

**IDENTIFICAÇÃO DO  
PERFIL INTRAEMPREENDEDOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**IDENTIFICAÇÃO DO  
PERFIL INTRAEMPREENDEDOR**

LUIZ RICARDO URIARTE

Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Santa  
Catarina, como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS – SC

2000

LUIZ RICARDO URIARTE

## IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de dezembro de 2000

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Edis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora

---

Prof. Alejandro Martins, Dr.

---

Profa. Ana Maria B. Franzoni, Dra.

À Flavia, minha noiva, que esteve sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis, e à Rosa Maria, minha mãe, que sempre me deu todo o apoio necessário.

## AGRADECIMENTOS

A meu pai, Luiz Eugênio de Carvalho Uriarte, por estar sempre me iluminando.

À minha mãe, Rosa Maria Uriarte, por ter estado sempre comigo.

À minha noiva, Flavia Maia Da Nova, por me apoiar em todos os momentos.

À professora Édis Lapolli, pela orientação e apoio em todas as etapas do trabalho.

Aos professores Alejandro Martins e Ana Franzoni, pela colaboração oferecida.

À Juliana Sell do Vale Pereira, pela contribuição na revisão final do trabalho.

Ao Laboratório de Ensino a Distância (LED), onde trabalhei durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela oportunidade oferecida para a realização deste trabalho.

A todos aqueles que colaboraram com minha pesquisa, que tornaram possível a validação do teste, por meio de suas respostas e sugestões enviadas.

Aos amigos e colegas que, de alguma forma, me acompanharam e auxiliaram durante essa jornada.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram com este trabalho.

A Deus, por tudo.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras	IX
Lista de Tabelas	X
Lista de Quadros	XI
Resumo	XII
<i>Abstract</i>	XIII
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Origem do trabalho	1
1.2 Objetivos do trabalho	2
1.2.1 Objetivo geral	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Justificativa e importância do trabalho	3
1.4 Estrutura do trabalho	4
<b>CAPÍTULO II – O EMPREENDEDOR E O INTRAEMPREENDEDOR</b>	<b>5</b>
2.1 Considerações iniciais	5
2.2 O empreendedor e o intraempreendedor	6
2.2.1 Tipos	11
2.2.2 Ciclo do empreendedor	14
2.2.3 Características	15
2.2.4 Perfil	17

2.2.5 Virtudes	21
2.2.6 Principais características	25
2.2.7 Intraempreendedores	34
2.2.8 Mandamentos do intraempreendedor	36
2.2.9 Perfis básicos do profissional	38
2.2.10 Comparação entre gerentes, empreendedores e intraempreendedores	40
2.3 Considerações finais	44
<b>CAPÍTULO III – PSICOLOGIA: O COMPORTAMENTO HUMANO</b>	<b>45</b>
3.1 Considerações Iniciais	45
3.2 Behaviorismo	49
3.2.1 O condicionamento respondente	52
3.2.2 O condicionamento operante	53
3.3 <i>Gestalt</i>	57
3.3.1 Percepção	58
3.3.2 A boa forma	60
3.3.3 Meio geográfico e meio comportamental	61
3.3.4 Campo psicológico	62
3.3.5 <i>Insight</i>	63
3.4 Psicanálise	63
3.5 Considerações finais	67
<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIAS DE PESQUISA</b>	<b>68</b>
4.1 Conceituando	68

4.2 Classificação	70
4.3 Roteiro de pesquisas descritivas e experimentais	74
4.4 Considerações finais	77
<b>CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO DO MODELO</b>	<b>78</b>
5.1 Considerações iniciais	78
5.2 Estrutura do teste	78
5.3 Classificação dos resultados do questionário	80
5.4 Considerações finais	81
<b>CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>83</b>
6.1 Os resultados	83
6.2 Considerações finais	92
<b>CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E SUGESTÕES P/ FUTUROS TRABALHOS</b>	<b>93</b>
7.1 Conclusões	93
7.2 Sugestões para futuros trabalhos	94
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>
Anexo A – Questionário desenvolvido	
Anexo B – Gráfico dos resultados obtidos	



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Ciclo do empreendedor	14
Figura 2.2 Pirâmide das necessidades de Maslow	17
Figura 3.1 Caixa de <i>Skinner</i>	54
Figura 3.2 Formas geométricas - <i>Gestalt</i>	59
Figura 3.3 Círculo - <i>Gestalt</i>	59
Figura 3.4 Cruzes – <i>Gestalt</i>	60
Figura 3.5 Figura-fundo – Boa-forma	61
Figura 3.6 Proximidade – Campo psicológico	62
Figura 3.7 Semelhança – Campo psicológico	62
Figura 3.8 Fechamento – Campo psicológico	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Principais Características	25
Tabela 2.2 Características do Gerente Tradicional	41
Tabela 2.3 Características do Empreendedor	42
Tabela 2.4 Características do Intraempreendedor	43
Tabela 4.1 Tipos de Pesquisa quanto a Forma de Abordagem	73
Tabela 4.2 Roteiro de Pesquisa Experimental e Descritiva	75
Tabela 5.1 Enquadramento dos Resultados	81
Tabela 6.1 Tabulação dos Resultados	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 6.1 Números obtidos no teste aplicado	83
Quadro 6.2 Comparativo dos resultados das Metodologias 1 e 2	88
Quadro 6.3 Respostas do teste 4	89
Quadro 6.4 Respostas do teste 2	89
Quadro 6.5 Respostas do teste 5	90
Quadro 6.6 Respostas do teste 6	90
Quadro 6.7 Respostas do teste 1	91
Quadro 6.8 Respostas do teste 3	92

## RESUMO

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

O presente trabalho analisa e compara os conceitos de empresário, empreendedor e intraempreendedor, além de abordar esses temas pelo lado comportamental, apoiado na psicologia.

O embasamento teórico, além de apresentar a fundamentação necessária para este trabalho, tem como objetivo expor as diferenças entre os gerentes tradicionais, os empreendedores e os intraempreendedores; questão relevante que enfatiza as características fundamentais para alcançar o sucesso no mercado de trabalho.

Objetiva também apresentar uma avaliação do perfil intraempreendedor dos indivíduos, fazendo uso de um teste desenvolvido com embasamento psicológico. Teste esse composto por um conjunto de afirmações com significado implícito, relacionado com as características intraempreendedoras de maior relevância, analisando o comportamento do indivíduo e comparado às características intraempreendedoras existentes na literatura e àquelas observadas na prática.

Com base no resultado do teste, tem-se um material capaz de avaliar se o indivíduo tem ou não um perfil intraempreendedor, para que suas características possam ser aprimoradas, no caso do indivíduo avaliado, ou na ajuda de uma contratação, no caso do empresário que deseja contratar intraempreendedores.

**Palavras-chave:** intraempreendedorismo, comportamento humano, perfil, avaliação.

## ABSTRACT

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do Perfil Intraempreendedor**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

The present assignment analyzes and compares the concepts of businessman, entrepreneur and intrapreneur, besides approaching these subjects to the mannering side, supported by psychology.

The theoretical basement, besides presenting the necessary recital for this work, has as goal to display the differences between the traditional controlling, the entrepreneurs and the intrapreneurs; important question that emphasizes the basic features to reach the success at the work market.

It also objectives to present an evaluation of people's intrapreneurs profile, making use of a test developed with psychological basement. This is consisting of a set of affirmations with an implicit psychological meaning, related with the most relevant intrapreneurs features, analyzing the person behavior's and compared to the intrapreneurs features that exist in literature and to those observed in the real world.

Based at the test's result, there is a material capable to evaluate if the individual is or isn't intrapreneur, so his characteristics can be improved, in case of an evaluated person, or in the aid of a contract, if a businessman desires to contract an intrapreneur.

**Key-words:** intrapreneurship, human behavior, human profile, evaluation.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do trabalho

A idéia inicial deste trabalho surgiu da necessidade de se identificar quem é empreendedor por um meio mais funcional. Existem vários testes sobre quem tem ou não o perfil ideal, porém, a maioria deles com pouco embasamento teórico e/ou prático.

Dentro deste contexto, decidiu-se especificar um pouco mais o tema e partir para a análise do intraempreendedor, por dois motivos. O primeiro deles por ser uma área específica do empreendedorismo e, por conseguinte, ter uma abrangência menor, facilitando o estudo e o entendimento; o segundo por existir pouco material bibliográfico, bem menos que sobre empreendedorismo propriamente dito.

Por estes motivos, decidiu-se buscar na literatura existente algumas definições e teorias, tanto sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo, que vem a ser o tema principal da pesquisa, como sobre a psicologia no que tange a área do comportamento humano, e métodos de pesquisa.

Além das teorias, analisa-se o comportamento de empreendedores e intraempreendedores de sucesso, ou seja, a parte prática, formando assim um embasamento para a formulação de um teste que se aproxime ao máximo possível da realidade.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como propósito geral o estudo e desenvolvimento de uma metodologia para identificar o perfil intraempreendedor do indivíduo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Será apresentado ao indivíduo um conjunto de afirmações, com significado psicológico implícito, relacionado com as características comportamentais de maior relevância dos intraempreendedores, segundo a literatura existente.

Existe um objetivo específico maior, que é o de identificar o perfil intraempreendedor dos indivíduos.

A partir daí, existem dois objetivos específicos distintos, dependendo do prisma observado.

Do ponto de vista do indivíduo que responde o teste; por meio do resultado obtido, ele poderá aprimorar seu perfil nos pontos fracos detectados.

Do ponto de vista do indivíduo que aplica o teste, ele poderá utilizar o resultado para novas contratações e/ou avaliações dos funcionários atuais.



### **1.3 Justificativa e importância do trabalho**

O tema em questão é de extrema utilidade para a avaliação de indivíduos no que tange o planejamento, o gerenciamento, a execução e a finalização de projetos.

Pode ser de extrema utilidade para empresas que, por exemplo, desejam contratar pessoas cujas características estejam de acordo com o perfil de um intraempreendedor em potencial, ou seja, pessoas inovadoras, dinâmicas e criativas. Estas características são vitais para a sobrevivência no mercado atual.

Importante, também, para aquele indivíduo que deseja iniciar um projeto e não tem certeza se está preparado para tal, não sabe se possui as características intraempreendedoras necessárias para desenvolvê-lo. Além disso, caso não se sinta preparado e considere suas características insuficientes, pode identificar seus pontos fracos e ir em busca de recursos (palestras, cursos, leituras) que possam enriquecê-los.

Em ambos os casos, a aplicação do teste é feita do mesmo modo, analisando-se as mesmas características comportamentais.

Além dos objetivos citados acima, pode-se realizar o teste sem nenhum objetivo específico, apenas por curiosidade ou para um maior aprofundamento no assunto.

## 1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro define os objetivos do estudo e os aspectos que justificam a realização do mesmo.

No segundo capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizadas sobre o empreendedor e o intraempreendedor.

No terceiro capítulo faz-se um embasamento sobre psicologia e suas principais escolas no que tange o comportamento humano.

O quarto capítulo trata das metodologias de pesquisa existentes, com definições, classificações e diferenças.

O quinto capítulo refere-se ao modelo conceitual, ressaltando os fundamentos teóricos, metodológicos e científicos necessários à adequada compreensão das características dos intraempreendedores, além de descrever a pesquisa de campo desenvolvida, citando o tipo de pesquisa, composição da amostra, metodologia de coleta de dados, resultados, limitação, entre outros.

No capítulo seis são apresentados os resultados da aplicação do teste, além de análises gráficas e estatísticas.

Tem-se no capítulo sete as principais conclusões do trabalho e as contribuições para futuros estudos.

Finalmente, a bibliografia utilizada é apresentada.

## 2 O EMPREENDEDOR E O INTRAEMPREENDEDOR

### 2.1 Considerações Iniciais

A palavra empreender é derivada de “*imprehendere*”, do latim, e foi incorporada à língua portuguesa no século XV. A expressão “empreendedor”, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, de 1986, teria surgido na língua portuguesa no século seguinte. Todavia a expressão empreendedorismo parece ter sido originada da tradução da expressão “*entrepreneurship*”, da língua inglesa, que, por sua vez, é composta da palavra francesa “*entrepreneur*” e do sufixo inglês “*ship*”, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, perícia ou habilidade (Barretto, 1998).

O novo milênio está chegando. A “Era do Conhecimento”, como muitos chamam, proporciona acesso a um número de informações muito maior do que podemos absorver, e, ao mesmo tempo, nunca se teve tanta incerteza sobre o futuro profissional. Os jovens perguntam-se se devem seguir as carreiras tradicionais ou entrar na corrida da indústria da informação, abrindo seu próprio negócio. Muitos questionam se vale a pena continuar estudando. Funcionários não sabem se terão suas vagas no dia seguinte. Se perderem, sabem que será praticamente impossível conseguir uma outra vaga no mercado de trabalho, principalmente se estão além da meia-idade. A maioria das pessoas empregadas está insatisfeita com seu trabalho, salário e rumo de suas carreiras. O que fazer? Quais as alternativas? Uma sugestão que contribui para que você reinvente sua carreira é: seja empreendedor. Seja “presidente” de sua própria vida (Souza, 2000).

O emprego-padrão de hoje, com vínculo salarial, patrão e horário rígido, já é artefato do século passado. Realmente teremos poucos empregos nesta virada de século. As vagas de emprego nas empresas estão cada vez mais enxutas, devido às crises financeiras e à crescente apropriação das vagas dos trabalhadores por máquinas. Com tão poucas oportunidades, o emprego assalariado está em extinção no Brasil. É a era do emprego por conta própria (Leite, 1999).

Fugir do convencional; sonhar alto e transformar sonhos em realidade; identificar com clareza seus desejos, habilidades, temperamentos e atividades; criar um produto; desenvolver um “*business plan*” – o plano de negócios de sua carreira; fazer o que gosta; investir no desenvolvimento contínuo; conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar; cuidar de sua saúde física, mental e emocional; seguir as vozes internas são passos para sobreviver no mundo moderno (Leite, 1999).

Não estão faltando oportunidades. O que falta é uma melhor condução da carreira, como um negócio. Pode-se redesenhar a carreira em curso na empresa onde trabalha, mudar de carreira, mudar de empresa ou até mesmo abrir um negócio próprio, tornando-se um empreendedor. Mesmo que se decida por continuar na folha de pagamento de uma empresa como assalariado, deve-se parar de pensar como assalariado e agir como empreendedor, ou intraempreendedor – no caso específico deste trabalho (Souza, 2000).

## **2.2 O Empreendedor e o Intraempreendedor**

Emanuel Leite (1999) afirma que não se deveria gastar tempo nem dinheiro com discussões sobre o fim dos empregos, e sim com a formação de

empreendedores, pessoas capazes de criar seus próprios empregos. O empreendedor enfrenta o desafio de ser o próprio criador de seu posto de trabalho, sendo a resposta ao emprego para toda a vida.

Como se preparar para criar um negócio próprio, ou seja, como ser um empreendedor? Segundo Leite (1999), os passos para isto são:

- desenvolver uma íntima relação com os computadores, mesmo parecendo uma questão óbvia. Sem este conhecimento, o empreendedor não terá acesso às informações necessárias para seu desenvolvimento profissional e pessoal
- dominar os princípios básicos de administração, principalmente no que tange a administração de micro-empresas, pois existe uma grande probabilidade de que o negócio inicie com apenas um ou dois funcionários
- pensar pequeno, pelo menos no início, pois o empreendedor deve ser capaz de criar um negócio que envolva poucas pessoas
- aprender a trabalhar em equipe, pois as distâncias entre empregador e empregado estão cada vez menores
- não se apegar demasiadamente a detalhes, pois o mundo está mudando rapidamente, de modo que não adianta uma superespecialização em um assunto que, provavelmente, ao fim dos estudos, estará ultrapassado
- fazer aquilo de que gosta, meditando antes de iniciar um empreendimento se isso é realmente o que você gostaria de fazer pelo resto de sua vida
- ser otimista, atraindo bons fluidos

Mas o que vem a ser o “empreendedor”? Um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor. É ele que, por meio de seus negócios, gera riqueza e bem-estar. É ele que gera empregos.

O empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar freqüentar cursos, tem-se a firme convicção de que elas podem ser desenvolvidas e lapidadas (Cunha; Ferla, 1996).

Segundo Gerber (1996), o empreendedor é um grande estrategista, inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; é criativo, lida com o desconhecido, imaginando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia.

Shumpeter (1934) destacou as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos em uma maneira original, servem para promover o desenvolvimento e crescimento econômicos.

Shapero (1977) considera o empreendedor como sendo alguém decidido, que toma iniciativa de reunir recursos de maneira inovadora, gerando uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

Para Amit, Glosten e Muller (1993), os criadores de empresas são os empreendedores que perseguem o benefício, trabalham individualmente ou coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um ambiente incerto.

Cole (1978), em sua definição clássica, define o empreendedor como sendo alguém que decide começar, manter ou ampliar uma unidade de negócio que visa o lucro.

Bruce (1976) propôs uma maior extensão da palavra “empreendedor” para incluir indivíduos envolvidos em organizações já existentes, ao descrever o empreendedor como sendo qualquer pessoa cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa, quer essa pessoa assuma todo o controle ou todo o risco.

A combinação, organização ou reorganização de recursos de maneira inovadora, bem como a capacidade de correr riscos aparece em grande parte das definições encontradas na literatura.

Segundo Ray (1993), a personalidade do empreendedor tem um impacto decisivo em uma nova empresa. Nas primeiras etapas de desenvolvimento, a debilidade e o vigor do negócio são também os do empreendedor.

A figura lendária e mística do empreendedor ganha destaque na atualidade em função da necessidade de gerar novos postos de trabalho. O desemprego, no âmbito mundial, alcança hoje os níveis mais altos desde a crise dos anos 30. No Brasil, esta situação vem se agravando. Cresce o número de pessoas sub-empregadas e desempregadas, e uma multidão de jovens, muitos sem qualificação, é “jogada” no mercado de trabalho todos os anos. Segundo Jeremy Rifkin, em seu livro “Fim dos Empregos”, “redefinir oportunidades e responsabilidades para milhões de pessoas numa sociedade, sem o emprego de massa formal, deverá ser a questão social mais premente do próximo século” (Cunha; Ferla, 1997).

O sonho de muitos é ser empreendedor. O termo carrega uma certa magia. Sugere o acesso a fortunas, o que lhe concede um halo romântico.

Querer, contudo, não é poder. Em cada cinco novos empreendimentos, quatro afundam no primeiro ano (Véras, 1999). Para ser mais específico, tem-se que 35% das pequenas e médias empresas costumam fechar suas portas depois do primeiro ano de vida, 56% destas estão fechadas após o terceiro ano e apenas 3% dos novos negócios sobrevivem mais de cinco anos (Mota, 2000). Será por causa dos altos juros, da burocracia, da concorrência globalizada? Em parte sim. Mas a principal razão é a pessoa que está no comando desse empreendimento, ou seja, o empresário. A pessoa se lança em um novo negócio porque soube de alguém que ficou rico assim, ou porque está entediado com o emprego, ou até mesmo porque quer fazer seu próprio horário. Na maioria dos casos, o negócio “morre” no primeiro ano. Ele ainda não era um empreendedor.

