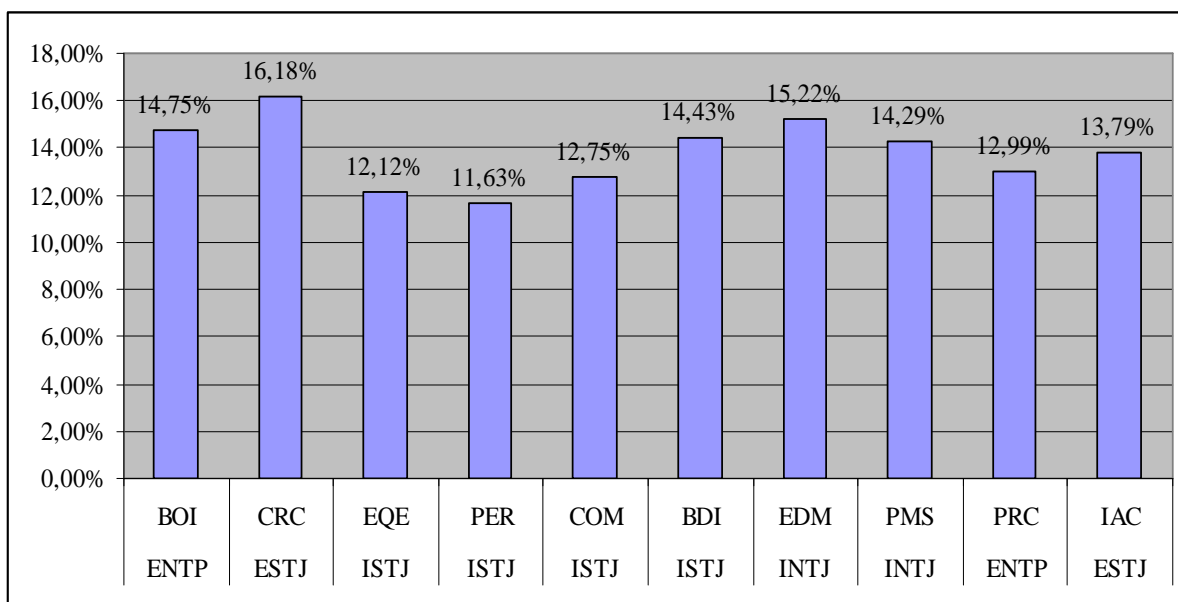


Gráfico 7 - Combinações (competências x tipos psicológicos) mais observadas entre os entrevistados (na classe 2)

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das análises deste tópico, confirma-se a associação do conjunto de competências empreendedoras aos tipos psicológicos. Mesmo que não haja um elevado grau de significância, o qual permita identificar apenas um tipo psicológico que tenha maior associação às competências, observa-se uma forte tendência de haver um conjunto de tipos diretamente relacionados à presença de cada uma das competências empreendedoras expostas nesta pesquisa. Sendo assim, as conclusões e considerações finais permitem destacar alguns dos fatores no enfoque dos objetivos propostos.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A lacuna teórica acerca da presença do empreendedor corporativo nas empresas foi a linha central desta pesquisa, a qual evidenciou aspectos relacionados ao reconhecimento deste em empresas de grande porte, bem como a associação de seu tipo psicológico ao perfil de competências identificadas pelos colegas de trabalho no que concerne a geração de resultados empreendedores orientados à inovação, à renovação estratégica, à criação e à geração de novos produtos e negócios para organização.

A pesquisa permitiu a análise das competências e dos tipos psicológicos de cada um dos indivíduos reconhecidos por seu desempenho, possibilitando a associação entre os fatores apontados, a partir dos objetivos e hipóteses delineados. Para tanto, a população da pesquisa teve por base os indivíduos considerados empreendedores corporativos identificados em empresas de grande porte dos setores metalúrgico, mecânico e eletrônico/comunicações das indústrias de Santa Catarina e que tiveram reconhecido desempenho em ações empreendedoras que produziram resultados efetivos e mensuráveis para a empresa.

Os objetivos e hipóteses foram centrados em três pontos fundamentais: a identificação da presença dos empreendedores corporativos nas empresas da pesquisa; as competências empreendedoras identificadas nos empreendedores corporativos da amostra, a partir da visão de seus colegas de trabalho; e a associação das competências empreendedoras com os respectivos tipos psicológicos dos pesquisados.

