

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual, em virtude do avanço tecnológico e da economia globalizada extremamente competitiva, está vivendo quebra de paradigmas. Até o início da década de 90, o Brasil permanecia economicamente estagnado, vivendo sob o efeito da política de reserva de mercado, pela qual as empresas encontravam-se protegidas da concorrência internacional.

Enquanto as principais economias mundiais voltavam-se para a qualidade, para a produtividade e para os processos de aprimoramento de produção, no Brasil os princípios taylorista e fordista ainda orientavam a organização do processo produtivo.

Com o processo de abertura da economia ao mercado externo, iniciado em 1990, e com a transformação do mercado de trabalho, em virtude da introdução de novas tecnologias numa conjuntura de recessão caracterizada pela instabilidade econômica e pela retração do mercado interno, as empresas brasileiras começaram a reduzir os seus efetivos de pessoal.

Atualmente, as mudanças provocadas pela intensificação da concorrência em nível internacional e a necessidade das organizações se reestruturarem, mediante a introdução de um conjunto de inovações de produto e de processo e de relações entre clientes e fornecedores, não somente elevaram os requisitos de escolaridade, habilidades e competências necessárias para a admissão de novos empregados, como também criaram oportunidades para novas relações de trabalhos em nichos de mercado específicos.

Expressando a amplitude das transformações no mercado de trabalho, estudos e pesquisas revelaram a preocupação com a análise das mudanças em curso, referentes ao uso de novas tecnologias de produção, à questão do desemprego estrutural, ao novo perfil dos engenheiros e

trabalhador em geral e às novas formas de gestão que caracterizam a reestruturação produtiva. Entre estes estudos, encontra-se uma pesquisa encomendada pela Escola Politécnica da USP financiada pela Federação das Empresas do Estado de São Paulo (FIESP), em 1998, junto às empresas paulistas, visando conhecer o perfil profissional ideal do novo engenheiro que estaria sendo requerido pelo mercado de trabalho do ano 2002.

No centro desses questionamentos, coloca-se a exigência de novas habilidades e competências dos engenheiros, ante um quadro de retração na geração de empregos, surgimento de inovações tecnológicas, reestruturações organizacionais, bem como o papel da educação no contexto dos novos princípios de produção.

O empreendedorismo apresenta-se como uma alternativa bastante atraente no enfrentamento destas novas demandas. A abordagem, aqui realizada, possui um sentido mais amplo, contemplando tanto engenheiros exercendo funções nas grandes e médias organizações (intraempreendedor), como também para engenheiros-empregadores e suas pequenas empresas (empreendedor).

A questão central da pesquisa é, portanto: quais são as principais características gerais empreendedoras do engenheiro dentro do contexto de sua atuação profissional no mercado de trabalho baiano direcionado ao Pólo Industrial de Camaçari?. A relevância do tema, não somente é justificada tendo em vista a sua atualidade e escassez de trabalhos na área, como também pela abordagem inovadora diferentemente do enfoque tradicional, rígido e mecanicista na análise do perfil do engenheiro.

Pressupõe-se que as características gerais empreendedoras do engenheiro baiano mais valorizadas pelo mercado sejam aquelas relacionadas mais às necessidades, habilidades e aos valores do ser humano do que aquelas relativas ao conhecimento (saber técnico). Argumenta-se

que o atual contexto turbulento e metamorfósico do ambiente organizacional e seus reflexos econômicos, como o surgimento de pequenos nichos de mercado específicos, estão demandando um perfil de engenheiro, baseado nos seus conhecimentos técnico-científicos, mas, sobretudo, enriquecido pelas suas características relacionadas ao ser, e ao saber- fazer.

Este trabalho busca investigar e analisar as principais características gerais empreendedoras do perfil do engenheiro mais valorizadas pelo sistema produtivo regional da Bahia. Com relação a seus objetivos específicos, pode-se enumerar:

- desenvolver modelo de análise adequando as informações oriundas da revisão de literatura àquelas derivadas de pesquisa exploratória junto a empresas de recursos humanos e trabalhos relacionados;

- conhecer o perfil empreendedorista do engenheiro baiano pela ótica do seu campo de atuação profissional;

- comparar os perfis empreendedoristas do engenheiro, oriundos da percepção dos alunos formandos em engenharia e da avaliação dos setores de atuação desse profissional.