Afirmar que as pessoas são diferentes é óbvio. Mas uma nova corrente da psicologia aplicada às organizações começa a jogar alguma luz nessa questão e a servir de teste vocacional para empreendedores.

Como pano de fundo, estão as teorias criadas por Karl Jung, discípulo de Freud, que conseguiu detectar quatro dicotomias potencialmente presentes em todos nós. São elas: introvertidos ou extrovertidos, sensitivos ou intuitivos, humanos ou científicos e julgadores ou perceptivos (Véras, 1999).

Uma pessoa não é apenas introvertida, mas também intuitiva e sentimental, por exemplo. Ou seja. É uma combinação de tipos temperamentais. Extremamente complexo para uma análise detalhada, pois podem existir milhares de combinações diferentes.



Simplificando, baseado nas quatro dicotomias temperamentais, o perfil mais próximo do empreendedor seria uma pessoa extrovertida; quando carente de recursos, usa e abusa do seu poder de sedução para obtê-los. Raramente são sensitivos, pois o que conta são as oportunidades, que devem ser avaliadas e aproveitadas mesmo que sejam várias ao mesmo tempo. Conhece bem o terreno onde pisa, mas as vitórias e os fracassos o emocionam. É decidido e sempre centraliza nele as decisões (Véras, 1999).

O perfil acima não é uma regra. Você pode se encaixar perfeitamente e não ser empreendedor ou, por outro lado, não ter nenhuma das características citadas e tornar-se um novo Bill Gates.

### 2.2.1 Tipos

Young (1990) indica como mais citados na literatura, os seguintes tipos de empreendedor:

- Empreendedor artesão: o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe instalar um negócio independente para praticar o seu ofício.
- Empreendedor tecnológico: o indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro.
- Empreendedor oportunista: o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas, em resposta a uma oportunidade observada.

- Empreendedor “estilo de vida”: o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência e/ou outros benefícios para seu estilo de vida, que seu empreendimento tornam possíveis.

Young (1990) exclui da classificação de empreendedor os capitalistas de risco e especuladores (investidores) e gerentes contratados. Também, segundo o autor, ficam de fora indivíduos como os vendedores, apesar de poderem demonstrar características de empreendedor em seu trabalho.

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e seu sucesso está em sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é mal-sucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los.

Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor também tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, uma semana-padrão de trabalho com 40 horas, de segunda a sexta, das 8 às 18 horas e com duas horas para o almoço. Normalmente, empreendedor, mesmo aquele muito bem-sucedido, trabalha de 12 a 16 horas por dia, não raro sete dias por semana. Ele sabe o valor do seu tempo e procura utilizá-lo trabalhando arduamente na execução dos seus objetivos.

Diversas literaturas afirmam que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acredita-se que o melhor recurso de que se dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, por intermédio da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa, e desta tira seus lucros. Apenas uma parcela dos empresários é constituída por legítimos empreendedores, aqueles que realmente disputam e sabem vencer o jogo.

Ser empreendedor é:

“... transformar idéias recentes e inovadoras em negócios reais, e conseguir obter lucro com isso.

... definir prioridade e objetivos.

... conhecer e compreender as necessidades e anseios dos clientes, criando e adaptando produtos para satisfazê-los.

... buscar sempre a qualidade total, inclusive na perfeição do produto. Reduzir custos e melhorar o atendimento também deve fazer parte dessa meta.

... estar atento para o desempenho dos concorrentes.

... controlar as informações internas, como controle de vendas, de compras, pedidos, contas a pagar, etc, sempre atualizando os dados.

... fazer com que a informação circule de maneira clara e objetiva em todos os níveis da empresa.

... agir com rapidez e eficácia na hora de resolver um problema.

... incentivar a participação de todos os envolvidos com a empresa para descobrir e buscar soluções para os problemas.

... admitir erros, pois ninguém é infalível.

... estar consciente dos seus limites e dos limites da equipe.

... não querer centralizar tudo.

... estimular a iniciativa da equipe e concentrar sua energia onde for mais importante para a empresa.

... investir em treinamento pessoal e respeitar o jeito de ser de cada um.

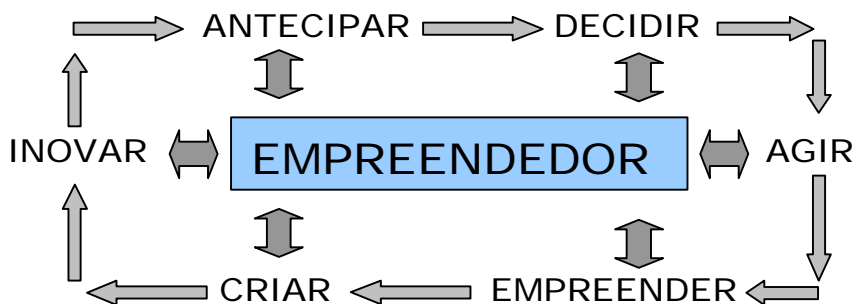
... estar atento para o que acontece no mundo e não esquecer que você é um agente de desenvolvimento da sociedade.

... conversar, ler, discutir e aceitar sugestões. "(Véras, 1999).

### 2.2.2 Ciclo do Empreendedor

A figura 2.1 mostra o ciclo do empreendedor segundo Leite (1999).

Figura 2.1: Ciclo do Empreendedor



Fonte: Leite, 1999

O empreendedor está sempre criando, inovando, antecipando ações e conseqüências, fazendo decisões, agindo e empreendendo, tudo de uma forma cíclica e ininterrupta, mesmo não ocorrendo necessariamente nessa ordem.

O empreendedor é, sobretudo, aquele indivíduo que é capaz e tem necessidade de desenvolver novos projetos, além de assumir a responsabilidade de conduzir um negócio próprio, de forma que o empreendimento alcance sucesso (Azevedo, 1994).

O empreendedor vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente, procura o controle total, prospera nas mudanças, invariavelmente enxerga as oportunidades nos fatos. É inovador, grande estrategista, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados, tem personalidade criativa, lida melhor com o desconhecido, transforma possibilidades em probabilidades. Devido a sua necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão à sua volta, perturbadoras para as pessoas que o ajudam em seus projetos. Para o empreendedor, o “homem comum” é sempre um problema que tende a obstruir o seu sonho.

### 2.2.3 Características

Existem várias características empreendedoras na literatura existente. Entre as citadas mais comumente estão:

- inovador, vontade de aprender (Gerber, 1996)
- imaginação, necessidade de êxito (El-Namaki, 1990)

- independência, influência, mantém contatos, estabelece metas, persistência, perseverança (Melo; Olivo, 1999)
- cria novas combinações, lida com incerteza, organização (McClelland, 1969)
- motivação (Birley; Westhead, 1992)

Além destas, pode-se citar ainda: curiosidade, busca de informações, eficiência, energia, entusiasmo, decisão, entre outras.

O psicólogo americano David C. McClelland, da Universidade de Harvard, traçou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso (apud Véras, 1999):

- a iniciativa na busca de oportunidades
- capacidade de correr riscos
- persistência
- comprometimento
- objetividade no estabelecimento de metas
- capacidade para buscar e valorizar as informações
- persuasão e rede de contatos
- independência e autoconfiança
- exigência na qualidade
- eficiência

## 2.2.4 Perfil

Discutindo-se sobre o perfil de um empreendedor, cita-se Maslow e sua pirâmide de necessidades (figura 2.2), definida em 1940, atacada por alguns e defendida por outros (Tonelli, 1997).

Figura 2.2: Pirâmide das Necessidades



Fonte: Maslow apud Lezana, 1999

Como pode-se ver na figura 2.2, tem-se, em ordem crescente (por importância), *Fisiologia, Segurança, Sociabilidade, Estima, Auto-realização*. Pode-se dizer que esta pirâmide tem características situacionais, ou seja, dependendo da situação, uma ou outra das cinco características é buscada com mais ênfase (Tonelli, 1998).

Não se pode definir um modelo único de perfil empreendedor. Existem sim características básicas que permitem um certo nível de classificação, como:

- **Segurança:** arriscar o certo pelo duvidoso, ou seja, ter coragem de enfrentar um desemprego temporário, por exemplo, para montar um negócio próprio.
- **Aprovação:** ter *status*, ou seja, ser admirado pelos outros.
- **Independência:** ter seu próprio dinheiro e um horário de trabalho flexível.

- Desenvolvimento pessoal: aprender sempre mais com seu novo negócio.
- Auto-realização: realizar seus sonhos, ou seja, adquirir o capital necessário para tal.

Quando uma criança cresce escutando dos pais coisas como: “não sei se vou conseguir pagar as contas do mês!”, “o aluguel está me assustando!”, e assim por diante, esta criança vai crescer com uma insegurança que, provavelmente, proporcionará uma fobia ao risco, ou seja, ela vai preferir um pequeno salário, mas fixo, a se arriscar em um negócio rentável (Tonelli, 1997).

De acordo com Birley e Westhead (1992), existem similaridades entre empreendedores em ambientes economicamente diferentes. Essas evidências atribuem destaque para atitudes pessoais como motivação, ambição, baixa aversão ao risco e alto individualismo.

Gerber (1996) descreve que, devido à necessidade de mudanças, o empreendedor cria muita confusão a sua volta, principalmente para as pessoas que o auxiliam. Para manter seu projeto andando, sua reação mais comum é de pressionar, criticar, bajular, agradar, ameaçar e, quando nada mais resolve, prometer qualquer coisa às pessoas a sua volta.

El-Namaki (1990) fala sobre o lado obscuro do empreendedor, indicando que as demandas da função empreendedora como necessidade de êxito, criatividade, perseverança, imaginação, entre outras, conduzem ao surgimento de personalidades peculiares que podem prejudicar as capacidades empresariais e tornar as pessoas difíceis de trabalhar em grupo ou de serem lideradas. Passam dificuldades com estruturas rígidas que parecem sufocá-las e encontram dificuldades



de trabalhar com outros em situações estruturadas, e somente as toleram quando eles mesmos criaram a estrutura e o trabalho é realizado a seu modo. Mantém uma grande desconfiança sobre o mundo que as rodeia e tem um enorme desejo de serem reconhecidas, de serem vistas como heróis e olhadas com respeito.

Todos esses comentários sugerem que, muitas vezes, o empreendedor pode tornar-se uma pessoa difícil e autoritária, ou seja, nem sempre um empreendedor é uma “boa pessoa”, levando em conta os padrões sociais.

O futuro empreendedor, ou alguém que participe do novo empreendimento, precisa ter o conhecimento necessário para gerar seus produtos ou serviços.

Ex: - Em um restaurante, alguém precisa saber fazer os pratos  
- Em uma loja de CD's, alguém precisa entender de música

Na maioria dos casos de sucesso, o futuro empreendedor domina as noções básicas para desenvolver o novo negócio e as complementa por meio de experiências de sócios, parceiros ou colaboradores.

Os valores orientam o comportamento das pessoas, delimitando sua forma de agir, pensar e sentir. Não apenas o comportamento do indivíduo é guiado pelos valores, mas também o modo como ele julga os outros está ligado a seu conjunto de valores. Neste sentido, pode-se entender porque grupos agregam-se voluntariamente e preservam valores comuns.

Difícilmente encontra-se um empreendedor com todas as características. Elas representam apenas um referencial que possibilita sua auto-avaliação, a partir da qual você terá condições de definir seus pontos fortes e fracos e optar por um

programa de aperfeiçoamento pessoal, visando, principalmente, eliminar suas deficiências, e, posteriormente, maximizar suas qualidades (Cunha; Ferla, 1997).

Além disto, tal avaliação pode ser útil na escolha de um sócio e/ou parceiro. O escolhido deve apresentar um perfil complementar ao seu, de modo a superar suas deficiências e alcançar o sucesso.

Nesta altura, surge uma questão: existem regras ou princípios que, se seguidos à risca, garantam o sucesso na vida empresarial?

A resposta é não. Entretanto, muitas fórmulas heurísticas (método de perguntas e respostas para chegar à resolução do problema) são apresentadas para auxiliar o novo empreendedor em potencial.

É importante salientar que elas não pretendem substituir a prática, única maneira de se chegar ao seleto clube dos empreendedores. Por exemplo, o mega-empresário francês Bernard Tapie (1987), em seu livro autobiográfico "Ganhar", apresenta os "sete mandamentos" a seguir:

- a) saber se analisar
- b) dar prova de coragem
- c) saber se adaptar
- d) ser multidisciplinar
- e) ser audacioso
- f) eleger suas causas
- g) ser líder

Muitos que desejam entrar no clube dos empreendedores imaginam que o simples conhecimento das características deste grupo ou de alguns “mandamentos” seria suficiente para transformar suas vidas e iniciar-se no mundo dos negócios.

Entretanto, as mudanças só começam a acontecer quando se adota o caminho da ação e do trabalho. É só por meio deste caminho que se consegue passar do espaço das boas idéias para o espaço das boas realizações – que vem a ser o espaço dos empreendedores. Ou seja, a única maneira de aprender a fazer é fazendo.

São fatores estratégicos e estabelecem o sucesso de qualquer empreendimento: a capacidade de reunir uma equipe, a capacidade de trabalhar em conjunto, a obstinação, o volume de trabalho e sobretudo de uma compreensão madura sobre o que vem a ser criatividade.

Neste contexto, pode-se concluir que, para ser um bom empreendedor, o indivíduo tem de buscar o desenvolvimento das capacidades que foram descritas, e trabalhar sempre, num ciclo de inovações, ganhos e até perdas. Perspectivas de altos e baixos fazem parte do empreendedorismo na prática.

#### 2.2.5 Virtudes

O que distingue os empreendedores dos meros participantes são as virtudes. Estas estão classificadas em dois tipos: as virtudes de apoio e as virtudes superiores (Cunha; Ferla, 1997).

As virtudes de apoio são importantes e necessárias, mas as virtudes superiores são exclusividade dos grandes empreendedores.

#### a) Virtudes de Apoio

As virtudes de apoio são comuns a outros grupos, como os bons administradores e gerentes de qualidade. São elas: visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão e concentração.

Visão: jornada mental que liga o hoje ao amanhã, ou seja, o conhecido ao desconhecido, estabelecendo assim seu rumo a longo prazo. Com base na visão, o empreendedor busca idéias e conceitos que o possibilitem caminhar segundo uma direção preestabelecida, e convencendo pessoas a adotar esta visão e a procurar maneiras para alcançá-la.

Energia: empreendedores são carregados de energia, estão sempre buscando algo para fazer, não gostam de perder tempo nem de ficar parado. Para ter sucesso, o empreendedor deve ter energia e estar disposto a sacrificar-se para atingir seus objetivos caso seja necessário.

Comprometimento: os empreendedores estão sempre dispostos a se sacrificar ou despende esforço pessoal fora do comum para concretizar um projeto. Além disso, sabem que para conduzir um grupo de pessoas por caminhos nem sempre fáceis é necessário tratá-las da maneira mais correta possível. Se for preciso, o empreendedor junta-se aos funcionários para terminar uma tarefa. Por outro lado, pelo mesmo motivo, pode tornar a vida dos funcionários um inferno.

Liderança: o empreendedor possui forte capacidade de liderança. Ele é capaz de agregar pessoas em torno de si e movê-las em direção aos objetivos por ele traçados. Como líder autêntico, possui ideais e objetivos. Para realizá-los, emprega estratégias conscientes ou inconscientes, buscando influenciar e persuadir os outros. Ao buscar apoio, associa-se às pessoas-chave, como agentes, criando uma rede de contatos. É o chamado “jogo de interesses”. Estas estratégias são utilizadas, principalmente, para desenvolver e manter relações comerciais.

Obstinação: o empreendedor é um guerreiro obstinado. Ele gosta de competir. Quando entra em uma disputa por uma causa ou um ideal, só sai como vencedor. Não conseguindo vencer da primeira vez, não desiste, volta com carga total assim que for possível, e assim por diante. Neste caso, usa estratégias alternativas a fim de enfrentar os desafios e superar os obstáculos.

Capacidade de decisão/concentração: o empreendedor não se perde no emaranhado de oportunidades existentes. Ele tem um senso apurado de prioridade e concentra-se naquilo que é realmente importante, apesar de tentar agarrar todas as oportunidades existentes.

#### b) Virtudes Superiores

As virtudes superiores são privativas aos grandes empreendedores. É por intermédio destas virtudes que se pode ver a diferença entre empreendedores e os

“simples mortais”, ou empreendedores em potencial e empreendedores de sucesso. É por meio delas que o empreendedor consegue construir impérios e modificar o mundo. São elas: criatividade, independência e entusiasmo/paixão.

Criatividade: com esta virtude, o empreendedor cria novos produtos, novos métodos de produção, desbrava novos mercados. O empreendedor tem uma personalidade criativa, a qual está sempre buscando novas formas de satisfazer os clientes, e muitas vezes, criando novas necessidades e, é claro, sanando-as.

Independência: o empreendedor é um ser independente. Não gosta de seguir normas e estar sob o controle dos outros. A autonomia é um dos seus grandes objetivos. É um dos motivos que o leva a abrir seu negócio próprio. Na busca deste e de outros objetivos, ele se apresenta sempre auto-confiante. Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de realizar tarefas difíceis e de enfrentar grandes desafios.

Entusiasmo/paixão: Além de serem comprometidos e obstinados, os empreendedores devem ser entusiasmados, apaixonados por aquilo que fazem. Devem fazer tudo com muita paixão. Eles dedicam suas vidas a uma idéia que, em determinado momento, se torna um ideal. E o mais importante é que com esse comportamento ele inspira outras pessoas para que aceitem seus sonhos.

## 2.2.6 Principais Características

Tendo em vista todos os valores, características e comportamentos já descritos acima, chega-se às principais características dos empreendedores de sucesso (Mori, 1998), ou, pelo menos, às notadas mais comumente, apresentadas na tabela 2.1.

Tabela 2.1: Principais Características

Características	Especificação
Necessidades	Aprovação
	Independência
	Desenvolvimento pessoal
	Segurança
	Auto-realização
Conhecimentos	Vínculos
	Aspectos técnicos relacionados com o negócio
	Experiência na área comercial
	Escolaridade
	Experiência em empresas
	Formação complementar
Habilidades	Vivência com situações novas
	Identificação de novas oportunidades
	Valoração de oportunidades e pensamento criativo
	Comunicação persuasiva
	Negociação
	Aquisição de Informações
	Resolução de problemas
	Alcançar metas
Motivação e decisão	
Valores	Existenciais
	Estéticos
	Intelectuais
	Morais
	Religiosos

Fonte – Baseado em Mori, 1998

- Necessidades

O empreendedor possui necessidades que influenciam seu comportamento. As necessidades citadas são as mais comuns entre os empreendedores de sucesso. No entanto, existem outras que variam de acordo com os aspectos da personalidade dos indivíduos e podem vir a ajudar ou não seu empreendimento.

Birley e Westhead (1992) elaboraram uma descrição das principais razões que levam um empreendedor a iniciar uma nova empresa. São elas:

Aprovação: Geralmente o empreendedor deseja conquistar uma alta posição na sociedade, ser respeitado pelos amigos, aumentar o *status* e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isto. No caso, ser reconhecido como empresário de sucesso. Resumindo, precisa ter aprovação por seus comportamentos. O empreendedor vê a empresa como um instrumento que vai lhe permitir mostrar aos outros que é capaz de levar uma idéia adiante, obter sucesso e, conseqüentemente, ganhar respeito.