O levantamento dos dados ocorreu conforme metodologia de pesquisa descrita no capítulo 3, destacando-se a análise multivariada dos dados e a modelagem de equações estruturais, as quais permitiram reconhecer hipóteses e conclusões que merecem destaque neste capítulo.

5.1 CONCLUSÕES

A constatação da presença de indivíduos com características associadas aos empreendedores corporativos e relacionadas às competências e tipos psicológicos possíveis de mensurar e analisar - em empresas envolvidas com ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios - demonstra a possibilidade, cada vez maior,

de estudos sobre estes profissionais, contribuindo para o avanço da gestão de pessoas e auxiliando nas conquistas empresariais relevantes.

A presença de empreendedores corporativos foi o primeiro objetivo verificado nesta pesquisa e teve como resultado mais significativo a confirmação do reconhecimento destes profissionais nas empresas.

Por mais que as organizações não adotem, ainda, a nomenclatura de empreendedor corporativo, há uma atenção significativa voltada a estes profissionais que, independentemente do cargo que ocupam, centram seu trabalho e, por consequência, suas competências, nos resultados de diferenciação da empresa. Esses fatores ficaram evidenciados em todas as 11 (onze) empresas pesquisadas, permitindo confirmar a expectativa da presença e reconhecimento desses profissionais.

O envolvimento de profissionais - considerados empreendedores, em ações relacionadas à prática do empreendedorismo corporativo - ocorre de diversas maneiras, em especial, nas áreas de desenvolvimento de novos produtos, grupos de geração de novos negócios, círculos de controle de qualidade, gestores de estratégias de mercado e gestores de inovação. Ou seja, eles estão distribuídos em diversas áreas da organização, de acordo com a forma de atuação da empresa, para buscar os resultados almejados. Portanto, embora não haja uma identificação nominal destes profissionais na estrutura formal da empresa, existem políticas de estímulo ao desenvolvimento de ações consideradas empreendedoras.

O segundo objetivo da pesquisa está centrado na identificação do conjunto de competências identificado nos indivíduos considerados empreendedores corporativos, confirmando-se que há uma evidência importante no que se refere à presença, ou não, destas competências. No *constructo* proposto nesta pesquisa, com destaque para as 10 (dez) competências empreendedoras citadas por Cooley (1990), foi possível constatar a presença de todas nos empreendedores pesquisados. Porém, há uma considerável diferença entre as competências com maior e menor destaque.

As competências de busca de informação (BDI), comprometimento (COM), persistência (PER) e persuasão e rede de contatos (PRC) foram as de maior incidência entre os empreendedores pesquisados. Ou seja, dos 126 pesquisados, 80,95% dos empreendedores corporativos possuem desenvolvida a competência COM; 76,98% possuem a competência BDI, 68,25% possuem a competência PER e 61,11% possuem a competência PRC. Ainda merece destaque a competências de correr riscos calculados (CRC), presente em 53,97% dos

pesquisados; e exigência de qualidade e eficiência (EQE), presente em 52,38% dos pesquisados.

Já as competências de estabelecimento de metas (EDM), planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), independência e autoconfiança (IAC), e busca de oportunidades e iniciativa (BOI) foram as de menor destaque, sendo consideradas minoria entre os empreendedores corporativos. Neste caso, dos 126 pesquisados, apenas 36,51% apresentaram a competência EDM; 44,44% apresentaram a competência PMS; 46,03% apresentaram a competência IAC; e 48,41% apresentaram a competência BOI.

Estes fatores demonstram que, embora todas tenham alcançado pontuação entre os pesquisados, há uma forte tendência de as competências citadas como de maior destaque serem fundamentais para a realização de ações caracterizadas como empreendedoras nas empresas pesquisadas.

Merece destaque o fato de as competências BOI e IAC não terem obtido um resultado de maior presença entre os pesquisados, mesmo sendo consideradas em termos de realização empreendedora. Porém, considerando-se que a origem destas competências é fruto de estudos de empreendedores independentes, fica evidente que elas poderiam ter menor presença, pois os empreendedores corporativos, por mais que sejam independentes em termos de realização de suas ações, tem regras da empresa a seguir. Ou seja, em virtude de fatores limitadores da própria empresa, os empreendedores corporativos não têm a mesma independência ou iniciativa que os empreendedores independentes.