O trabalho está organizado em seis capítulos, incluindo esta Introdução. O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura de que constam as mudanças ocorridas na economia e nas empresas brasileiras, refletindo as tendências do mercado globalizado e evidenciando a necessidade de novos atributos de comportamento e conhecimento do perfil do engenheiro atual. O terceiro capítulo, aborda o empreendedorismo, destacando o aspecto comportamental. Este enfoque por sua vez, adicionado às informações provenientes da pesquisa exploratória, subsidiou a construção do modelo de análise delineado no quarto capítulo. No quinto capítulo, são efetuadas a análise e a interpretação dos dados obtidos a partir da percepção dos respondentes,

procurando convergências dos resultados e utilizando ferramentas da estatística descritiva. No sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

## 2. NOVO PERFIL DO TRABALHADOR E A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

### 2.1 TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA E NAS ORGANIZAÇÕES

Em seu trabalho intitulado *A terceira onda – a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização*, Toffler (1997) relembra a metáfora das três ondas, que caracterizam as mudanças socioeconômicas da humanidade: a primeira onda surgiu com a revolução agrícola e transformou o homem, nômade e caçador, no agricultor preso a terra; a segunda, conhecida como revolução industrial, deu origem à civilização centrada nas fábricas; a terceira se caracteriza pela revolução do conhecimento, na qual a ciência e a tecnologia são a chave para o desenvolvimento econômico.

De forma complementar, Rifkin (1997) resume os ciclos do trabalho decorrente da revolução industrial: inicialmente, com a mecanização da agricultura, os desempregados oriundos do campo deslocaram-se para a indústria, e, posteriormente, os excluídos da indústria foram absorvidos pelo setor de comércio e serviço.

Para esse novo contexto, Pastore (1996) destaca que, no âmago da economia flexível, existem dois movimentos abrangentes: o primeiro é representado pela contínua transferência de empregos da indústria para o setor de serviços; o segundo movimento é o contínuo achatamento das estruturas corporativas em face das pressões competitivas globais, da rápida inovação tecnológica e da necessidade de enfrentar a concorrência de mão-de-obra barata dos países em desenvolvimento.

O setor de comércio e serviços não é capaz de absorver a massa desempregada da indústria, pois a mesma lógica da automação e da competitividade desenfreada que despede trabalhadores e afeta o setor produtivo, também tomou conta do setor “terciário”, obrigando o trabalhador a mudar muito mais freqüentemente de emprego.

Um dos principais fenômenos da atualidade está no surgimento de um novo paradigma tecnológico, associado à introdução de novas técnicas de produção e de organização e que está determinando mudanças importantes nos atributos da força de trabalho, de maneira a exigir conhecimentos diversificados e necessários à operação dos sistemas produtivos.

Segundo Minarelli (1995), as grandes empresas e corporações eliminaram ou redesenharam cargos e, em muitos casos, processos inteiros, para sobreviver à crise mundial e atender às novas demandas do mercado. Isso acarretou uma mudança considerável na estrutura das organizações que, em sua maioria, tiveram que reformular suas estratégias para enfrentar os desafios do mercado globalizado, tornando sua estrutura mais flexível.

Está emergindo, portanto, um novo padrão de desenvolvimento que reflete o reconhecimento das tendências contemporâneas, como a globalização dos mercados, a liberação econômica e a formação de blocos regionais de comércio.

Posthuma (1993), por sua vez, esclarece a questão das tendências que se difundem nas empresas mais inovadoras:

Para se tornarem mais flexíveis, eficientes e competitivas, as empresas precisam reestruturar os seus procedimentos internos para complementar as reduções de pessoal, implicando que os que restassem, teriam de assumir mais responsabilidades, tornar-se polivalentes e participar mais no estabelecimento de objetivos e procedimentos da empresa. Tais mudanças no uso de recursos humanos, porém, exigiram mais qualificação dos empregados e treinamento para os novos procedimentos. (POSTHUMA, 1993, p.254).