Independência: O empreendedor necessita de considerável liberdade para: impor seu próprio enfoque no trabalho, obter grande flexibilidade em sua vida profissional e familiar, controlar seu próprio tempo, confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer uma nova firma, crer que é o momento de sua vida. Geralmente, esta necessidade é uma das primeiras a serem frustradas, pois os sonhados horários flexíveis normalmente se transformam em horas extras para dar conta de toda a carga de trabalho.



Desenvolvimento pessoal: Algumas das necessidades do empreendedor para o seu desenvolvimento são: ser inovador e estar a frente do desenvolvimento tecnológico do negócio, transformar uma idéia em produto, aprender continuamente e aproveitar oportunidades emergentes. Muitas pessoas criam seus próprios negócios porque apresentam uma grande necessidade de se desenvolver, não encontrando suporte suficiente em seus trabalhos. A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Toda vivência enriquecerá o seu acervo e terá um efeito decisivo em sua própria vida fora da empresa.

Segurança: Necessidade de auto-preservação. A empresa pode ser vista como um meio para o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores, como desemprego, estabilidade, entre outros. Porém, esta é outra necessidade geralmente frustrada, pois o empreendedor tem de enfrentar uma série de circunstâncias que o mundo competitivo lhe impõe, inclusive o risco de fracasso, que é bastante elevado.

Auto-realização: É a necessidade que as pessoas tem de maximizar seu próprio potencial. O empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas e, em conseqüência, obtém a realização pessoal. Da mesma forma que na necessidade de aprovação, a empresa é um instrumento para que o empreendedor ponha à prova suas capacidades intelectuais e, até mesmo físicas.

Vínculos: Para o intraempreendedor, não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade [PINCHOT, 1989].

- Conhecimentos

Para que o empreendedor opere uma empresa com o sucesso desejado, ele deve possuir alguns conhecimentos que são diferenciados em cada etapa em que a empresa encontra-se. Apesar desta diferenciação, é possível fazer uma descrição dos conhecimentos gerais necessários para o empreendedor gerar seu negócio (Mori, 1998). São eles:

Aspectos técnicos relacionados ao negócio: É imprescindível que o empreendedor tenha conhecimentos a respeito do produto que oferece ou pretende oferecer, e do processo de produção. Em um primeiro momento, ele tem de atuar diretamente na empresa. Para que ela ocupe um lugar considerável no mercado, o empreendedor precisa utilizar seus conhecimentos. Dentre eles, projeto do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo. Se o empreendedor não tiver conhecimento dos aspectos técnicos, deve desenvolvê-los rapidamente ou buscar um sócio ou técnico que os possua.

Experiência na área comercial: Atualmente, as empresas têm dado atenção especial ao cliente. As funções da área comercial dizem respeito diretamente a este novo enfoque empresarial, que consiste no atendimento das necessidades da

clientela. Entre as funções da área comercial, pode-se incluir: distribuição do produto, publicidade/*marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

Escolaridade: É um fator extremamente importante, pois refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas. Claro que educação nunca é demais, mas acima de um certo nível, o empreendedor deve usar de bom senso e não se considerar dono absoluto da verdade. Deve saber até onde pode ir e quando parar e pedir ajuda.

Experiência em empresas: É fator diferenciador. Enquanto alguns tipos de conhecimento podem ser transmitidos por outros, a experiência não. Para o empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa.

Formação complementar: A formação complementar relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos ou com a atualização dos que já possui, a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo próprio negócio. Há conhecimentos que aparentemente não tem nenhuma relação com a vida da empresa mas podem ter uma participação decisiva no êxito empresarial.

Vivência de situações novas: As mudanças que ocorrem na vida de um indivíduo nem sempre são fáceis de ser assimiladas. Entretanto, contribuem naturalmente para que ele passe a vivenciar as situações novas com mais facilidade.

Esta experiência permite ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. Portanto, quanto mais situações novas forem enfrentadas, melhor. A vida da empresa é enfrentar cotidianamente novos problemas que exigem novas soluções. A experiência com situações novas facilita a superação de problemas, começando pela atitude frente a eles.

- Habilidades

O sucesso de uma empresa também depende das habilidades do empreendedor, que correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. São inúmeras as habilidades necessárias para a operação de uma empresa de pequeno porte, tais como:

Identificação de novas oportunidades: Esta habilidade relaciona-se com a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. É a facilidade para identificar novas oportunidades de produtos e serviços. Depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O empreendedor de sucesso está sempre farejando novas oportunidades de negócio, descobrindo nichos de mercado e enxergando o seu meio como um grande armazém de possibilidade de negócio. Às vezes, adquire coisas de que não necessita, somente pelo fato de ser um bom negócio no momento e de haver a possibilidade de repassá-lo mais tarde pelo dobro do valor.

Valoração de oportunidades e pensamento criativo: Para ser bem sucedido, o empreendedor tem de pensar criativamente, como já mencionado anteriormente, e fazer uma valoração das oportunidades que surgem. A avaliação crítica é essencial para distinguir uma oportunidade real de uma falsa. As iniciativas inovadoras são escassas porque o desenvolvimento da criatividade e da crítica não está amplamente incorporado no sistema educativo. Não basta enxergar o que os outros não enxergam. É necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como uma oportunidade. Por exemplo: é uma boa oportunidade a compra daquele apartamento? Por quê? De quanto será o meu lucro daqui a seis meses?

Comunicação persuasiva: Os empreendedores normalmente começam com nada mais que uma idéia em sua cabeça. Para transformar essa idéia em realidade, devem convencer outras pessoas a associar-se ao novo negócio por meio de uma comunicação convincente; convencer amigos, parentes e desconhecidos para que invistam ou emprestem dinheiro para a nova empresa; convencer fornecedores a oferecer crédito e, finalmente, convencer clientes a pagarem com seu dinheiro um novo produto ou serviço proveniente de uma firma desconhecida.

Negociação: A habilidade de negociar, como algumas das demais, adquire-se pela experiência. Está intimamente relacionada a aspectos culturais. A partir do momento em que alguém decide abrir uma nova empresa, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e as compras podem ser simples ou complexas, porém, em qualquer caso, esta habilidade será inevitavelmente necessária. E o empreendedor deve ser seguro e convincente quando se trata dela.

Aquisição de Informações: Em um ambiente instável e competitivo, a posse de informações sobre mercados, processos gerenciais e avanços tecnológicos pode permitir à empresa uma posição relativa mais sólida, mais estável. Para alcançar esta posição, o empreendedor deve ter habilidades específicas que lhe permitam adquirir as informações.

Resolução de Problemas: cada novo negócio gera um conjunto único de problemas, desafios e crises. É impossível ensinar aos empreendedores como responder à grande quantidade de problemas que enfrentam na etapa inicial e durante o crescimento de sua nova empresa. Uns terão a tendência de melhorar o que já existe (adaptadores) e outros, a tendência de revolucionar o implantado e gerar soluções mais radicais (inovadores).

Atingir Metas: O intraempreendedor é leal a suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las. Além disso, ele executa qualquer tarefa necessária para fazer seu projeto funcionar, a despeito da definição de seu cargo.

Motivação e Decisão: Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É Orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento. O intraempreendedor gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. É Alguém mais paciente e disposto a compromissos que o empreendedor, mas ainda um executor.

- Valores

Os valores caracterizam a visão de mundo dos indivíduos. Percebe-se facilmente sua relação com o comportamento, pois eles influenciam as diversas etapas do processo comportamental do ser humano. São de vital importância na etapa de decisão, pois o critério para tomada de decisão será fundamentado nos valores do indivíduo, valores estes adquiridos desde o nascimento, passados de pai para filho, e alterados aos poucos com a vivência. A alternativa a ser escolhida deverá obedecer aos valores vigentes na época.

Existenciais: Referem-se à vida, sob todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer. Incluem também trabalho, salário, economia, produção, circulação e várias outras formas de investimento lucrativo. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se em um dos principais referenciais na constituição da visão de mundo das pessoas.

Estéticos: São os valores ligados à sensibilidade do indivíduo, desde os sensoriais, adequados aos cinco sentidos, até a arte mais requintada e suas múltiplas formas de expressão de sentimentos. O empreendedor deve despertar e cultivar o senso estético a partir de seu ambiente familiar, do espaço geográfico, da natureza e da sua própria empresa. Na empresa, os valores estéticos do empreendedor também fazem-se notar. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências destes valores.

Intelectuais: A vida de uma empresa demanda, como outras atividades humanas, o exercício das capacidades intelectuais. Os valores intelectuais do empreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

Morais: Referem-se a doutrina, princípios e normas, padrões orientadores do procedimento humano. Inclui-se nesta categoria os valores que surgem, se desenvolvem e refletem no seio da coletividade humana, como comunidade. Estes valores estão ligados às relações sociais e à forma de vida em sociedade. Portanto, os valores éticos do empreendedor configurarão seu comportamento em relação à sociedade.

Religiosos: O conceito que os povos têm a respeito de Deus, em geral, estabelece normas e rituais sob formas variadas. Quando existe algum tipo de fanatismo, na maioria das vezes, atrapalha seu empreendimento.

### 2.2.7 Intraempreendedores

Diversos autores, como Bruce (1976) já mencionado, têm uma classificação menos rígida, incluindo como empreendedores empregados de empresas que são, às vezes, denominados intraempreendedores.

O termo intraempreendedor (tradução do Inglês - *intrapreneur*) foi cunhado por Gifford Pinchot (1989) para designar o “empreendedor interno”. São aqueles



que, a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade.

Deve-se, atualmente, apoiar pessoas com idéias inovadoras e iniciativa (empreendedores e intraempreendedores), porque elas são agentes de mudança e esperança para o futuro. A experiência mostra que as empresas bem-sucedidas são aquelas que iniciaram mudanças em tecnologia, *marketing* ou organização e conseguiram manter uma liderança em mudanças em relação aos concorrentes. Portanto, os empreendedores são necessários não somente para iniciar novos empreendimentos em pequena escala, mas também para dar vida às empresas existentes, em especial as grandes.

A inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer.

O problema é que os empreendedores e as grandes empresas não parecem se dar bem juntos, embora devessem necessitar um do outro. O empreendedor, muitas vezes, necessita dos recursos de uma grande empresa para testar suas idéias. Porém, gosta de ser seu próprio patrão e a organização de uma grande empresa costuma dar pouco espaço para a independência.

A solução para esse problema de relações pode estar no surgimento dessa nova classe de empreendedores, os intraempreendedores.

Além do fato do empreendedor ser um indivíduo que abre um negócio próprio, entra no mercado como empresário e criador de empregos e o intraempreendedor

ser um empreendedor trabalhando para alguém, existem apenas tênues diferenças entre eles, quando existem.

“O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. ... Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”. (*Pinchot III, 1989*).

Os intraempreendedores são todos os “sonhadores que realizam”; aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (*Pinchot III, 1989*).

#### 2.2.8 Mandamentos do Intraempreendedor

Os 10 mandamentos do intraempreendedor (*Pinchot III, 1989*):

- Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido
- Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho
- Execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo
- Encontre pessoas para ajudá-lo

- Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores
- Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação
- Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela
- Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão
- Seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingí-las
- Honre seus patrocinadores

Se alguém lhe dissesse que mais de 50% do pessoal de vendas não tem perfil intraempreendedor (Véras, 1999), você acharia engraçado ou estranho. Mas é a mais pura verdade, demonstrada cientificamente pela *Thomas International*, empresa que atua em mais de quarenta países e tem mais de trinta mil clientes. A organização, comandada no Brasil por Jorge Fernandes de Matos, aplica ferramentas de análise de perfil pessoal, identificação do perfil comportamental do cargo e metodologias de desenvolvimento profissional. “O sistema identifica o que a pessoa tem de melhor, como pode dar o melhor de si e crescer, ao contrário de métodos que destacam aspectos negativos e não são direcionados para mudanças”, destaca Jorge, diretor da *Thomas* e da Dimensão Consultoria & Educação (apud Véras, 1999).

### 2.2.9 Perfis Básicos do Profissional

Os sete perfis básicos do profissional (Véras, 1999) identificados pela *Thomas International* são os seguintes:

- **Empreendedor:** comunica-se de forma direta e dá importância aos resultados. Está preparado para enfrentar resistência a suas idéias e para pressionar para o cumprimento de prazos. Tem iniciativa, imaginação e facilidade em decidir. É competitivo, autoconfiante e arrojado.
- **Gerente:** independente, rápido e capaz de motivar sua equipe, o gerente é comunicativo. Tem capacidade para enfrentar desafios e flexibilidade para mudar. É autoconfiante, entusiasmado, competitivo, motivado e tem facilidade em delegar funções.
- **Vendedor:** enfrenta, em geral, ambientes de altíssima concorrência, o que lhe exige persistência, rapidez e capacidade de motivar os outros. Faz contatos com facilidade e tem a capacidade de convencer. É objetivo, arrojado, ativo e competitivo.
- **Promotor:** autoconfiante, é hábil em fazer contatos, influenciar e persuadir. Não demonstra facilidade para fechar negócios nem para práticas administrativas.
- **Administrativo:** é sistemático e tem grande capacidade de concentração. Atua com facilidade na operação de equipamentos, compilação de fatos e outras tarefas especializadas. É metódico, previsível, auto-disciplinado, lógico, cuidadoso, diplomático e convencional.

- Técnico: perfeccionista, o técnico prefere cumprir tarefas a lidar com pessoas. É meticuloso, persistente, convencional, cauteloso, organizado e metódico. Dá-se bem com rotinas, mas não com exigências em termos de prazo.
- Assessor: autoconfiante e confiável, tem a capacidade de ouvir e aconselhar, sendo bem aceito pelos outros. Exerce influência e persuasão e prefere ambientes de trabalho seguros e estruturados. É amistoso e paciente.

Pinchot (1989) afirma que a maioria dos funcionários com características intraempreendedoras deixa as corporações não porque considera insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Eles precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

Muitas vezes, os chefes e os administradores de empresas têm um certo receio sobre a idéia de incentivar o intraempreendedorismo dentro de sua corporação. Mas talvez devessem ter mais receio em não fazê-lo, pois, se aquele funcionário com grandes idéias não tiver liberdade para desenvolvê-las, a empresa pode estar perdendo uma oportunidade inovadora, ou, ainda, pode ver este funcionário implementar sua idéia fora da empresa, como um empreendedor e, até mesmo, como um concorrente.

Ser intraempreendedor é, de fato, um estado de espírito. Qualquer pessoa pode se tornar um (Pinchot apud Somogi, 2000). Tem-se como exemplo uma mulher casada que tem como ocupação cuidar da casa e dos filhos, sendo dependente do marido. Após algum tempo, o marido decide sair de casa, tendo ela de se virar para sustentar a família e administrar a casa. Se for feito um teste antes da separação,

não será encontrado o perfil empreendedor e/ou intraempreendedor, mas depois da separação, sim.

Pinchot (apud Somoggi, 2000), em uma entrevista à revista *Você*, apontou seis pontos fundamentais para se tornar um intraempreendedor. São eles:

1. Encontre algo em que você realmente acredite, que esteja alinhado com seus valores e que você queira empreender.
2. Faça um plano de negócios para ajudá-lo a transformar sua idéia em realidade.
3. Tire suas dúvidas com outros empreendedores.
4. Esteja pronto para fazer qualquer trabalho necessário para que sua idéia dê certo. Se tiver de varrer o chão, faça-o. Muitas vezes, ninguém nos dá apoio quando fazemos algo novo. Ou, o que é pior, enfrentamos muita resistência.
5. Monte uma equipe. Você precisa vender bem sua idéia para deixá-la entusiasmada. E não deixe de ouvir as idéias dos outros.
6. Encontre alguém para “apadrinhar” sua idéia, para lhe dar suporte e até protegê-lo. Normalmente essa pessoa não é seu chefe, ela está em outros departamentos da empresa. Isso não significa que o suporte de seu chefe não seja importante.

#### 2.2.10 Comparação entre Gerentes, Empreendedores e Intraempreendedores

A seguir é apresentado, dividido em três tabelas (tabela 2.2, tabela 2.3, tabela 2.4), uma comparação entre os gerentes tradicionais, os empreendedores e os intraempreendedores.

Tabela 2.2 - Gerentes Tradicionais

Motivos Principais	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.
Orientação quanto ao tempo	Respondem a cotas e orçamentos. Horizontes de planejamento semanal, mensal, trimestral e anual, próxima promoção ou transferência.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Podem ser vigorosos e ambiciosos, mas podem temer a capacidade dos outros em prejudicá-los.
Atenção	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.
Risco	Cuidadosos
Pesquisa de Mercado	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.

<i>Status</i>	Importam-se com símbolos de <i>status</i> (escritório no canto, entre outros)
<i>Fracasso e Erro</i>	Tenta evitar erros e surpresas. Adiam o reconhecimento do fracasso.
<i>Decisões</i>	Concordam com aqueles no poder. Concordam com o chefe.
<i>A quem serve</i>	Agradam aos outros.
<i>Atitude - relação ao sistema</i>	Vêm o sistema como nutriente e protetor, busca posição nele.
<i>Estilo de solução de problemas</i>	Resolvem os problemas dentro do sistema.
<i>História familiar</i>	Familiares trabalham em grandes corporações.
<i>Relacionamento com os pais</i>	Independente da mãe, mas mantém boas relações com o pai, além de ser um pouco dependente dele.
<i>Histórico Sócio-econômico</i>	Classe média.
<i>Nível de instrução</i>	Alto.
<i>Relacionamento com os outros</i>	Hierarquia como relacionamento básico.

Fonte: Pinchot, 1989



Tabela 2.3 - Empreendedores

Motivos Principais	Querem liberdade, são orientados para metas, autoconfiantes e auto-motivados
Orientação quanto ao tempo	Metas finais de 5-10 anos de crescimento do negócio como guias. Agem agora para passar à próxima etapa.
Ação	Põe a mão na massa. Podem aborrecer os empregados fazendo o trabalho deles
Habilidades	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios que habilidade gerencial ou política. Formação técnica, se em um negócio técnico. Podem ter sido responsáveis por lucros e perdas na antiga corporação.
Coragem e Destino	Autoconfiantes, otimistas, corajosos.
Atenção	Principalmente sobre tecnologia e mercado.
Risco	Gostam de riscos moderados. Investem pesado, mas esperam ter sucesso.
Pesquisa de Mercado	Criam necessidades. Cria produtos que, freqüentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado, pois os clientes em potencial ainda não os entendem. Falam com os clientes e formam opiniões próprias.

<i>Status</i>	Ficam felizes de sentar em um caixote, se o trabalho estiver sendo feito.
<i>Fracasso e Erro</i>	Tratam erros e fracassos como experiências de aprendizado.
<i>Decisões</i>	Seguem sua visão particular. Decisivos, orientados para a ação.
<i>A quem serve</i>	Agradam a si mesmo e aos clientes
<i>Atitude - relação ao sistema</i>	Podem avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrados, rejeitam o sistema e formam o seu próprio.
<i>Estilo de solução de problemas</i>	Escapam de problemas em estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria.
<i>História familiar</i>	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
<i>Relacionamento com os pais</i>	Pai ausente ou más relações com ele
<i>Histórico Sócio-econômico</i>	Classe baixa em alguns estudos antigos, classe média nos mais recentes.
<i>Nível de instrução</i>	Menor em estudos antigos, alguns graduados mas nenhum Ph.D. nos mais recentes
<i>Relacionamento com os outros</i>	Transações e acordos como relacionamento básico.