Quando realizada a análise específica de cada um dos pesquisados considerando um conjunto de cinco competências de maior e menor presença individual, os resultados seguiram a mesma tendência das análises anteriores. Ou seja, as competências de maior frequência em cada um dos pesquisados foram correr riscos calculados (CRC), persistência (PER), comprometimento (COM), busca de informações (BDI) e persuasão e rede de contatos (PRC), com 35,71% dos empreendedores corporativos contemplados neste conjunto. Na análise do conjunto das cinco competências de menor presença em cada um dos pesquisados, também é possível identificar as de maior evidência. Neste caso, os destaques foram para busca de oportunidade e iniciativa (BOI), exigência de qualidade e eficiência (EQE), estabelecimento de metas (EDM), planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS) e independência e autoconfiança (IAC), com 19,05% dos empreendedores corporativos contemplados neste conjunto. Portanto, pode-se considerar que para as ações de inovação, renovação estratégica,

criação e geração de novos produtos e negócios, as competências empreendedoras identificadas como as de maior destaque estão diretamente associadas aos empreendedores corporativos pesquisados.

Diante destas análises em relação ao reconhecimento dos empreendedores corporativos nas empresas de grande porte e das competências empreendedoras associadas a estes indivíduos, as conclusões expostas permitem avaliar a primeira hipótese desta pesquisa:

Hipótese 1: As competências empreendedoras não são identificadas por seus pares de trabalho nos indivíduos reconhecidos como empreendedores, nas empresas em que atuam.

A pesquisa demonstrou a presença das competências empreendedoras nos pesquisados. Alguns empreendedores corporativos apresentaram todas as 10 (dez) competências em seu perfil, destacando-se o fato de que 54,76% dos empreendedores corporativos apresentaram 6 (seis) ou mais competências. Apenas 6,35% dos pesquisados apresentaram todas as competências avaliadas com pontuação menor que 12, pressupondo a ausência das competências em seu perfil individual. Diante deste quadro, é possível afirmar que a hipótese não se confirma, pois as competências são reconhecidas pelos pares de trabalho nos empreendedores corporativos das empresas pesquisadas.

No terceiro objetivo da pesquisa, focado na análise dos tipos psicológicos, é possível constatar a predominância de 5 tipos com maior presença entre os empreendedores corporativos pesquisados, tendo 50% da representatividade da amostra, os tipos ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ e ESFJ. A partir dessa constatação, é possível afirmar que esses 5 tipos psicológicos são os de maior relação com as 10 competências empreendedoras analisadas, pois a associação dos tipos está diretamente ligada a todas as competências empreendedoras analisadas.

Outro fator importante na análise dos tipos psicológicos está relacionado à identificação de indivíduos nas dimensões ES, EN, IS ou IN, demonstrando que os pesquisados possuem um equilíbrio na distribuição dessas duas dimensões. Porém, essa mesma análise permite verificar que as dimensões pensamento (T) / sentimento (F) e julgamento (J) / percepção (P) não seguem a mesma tendência ao equilíbrio. Ou seja, há considerável predominância da dimensão T sobre a F; e da dimensão J sobre a P.

Além da análise integral dos tipos psicológicos, foi possível fazer a análise individual de cada dimensão que forma o tipo psicológico, observando-se o destaque dos tipos ISTJ,

ESTJ e ENTJ. Portanto, pode-se afirmar que há uma forte associação desses três tipos, também citados na análise anterior, com as competências empreendedoras nos pesquisados.

Também é possível verificar que 05 tipos psicológicos tiveram menor destaque entre os pesquisados: ESTP, INFP, ENFJ, INFJ e ISFP. Essa mesma constatação se deu na análise individual das dimensões que formam cada tipo, na qual os destaques de menor presença foram ESFP, INFP e ISFP. Assim sendo, pode-se inferir que esses tipos psicológicos estão pouco associados às competências empreendedoras e, por sua vez, às ações dos empreendedores corporativos nas empresas pesquisadas.

Em relação aos tipos psicológicos a análise permitiu também ressaltar que as dimensões extroversão (E) e introversão (I); sensação (S) e intuição (N) possuem um equilíbrio de distribuição entre os empreendedores corporativos. Ou seja, as características teóricas de todas estas dimensões podem ser consideradas como presentes nos empreendedores corporativos. Já as dimensões pensamento (T) e sentimento (F); julgamento (J) e percepção (P) revelam forte diferenciação na presença entre os empreendedores, reforçando a constatação feita quando da análise conjunta da presença das dimensões TJ, TP, FJ e FP nos tipos individuais de cada pesquisado. Nesse caso, acredita-se que, entre os empreendedores corporativos, há maior tendência à identificação de características das dimensões pensamento (T) e julgamento (J) em relação às dimensões sentimento (F) e percepção (P).

Com base nas análises e conclusões apresentadas é possível avaliar a segunda hipótese considerada nesta pesquisa.

Hipótese 2: os tipos psicológicos não se associam às competências dos profissionais empreendedores em empresas de grande porte.

Os resultados permitem afirmar que há um alto grau de significância na associação entre as dimensões que formam os tipos psicológicos e as competências empreendedoras. O maior destaque fica por conta das dimensões pensamento (T) / sentimento (F); e julgamento (J) / percepção (P) em que a dimensão pensamento (T) e julgamento (J) apresentam maior correlação às competências empreendedoras. Nas dimensões extroversão (E) / introversão (I); e sensação (S) / intuição (N) houve maior equilíbrio de correlação às competências empreendedoras. Portanto, a hipótese não se confirma nos casos estudados, pois a associação identificada entre competências empreendedoras e tipos psicológicos foi significativamente elevada.

Quando as análises de competências e tipos psicológicos são cruzadas, estabelecendo uma associação entre cada competência e cada tipo psicológico, percebe-se que o destaque das competências de busca de informação (BDI), comprometimento (COM), persistência (PER) e persuasão e rede de contatos (PRC); e dos tipos psicológicos ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ, ESFJ são confirmados.

A pesquisa evidencia que o tipo psicológico ISTJ apresenta a maior associação às competências empreendedoras analisadas, sendo que a competência EQE contempla 12,12% dos empreendedores corporativos; a PER contempla 11,63% dos empreendedores corporativos; a COM, contempla 12,75%; e a BDI contempla 14,43%. Por sua vez, o tipo psicológico INTJ está predominantemente associado às competências EDM em 15,22% dos empreendedores corporativos; e o PMS em 14,29%. O tipo psicológico ENTP está associado com maior predominância às competências empreendedoras BOI, presente em 14,75% dos empreendedores corporativos; e PRC em 12,99%. O tipo psicológico ESTJ aparece com maior frequência associado às competências empreendedoras CRC, presente em 16,18% dos empreendedores; e na IAC, em 13,79%.

Portanto, é possível afirmar que, mesmo havendo um tipo psicológico com associação mais direta às competências empreendedoras, há, também, um conjunto de tipos que pressupõe maior - e outro menor - associação às competências empreendedoras analisadas. Dessa forma, é possível concluir que o gerenciamento das ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios, na empresa, pode ter como referência o conjunto de tipos psicológicos e competências empreendedoras presentes nos pesquisados.

Os fatos conclusivos da relação das competências empreendedoras e os tipos psicológicos permitem avaliar a terceira hipótese da pesquisa:

Hipótese 3: Não há um tipo psicológico predominante que esteja associado às competências empreendedoras dos profissionais de grandes empresas.

A pesquisa permite constatar o inverso desta hipótese. Ou seja, além de haver um tipo psicológico predominantemente associado a cada uma das competências empreendedoras, há um conjunto de cinco tipos (ISTJ, ESTJ, ENTP, ENTJ e ESFJ) que são representativamente de maior presença em cada uma das competências analisadas.

As conclusões redigidas neste capítulo confirmam a relevância desta pesquisa para o desenvolvimento científico do estudo do empreendedorismo corporativo com ênfase nas

competências empreendedoras e tipos psicológicos. Porém, as limitações - já expostas no capítulo de metodologia - reduzem a amplitude de projeção dessas conclusões. Sendo assim, algumas sugestões de outras pesquisas são apresentadas, a seguir, possibilitando maior profundidade ao tema.

5.2 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

A partir das análises e considerações feitas ao longo da pesquisa, sugere-se:

- a) Replicar esta pesquisa na totalidade das empresas dos setores mencionados no estudo, envolvendo todos os profissionais identificados como empreendedores corporativos. Dessa forma, as conclusões desta pesquisa poderão se confirmar, ou não, permitindo inferências mais específicas.
- b) Realizar a pesquisa em outros setores que envolvam ações de inovação, renovação estratégica, criação e geração de novos produtos e negócios. A pulverização da pesquisa por outros setores permitirá uma análise comparativa entre empreendedores corporativos de diversos segmentos, reforçando o estudo dessa temática.
- c) Aplicar o mesmo método de pesquisa em âmbito nacional, a fim de se criar um banco de dados que permita confirmar, ou não, os resultados desta tese, possibilitando a geração de uma linha de pesquisa que integre o estudo do tipo psicológico ao das competências inerentes a empreendedores corporativos de grandes empresas.
- d) Sistematizar a aplicação dos testes de personalidade nas empresas de grande porte, relacionando as ações de cada profissional e empregando o conhecimento científico para desenvolver empreendedores corporativos que busquem resultados cada vez mais inovadores.