Fonte - Pinchot, 1989

Tabela 2.4 - Intraempreendedores

Motivos Principais	Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e auto-motivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento.
Orientação quanto ao tempo	Metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas corporativos ou auto-impostos.

Ação	Põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário fazem o que deve ser feito.
Habilidades	Muito semelhantes aos empreendedores, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessitam de ajuda neste aspecto.
Coragem e Destino	Autoconfiantes e corajosos. Muitos são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Tanto dentro como fora. Vendem aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focalizam os clientes.
Risco	Gostam de riscos moderados. Em geral não temem ser demitidos, portanto, vêem pouco risco pessoal.
Pesquisa de Mercado	Fazem sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como os empreendedores.

<i>Status</i>	Consideram os símbolos de <i>status</i> tradicionais uma piada – preferem símbolos de liberdade.
<i>Fracasso e Erro</i>	Sensível à necessidade de parecerem disciplinados na corporação. Tentam ocultar os projetos arriscados, então podem aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
<i>Decisões</i>	Gostam de fazer os outros concordarem com sua visão. Mais pacientes e dispostos a compromissos que os empreendedores, mas ainda executores.
<i>A quem serve</i>	Agradam a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
<i>Atitude - relação ao sistema</i>	Não gostam do sistema, mas aprendem a manipulá-lo.
<i>Estilo de solução de problemas</i>	Resolvem problemas dentro do sistema ou passam por cima dele, sem deixá-lo.
<i>História familiar</i>	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
<i>Relacionamento com os pais</i>	Relações melhores com o pai, mais ainda instáveis.
<i>Histórico Sócio-econômico</i>	Classe média
<i>Nível de instrução</i>	Com frequência alto, em particular campos técnicos.
<i>Relacionamento com os outros</i>	Transações dentro da hierarquia.

Fonte - Pinchot, 1989

### **2.3 Considerações Finais**

Tendo em vista a grande concorrência existente no mercado de trabalho atual, pessoas com perfil empreendedor e/ou intraempreendedor fazem a diferença.

Acredita-se que o intraempreendedorismo, assim como o empreendedorismo, pode ser aprendido, seja por meio de cursos, palestras e seminários, ou com a prática, por intermédio da experiência de pessoas já intraempreendedoras.

Todas as pessoas apresentam algumas características intraempreendedoras em seu perfil comportamental, basta saber se o número de características apresentadas é suficiente para o indivíduo ser considerado um intraempreendedor de sucesso.

Em um futuro próximo, acredita-se que o indivíduo deverá apresentar um comportamento intraempreendedor para manter seu emprego.

## **3 PSICOLOGIA: O COMPORTAMENTO HUMANO**

### **3.1 Considerações iniciais**

Sabe-se que a psicologia é um campo extremamente vasto e complexo. Este capítulo pretende dar algumas noções básicas desta área para um melhor entendimento do contexto do trabalho, que vem a ser a análise do perfil empreendedor por intermédio do comportamento humano.

Milhares de fatos sobre o comportamento são conhecidos. Realmente, não há assunto com o qual se possa estar mais bem relacionado, pois estamos sempre na presença de pelo menos um organismo que se comporta. Mas esta familiaridade é quase uma desvantagem, pois significa que provavelmente tem-se precipitado em conclusões que não serão comprovadas pelos métodos cautelosos da ciência (Skinner, 1978).

A Psicologia é uma ciência que procura compreender o homem e seu comportamento para facilitar a convivência consigo próprio e com o outro. Pretende fornecer subsídios ao homem para que ele saiba lidar consigo mesmo e com as experiências da vida. É, pois, a ciência do comportamento, compreendida esta em seu sentido mais amplo. Entende-se comportamento não apenas como reações externas, mas também como atividades da consciência e mesmo do inconsciente, num plano indiretamente observável (Teles, 1994).

A Psicologia é uma ciência que estuda o comportamento humano, com o objetivo de facilitar ao homem o entendimento das variáveis que determinam sua relação com o mundo (Lezana, 1999).

Em suma, a psicologia é a ciência que tem como objeto de estudo o que as pessoas fazem, como e por que o fazem (Garrett, 1970).

O comportamento é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo. Desde que é um processo, e não uma coisa, não pode ser facilmente imobilizado para observação. É mutável, fluido e evanescente, e, por esta razão, faz grandes exigências técnicas da engenhosidade e energia do cientista. Contudo, não há nada essencialmente insolúvel nos problemas que surgem deste fato (Skinner, 1978).

Para se entender quem são as pessoas empreendedoras e a forma como se comportam, é importante conhecer alguns aspectos desta área do conhecimento.

A psicologia como ciência não é caracterizada por uma única forma. Os estudiosos desta ciência dificilmente seguem pressupostos específicos, discordam em alguns pontos filosóficos fundamentais e abordam a psicologia de modos claramente distintos.

Qual é o objeto específico de estudo da psicologia? Se dermos a palavra a um psicólogo comportamentalista ele dirá que o objeto de estudo da psicologia é o comportamento humano. Se a palavra for dada a um psicólogo psicanalista ele dirá que o objeto de estudo da psicologia é o inconsciente. Outros dirão que é a consciência humana e outros, ainda, a personalidade (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

Inicialmente, é necessário aprender sobre a formação da personalidade, que vem a ser o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente (Lezana, 1999).

Assim, a forma como as pessoas comportam-se e relacionam-se com outras pessoas, objetos e situações depende das características da personalidade.

A formação da personalidade dá-se a partir dos fatores hereditários, que fazem parte do indivíduo desde sua concepção. A eles, acrescentam-se características construídas a partir das diferentes situações que os indivíduos vivenciam.

Nos primeiros dias de vida, o bebê busca a mãe para satisfazer sua fome, uma necessidade fisiológica. Porém, toda vez que a mãe alimenta seu filho, vai desenvolvendo com ele uma relação afetiva, que fará com que o bebê busque na mãe não somente o alimento, mas também o complemento afetivo. O bebê está começando a desenvolver necessidades psicológicas que irão, no futuro, conformar sua personalidade.

Por esta razão, os primeiros anos são decisivos para a vida psicológica do indivíduo. Nestes anos serão formadas as principais características psíquicas, a partir da relação da criança com os pais, objetos e, em geral, com o seu meio (Lezana, 1999).

Particularmente, a relação com a mãe é de vital importância. A qualidade desta relação será determinante para a saúde mental do futuro adulto.

Portanto, uma relação equilibrada é muito importante. Não existe uma única forma de estabelecer este equilíbrio porque depende das estruturas da mãe e do filho.

Em definitivo, o comportamento do indivíduo estará sempre pautado pela satisfação das suas necessidades. Por isso, a forma como se constroem essas necessidades também será determinante. A exacerbação ou ausência de alguma necessidade constitui uma patologia (doença).



O comportamento é o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento, na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades.

Como já foi mencionado, o comportamento humano depende das características de sua personalidade. Estas atuam de uma forma relativamente ordenada, obedecendo a uma seqüência denominada processo comportamental.

Portanto, o processo comportamental inicia com a ocorrência de um evento e conclui com a execução de uma ação. O processo comportamental é uma descrição das etapas que um indivíduo deve percorrer para responder a um determinado evento.

Os fatores relacionados ao empreendedor são as características do empreendedor, que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As habilidades, as necessidades, o conhecimento e os valores são as mais importantes.

Os fatores de sucesso adquirem maior ou menor relevância de acordo com o estágio de evolução da empresa. O êxito de uma empresa origina-se quando há um equilíbrio nos fatores citados acima. A empresa, o ambiente e o empreendedor são três variáveis que se influenciam mutuamente. Uma gera uma série de necessidades às outras, que precisam ser supridas para a empresa obter sucesso. Portanto, a evolução da empresa no tempo depende do equilíbrio e desempenho destes fatores.

Estudos recentes demonstram que, apesar da variedade de fatores que levam as pequenas empresas ao sucesso, quase todos estão ligados à figura do empreendedor. O fracasso de uma empresa é um processo de aprendizado doloroso e traumático para o empreendedor, pois estão envolvidos muitos recursos próprios e de terceiros, como energia e entusiasmo.

Dentre as diversas áreas do conhecimento que tem se dedicado ao estudo do sucesso empresarial, quase todas confirmam que o fundador é a peça fundamental para o sucesso. Psicólogos tentam descrever empreendedores como fundadores de negócios (características de personalidade que facilitam o empreendimento); economistas, por sua vez, os vêem como coordenadores e inovadores; sociólogos os identificam com características sócio-democráticas ou como pessoas deslocadas. Outros estudiosos apontam algumas características do empreendedor prejudiciais para a gestão de uma empresa (Lezana, 1999).

Os conhecimentos em psicologia visam, como mencionado anteriormente, explicar o comportamento humano e seu funcionamento mental. Vêm reunidos em um corpo sistematicamente ordenado e unificado de pressupostos, denominados escolas ou teorias psicológicas (Longen, 1997).

O objetivo deste capítulo é apresentar sucintamente as principais teorias em psicologia que abordam os aspectos relacionados ao comportamento humano.

### **3.2 Behaviorismo**

O termo Behaviorismo foi inaugurado pelo americano John B. Watson em um artigo (1913) que apresentava o título *Psicologia: como os behavioristas a vêem*. O termo inglês *behavior* significa comportamento, daí se denominar esta tendência teórica de behaviorismo. Utilizam-se também outros nomes para designá-la, como comportamentalismo, teoria comportamental e análise experimental do comportamento (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

Watson (apud Bock; Furtado; Teixeira, 1995), postulando então o comportamento como objeto da psicologia, dava a esta ciência a consistência que os psicólogos da época vinham buscando. Um objeto observável, mensurável, que podia ser reproduzido em diferentes condições e em diferentes sujeitos. Estas características eram importantes para que a psicologia alcançasse o *status* de ciência, rompendo definitivamente com sua tradição filosófica.

É importante esclarecer que o behaviorismo, apesar de colocar o comportamento como o objeto da psicologia, considera que só quando se começa a relacionar os aspectos do comportamento com os do meio é que há possibilidade de existir uma psicologia científica (Keller; Schoenfeld, 1970).

Portanto, o behaviorismo dedicou-se ao estudo do comportamento na relação que este mantém com o meio ambiente onde ocorre. Mas como comportamento e meio são termos amplos demais para poderem ser úteis para uma análise descritiva nessa ciência, os psicólogos desta tendência chegaram aos conceitos de estímulo e resposta <sup>1</sup>.

Simplificando, pode-se afirmar que behaviorismo é uma abordagem psicológica que vislumbra o comportamento animal e humano apenas com reações observáveis de forma direta, enfatizando a aplicação rigorosa do método científico ao estudo dos fenômenos psicológicos.

---

<sup>1</sup> Teoria S-R: abreviatura dos termos latinos *Stimulus e Responsio*.

Os mais importantes pressupostos de Watson podem ser relacionados da seguinte maneira (Longen, 1997):

- O comportamento compõe-se de elementos de resposta que podem ser cuidadosamente analisados por métodos científicos, naturais e objetivos
- O comportamento compõe-se inteiramente de secreções glandulares e movimentos musculares, portanto, é basicamente redutível a processos físico-químicos
- Existe uma resposta imediata, de alguma espécie, a todo e qualquer estímulo eficaz. Assim, existe no comportamento um rigoroso determinismo de causa-e-efeito
- Os processos conscientes, se é que existem, não podem ser cientificamente estudados; as alegações sobre a consciência representam tendências sobrenaturais que, como remanescentes das fases teológicas e pré-científicas da psicologia, devem ser ignoradas

Estímulo e resposta são portanto as unidades básicas da descrição e o ponto de partida para uma ciência do comportamento.

O homem começa a ser estudado como produto do processo de aprendizagem pelo qual passa desde a infância, ou seja, como produto das associações estabelecidas durante sua vida entre estímulos (do meio) e respostas (manifestações comportamentais).

O mais importante dos behavioristas que sucedem Watson é B.F. Skinner. O behaviorismo de Skinner, conhecido como Análise Experimental do comportamento, tem influenciado muitos psicólogos americanos e psicólogos de vários países onde a

psicologia americana tem grande penetração, como o próprio Brasil (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

A base da corrente *skinneriana* está na formulação do condicionamento operante. Para desenvolver este conceito, retrocede-se um pouco na história do behaviorismo, introduzindo as noções de comportamento reflexo e condicionamento respondente para então chegar ao condicionamento operante.

### 3.2.1 O condicionamento respondente

O comportamento reflexo é o comportamento não voluntário e inclui as respostas que são produzidas por modificações especiais de estímulos do ambiente. Por exemplo, o arrepio da pele quando um ar frio nos atinge, a contração das pupilas quando a luz forte incide sobre os olhos, entre outros.

Esses comportamentos reflexos são involuntários, como já dito, e eliciados pelos estímulos especiais do meio. Mas também podem ser provocados por outros estímulos que, originalmente, nada tem a ver com o comportamento, devido à associação entre estímulos.

Assim, se um estímulo neutro for associado com um certo número de vezes a um estímulo eliciador, o estímulo previamente neutro irá evocar a mesma espécie de resposta.

Skinner concentrou seus estudos na possibilidade de condicionar os comportamentos operantes.

### 3.2.2 O condicionamento operante

É o comportamento voluntário e abrange uma quantidade muito maior de atividade humana – desde os comportamentos do bebê de balbuciar, agarrar objetos, olhar os enfeites do berço até os comportamentos mais sofisticados que o adulto apresenta. Como diz Keller e Schoenfeld (1970), o comportamento operante inclui todos os movimentos de um organismo dos quais se possa dizer que, em algum momento, têm um efeito sobre ou fazem algo ao mundo em redor. O comportamento operante, por assim dizer, opera sobre o mundo quer direta ou indiretamente.

O condicionamento do comportamento operante tem seus fundamentos na Lei do Efeito, de Thorndike<sup>2</sup>. Segundo Keller, em essência, esta lei enuncia que “um ato pode ser alterado na sua força pelas suas conseqüências”.

Assim, se deixarmos um rato privado de água durante 24 horas, ele certamente apresentará o comportamento de beber água assim que tiver oportunidade. Ora, o ratinho, no seu habitat, quando quer beber água emite algum comportamento que lhe permite realizar seu intento. Esse comportamento foi sem dúvida aprendido e mantido pelo efeito que proporcionou: matar a sede.

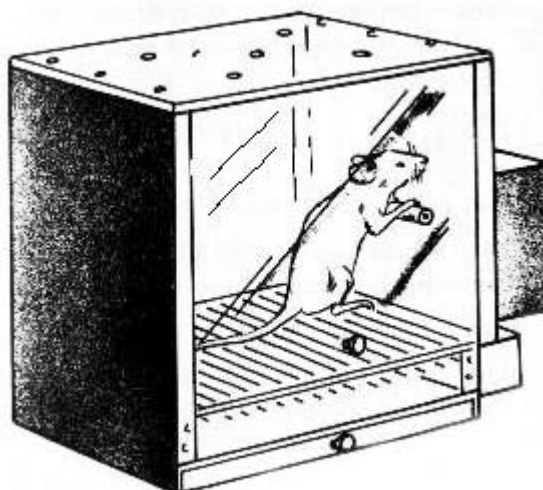
Sabendo disso, pode-se reproduzir esta situação num laboratório, só que neste caso determina-se a resposta desejada que o organismo emita para conseguir o efeito esperado, de matar a sede.

---

<sup>2</sup> Edward L. Thorndike, principal representante do Associacionismo, formulou a Lei do Efeito, que dizia que todo o comportamento de um organismo vivo tende a se repetir se nós o recompensarmos, assim que ele o emitir. Por outro lado, o comportamento tenderá a não acontecer, se o organismo for castigado após sua ocorrência. E o organismo irá associar essas situações com outras semelhantes.

Coloca-se então o ratinho na “Caixa de Skinner” (figura 3.1), onde ele encontrará apenas uma barra que, quando pressionada, aciona um mecanismo que faz com que uma pequena haste traga à caixa uma pequena gota d’água.

Figura 3.1: Caixa de Skinner



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

Que resposta espera-se do ratinho? Que pressione a barra. Como isto ocorre pela primeira vez? Por acaso, por mero acidente, o ratinho, na exploração da caixa, encontra a barra, faz surgir pela primeira vez a gotinha d’água, que é lambida devido à sede. Para saciá-la, ele continuará buscando a água e irá repetir o seu comportamento até que o ato de pressionar a barra esteja associado ao aparecimento da água.

Neste caso, do condicionamento operante, o que proporciona a aprendizagem dos comportamentos é a ação do organismo sobre o meio e o efeito resultante, no sentido de satisfazer-lhe alguma necessidade, ou, melhor dizendo, a relação que se estabelece entre uma ação e seu efeito.

Este condicionamento operante pode ser representado da seguinte maneira: R -> S, onde R é a resposta (pressionar a barra), a flecha significa “leva a” e S é o estímulo reforçador (a água), que tanto interessa ao organismo.

Este estímulo reforçador é chamado de reforço. E é mantido o termo estímulo por ser ele o responsável pela ação, apesar de ocorrer depois do comportamento. Assim, age-se ou opera-se sobre o mundo em função das conseqüências que nossa ação cria. O estímulo de nossa ação está em suas conseqüências.

O reforço, acima citado, pode ser positivo – aquele que, quando apresentado, atua para fortalecer o comportamento que o precede, ou negativo – aquele que fortalece a resposta que o remove.

Assim, pode-se voltar à caixa de Skinner que agora, em vez de gotas d’água, terá um choque no assoalho, que poderá ser removido pela pressão da barra. Após tentativas de evitar o choque, o rato chega à barra e a pressiona por acaso. O choque desaparece. Aos poucos, o bater na barra estará associado com o desaparecimento do choque. Este condicionamento dá-se por reforçamento negativo. É condicionamento porque é aprendizagem, é reforçamento porque um comportamento é emitido e aumentado em sua freqüência por obter um efeito desejado.

Assim como pode-se instalar comportamentos, pode-se “descondicionar uma resposta”. Skinner trabalhou neste processo de eliminação dos comportamentos indesejáveis ou inadequados e denominou-o extinção.

O salto do condicionamento operante para a extinção foi curto. Se o reforço ou o efeito mantém um comportamento operante, com certeza a ausência deste reforço fará desaparecer a resposta.



Outra forma de extinção do comportamento é a chamada punição. A extinção, pela suspensão do reforço, é uma maneira demorada de “eliminar” uma resposta. Quando se trata de eliminar um comportamento muito inadequado e que possa trazer perigo ao próprio organismo é preciso usar uma técnica mais eficiente. Sabendo que todo organismo tende a fugir de estímulos aversivos, indesejáveis, é possível dosar a intensidade destes estímulos para, sem agredir o organismo, desestimulá-lo a continuar uma determinada resposta.

Assim, o rato, que havia aprendido a bater na barra para obter água (reforço positivo) e em seguida a bater nela para eliminar o choque (reforço negativo), poderá agora ter seu comportamento de bater na barra eliminado se, cada vez que fizer isso, liberar-se um choque (punição) ou, ainda, nunca mais lhe for apresentada a gotinha de água (extinção) (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

A partir daí, tem-se a generalização, que é a capacidade de perceber semelhanças entre estímulos e responder de maneira semelhante ou igual a todos eles, e a discriminação, que é o processo inverso, a capacidade de perceber diferenças entre os estímulos e responder diferentemente a cada um deles.

A principal área de aplicação dos conceitos apresentados tem sido a educação. São conhecidos os métodos de ensino programado e o controle e organização das situações de aprendizagem, bem como a elaboração de uma tecnologia de ensino.

Entretanto, outras áreas também têm recebido a contribuição das técnicas e conceitos desenvolvidos pelo behaviorismo, como a área de treinamento de empresas, a clínica psicológica, o trabalho educativo de crianças excepcionais, a publicidade e outros mais.

Na verdade, a análise experimental do comportamento pode auxiliar a descrever nossos comportamentos em qualquer situação, ajudando a modificá-los.

*“Os maiores problemas enfrentados hoje pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos a nossa compreensão do comportamento humano. As concepções tradicionais têm estado em cena há séculos e creio ser justo dizer que se revelaram inadequadas. São, em grande parte, responsáveis pela situação em que nos encontramos hoje. O behaviorismo oferece uma alternativa promissora”* (Skinner, 1982).

### **3.3 Gestalt**

*Gestalt* é um termo alemão de difícil tradução. O termo mais próximo em português seria forma ou configuração, que não é utilizado por não corresponder exatamente ao seu real significado em psicologia.

A psicologia da *Gestalt* é uma das tendências teóricas mais coerentes e coesas da história da psicologia. Seus articuladores preocuparam-se em construir não só uma teoria consistente, mas também uma base metodológica forte, que garantisse a consistência teórica (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

Ernst Mach (1838 - 1916), físico, e Christiam Von Ehrenfels (1859 - 1932), filósofo e psicólogo, desenvolveram uma psicofísica com estudos sobre as sensações (o dado psicológico) de espaço-forma e tempo-forma (o dado físico) e podem ser considerados como os mais diretos antecessores da psicologia da *Gestalt*.

Max Wertheimer, Kurt Köhler e Wolfgang Koffka, baseados nos estudos psicofísicos que relacionaram a forma e sua percepção, construíram a base de uma teoria eminentemente psicológica.

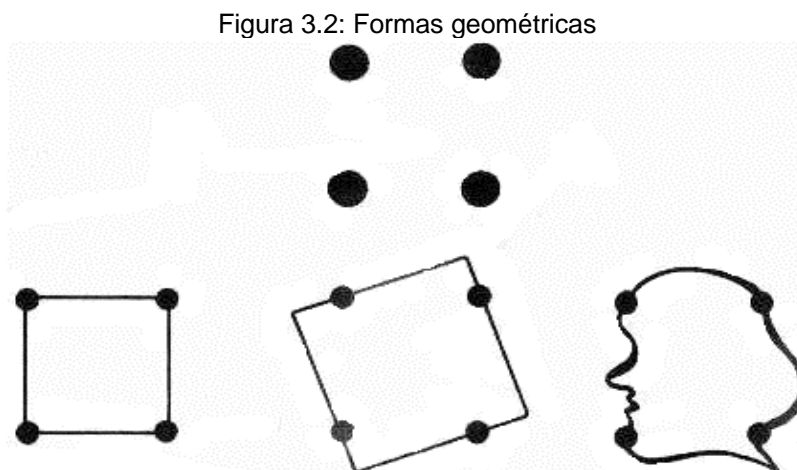
Eles iniciaram seus estudos pela recepção e sensação do movimento. Os *gestaltistas* estavam preocupados em compreender quais os processos psicológicos são envolvidos na ilusão de ótica, na qual o estímulo físico é percebido pelo sujeito como uma forma diferente do que ele é na realidade.

### 3.3.1 Percepção

Segundo Bock, Furtado e Teixeira (1995), a percepção é o ponto de partida e também um dos temas centrais dessa teoria. Os experimentos com a percepção levaram os teóricos da *Gestalt* ao questionamento de um princípio implícito na teoria behaviorista – de que há relação de causa e efeito entre estímulo e resposta – porque, para os *gestaltistas*, entre o estímulo que o meio fornece e a resposta do indivíduo, encontra-se o processo de percepção. O que o indivíduo percebe e como percebe é o que forma a fonte de dados importante para a compreensão do comportamento humano.

Na visão dos *gestaltistas*, diferente do behaviorismo, o comportamento deveria ser estudado nos seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção do estímulo. Para justificar esta postura, eles baseavam-se na teoria do isomorfismo, que supunha uma unidade no universo onde a parte está sempre relacionada ao todo.

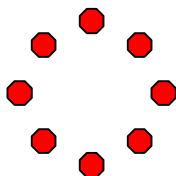
O fenômeno da percepção é norteado pela busca de fechamento, simetria e regularidade dos pontos que compõem uma figura (objeto).



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

Percebe-se a primeira imagem da figura 3.2 como um quadrado e não como uma figura inclinada ou um perfil, apesar destas últimas também conterem os quatro pontos. Se forem acrescentados mais quatro pontos à esta imagem inicial da figura 3.2, o padrão mudará e agora percebe-se um círculo (figura 3.3).

Figura 3.3: Círculo



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

Na figura 3.4 é possível ver círculos ou quadrados brancos no centro das cruzes, mesmo não havendo vestígio dos contornos.

Figura 3.4: Cruzes



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

### 3.3.2 A boa-forma

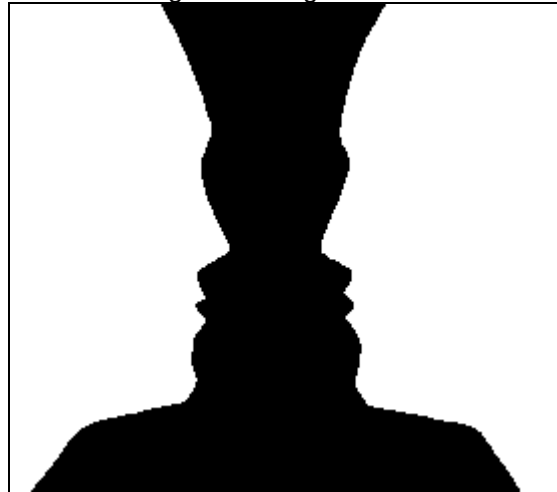
A maneira como percebemos um determinado estímulo irá desencadear nosso comportamento.

Muitas vezes, nossos comportamentos guardam relação estreita com os estímulos físicos e, em outras, são completamente diferentes do esperado porque “entendemos” o ambiente de uma maneira diferente de sua realidade. Quantas vezes já cumprimentamos à distância uma pessoa conhecida e ao chegarmos mais perto deparamos com um total desconhecido? Um “erro” de percepção nos levou a cumprimentar o desconhecido. Ocorre que no momento em que se confunde a pessoa estava-se “de fato” cumprimentando o conhecido. Pirandello diria que “assim é, se lhe parece” (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).

Se nos elementos percebidos não há equilíbrio, simetria, estabilidade e simplicidade, não se alcança a boa-forma.

A tendência da percepção em buscar a boa-forma permitirá a relação figura-fundo. Quanto mais clara estiver a forma (boa-forma) mais clara será a separação entre a figura e o fundo. Quando isto não ocorre, torna-se difícil distinguir o que é figura e o que é fundo, como é o caso da figura 3.5.

Figura 3.5: Figura-fundo



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

Nesta figura ambígua, fundo e figura substituem-se, dependendo da percepção de quem os olha.

### 3.3.3 Meio geográfico e meio comportamental

O comportamento é determinado pela percepção do estímulo e, portanto, estará submetido à lei da boa-forma. O conjunto de estímulos determinantes do comportamento é denominado meio ou meio ambiental.

O meio geográfico é o meio como tal, o meio físico em termos objetivos. O meio comportamental é o meio resultante da interação do indivíduo com o meio físico e implica a interpretação deste meio por intermédio das forças que regem a percepção. Esta particular interpretação do meio, onde o que percebe-se agora é uma “realidade” subjetiva, particular, criada pela nossa mente é o meio comportamental. Naturalmente, o comportamento é desencadeado pela percepção do meio comportamental.

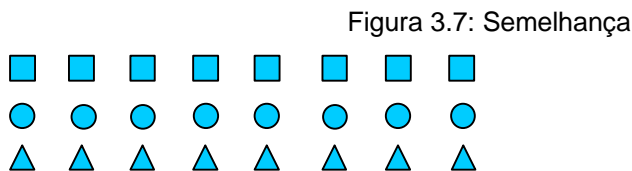
### 3.3.4 Campo psicológico

É a tendência de “juntar” os elementos. É entendido como um campo de força que nos leva a procurar a boa-forma. Funciona figurativamente como um campo eletromagnético criado por um ímã. Este campo de força psicológico tem uma tendência que garante a busca da melhor forma possível em situações que não estão muito estruturadas.

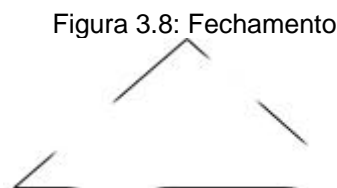
Existem três princípios para a ocorrência deste fenômeno: proximidade (figura 3.6) – na qual os elementos mais próximos tendem a ser agrupados; semelhança (figura 3.7) – na qual os elementos semelhantes são agrupados; fechamento (figura 3.8) – na qual ocorre uma tendência de completar os elementos faltantes.



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995



Fonte: Bock; Furtado; Teixeira, 1995

### 3.3.5 Insight

A psicologia da *gestalt* vê a aprendizagem como a relação entre o todo e a parte, em que o todo tem papel fundamental na compreensão do objeto percebido, enquanto as teorias behavioristas acreditam que aprendemos estabelecendo relações.

Nem sempre as situações vividas apresentam-se de forma clara que permitindo sua percepção imediata. Acontece, às vezes, de olhar para uma figura que não tem sentido e, de repente, sem qualquer esforço especial, a relação figura-fundo elucida-se. A esse fenômeno a *gestalt* dá o nome de *insight*, que significa uma espécie de compreensão imediata, um “entendimento interno”.

## 3.4 Psicanálise

Sigmund Freud (1856 - 1939) foi um médico vienense que alterou radicalmente o modo de pensar a vida psíquica. Freud ousou colocar os “processos misteriosos” do psiquismo, suas “regiões obscuras”, isto é, as fantasias, os sonhos, os esquecimentos e a interioridade do homem como problemas científicos. A investigação sistemática desses problemas levou Freud à criação da psicanálise.

A função primordial da psicanálise é buscar a origem do sintoma ou do comportamento manifesto que é verbalizado, isto é, integrar os conteúdos inconscientes na consciência. Para isto, é necessário vencer as resistências do indivíduo, que impedem o acesso ao inconsciente (Bock; Furtado; Teixeira, 1995).



Em síntese, a psicanálise pode ser caracterizada como um estudo da história de vida de um indivíduo, uma procura dos principais acontecimentos de sua vida, de suas conexões, de suas causas e conseqüências psicológicas. Sua principal preocupação é, sobretudo, com as partes da vida que todo homem mantém escondida não só dos que o rodeiam como também de si mesmo.

Enfim, para a psicanálise, cada pensamento, cada ação é determinada de modo bem mais complexo do que se podia imaginar antes que Freud delineasse o método psicanalítico de investigação. Assim, seguindo este pressuposto, sabemos que tudo o que se faz ou pensa está centrado em parte pelas forças do id, isto é, pela herança de desejos instintivos da infância, em parte pelas defesas contra estes desejos (ego), em parte pelas exigências morais (superego) e em parte pelas exigências impostas por circunstâncias externas em um dado momento, como pelas oportunidades de gratificação que são oferecidas. Pode-se constatar o quão relevante é o papel exercido na motivação humana pelos impulsos e pelos conflitos que a originam.

Os métodos para atingir esses objetivos são o da interpretação dos sonhos, dos atos falhos (esquecimentos, substituições de palavras) e das associações livres. Em cada um destes caminhos de acesso ao inconsciente é a história pessoal que conta. Cada palavra, cada símbolo tem um significado particular para cada indivíduo. Por isto é que se diz que em cada nova situação, repete-se a experiência inaugurada por Freud.

A psicanálise apresenta como principal pressuposto o princípio do determinismo psíquico, segundo o qual, na mente, assim como na natureza física que nos cerca, nada acontece por acaso ou de modo inexplicado (Longen, 1997).

Cada evento psíquico é determinado por aqueles que o precederam. Assim, os eventos em nossas vidas mentais que podem parecer desconexos ou não relacionados com os que o precederam o são apenas na aparência. Na realidade estes fenômenos mentais são incapazes de tal falta de conexão causal.

Outro pressuposto fundamental da teoria psicanalítica é que o corpo é a fonte básica de toda a experiência mental. Freud esperava que, com o tempo, todos os fenômenos fossem explicados por meio da fisiologia do cérebro. Em relação a tal crença, Freud se declarou um paralelista psicofísico. Sustentou que os processos psíquicos não podem ocorrer na ausência de processos fisiológicos e que estes últimos precedem os primeiros.

Freud afirma também que o inconsciente determina um papel preponderante no comportamento do indivíduo. A psicanálise tal como Freud a colocou, diz-nos que não somos os donos de nossas mentes. Somos dominados e até mesmo dirigidos, por processos mentais inconscientes, por desejos, medos, conflitos e fantasias.

A teoria do aparelho psíquico foi reformulada por volta de 1923. É nesta segunda teoria do aparelho psíquico que Freud apresenta os conceitos de id, ego e superego para referir-se a três sistemas de personalidade (Longen, 1997).

Segundo tal teoria, o id constitui o reservatório de energia psíquica, onde se localizam as pulsões de vida e de morte. É uma parte biológica, hereditária e irracional, que constitui todos os indivíduos e procura satisfazer a libido e os impulsos sexuais.

O ego é a parte do aparelho psíquico que está em contato com a realidade externa, em consequência da conexão pré-estabelecida entre a percepção sensorial e a ação muscular, o ego tem sob seu comando o controle voluntário. Ele tem a

tarefa de auto-preservação. Com referência aos acontecimentos externos desempenha essa missão dando-se conta dos estímulos externos, armazenando experiência sob eles na memória, evitando estímulos excessivamente internos mediante fuga, lidando com estímulos moderados por intermédio de adaptação e finalmente, aprendendo a produzir modificações convenientes no mundo externo, em seu próprio benefício por meio da atividade. Com referência aos acontecimentos internos, em relação ao id, ele desempenha essa missão mantendo controle sobre as exigências dos instintos, decidindo se devem ou não ser satisfeitas adiando essa satisfação para ocasiões e circunstâncias favoráveis no mundo externo ou suprimindo inteiramente as suas excitações. É dirigido, em sua atividade, pela consideração das tensões produzidas pelos estímulos”.

O conteúdo do superergo refere-se às exigências sociais e culturais adquiridas no meio, visto que o indivíduo pertence sempre a um grupo social do qual recebe influências constantes. Desse grupo vai absorvendo, aos poucos, idéias morais, religiosas, regras de conduta e outras, que vão constituir uma parte de sua personalidade.

O trabalho psicanalítico é um esforço de tomada de consciência, por parte do sujeito, daquilo que o institui desde o inconsciente (Guirado, 1987).

Freud, revendo a teoria original da sedução, afirma que o que importa no tratamento da histeria não é a realidade de ter-se sido seduzido mas sim o desejo ou a fantasia. Esta “descoberta” atribui um estatuto de concreticidade ao fato psíquico, que não o reduz ao factual ou ao constitucional. Privilegia com isso os afetos, as fantasias, as representações (inconscientes) e não mais os “acontecimentos” ou as funções orgânicas. Privilegia a determinação simbólica e imaginária do sujeito,

sujeito este que não é constituído apenas por uma funcionalidade fisiológica ou por um conjunto de fatos e acontecimentos reais, mas, sobretudo, pela forma como singularmente os vivencia, percebe, imagina, pela forma como os organiza (Guirado, 1987).

### **3.5 Considerações Finais**

Ao pesquisar um pouco sobre a psicologia, no que tange especificamente ao comportamento humano, pretende-se embasar o teste comportamental a ser desenvolvido. Acredita-se que um melhor entendimento sobre a psicologia humana pode ajudar de forma considerável para a formulação das questões para o teste.

O assunto em questão neste capítulo é extremamente interessante e útil pois explica teoricamente nosso comportamento no dia a dia, trazendo uma maior compreensão sobre nossa maneira de agir.



## 4 METODOLOGIAS DE PESQUISA

### 4.1 Conceituando

O significado da palavra “pesquisa” não parece ser muito claro ou, pelo menos, não é unívoco, já que muitos tentaram defini-la. Anos atrás, em 1929, foram propostas quatro definições da palavra “pesquisa” para que vários estudiosos escolhessem uma delas. O resultado foi que as quatro definições tiveram votos, e, inclusive, houve quem considerasse o conceito de pesquisa como indefinível (Vera, 1973).

Procurar respostas para indagações propostas é uma das definições existentes mais simples para o que vem a ser uma pesquisa (Silva;Menezes, 2000).

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, por meio do emprego de processos científicos. A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução (Cervo, 1983).

Vendo por um prisma mais filosófico, pode-se ter a pesquisa como uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (Silva;Menezes, 2000).

Resumindo, pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo.

O planejamento da pesquisa deve preencher os seguintes requisitos (Goldemberg, 1999):

- a) existência de uma pergunta que se deseja responder;
- b) elaboração de um conjunto de passos que permita chegar à resposta;
- c) indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida.

Toda pesquisa científica consiste em enunciar e verificar hipóteses (Zanetti, 2000). Hipótese é:

- uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece
- uma antecipação do conhecimento
- um conhecimento provisório que deve ser verificado para ter validade e que serve para preencher “lacunas do conhecimento”
- uma fase do método de pesquisa que vem depois da formulação do problema
- não apenas uma mera opinião, mas uma suposição provisória porém fundamentada em sólidas bases teóricas
- é o indicador do caminho a seguir com a investigação

Sobre os critérios para validação das hipóteses, a hipótese deve ser:

- plausível: deve indicar uma situação possível de ser admitida, de ser aceita
- consistente: não pode estar em contradição nem com a teoria nem com o conhecimento científico mais amplo, bem como não deve existir contradição dentro do próprio enunciado
- específica: deve ter as características para identificar o que deve ser observado

- verificável: deve poder ser comprovada pelos processos científicos atualmente empregados
- clara: em termos que ajudem realmente a compreender o que se pretende afirmar e indiquem os fenômenos a que se referem
- simples: deve ter todos os termos e somente os necessários para sua compreensão
- econômica: deve ter todos os termos e somente os termos necessários para sua compreensão na menor quantidade possível
- explicativa: deve explicar o problema que foi enunciado

Cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, os objetivos visados e a qualificação do pesquisador. Por conseguinte, é natural a existência de inúmeros tipos de pesquisa, cada qual com suas peculiaridades próprias (Cervo, 1983).

## 4.2 Classificação

Existem várias formas de classificar as pesquisas. Segundo Gil (1991), as formas clássicas são:

Quanto a sua natureza, pode ser:

Básica, quando objetiva o avanço da ciência sem prática prevista; o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento;



Aplicada, quando objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente; o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.