A partir dessas sugestões, será possível fazer uma análise aprofundada das relações entre: competências, traços de personalidade (tipos psicológicos) e empreendedorismo corporativo, avançando de forma significativa no estudo científico do tema.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Flávio de. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leitura, 2001.
- ARAÚJO, Eduardo B. de. Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, p. 67 a 76, out./dez. 1988.
- BARBETA, P. A. **Estatística aplicada a Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- _____. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BÉCHARD, J. P. **Comprendre le champ de l'entreprenurship**. Research paper 96-0101. The University of Montreal Business School, 1996.
- BIRCH, D. L. **The contribution of small enterprise to growth and employment**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1983.
- BIRLEY, Sue & MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em set. 2007.
- BOLTON, J. E. **Small firms**: report of the Committttee for inquiry on small firms. Her Majesty's Stationary Office. Cmnd. 4811, Nov. 1977.
- BOULTON, W.R.; CARLAND, J. & HOY, F. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy Management Reviews**, v. 9, n. 2, p. 356-359, 1984.
- BROCKHAUS, R. The Psychology of the Entrepreneur. In: KENT *et al.* **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, p. 36-57.
- BRUCE, R. **The Entrepreneurs**: Strategies, Motivation, Successes and Failures. Bedford: Liberation Books, 1976.
- CANTILLON, R. **Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general**. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.
- CASADO, Tania. **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional**: o diálogo entre Jung e Fromm. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo, 1993.

CASADO, Tania. **Tipos psicológicos:** uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, 1998.

CAVELLUCCI, L. C. B. **Estilos de Aprendizagem:** em busca das diferenças individuais. Disponível em www.iar.unicamp.br/disciplinas/am540_2003/ia/estilos_de_aprendizagem.pdf. Acesso em set. 2007.

CLAUSEN, S. E. **Applied correspondence analysis:** an introduction. Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks: Sage University Papers Series; 1998.

COCHRAN, T. C. Entrepreneurship. In: SILLS, D.L. (ed.) **International encyclopedia of the social sciences**. London and New York: The MacMillan Co. & The Free Press, v.5, p. 87-91, 1968.

COLLINS, O. F.; MOORE, D. G. **The organization makers:** a behavioral study of independent entrepreneurs. New York: Appleton - Century - Crofts, 1970.

COLLINS, O. F.; MOORE, D.G.; UNWALLA, D.B. **The enterprising man**. East Lansing: MSU Business Studies, 1964.

CONTANDRIOPOULOS, André P. & CHAMPAGNE, François & POTVIN, Louise & DENIS, Jean L. & BOYLE, Pierre. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec, 1999.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

_____. **Seminário para Fundadores de Empresa**. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.

COSSETTE, P. **Cartes Cognitives et Organisations**. Paris: ESKA, 1994.

COSSETTE, P. Cognition as a research object in the scientific literature on small business and entrepreneurship. **Reviste de la Ecole des Sciences de la Gestion**. CA 3, p.22-37, Université du Quebec, Montreal, 1994.

COSSETTE, P. e AUDET, M. Qu'est-ce qu'une Carte Cognitive. In: **Cartes Cognitives et Organisations**. p. 13-36. Université Laval (Quebec): ESKA, 1994.

COX, Allan J. **O perfil realizador:** 100 perguntas e respostas para aguçar seus instintos de executivo empreendedor. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor:** fundamentos da iniciativa empreendedora. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: Fundamentos das Organizações Empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, p. 63-71, jul/set. 1991.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP - RAUSP**. São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun., p.5-28, 1999.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 33, n.6, p. 50-61, nov/dez 1993.
- FLANAGAN, J. C. **A técnica do incidente crítico**. Arquivos brasileiros da Psicologia Aplicada, abr./jun., p. 99-141, 1973.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (coord) **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (org) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001, 183-196.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GINN, C. W.; SEXTON, D. L. Growth: A Vocational Choice and Psychological Preference. In: VESPER, K. (Ed.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1989, p. 1-12.

GREENACRE, M.J. Practical Correspondence Analysis. In: BARNETT V. **Looking at Multivariate Data**. New York: J. Wiley & Sons; 1981.

HALL C. S; NORBDY V. J. **Introdução à psicologia Junguiana**. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L., BLACK W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARREL, W. For Entrepreneurs Only. Hawthorne (NJ): Career Press, 1994. HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. (eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982, p. 20-34.

HOY, F. e HELLRIEGEL, D. The Killman and Herden model for organizational effectiveness criteria for small business managers. **Academy of Management Journal**, 25 (2), p. 208-322, 1982.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNG, C. G. **Sincronicidade**: um princípio de conexões acausais. Petrópolis: Vozes, 1984.

JUNG, C. G. **O Desenvolvimento da Personalidade Humana**. Petrópolis: Vozes, 1986.

JUNG C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. (eds.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

LEITE, Roberto C. **De executivo a empresário**: como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIMA, Edmilson de O. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**. Brasília: SEBRAE, 2001.

LOESCH, C. e HOELTGEBAUM, M. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXWELL, John. **Pequeno manual para grandes empreendedores**. Campinas: United Press Negócios, 1999.

MCCLELLAND, D. C., Achievement Motivation Can Be Developed, **Harvard Business Review**, nov./dez., 1965.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. & WINTER, David G. **Como se motiva el exito economico**. México: UTEHA, 1970.

MCCLELLAND, D.C. **Entrepreneurship and achievement motivation**: approaches to the science of sócio-economic development. In: LEYGEL, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.

MCCLELLAND, D. C. & BURHAM, H. David. **O poder é o grande motivador**. Coleção Harvard de Administração: Nova Cultura, 1987.

MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**, Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1961.

MEREDITH, G.G.; NELSON, R.E.; NECK, P. A. **The practice of entrepreneurship**. Geneva: International Labour Office, 1982.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Jr. Paul H. **Administração**: conceitos aplicações. São Paulo: Harbra, 2002.

MILLER, G. A. **Psychology**: the science of mental life (1962). England: Penguin Books, 1982.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**: como acertar o alvo no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1998.

MORALES, Sandro A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MYERS, I. B. **Introdução à teoria dos tipos psicológicos**. São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

MYERS, I. Briggs e MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**. Valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.

ORSI, Ademar; BOSE, Mônica. Gestão por competência: modelo e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, v. 21; n.1/2; jan./dez, 2003.

PETERSON, R. **Small business**: building a balanced economy. Erin (CA): Press Porcepic, 1977.

PIERRY, Felipe. **Seleção por Competências**: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. 1ª ed. São Paulo: Vetor, 2006.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAYNOLDS, P. **GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Global. Brasília: SEBRAE/IBQP, 2003.

REIS A. O. A; MAGALHÃES L. M. A; GONÇALVES W. L. **Teorias da personalidade em Freud, Reich e Jung**: 7. ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1984.

RODRIGUES, Adyr B. **Turismo desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 1997.

RODRIGUES, Leonel C. **Empreendedorismo**: construindo empresas vencedoras. Acadêmica, Blumenau, 2001.

RODRIGUES, Fabio Zaffalon. **Modelos de corporate venturing utilizados no Brasil**: Estudo de Caso. 2005. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1992.

SAY, J. B. **Tratado de Economia Política**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934. Second Printing 1936; third printing 1949.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Borthers, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **History of economic analysis**. New York: Oxford Univessity Press, 1954.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Oxford: Universit Press, 1978.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Manual de operacionalização do projeto EMPRETEC**. Brasília, 2001.

SEBRAE. **Manual do Facilitador do programa Saber Empreender**. Brasília, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em <http://www.sebrae.com.br> Acesso em abril de 2005.

SEIFFERT, P. Q; SANTOS, S. A. Desenvolvimento de novos negócios em corporações: um modelo aplicado. **Revista de Práticas Administrativas**, v.1, n.1, p. 20-34, 2004.

SEIFFERT, P Q. **Empreendendo Novos Negócios em Corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

SHAPERO, A. The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the Less Than-National-Level. **Office of Economic Research, Economic Development Administration**, U.S. Department of Commerce, January, 1977.

SHAPERO, A. Some social dimension of entrepreneurship. In: CONGRESSO ENTREPRENEURSHIP RESEARCH, Waco, IX, 24-25 de Mar.1980. Documento Resumo, 28 p. ED 236.351.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril, 1979.