Quanto à forma de abordagem (Tabela 4.1), pode ser:

Quantitativa, a qual busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Qualitativa, a qual considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Em pesquisa quantitativa, a fim de comprovar as hipóteses, os recursos da estatística dirão se os resultados obtidos são significativos ou meros frutos do acaso. Ajuda na obtenção de confiança para a decisão sobre os resultados, mas não explica como eles foram alcançados e nem quais as suas causas.

Quanto aos objetivos, pode ser:

Exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo explícito ou de construir hipóteses;

Descritiva, que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis;

Explicativa, que visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Explica a razão das coisas.

Quanto aos procedimentos técnicos, pode ser:

Bibliográfica, quando elaborada a partir de material já publicado;

Documental, quando elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico;

Experimental, quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;

Levantamento, quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;

Estudo de caso, quando envolve o estudo profundo de um dos objetos da maneira que permita seu amplo conhecimento;

Ex-post-facto, quando o experimento realiza-se depois dos fatos;

Ação, quando realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo;

Participante, quando se envolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Tabela 4.1 – Tipos de Pesquisa quanto a Forma de Abordagem

Metodologias Qualitativas	Metodologias Quantitativas
Hipóteses pré-definidas com muita objetividade	Hipóteses que emergem conforme a investigação avança
Definições precisas construídas previamente	Definições contextuais evoluindo ao longo do estudo
Dados expressos numericamente; atenção à monitoração e incremento da confiança nos resultados	Descrições narrativas dos dados; busca da adequação da confiança nas inferências realizadas
Acompanhamento da validade através da confiança em indicadores estatísticos	Acompanhamento da validade através da triangulação
Preferência por técnicas aleatórias para obtenção de amostras representativas	Preferência por amostras enviesadas (informantes privilegiados)
Controle das variáveis externas através de <i>design</i> ou estatística	Preferência pelas descrições literárias ou narrativas dos procedimentos; é a análise lógica que controla as variáveis externas
Preferência por <i>design</i> específico para o controle dos enviesamentos dos procedimentos	Confiança básica no investigador para negociar os efeitos do enviesamento
<i>Resumo estático do resultado</i>	Descrição narrativa das temáticas/resultados da investigação
<i>Fenômenos complexos divididos em partes, para análise</i>	Descrição holística dos fenômenos
<i>Perspectiva de manipulação de situações, eventos ou condições no estudo de fenômenos complexos</i>	Perspectiva de compreensão global dos diferentes aspectos dos fenômenos observados

Fonte - Zanetti, 2000

Uma ciência define-se por seu objeto, seu método e seus fins. O que distingue o trabalho de investigação nos diferentes campos da ciência é a natureza dos respectivos objetos científicos (Vera, 1973).

Na psicologia, como em qualquer outra ciência, os objetos não são entes materiais, mas conceitos, e o que em rigor se estuda são as relações entre esses conceitos. Só há ciência quando é possível realizar observações repetidas e, inclusive, reproduzíveis em condições prefixadas (Vera, 1973).

Na análise dos métodos de investigação psicológica, segundo Hyman, estes podem ser classificados em quatro métodos (apud Vera, 1973):

- métodos naturalistas – consiste em observar o comportamento dos organismos em seu estado natural, evitando ao máximo a interferência do observador. A tarefa do pesquisador é observar e registrar o que vê.
- métodos diferenciais – são procedimentos de observação psicológica que classificam os dados baseando-se nas variações existentes. A técnica mais utilizada é a correlacional, que consiste na comprovação das relações existentes entre duas ou mais variáveis, escolhidas por convenção, sendo a variável independente a causa, e a variável dependente o efeito.
- métodos experimentais – baseiam-se na busca de respostas induzidas pela introdução planejada de estímulos.
- métodos combinados – consistem no emprego de mais de um dos métodos explicados anteriormente no desenvolvimento de uma pesquisa em psicologia.

#### **4.3 Roteiro de Pesquisas Descritivas e Experimentais**

Embora percorram as diversas fases da pesquisa bibliográfica, as pesquisas descritivas e experimentais apresentam algumas características próprias (Cervo, 1983), conforme o roteiro apresentado na tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Roteiro de Pesquisa Experimental e Descritiva

Passos da pesquisa
Escolha do assunto Delimitação do assunto Justificativa da escolha
Revisão da literatura Formulação do problema
Enunciado da hipótese
Definição operacional das variáveis
Amostragem
Instrumentos
Procedimento
Análise de dados
Discussão dos resultados

Fonte - Cervo, 1983

Escolha do assunto – deve ser significativo e adequado ao interesse e ao nível de formação e às condições do pesquisador.

Delimitação do assunto – deve-se buscar a seleção de um tópico para ser estudado e analisado em profundidade, tornando o assunto viável para uma pesquisa. Evitam-se temas amplos que resultem em trabalhos superficiais.

Justificativa da escolha – deve mostrar as razões de preferência pelo assunto escolhido e sua importância face a outros temas.

Revisão da literatura – deve ser realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a questão delimitada. Tal estudo preliminar e sintético trará informações sobre a

situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a respeito e sobre opiniões existentes.

Formulação do problema – deve ser redigida, de forma interrogativa, clara, precisa e objetiva, a questão cuja solução viável possa ser alcançada pela pesquisa em questão. O problema levantado deve expressar a relação entre duas ou mais variáveis existentes. A elaboração clara do problema é fruto da revisão da literatura e da reflexão pessoal.

Enunciado da hipótese – A hipótese, como resposta e explicação provisória, relaciona duas ou mais variáveis do problema levantado. Deve ser testável e responder ao problema. Em um trabalho, o número de hipóteses deve ser reduzido. A ciência e, conseqüentemente, a pesquisa tem como tarefa essencial descobrir e expressar as relações existentes entre os fenômenos e as variáveis (variáveis são os aspectos, propriedades ou fatores reais ou potenciais mensuráveis através dos valores que assumem e discerníveis em um objeto de estudo).

Definição operacional das variáveis – indica as operações a serem realizadas e os mecanismos a serem utilizados para verificar a conexão existente entre a variável independente e a dependente.

Amostragem – corresponde a uma parte da população (conjunto de pessoas, animais ou objetos que representam a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um estudo), selecionada segundo critérios que garantem sua representatividade.

Instrumentos – na pesquisa descritiva mostra-se a técnica a ser utilizada para a coleta de dados, como entrevista, questionário e formulário. Na pesquisa experimental, são descritos os instrumentos e materiais ou as técnicas a serem utilizadas.

Procedimento – em pesquisas descritivas faz-se a descrição detalhada de todos os passos da coleta e registro de dados. Em pesquisa experimental é detalhada a forma usada para fazer a observação, a manipulação da variável independente, o tipo de experimento, o uso ou não de grupo de controle e a maneira de registro dos resultados.

Análise dos dados – a análise, através da classificação ordenada dos dados, do confronto dos resultados e das provas estatísticas (quando empregadas) procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.

Discussão dos resultados – é a generalização dos resultados obtidos pela análise.

#### **4.4 Considerações Finais**

Ao entender e classificar os tipos existentes de pesquisa, pode-se compreender melhor os objetivos e a maneira de atingi-los.



## 5 DESENVOLVIMENTO DO MODELO

### 5.1 Considerações Iniciais

Avaliar os indivíduos, no que tange as características comportamentais intraempreendedoras, além de identificar as características fortes e fracas, é o objetivo do teste desenvolvido.

Teste este (anexo 1) elaborado com base na bibliografia existente sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo e comportamento humano, além de observações da prática de intraempreendedores bem sucedidos.

O teste foi disponibilizado pela internet, além de meio impresso, com o objetivo de atingir um número suficiente de pessoas para obtenção de um *feedback* confiável.

### 5.2 Estrutura do Teste

A pesquisa aplicada neste trabalho é realizada por intermédio de um teste (anexo 1) composto de cinqüenta itens, divididos em duas afirmações cada, sendo dois itens para cada uma das características intraempreendedoras avaliadas, citadas na tabela 2.1, com exceção dos valores religiosos, com apenas um item (item 33), e necessidade de auto-realização, com três itens (itens 8, 11 e 36).

O fato de existir dois itens para cada característica dá-se com o objetivo de dificultar a possibilidade de chute ou de acerto mentiroso, ou seja, evitar que o indivíduo que está respondendo o teste escolha a opção que acha ser a correta, e

não a que acredita na realidade, garantindo assim uma credibilidade satisfatória do resultado.

Para elaboração das questões, foram levadas em consideração as teorias psicológicas descritas no capítulo 3. Isto de uma maneira indireta, ou seja, por intermédio de um maior entendimento do funcionamento do comportamento humano, a construção das questões pôde ter uma maior objetividade e confiabilidade.

Além de apresentar dois itens para cada característica, o teste atribui pesos diferenciados para cada um dos quatro conjuntos de características (habilidades, conhecimentos, valores e necessidades), de acordo com sua importância na prática. As características referentes às habilidades e necessidades têm peso maior (peso 2). As características que tangem os conhecimentos têm peso médio (peso 1). As características relativas aos valores têm peso baixo (peso 0,5).

O indivíduo pode saber, além do seu percentual geral de perfil intraempreendedor, quais das suas características são fortes e quais são fracas, para que possa aprimorá-las antes de iniciar seu projeto.

Pode-se classificar a pesquisa utilizada neste trabalho como:

aplicada quanto a sua natureza, pois gera conhecimento para aplicação prática do resultado. No caso, a identificação do perfil intraempreendedor;

quantitativa e qualitativa quanto a sua forma de abordagem, pois, uma das metodologias desenvolvidas, busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, que vem a ser uma característica do método quantitativo, e na outra metodologia, interpreta os dados coletados e compara com os já validados como certos, que vem a ser uma característica do método qualitativo;

explicativa quanto aos seus objetivos, pois visa identificar as características que levam o indivíduo a ser intraempreendedor;

de levantamento quanto aos procedimentos técnicos, pois envolve interrogação direta com as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e classificá-lo como intraempreendedor de sucesso ou não.

### **5.3 Classificação dos Resultados do Questionário**

O ideal para se fazer com a pontuação obtida, resultado do teste, é uma identificação e um posterior aprimoramento das características intraempreendedoras consideradas fracas através de leituras, treinamentos, cursos e palestras. Porém, para obter-se uma classificação de um modo genérico, pode-se utilizar o enquadramento de resultados descritos na tabela 5.1.

Tabela 5.1 Enquadramento de Resultados

<b>Índice</b>	<b>Classificação</b>	<b>Comentários</b>
Ate 60%	BAIXO	<p>- Você deve participar de cursos, palestras, treinamentos e debates sobre o assunto para aprimorar suas características consideradas fracas no que tange ao intraempreendedorismo.</p> <p>- Outra opção é encontrar uma equipe liderada por um inovador. Nada como aprender com quem sabe.</p>
Entre 61% e 80%	PADRÃO	Você tem boas chances, mas é bom estudar e praticar um pouco mais antes de iniciar um projeto, pois ainda apresenta algumas características que podem ser trabalhadas no que tange ao intraempreendedorismo.
Acima de 80%	ALTO	Você já é um intraempreendedor. Boa sorte!

Fonte: Adaptação de uma classificação de Pinchot (apud Somoggi, 2000).

#### 5.4 Considerações Finais

O modelo desenvolvido apresentou uma estrutura satisfatória, tanto no que tange o objetivo de auto-avaliação como o objetivo de avaliação de terceiros.

A classificação apresentada na tabela 5.1 toma como base uma classificação existente, formulada por Pinchot (apud Somoggi, 2000), porém, o ideal é a análise

detalhada de cada questionário em particular, para identificar os pontos fortes e fracos no perfil comportamental do indivíduo em questão.

Com este tipo de informação, pode-se trabalhar somente as características consideradas fracas e, em alguns casos, pode-se até formar grupos de pessoas com características complementares para um aprendizado paralelo entre elas.

## 6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 Os Resultados

A população estudada (amostra) foi de cem indivíduos (testes respondidos), sendo que setenta e cinco por cento são indivíduos do meio universitário (alunos de graduação, mestrado, doutorado e professores). Após a tabulação dos resultados, disponível no quadro 6.1, apresenta-se as duas metodologias de avaliação.

Quadro 6.1 – Números obtidos no teste aplicado

Questões	Com Perfil	Sem Perfil	Questões	Com Perfil	Sem Perfil
01	74	26	26	81	19
02	30	70	27	29	71
03	53	47	28	44	56
04	97	3	29	94	6
05	77	23	30	89	11
06	91	9	31	97	3
07	86	14	32	72	28
08	93	7	33	87	13
09	86	14	34	85	15
10	37	63	35	91	9
11	82	18	36	63	37
12	30	70	37	88	12
13	88	12	38	90	10
14	93	7	39	82	18
15	65	35	40	78	22
16	96	4	41	73	27
17	45	55	42	69	31
18	81	19	43	96	4
19	62	38	44	80	20
20	26	74	45	69	31
21	77	23	46	82	18
22	67	33	47	56	44
23	96	4	48	82	18
24	40	60	49	38	62
25	49	51	50	54	46

Uma dela é formada pela ilustração dos números obtidos nos testes por intermédio de estatística.

Tem-se cem questionários respondidos com cinqüenta itens cada. Sabendo que acertando cinqüenta itens atinge o perfil cem por cento desejado, chega-se a seguinte fórmula:

$$X = (100 * N) / 50$$

Onde: X = porcentagem de perfil intraempreendedor

N = número de itens com características intraempreendedoras

100 = porcentagem total

50 = número total de itens

Como exemplo, se um indivíduo acerta trinta e seis questões das cinqüenta apresentadas, seria calculado seu percentual de perfil intraempreendedor como demonstrado abaixo:

$$X = (100 * 36) / 50 = 72\%$$

Utilizando-se desta metodologia, pode-se observar, por meio de números (Tabela 6.1) ou por meio de gráfico (anexo 2), quais as características mais e menos encontradas na população estudada.

Tabela 6.1 – Tabulação dos Resultados

Comportamento analisado	Picos	Percentual
Necessidade de aprovação		77,5 %
Necessidade de auto-preservação	<b>1º (-)</b>	29,5 %
Necessidade de auto-realização		79,3 %
Necessidade de independência		64,0 %
Necessidade de desenvolvimento pessoal		88,5 %
Necessidade de Vínculos		85,5 %
Conhecimento/experiência na área comercial		48,5 %



<i>Conhecimento/formação complementar</i>	<b>1º (+)</b>	95,5 %
<i>Conhecimento/escolaridade</i>		59,0 %
<i>Conhecimento/vivência com situações novas</i>		89,0 %
<i>Conhecimento sobre aspectos técnicos do negócio</i>		71,0 %
<i>Conhecimento/experiência em outras empresas</i>	<b>3º (-)</b>	47,5 %
<i>Habilidade de avaliar oportunidades/pensamento criativo</i>		83,0 %
<i>Habilidade para adquirir informações</i>	<b>2º (+)</b>	94,0 %
<i>Habilidade para comunicação</i>		87,5 %
<i>Habilidade para resolução de problemas</i>		71,5 %
<i>Habilidade para identificação de novas oportunidades</i>		79,5 %
<i>Habilidade para negociação</i>		61,5 %
<i>Habilidade para atingir metas</i>		57,0 %
<i>Habilidade/motivação e decisão</i>		51,5 %
<i>Valores estéticos</i>		79,0 %
<i>Valores intelectuais</i>		84,5 %
<i>Valores existenciais</i>	<b>3º (+)</b>	89,0 %
<i>Valores morais</i>	<b>2º (-)</b>	39,0%
<i>Valores religiosos</i>		87,0 %

De acordo com esta metodologia de classificação, quinze por cento dos indivíduos são intraempreendedores, setenta e quatro por cento dos indivíduos tem boas possibilidades de tornarem-se intraempreendedores e onze por cento dos indivíduos não são intraempreendedores.

As características intraempreendedoras mais comumente encontradas, como pode ser verificado na tabela 6.1 acima, em ordem crescente, são:

- conhecimento/formação complementar
- habilidade para adquirir informações
- valores existenciais.

As características menos comumente encontradas são:

- necessidade de auto-preservação
- valores morais
- conhecimentos/experiência em outras empresas.

A segunda metodologia de avaliação leva em consideração a importância prática das características, atribuindo pesos diferenciados aos itens apresentados. Neste caso, o teste deve ser analisado individualmente para se verificar cada característica isoladamente.

As características possuem pesos diferenciados pois, na prática, representam maior ou menor importância. São divididos da seguinte maneira:

- As características de maior peso (peso 2) são referentes às necessidades e habilidades

Necessidade de aprovação (itens 1 e 26)

Necessidade de auto-preservação (itens 2 e 27)

Necessidade de auto-realização (itens 8, 11 e 36)

Necessidade de independência (itens 10 e 35)

Necessidade de desenvolvimento pessoal (itens 18 e 43)

Necessidade de vínculos (itens 9 e 34)

Habilidade para avaliar oportunidades e pensamento criativo (itens 5 e 30)

Habilidade para adquirir informações (itens 6 e 31)

Habilidade em comunicação persuasiva (itens 14 e 39)

Habilidade na resolução de problemas (itens 15 e 40)

Habilidade na identificação de novas oportunidades (itens 21 e 46)

Habilidade para negociação (itens 22 e 47)

- As características de peso padrão (peso 1) são referentes aos conhecimentos.

Conhecimento/experiência na área comercial (itens 3 e 28)

Conhecimento/formação complementar (itens 4 e 29)

Conhecimento/escolaridade (itens 12 e 37)

Conhecimento/vivência com situações novas (itens 13 e 38)

Conhecimentos sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio (itens 19 e 44)

Conhecimento/experiência em outras empresas (itens 20 e 45)

- Características de menor peso (peso 0,5) são referentes aos valores.

Valores estéticos (itens 7 e 32)

Valores intelectuais (itens 16 e 41)

Valores existenciais (itens 23 e 48)

Valores morais (itens 24 e 49)

Valores religiosos (item 33)

Para uma classificação genérica, apresentada na tabela 5.1, deve-se fazer o seguinte cálculo: tem-se cem questionários com cinquenta questões cada. Sabendo que acertando todas, soma-se setenta e quatro pontos e meio, verifica-se o gabarito, atribui-se a pontuação equivalente, de acordo com os pesos acima descritos, soma-se e aplica-se a seguinte fórmula:

$$X = (100 * \text{PONTOS}) / 74,5$$

Onde: X = percentual de acerto

PONTOS = somatório dos pontos obtidos no teste

100 = Porcentagem total

74,5 = pontuação máxima

De acordo esta metodologia de classificação utilizada, tem-se que dezanove por cento dos indivíduos são intraempreendedores, setenta e quatro por cento dos indivíduos tem boas possibilidades de ser e sete por cento dos indivíduos não são.

Como ilustração da aplicabilidade dos pesos e comparação com a metodologia 1, apresenta-se seis testes para análise, segundo as duas metodologias (Quadro 6.2).