SMITH, N. R. **The entrepreneur and his firm**: relationship between type of man and type of company. Michigan, Bureau of Business Research, Michigan State University Press, 1967.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. **Competence at Work**: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

STANWORTH, J.; WESTRIP, A.; WATKINS, D.; LEWIS, J. **Perspectives on a decade of small business research**: Boltin ten years on. Aldershot (UK): Grower, 1982.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**: a guide to small business. Homewood: Irwin, 1977.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 3, n.1, p. 5-17, 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Afonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

URIATE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. 2000. 124 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. Translated by Talcott Parsons, London, Allen & Unwin, 1930.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos junguianos e escolha profissional**. São Paulo: Pedagógica, 1995.

ZAHRA, S. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an explorative study. **Journal of Business Venturing**, n. 6, p. 259-285, 1991.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Blumenau, 8 de maio de 2008.

Olá Colaborador da Nossa Pesquisa,

Conforme já é do seu conhecimento, sou aluno de doutorado realizando uma pesquisa para fundamentar a minha tese de Administração na FEA/USP sobre o perfil de competências e personalidade dos profissionais ligados à inovação nas empresas de maior destaque no Estado, nos setores de metalurgia, mecânica e eletrônica/comunicação. Permita-me, antes de tudo, agradecer sua contribuição na primeira etapa quando preencheu seus dados pessoais (gerais), o que está possibilitando seu acesso ao *teste de personalidade*.

Nesta etapa, você está recebendo a senha de acesso e as instruções de preenchimento do Diagnóstico de Tipo Psicológico (PDT), teste psicológico criado pela Prof^a Dra. Tânia Casado, que identifica traços de personalidade segundo a caracterologia de Jung. O tempo estimado de aplicação do questionário é de 30 minutos.

Você receberá uma correspondência eletrônica contendo uma carta explicativa e uma senha que possibilitará seu acesso à aplicação eletrônica do teste. Por favor, queira ler a carta explicativa antes de iniciar o preenchimento do teste. Também solicitamos que você reserve um tempo e busque um ambiente tranquilo para responder ao teste.

Como já foi explicitado anteriormente, ao final de todo este processo enviaremos para as empresas participantes um relatório geral do material coletado. Você receberá, também por e-mail e individualmente, um retorno sobre seu perfil de personalidade.

Em caso de dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço lenzi@univali.br. Caso queira saber mais sobre os pesquisadores (doutorando: Fernando Lenzi e orientadores: Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos e Prof^a Dra. Tania Casado) envolvidos nesta pesquisa, você pode buscar mais informações no site do CNPq (Plataforma Lattes).

Mais uma vez, obrigado pela sua disposição em continuar colaborando com este esforço de pesquisa acadêmica.

Um grande abraço,

Fernando Lenzi

Doutorando - USP

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FILTRO RH

INFORMAÇÕES PRELIMINARES:

Nome da empresa _____

Responsável pelas informações (RH): _____

Telefone: _____ e-mail: _____

Data da abordagem: ___/___/___

Objetivos do estudo: **identificar profissionais com competências que gerem resultados significativos e reconhecidos por meio de ações e/ou projetos desenvolvidos na empresa.**

Solicitamos a indicação de profissionais desta organização com as características abaixo (de qualquer nível hierárquico e/ou departamento) a fim de que possam compor a amostra de nossa pesquisa. Para tanto, pediríamos a gentileza de preencher as informações que seguem para nos auxiliar na identificação do perfil dos respectivos profissionais.

Características para identificação dos profissionais:

- a) pessoas que tenham participado e implementado algum projeto ou outro tipo de realização interna que gerou resultados inovadores considerados de grande impacto para organização e de rentabilidade comprovada e já mensurada;
- b) pessoas que sejam reconhecidas pela participação e implementação de ações inovadoras ou de renovação estratégica na empresa trazendo resultados efetivos para a empresa;
- c) pessoas consideradas chave em projetos e que tenham sido fundamentais nos resultados, seja na execução ou liderança dos processos;
- d) pessoas que tenham constância no reconhecimento de suas ações empreendedoras em projetos dentro da organização.

- 1) **Potencial de realização** (considere aspectos como: iniciativa; aproveitamento de oportunidades; busca de informações; interesse e comprometimento).
- 2) **Capacidade de resolver problemas** (considere aspectos como planejamento sistemático; persistência; raciocínio lógico; reflexão e pensamento organizados; apresentação de soluções).

- 3) **Maturidade pessoal** (considere aspectos como independência, autonomia e autoconfiança; perícia; reconhecimento das próprias limitações).
- 4) **Poder de influência** (considere aspectos como capacidade de convencer; clareza e objetividade de comunicação; utilização de recursos persuasivos).
- 5) **Direção e controle** (considere aspectos como assertividade; foco nos objetivos; exigência de qualidade e eficiência; concentração e monitoramento de ações).
- 6) **Orientação para os outros** (considere aspectos como credibilidade; integridade e sinceridade; preocupação com o bem-estar alheio; cultivo e manutenção de relacionamentos).

	PROFISSIONAL	CARGO QUE OCUPA	DEPARTAMENTO	CONTATO
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL: DADOS GERAIS

Profissional (nome): _____

Data: ____/____/____ CPF: _____

E-mail: _____ Fone: _____

Estamos desenvolvendo uma pesquisa com o apoio do Sistema FIESC, por intermédio do SESI (Serviço Social da Indústria), com um seletivo grupo de empresas de Santa Catarina acerca do perfil profissional dos funcionários envolvidos em projetos de inovação, criação, renovação estratégica e desenvolvimento de novos negócios na empresa.

A pesquisa identificará o perfil de competências e personalidade destes profissionais, permitindo um melhor aproveitamento em programas de capacitação da empresa. Portanto, gostaríamos de contar com seu apoio para preencher estes dados e outro questionário que você receberá, posteriormente, por e-mail.

Toda pesquisa será sigilosa e nenhum resultado individualizado será exposto. Apenas você terá acesso ao seu resultado individual no fim de todo procedimento.

1. Idade:

- até 21 anos 31 a 40 anos 51 a 60 anos
 22 a 30 anos 41 a 50 anos 61 anos ou acima

2. Gênero:

- Masculino Feminino

3. Estado Civil:

- Casado Solteiro Viúvo União Livre Divorciado

4. Tem filhos e/ou dependentes?

- Sim – Quantos: _____ Não

5. Nível de Escolaridade:

- 1º Grau 2º Grau 3º Grau Especialização Mestrado/Doutorado

6. Seu Pai ou Mãe é ou foram donos de Negócio Próprio?

- Pai Mãe

6.1 Em caso positivo, já trabalhou nos negócios da família?

() Sim () Não

7. Já participou de algum curso voltado a formação empreendedora?

() Sim () Não

7.1 Em caso positivo, quando foi? _____(ano).

7.2 Que resultado lhe trouxe de concreto? (relatar):

8. Considera-se um empreendedor?

() Sim () Não

Por que? Justifique a resposta.

9. Você já desenvolveu algum projeto ou ação que gerou resultados inovadores considerados de grande impacto para organização e de rentabilidade comprovada e já mensurada (**novo projeto, estratégia, método de trabalho, negócio, produto ou mercado para empresa, etc.**)?

() Sim - Quantas vezes: _____ () Não

10. Caso você tenha respondido positivamente a questão anterior, relate brevemente algum projeto ou ação que gerou estes resultados mencionados. (Use o verso desta folha para escrever o relato):

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Empresa: _____ Data: ____/____/____

Profissional: _____

Este questionário se constitui de 30 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e atribua uma classificação numérica que melhor identifique a forma de atuação do seu colega de trabalho (considere-o como ele é hoje, e não como você gostaria que ele fosse).

1. Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1 = nunca

2 = raras vezes

3 = algumas vezes

4 = quase sempre

5 = sempre

2. Anote com um 'X' o número na coluna correspondente. Favor designar uma classificação numérica para cada uma das 30 afirmações.

PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Lidera ou executa novos projetos, idéias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços.					
Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa.					
Produz resultado para empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado.					
PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5
Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas.					
Age para reduzir os riscos das ações propostas.					
Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Suas ações são muito inovadoras, trazendo qualidade e eficácia nos processos.					
É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados.					
Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos.					
PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5
Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam.					
Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos.					
Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto.					

PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os patrocinadores e parceiros internos.					
Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho.					
Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue.					
PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5
Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto.					
Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou idéias inovadoras.					
Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa.					
Suas metas são claras e específicas, e entendidas por todos os envolvidos.					
Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe.					
PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5
Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros.					
Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário.					
É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados.					
PONTUAÇÃO	5	4	3	2	1
Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos.					
Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários.					
Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa.					
PONTUAÇÃO	1	2	3	4	5
Está disposto a quebrar regras, suplantar barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa.					
Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições.					
É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.					