Quadro 6.2 – Comparativo dos resultados das Metodologias 1 e 2

Questionário	Acertos (Met. 1)	Pontos (Met. 2)	% (Met.1)	% (Met. 2)
Teste 1	33	52	66%	70.27%

Teste 2	37	51.5	74%	69.59%
Teste 3	35	46.5	70%	62.84%
Teste 4	38	60	76%	81.08%
Teste 5	44	66	88%	89.19%
Teste 6	44	66.5	88%	89.86%

Pode-se notar que as porcentagens mudam de acordo com a metodologia utilizada. No teste 4, nota-se que, utilizando-se a metodologia 1, o indivíduo não é considerado intraempreendedor, mas utilizando-se a metodologia 2, sim. Isto se dá pelo fato do indivíduo ter acertado questões de peso maior e ter errado questões de peso menor.

Pode-se analisar no quadro 6.3 as respostas obtidas no teste 4.

Quadro 6.3 – Respostas do teste 4

1a, 2a, 3b, 4a, 5a, 6b, 7b, 8a, 9b, 10b, 11a, 12a, 13b, 14b, 15a, 16b, 17b, 18a
19a, 20a, 21a, 22b, 23a, 24a, 25a, 26a, 27a, 28a, 29a, 30a, 31b, 32a, 33a, 34b
35b, 36a, 37a, 38b, 39b, 40a, 41b, 42a, 43a, 44a, 45a, 46b, 47a, 48b, 49b, 50b

As questões respondidas com características não intraempreendedoras foram:

Valores (peso 0.5): 32, 48, 49

Conhecimento (peso 1): 12, 20, 28, 37, 45

Necessidades (peso 2): 17

Habilidades (peso 2): 25, 46, 47

Portanto, três de suas respostas não pontuadas foram de peso baixo e cinco de peso normal, somando oito respostas. Apenas quatro das respostas não pontuadas foram de peso 2.

Já no teste 2 (Quadro 6.4), pode-se observar o contrário do teste 4. O indivíduo obtém um percentual maior na metodologia 1 do que na metodologia 2. Isto se dá pelo fato do indivíduo ter feito a escolha de características não intraempreendedoras nos itens de peso alto, ou seja, nas características de maior relevância.

Quadro 6.4 – Respostas do teste 2

1a, 2b, 3b, 4a, 5a, 6b, 7b, 8a, 9a, 10a, 11b, 12b, 13b, 14b, 15a, 16b, 17b, 18a
19a, 20b, 21b, 22a, 23a, 24b, 25b, 26a, 27b, 28b, 29a, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b
35a, 36b, 37b, 38b, 39b, 40a, 41b, 42a, 43a, 44a, 45b, 46a, 47a, 48a, 49b, 50b

As questões respondidas com características não intraempreendedoras foram:

Valores (peso 0.5): 24, 49

Necessidades (peso 2): 2, 9, 10, 11, 27, 35, 36

Habilidades (peso 2): 17, 21, 22, 47

Portanto, duas de suas respostas não pontuadas foram de peso baixo e onze de peso 2 (alto).

No caso dos testes 5 (quadro 6.5) e 6 (quadro 6.6), as duas maiores pontuações dos resultados obtidos, onde ocorreu empate de acordo com a metodologia 1, o teste 6 obteve um percentual de perfil intraempreendedor mais elevado que o teste 5 de acordo com a metodologia 2.

Quadro 6.5 – Respostas do teste 5

1a, 2a, 3b, 4a, 5a, 6b, 7b, 8a, 9b, 10b, 11a, 12a, 13b, 14b, 15a, 16b, 17a, 18a
---

19b, 20b, 21a, 22b, 23a, 24b, 25b, 26a, 27b, 28b, 29a, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b
35a, 36a, 37b, 38b, 39b, 40a, 41b, 42b, 43a, 44a, 45b, 46a, 47b, 48a, 49a, 50b

Quadro 6.6 – Respostas do teste 6

1a, 2b, 3b, 4a, 5a, 6b, 7b, 8a, 9b, 10a, 11a, 12b, 13b, 14b, 15a, 16b, 17a, 18a
19a, 20a, 21a, 22b, 23a, 24a, 25b, 26a, 27b, 28b, 29a, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b
35b, 36a, 37b, 38b, 39b, 40a, 41a, 42a, 43a, 44a, 45b, 46a, 47b, 48a, 49b, 50b

As questões com características consideradas não intraempreendedoras respondidas no teste 5 foram:

Valores (peso 0,5): item 24

Conhecimento (peso 1): itens 12, 19

Necessidades (peso 2): itens 27, 35

Habilidade (peso 2): item 42

Com isso, o teste 5 deixou de somar oito pontos e meio.

As questões com características consideradas não intraempreendedoras respondidas no teste 6 foram:

Valores (peso 0,5): item 41, 49

Conhecimento (peso 1): item 20

Necessidades (peso 2): itens 2, 10, 27

Com isso, o teste 6 deixou de somar oito pontos, ficando meio ponto à frente do teste 5.

Apenas uma das características não intraempreendedora foi escolhida por ambos os indivíduos, que trata sobre a necessidade de auto-preservação (item 27).

Os dois indivíduos com maior pontuação no teste não gostam de correr riscos, mesmo sendo calculados, e necessitam de estabilidade.

Os testes 1 e 3, apresentados no quadro 6.2 e detalhados, respectivamente, nos quadros 6.7 e 6.8, também são exemplos da diferença de percentagens de perfil intraempreendedor, dependendo da metodologia utilizada. No teste 1, a metodologia 2 obtém uma percentagem maior que a metodologia 1. Já no teste 3, a metodologia 1 obtém uma percentagem maior que a metodologia 2.

Quadro 6.7 – Respostas do Teste 1

1a, 2b, 3a, 4a, 5a, 6b, 7a, 8a, 9b, 10a, 11a, 12a, 13b, 14b, 15b, 16b, 17a, 18b
19a, 20a, 21a, 22b, 23a, 24b, 25a, 26a, 27b, 28a, 29a, 30a, 31b, 32a, 33a, 34b
35b, 36a, 37b, 38b, 39b, 40a, 41a, 42b, 43a, 44a, 45b, 46a, 47a, 48a, 49b, 50b

Quadro 6.8 – Respostas do Teste 3

1a, 2b, 3b, 4a, 5a, 6b, 7b, 8a, 9a, 10a, 11a, 12a, 13b, 14b, 15b, 16b, 17b, 18a
19b, 20b, 21b, 22b, 23a, 24a, 25a, 26a, 27b, 28b, 29a, 30a, 31b, 32b, 33a, 34b
35b, 36b, 37b, 38b, 39b, 40b, 41b, 42a, 43a, 44a, 45b, 46b, 47a, 48a, 49a, 50a

## 6.2 Considerações Finais

Os resultados atingiram um nível de credibilidade muito bom, visto que intraempreendedores de sucesso já identificados atingiram um percentual de acerto sempre acima de oitenta e cinco por cento.

As metodologia 1 e 2 devem ser utilizadas paralelamente, e não concorrentemente, pois identificam pontos diferentes para análises individuais dos grupos a serem estudados.



## 7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 7.1 Conclusões

Considera-se bem sucedida a realização deste trabalho. Todas as etapas de evolução: a revisão da bibliografia existente, a elaboração do teste comportamental, a aplicação do mesmo e a análise dos resultados correram de acordo com o planejado.

Sobre as duas metodologias apresentadas, vale ressaltar que não são concorrentes, e sim paralelas, ou seja, não deve ser escolhido qual das metodologias aplicar, e sim utilizar as duas, pois são complementares. A primeira tem como peculiaridade principal, além de avaliar o perfil intraempreendedor, identificar quais as características mais e menos freqüentemente encontradas na população onde foi aplicado o teste.

Já a segunda metodologia analisa mais a fundo as particularidades dos indivíduos no que tange às características comportamentais intraempreendedoras.

Os resultados analisados por meio da primeira metodologia são interessantes devido ao fato de apontar quais as características mais e menos encontradas na população em questão, além de dar uma idéia geral sobre quem tem e quem não tem um perfil intraempreendedor

Já os resultados analisados por meio da segunda metodologia são muito mais precisos e seguros, pois leva em consideração as características mais importantes e as menos importantes, no que tange ao intraempreendedorismo, por meio de pesos diferenciados.

Acredita-se que o perfil intraempreendedor, assim como o perfil empreendedor, pode ser aprendido. Portanto, após aplicado o teste, com posse da pontuação obtida e sabendo as características intraempreendedores consideradas fracas, pode-se trabalhá-las por meio de cursos, palestras e até mesmo na prática, com indivíduos que sejam intraempreendedores.

## **7.2 Sugestões para Futuros Trabalhos**

Apresenta-se como sugestão para trabalhos futuros a aplicação do teste desenvolvido (anexo 1) em um grupo maior de pessoas, além da aplicação em um grupo significativo de intraempreendedores de sucesso.

Outro ponto importante a ser aprofundado futuramente é o estudo da atribuição de pesos diferenciados, de acordo com a importância das características intraempreendedoras analisadas.

Considera-se válida a implementação de uma ferramenta de inteligência artificial no teste disponibilizado pela internet. Recomenda-se a utilização de conjuntos difusos, visto que essa teoria trabalha com o raciocínio sobre a incerteza, simulando a capacidade humana de atribuir valores diferentes ao mesmo objeto, busca representar e modelar o significado de termos ambíguos como velho, magro, alto, e ordenar todas essas informações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Wanderley. ***O Empresário de Sucesso*** Imam Consultoria, 1999.
- AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. ***Challenges to theory development in entrepreneurship research***, Journal of Management Studie 30(5), 815-834, 1993.
- AZEVEDO, Humberto. ***As necessidades do cliente*** Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, pgs.99-100. São Paulo: Editora Globo, Abril 1995.
- AZEVEDO, João H. ***Como iniciar uma empresa de sucesso*** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1994.
- BARAÚNA, Alessandra. ***A Percepção da Variável Ambiental de Algumas Agroindústrias de Santa Catarina*** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BIRLEY, S.; WESTHEAD, P. ***A comparison of new firms assisted and non-assisted areas in Great Britain***, Entrepreneurship and Regional Development, 4(4), 299-238, 1992.

BARRETTO, Luiz Pondé. **Educação para o Empreendedorismo** Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, Universidade Católica de Salvador -Salvador, 1998.

BOCK, Ana M. Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia** São Paulo: Saraiva, 1995.

BRUCE, R. **The Entrepreneurs: Strategies. Motivation Successes and Failures**, Bedford, MA, 1976.

CASTILHO, Carlos. **A empresa do século XXI** Revista Empreendedor, 32-34 Florianópolis: Editora Empreendedor, Junho 1999.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O Segredo de Luísa**. Cultura Editores Associados, 1999.

COLE, David W.. **O octogono da gerencia financeira; um modelo para o planejamento, analise e controle de entidades**. Rio de Janeiro: CBPE 1978.

COLOMBINI, Luís. **Ninguém repara em mim!** Revista Você S. A., pgs.38-47. São Paulo: Editora Abril, outubro 1998.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. ***Iniciando seu Próprio Negócio*** Instituto de Estudos Avançados, Florianópolis, 1997.

CUSTÓDIO, Olegário, **o Empresário** (Charges) – Retirado da Internet em <http://www.empresario.com.br>, julho e outubro de 2000.

D'OLIVEIRA, Maria Martha Hübner. ***Ciência e pesquisa em Psicologia*** volume 3, São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. 1984.

DELONG, Lauren. ***A Essência do Empreendedorismo nos '90*** Babson Entrepreneurial Review, vol.3, assunto 1 Babson University, 1998.

EL-NAMAKI, M.S.S. ***Small business – The myths and reality, Long Range Planning*** 23(4),78-87, 1990.

GARRETT, Henry E. ***Psicologia*** 7ª edição, Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1970.

GEHRINGER, Max. ***O executivo capaz*** Informe Publicitário Estilo executivo, pgs.14-16, Abril 2000.

GERBER, Michael E. ***O Mito Empreendedor***. Editora Saraiva - 1ª edição, 1996.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** São Paulo: Atlas, 1991.
- GOLDEMBERG, Miriam. **A arte de pesquisar** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- GUIRADO, Marlene. **Psicologia Institucional** São Paulo: EPU 1987.
- GULARTE, Delmar; PIMENTEL, Nara; CARLSON, Victor E.; EMMANUEL, Arthur. **Criação de Empresas** Laboratório de Ensino a Distância, 1999.
- JOHNSON, Howard. **Comunicação Motiva Funcionários** Arthur Andersen, 1999.
- KELLER, F. S.; SCHOENFELD, W. N. **Princípios de Psicologia** São Paulo: Editora Herder, 1970.
- LAPOLLI, Edis Mafra; NIEDERAUER, Maria C. de A.; RE, Castorina da; BRINGHENTI, Cassiano. **Empreendedorismo em Organizações** Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC 1999.

LEÃO, Lúcia. **Aspectos Comportamentais do Engenheiro Empreendedor** Apostila do Curso de Especialização em Empreendedorismo na Engenharia – Módulo 1. Florianópolis: LED – UFSC, 1999.

LEITE, Emanuel F. **Formação de Empreendedores e o papel das Incubadoras** Universidade Católica de Pernambuco - Anais 1º Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC 1999.

LEZANA, Álvaro. **Empreendedorismo** Apostila do Curso de Especialização em Empreendedorismo na Engenharia – Módulo 1. Florianópolis: LED – UFSC, 1999.

LEZANA, Álvaro. **Ciclo de vida das Organizações** Apostila do Curso de Especialização em Empreendedorismo na Engenharia – Módulo 2. Florianópolis: LED – UFSC, 2000.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.

McCLELLAND, D. C. **Motivating Economic Achievement** New York, Free Press, 1969.

MELLO, Álvaro; OLIVO, Silvio. **O Perfil de um Empreendedor** Associação Brasileira para Desenvolvimento do Empreendedorismo – Abrem. Internet <http://www.geocities.com/Eureka/2471>, 1999.

MORI, Flavio De; TONELLI, Alessandra; LEZANA, Álvaro G. R.; GUILHON, Paulo de T. **Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE – UFSC, 1998.

MOTA, Juliana Pinheiro. **Por Conta Própria** Encarte Especial Sua Carreira - Revista Veja, págs. 70-72, São Paulo: Editora Abril, 2000.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor** São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.

PLENDER, John. **O reinado dos empregados**. Revista *Executive Digest*, São Paulo: Editora Abril, Fevereiro 1998.

RAY, D.M. **Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills**, *Entrepreneurship and Regional Development* 5(4), 345-357, 1993.

RIOS, Luiz Oliveira. **Como pensar a pequena Empresa** Associação Brasileira de Marketing Direto, Internet <http://www.geocities.com/Eureka/2471>, 1999.



SENS, Mônica Justino. ***A criatividade sob a ótica do processo comportamental***

Dissertação de Mestrado Florianópolis: UFSC 1998.

SEVERINO, Antonio Joaquim. ***Metodologia do trabalho científico*** 19ª edição São

Paulo: Editora Cortez 1993.

SHAPERO, A. ***The role of Entrepreneurship in Economic Development at the***

***Less -Than National Level***, US Departmente of Commerce, January, 1977.

SHUMPETER, J. ***Theories of Economic Development***, Cambridge, MA, 1934

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. ***Metodologia da Pesquisa e Elaboração***

***de Dissertação*** Material Impresso. Laboratório de Ensino a Distância –  
Florianópolis: UFSC 2000.

SILVEIRA, Márcio Roberto ***Empresas do Século Santa Catarina*** – Revista –

Florianópolis: Editora Empreendedor. maio de 2000.

SILVEIRA, Márcio Roberto ***Precisa-se de Empreendedores*** Revista Jovem

Empreendedor, pgs.8-11. Florianópolis: Editora Empreendedor, 1999.

SKINNER, B. F. ***Sobre o Behaviorismo***. São Paulo: Editora da USP, 1982.

SKINNER, B. F. ***Ciência e comportamento humano***. 4ª edição, São Paulo, 1978.

SMITH, Rolf; DONAHUE, Mike. **De onde vêm as grandes idéias** Revista Você S.A. págs.56-59. São Paulo: Editora Abril, Abril 2000.

SOMOGGI, Laura. **Quebre as Regras** Revista Você S.A. págs. 62-69. São Paulo: Editora Abril, Fevereiro 2000.

SOUZA, César. **Reinvente sua carreira como um negócio** Intermanagers. Internet: <http://www.intermanagers.com.br>, junho 2000.

TELES, Maria Luiza S. **O que é Psicologia** 6ª edição, São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia da pesquisa-ação** 7ª edição, São Paulo: Editora Cortez 1996.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1997.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Um protótipo de Sistema Especialista para Marketing** trabalho de conclusão de curso de graduação em Ciência da Computação. Biguaçu, UNIVALI 1997.

URIARTE, Luiz Ricardo. **O Perfil Empreendedor**. Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC, 1999.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Tendência Empreendedora das Profissões** Anais Iº Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC, 1999.

VASSALLO, Cláudia. **Empreendedores** - Revista Exame, p.68-133 Florianópolis: Dezembro 1999.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da Pesquisa Científica** Porto Alegre: Editora Globo, 1973.

VÉRAS, Gabriela. **Como ser empresário** Revista Jovem Empreendedor, pg.12-16. Florianópolis: Editora Empreendedor, 1999.

YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Os fatores externos e internos e a sua relação com o êxito ou fracasso das empresas de pequena dimensão**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1999.

YOUNG, Robert. **Formação Empreeneurial e Consolidação de Desempenho Empresarial** Relatório Final apresentado a Agência Para o Desenvolvimento Internacional, 1990.

ZANETTI, Carlos Henrique Goretti. **Metodologia Científica**, Retirado da internet em <http://164.41.22.200/metodologia/aulas/7hipotese/index.htm>, setembro de 2000.

## ANEXOS

### Anexo A - Teste Desenvolvido

É constituído de 50 itens, compostos por duas afirmações em cada. Após preencher o campo e-mail, o usuário assinala as afirmações que mais se encaixam com seu perfil, sendo permitido apenas uma por item. Somente se todos os itens forem preenchidos é que o teste será armazenado no banco de dados para futuras análises.

Este teste foi disponibilizado pela internet com o objetivo de coletar um número suficiente de informações, além de facilitar o acesso.

Abaixo de cada item, está uma observação contendo a resposta desejada e o seu significado psicológico.

01.a) Desejo conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.

01.b) Não me importo em conquistar uma boa posição na sociedade, aumentar o *status* e o prestígio.

---

(gabarito: A) Necessidade de Aprovação, o intraempreendedor tem a necessidade do reconhecimento da sociedade, vontade de aumentar o *status*, de ser respeitado pelos amigos e pela família.

02.a) Não me importo com segurança em relação ao emprego.

**02.b) Necessito de segurança em relação ao emprego.**

---

(gabarito: A) Necessidade de auto-preservação. O intraempreendedor, apesar de gostar de uma certa segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, mesmo inconscientemente. Ele não se importa em iniciar projetos que possam por em risco seu emprego.

03.a) Tenho mais informações na área política.

03.b) Tenho mais informações nas áreas de distribuição do produto e publicidade / *marketing*.

---

(gabarito: B) Conhecimento, experiência na área comercial, como atualmente as empresas tem dado especial atenção ao cliente, é importante que o intraempreendedor tenha uma certa experiência nesta área, onde fazem parte: distribuição do produto, publicidade/*marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

04.a) Acredito ser importante a aquisição de novas informações, mesmo não tendo relação direta com a empresa.

04.b) Acredito ser importante somente a aquisição de novas informações que tenham relação direta com a empresa.

---

(gabarito: A) Conhecimento, formação complementar, fator relacionado com a aquisição e atualização de conhecimentos a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo projeto, e, muitas vezes, até conhecimentos que não tem relação aparente com o projeto.

05.a) Acho importante avaliar as oportunidades que surgem.

05.b) Acho importante não perder nenhuma oportunidade.

---

(gabarito: A) Habilidade de avaliar oportunidades e pensamento criativo, o intraempreendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como oportunidade.

06.a) Acredito que devo investir forte em um único meio de comunicação, porém poderoso.

06.b) Acredito que quanto mais meios tiver para adquirir informações, melhor.

---

(gabarito: B) Habilidade de adquirir informações, no mundo atual, informação é poder e dinheiro. Quem a possui tem mais solidez e estabilidade em seu posto. Por este motivo, o intraempreendedor deve utilizar de todos os meios disponíveis para adquirir informações.

07.a) Penso que o modo como me visto nada tem a ver com os negócios.

07.b) Penso que me vestir bem ajuda nos negócios.

---

(gabarito: B) Valores estéticos, refere-se aos valores ligados à sensibilidade, desde as sensoriais (os cinco sentidos) até a arte mais requintada e suas várias formas de expressão. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências desses valores.

08.a) Tenho prazer no trabalho que faço e, conseqüentemente, no meu projeto.

08.b) Meu projeto, mesmo tendo grande chance de sucesso, não me dá prazer.

---

(gabarito: A) Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor se realiza com seu trabalho. O oposto dos empregados, que só se realizam depois das 18 horas.

9.a) Não necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.

9.b) Necessito de liberdade para desenvolver meu projeto.

---

(gabarito: B) Necessidade de vínculos, o intraempreendedor, mesmo tendo que responder ao seu superior na empresa onde trabalha, necessita de uma certa liberdade para expor suas idéias e realizar seus projetos sem que seja podada sua criatividade.

10.a) Não me importo em trabalhar sob diferentes ritmos de trabalho.

10.b) Necessito de liberdade para impor meu próprio ritmo de trabalho.

---

**(gabarito B) Necessidade de independência, o intraempreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obter flexibilidade em sua vida familiar e profissional, controlar seu próprio tempo.**

11.a) Posso utilizar e aperfeiçoar minhas capacidades na empresa.

11.b) Tenho que saber bem aquilo para que sou alocado.

---

(gabarito: A) Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo assim uma realização pessoal.

12.a) Não possuo conhecimento para desenvolver meu projeto, mas tenho boa vontade e aprenderei no decorrer de seu desenvolvimento.

12.b) Tenho o conhecimento necessário para desenvolver meu projeto.

---

(gabarito: B) **Conhecimento, escolaridade**, o intraempreendedor deve possuir o nível mínimo de escolaridade que lhe permita lidar de modo satisfatório com as pessoas. Principalmente em se tratando do projeto que pretende iniciar, ele deve dominar o assunto para minimizar os problemas no decorrer de seu desenvolvimento.

13.a) Acredito que quanto menos situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.

13.b) Acredito que quanto mais situações novas eu tiver que enfrentar, melhor.

---

(gabarito: B) **Conhecimento, vivência com situações novas**, o intraempreendedor deve estar preparado para enfrentar novas situações, pois as mudanças, apesar de nem sempre serem fáceis de ser assimiladas, contribuem naturalmente para a vida profissional e, até mesmo, pessoal.

14.a) Acredito não ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto, basta acreditar que dará certo.

14.b) Acredito ser importante convencer as pessoas a se associarem ao meu projeto.

---

(gabarito: B) **Habilidade de comunicação persuasiva**, como quase todo projeto nasce de uma idéia, o intraempreendedor deve ter a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é viável, tanto para associarem-se ao seu projeto como para comercializá-lo.

15.a) Resolvo problemas adaptando soluções existentes..

15.b) Peço soluções a outras pessoas para resolver problemas.

---

(gabarito: A) **Habilidade para resolução de problemas**, todo novo projeto gera um conjunto de problemas, desafios e crises. Por isso, o intraempreendedor deve saber lidar com os problemas, independentemente do modo. Seja adaptador, que melhora o que já existe, ou inovador, que gera soluções radicais.

16.a) A minha capacidade intelectual não ajudará na criatividade e inovação tecnológica da empresa, pois não tenho cargo de gerência, portanto, não tenho poder de decisão.

16.b) A minha capacidade intelectual ajudará, entre outras coisas, na criatividade e inovação tecnológica da empresa.

---

(gabarito: B) **Valores intelectuais**, os valores intelectuais do intraempreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

17.a) Sou sonhador e leal às minhas metas.



17.b) Sou muito prático e leal às minhas metas.

---

(gabarito: A) Habilidade de atingir metas, o intraempreendedor é sonhador, está sempre imaginando novos projetos, tendo idéias criativas, muitas vezes tendo sonhos fora da realidade, mas mesmo essas idéias podem, mais tarde, depois de alguns ajustes, se transformar em excelentes projetos.

18.a) Gosto de aprender continuamente e sou inovador.

18.b) Aprendo continuamente, mesmo não fazendo questão, para ficar atualizado.

---

**(gabarito A) Necessidade de desenvolvimento pessoal, o intraempreendedor sente necessidade de estar aprendendo continuamente, e uma empresa é um ótimo local para adquirir novos conhecimentos e também para por os seus a prova.**

19.a) Tenho bom conhecimento técnico sobre o projeto a ser desenvolvido, porém, não sou bom administrador.

19.b) Sou um bom administrador, porém desconheço as técnicas sobre o projeto a ser desenvolvido.

---

**(gabarito: A) Conhecimentos sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio, é indispensável que o intraempreendedor tenha conhecimento a respeito do projeto que deseja desenvolver. Via de regra, ele o tem, por já ser um funcionário alocado para aquela tarefa específica, mas caso contrário, se o funcionário deseja iniciar um projeto fora de sua área de atuação, deve primeiro procurar dominar o novo assunto.**

20.a) Já trabalhei em outras empresas, porém em áreas distintas de meu projeto atual, ou nunca trabalhei em outras empresas.

20.b) Já trabalhei em outras empresas, na mesma área que pretendo desenvolver meu projeto.

---

**(gabarito: B) Conhecimento, experiência com Empresas, um dos poucos tipos de conhecimento que não pode ser transmitido por outros, tornando este um fator diferenciador. A experiência acumulada possibilita um entendimento prévio de problemas que ocorrem invariavelmente.**

21.a) Acho importante estar sempre identificando novas oportunidades.

21.b) Acho importante primeiro terminar o projeto atual para, então, identificar uma nova oportunidade.

---

**(gabarito: A) Habilidade de identificar novas oportunidades, o intraempreendedor deve ter a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. Deve enxergar uma oportunidade onde todos enxergam um problema. Deve estar sempre a procura de novas oportunidades. As vezes até adquirir coisas que não necessita, apenas pelo fato de ser um bom negócio e poder futuramente ser repassado com algum lucro.**

22.a) A negociação deve ser rápida e objetiva.

22.b) A negociação deve ser segura e convincente

---

**(gabarito: B) Habilidade de negociação, o intraempreendedor deve ter habilidade para negociar, tanto com seu superior na empresa como com seus subordinados e clientes. A negociação deve ser segura e convincente, independente do tempo que leve para sua finalização.**

23.a) No que tange minha pessoa, acho importante para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.

23.b) No que tange minha pessoa, não acho que tenha importância para o meu negócio: saúde, alimentação e lazer.

---

(gabarito: A) Valores existenciais, refere-se à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, circulação, entre vários outros. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na visão de mundo das pessoas.

24.a) Sempre sigo minha ética profissional, e isso não interfere nos negócios.

24.b) Sempre sigo minha ética profissional, e isso, às vezes, interfere nos negócios.

---

(gabarito: A) Valores morais, refere-se à doutrina, princípios e normas do procedimento humano. Estes valores não devem ferir a ética profissional. Se o fizer, será mais difícil se tornar um grande intraempreendedor.

25.a) Sou orientado para metas, porém, necessito de suporte e motivação.

25.b) Sou orientado para metas, auto-confiante e auto-motivado, além de reagir ao reconhecimento profissional.

---

(gabarito: B) Habilidade para motivação e decisão, o intraempreendedor é orientado para suas metas. É independente, devendo ser auto-confiante e auto-motivado.

26.a) Me importo com o reconhecimento pessoal.

26.b) Não me importo com o reconhecimento pessoal, eu próprio me satisfazendo já é suficiente.

---

(gabarito: A) Necessidade de Aprovação, o intraempreendedor tem a necessidade do reconhecimento de seus superiores e, até mesmo, da própria sociedade, vontade de aumentar o *status*, de ser respeitado pelos amigos e pela família.

27.a) Gosto de correr riscos.

27.b) Gosto de ter estabilidade.

---

(gabarito: A) Necessidade de auto-preservação. O intraempreendedor, apesar de gostar de uma certa segurança financeira, gosta de correr riscos calculados, mesmo inconscientemente, quando inicia projetos que podem por em risco seu emprego.

28.a) Não sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

28.b) Sei trabalhar com pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

---

(gabarito: B) Conhecimento, experiência na área comercial, como atualmente as empresas tem dado especial atenção ao cliente, é importante que o intraempreendedor tenha uma certa experiência nesta área, onde fazem parte: distribuição do produto, publicidade/*marketing*, pesquisa de mercado e definição de novos produtos.

29.a) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para um estudo complementar.

29.b) O surgimento de um interesse ou necessidade da empresa é motivo para uma nova contratação.

---

(gabarito: A) Conhecimento, formação complementar, fator relacionado com a aquisição e atualização de conhecimentos a partir de um interesse particular ou de uma necessidade gerada pelo projeto, e, muitas vezes, até conhecimentos que não tem relação aparente com o projeto.

30.a) Analiso os pontos positivos e negativos das oportunidades que surgem.

30.b) Não analiso novas oportunidades, apenas não as perco.

---

(gabarito: A) **Habilidade de avaliar oportunidades e pensamento criativo, o intraempreendedor deve ser criativo e saber avaliar criticamente as oportunidades que surgem. Não basta enxergar o que os outros não enxergam, é necessário atribuir valor àquilo que se apresenta como oportunidade.**

31.a) Internet é muito útil somente se meu projeto for no campo tecnológico.

31.b) Internet é muito útil para mim, independente do projeto a desenvolver.

---

(gabarito: B) Habilidade de adquirir informações, no mundo atual, informação é poder e dinheiro. Quem a possui tem mais solidez e estabilidade em seu posto. Por este motivo, o intraempreendedor deve utilizar todos os meios disponíveis para adquirir informações. A internet está classificada como um dos mais poderosos meios de informação da atualidade.

32.a) A organização da empresa e de minha casa não tem relação.

32.b) A organização de minha casa tem relação com a organização da empresa.

---

(gabarito: B) **Valores estéticos**, refere-se aos valores ligados à sensibilidade, desde as sensoriais (os cinco sentidos) até a arte mais requintada e suas várias formas de expressão. A ordem, a limpeza, o ambiente de trabalho, a organização e o próprio vestir são conseqüências desses valores. Se o indivíduo tem o costume de ser organizado em casa, a organização na empresa será natural; caso contrário, mesmo que ele tente organizar a empresa, será muito mais difícil.

33.a) Não tenho religião ou minha religião e meu trabalho andam juntos, sem se chocarem.

33.b) Minha religião vem antes de meu trabalho, mesmo que o afete.

---

(gabarito: A) **Valores religiosos**, a crença religiosa não deve afetar negativamente o projeto. O fanatismo sempre leva ao fracasso.

34.a) Não repasso minhas idéias e abro um negócio próprio para desenvolvê-las.

34.b) Repasso minhas idéias ao meu supervisor para poder transformá-las em realidade.

---

(gabarito: B) **Necessidade de vínculos**, o intraempreendedor deve ter liberdade para desenvolver seus projetos dentro da empresa onde trabalha. Para tal, deve ter também a liberdade de expor suas idéias a seus superiores sem que sofra nenhum tipo de corte.

35.a) Gosto de receber diretivas em minha vida profissional.

35.b) Gosto de flexibilidade em minha vida profissional e gosto de liberdade no meu horário de trabalho.

---

(gabarito: B) **Necessidade de independência**, o intraempreendedor necessita de liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho, obter flexibilidade em sua vida familiar e profissional, controlar seu próprio tempo.

36.a) Necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.

36.b) Não necessito colocar à prova minhas capacidades intelectuais e físicas.

---

(gabarito: A) Necessidade de auto-realização, o intraempreendedor deseja maximizar seu próprio potencial, e visualiza a empresa como um local onde suas capacidades podem ser utilizadas e aperfeiçoadas, obtendo assim uma realização pessoal. Para isso, está sempre buscando tarefas que desafiem suas capacidades físicas e intelectuais.

37.a) Acredito que quanto mais alto o nível intelectual, independente de qualquer outra coisa, melhor.

37.b) Acredito que, acima de um certo nível intelectual, devo usar o bom senso para não me tornar o “dono da verdade”.

---

**(gabarito: B) Conhecimento, escolaridade, o intraempreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade que lhe permita lidar de modo satisfatório com as pessoas, lembrando sempre que educação nunca é demais, mas acima de um certo nível, deve-se ter o bom senso de não se considerar o “dono da verdade”.**

38.a) Não gosto de mudanças, pois podem ser perigosas.

38.b) Gosto de mudanças, pois contribuem para minha vida.

---

**(gabarito: B) Conhecimento, vivência com situações novas, o intraempreendedor deve estar preparado para enfrentar novas situações, pois as mudanças, apesar de nem sempre serem facilmente assimiladas, contribuem naturalmente para a vida profissional e, até mesmo, pessoal.**

39.a) Ter dinheiro é vital para um novo projeto.

39.b) Ter uma comunicação persuasiva é vital para um novo projeto.

---

**(gabarito: B) Habilidade de comunicação persuasiva, como quase todo projeto nasce de uma idéia, o intraempreendedor deve ter a capacidade de convencer as pessoas que sua idéia é viável, tanto para associarem-se ao seu projeto como para comercializá-lo. Tendo essa qualidade, pode-se vencer qualquer dificuldade referente ao projeto, inclusive dinheiro.**

40.a) Resolvo problemas gerando soluções novas, radicais.

40.b) Deixo os problemas para resolver depois.

---

(gabarito: A) Habilidade para resolução de problemas, todo novo projeto gera um conjunto de problemas, desafios e crises. Por isso, o intraempreendedor deve saber lidar com os problemas, independentemente do modo. Seja adaptador, que melhora o que já existe, ou inovador, que gera soluções radicais.

41.a) O meio ambiente nada tem a ver com meu projeto.

41.b) Meu projeto inclui planejamento sobre a proteção do meio ambiente.

---

(gabarito: B) Valores intelectuais, os valores intelectuais do intraempreendedor ajudarão, entre outras coisas, a imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, a definir o papel da criatividade na empresa e a postura em relação a algumas normas da sociedade, como a proteção do meio ambiente.

42.a) Estou pronto a executar qualquer tarefa, mesmo que não seja de minha alçada.

42.b) Não assumo tarefas que não são de minha alçada.

---

(gabarito: A) Habilidade de atingir metas, como o intraempreendedor é orientado para metas, está sempre pronto a realizar qualquer tarefa, mesmo que não seja de sua alçada, para alcançar o produto final de seu projeto.

43.a) A empresa é um ótimo lugar para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.

43.b) A empresa não é um lugar apropriado para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.

---

(gabarito A) Necessidade de desenvolvimento pessoal, o intraempreendedor sente necessidade de estar aprendendo continuamente, e uma empresa é um ótimo local para adquirir novos conhecimentos e também para por os seus à prova.

44.a) Proponho-me a conhecer o máximo possível sobre o projeto a ser desenvolvido.

44.b) Proponho-me a conhecer o máximo necessário sobre o projeto a ser desenvolvido.

---

(gabarito: A) Conhecimentos sobre aspectos técnicos relacionados com o negócio, é indispensável que o intraempreendedor tenha o máximo conhecimento possível a respeito do projeto que deseja desenvolver. Via de regra, ele o tem, por já ser um funcionário alocado para aquela tarefa específica, mas caso contrário, se o funcionário deseja iniciar um projeto fora de sua área de atuação, deve primeiro procurar dominar o novo assunto.

45.a) Tenho mais conhecimento teórico do que prático do funcionamento da empresa.

45.b) Tenho mais conhecimento prático do que teórico do funcionamento da empresa.

---

(gabarito: B) Conhecimento, experiência com Empresas, a experiência é um dos poucos tipos de conhecimento que não pode ser transmitido por outros, tornando este um fator diferenciador. A experiência acumulada possibilita um entendimento prévio de problemas que ocorrem invariavelmente, e isso só se adquire com a prática.

46.a) Acho mais importante ter uma visão sobre negócios atuais e futuros.

46.b) Acho mais importante ter uma visão sobre os negócios passados e atuais.

---

**(gabarito: A) Habilidade de identificar novas oportunidades, o intraempreendedor deve ter a capacidade de ver o que os outros não vêem e de visualizar o ausente. Deve enxergar uma oportunidade onde todos enxergam um problema. Deve estar sempre a procura de novas oportunidades. Às vezes até adquirir coisas que não necessita, apenas pelo fato de ser um bom negócio e poder futuramente ser repassado com algum lucro. O importante é saber enxergar o futuro, enxergar a frente dos outros.**

47.a) Não tenho habilidade de negociar.

47.b) Adquiri a habilidade de negociar pela experiência

---

**(gabarito: B) Habilidade de negociação, o intraempreendedor deve ter habilidade para negociar, tanto com seu superior na empresa como com seus subordinados e clientes. A negociação é um dos pontos vitais de um projeto.**

48.a) A maneira como vivo no dia a dia tem muito a ver com a postura que assumirei dentro da empresa.

48.b) A maneira como vivo no dia a dia e a postura que assumo dentro da empresa não tem relação.

---

(gabarito: A) Valores existenciais, refere-se à vida sobre todos os aspectos, dimensões e níveis: saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, circulação, entre vários outros. Os valores existenciais, por serem os mais abrangentes, constituem-se num dos principais referenciais na visão de mundo das



pessoas. O indivíduo leva essa visão de mundo em todos os momentos de sua vida, tanto em casa como na empresa.

49.a) Os valores morais adquiridos com a sociedade são mais importantes que os adquiridos com a família para o meu projeto.

49.b) Os valores morais adquiridos com a família são mais importantes que os adquiridos com a sociedade para meu projeto.

---

(gabarito: A) Valores morais, refere-se à doutrina, princípios e normas do procedimento humano. Estes valores não devem ferir a ética profissional. Se o fizer, será muito mais difícil se tornar um grande intraempreendedor. Os valores adquiridos com a sociedade, via de regra, são os mesmos dos futuros clientes de seu projeto. Por este motivo, são mais úteis, em se tratando do mundo dos negócios.

50.a) Prefiro discutir o problema com meu superior para que ele  
tome a decisão.

50.b) Não tenho medo de tomar uma decisão radical.

---

(gabarito: B) Habilidade para motivação e decisão, o intraempreendedor é orientado para suas metas. É independente, devendo ser auto-confiante e auto-motivado, não temendo tomar decisões quando necessário.

## Anexo B - Gráfico dos Resultados – Metodologia 1