As novas técnicas organizacionais passaram a exigir do trabalhador maior relacionamento com os vários níveis hierárquicos, raciocínio lógico, conhecimentos de gestão da produção e grande capacidade de aprendizado.

A intensificação dos processos de reestruturação das empresas reforça as tendências nos processos de trabalho: processos de produção flexíveis que exigem uma força de trabalho de maior escolaridade e de maior qualificação, em condições de realizar a conversão e integração de um trabalho manual em um trabalho intelectual.

As exigências pela maior qualificação do trabalhador brasileiro, relacionadas à competitividade e ao processo de reestruturação, criaram dois problemas:

- em primeiro lugar, o processo de modernização da indústria brasileira tem-se verificado num contexto de crise, desemprego e instabilidade econômica, o que dificulta a introdução de formas de gestão mais democráticas e participativas.
- em segundo lugar, a elevação dos requisitos de escolaridade e o próprio conteúdo dessa escolaridade necessária são questões em aberto.

Drucker também enfatiza que a grande questão hoje é saber valorizar o conhecimento como ferramenta principal nos negócios e alerta: “A questão não é de automação ou robótica, mas de organização de produção, baseada, a partir de agora, no treinamento e no reconhecimento teórico, requerendo menor número de pessoas” (DRUCKER, 1996, p.95).

Isso denota que a sociedade contemporânea, em virtude do avanço tecnológico que se expande, globalizando, atravessa a transição para a era da informação e do conhecimento,

impondo às empresas a necessidade de ajustes profundos, e muitas vezes imediatos, em suas estruturas de produção e de serviços.

## 2.2 A DINÂMICA DO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com Massote (1997), a combinação de novas tecnologias, que difunde os ideais de mercado relacionados ao desenvolvimento tecnológico, ao aumento da produtividade e da modernização das empresas, tem afetado o nível de emprego industrial, provocando a exclusão de muitos trabalhadores através da contínua diminuição de postos de trabalho, obedecendo a questão estruturais.

Pressionadas pela abertura do mercado às importações, de forma exagerada e num espaço de tempo muito curto, e pela necessidade de competir no exterior, as empresas industriais brasileiras promoveram um forte processo de ajuste estrutural.

Na mesma proporção, os efeitos causados por motivos conjunturais, como o elevado custo do dinheiro, tanto para financiamentos de longo prazo como para a produção, pela taxa cambial que sacrificava as exportações e restringia a atividade econômica, resultaram no enxugamento geral das estruturas organizacionais, provocando extensos cortes nos quadros de pessoal.

Essa transformação resultou na saída de inúmeras corporações do cenário produtivo, justamente as que estavam acomodadas a um sistema antigo e arcaico, pois a indústria brasileira, acostumada com a administração de curto prazo, teve que enfrentar a transição de uma economia extremamente fechada para um mercado global e competitivo.

Franco (1997) observa que os trabalhadores também não estavam preparados para enfrentar a transição dos antigos para os novos modelos profissionais e empresariais, pois valores

como disciplina, cumprimento de normas e extrema especialização foram complementados por iniciativa, criatividade e aprendizado contínuo.

Isso é ratificado por Rifkin (1997), que afirma que o operário fordista é bastante diferente do trabalhador do final do século. Suas tarefas foram substituídas por funções que exigem a tomada de decisões, e, considerando a mão-de-obra nacional, muito pouco qualificada, ela se torna, portanto, de difícil absorção, num quadro de avanços tecnológicos.

Nessa retração de oportunidades, as exigências por maior qualificação acabam reforçando a natureza elitizante das novas funções, beneficiando aqueles trabalhadores de maior nível de formação e cultura. Com as inovações tecnológicas, o que se quer do funcionário é saber se ele tem conhecimentos que constituam num referencial para a competitividade da empresa, ou seja, se está agregando valor aos produtos ou serviços, com as tarefas concretas que desempenha.

Toma-se evidente que essas situações estão vinculadas à formação básica do indivíduo. Contudo, diante de tal complexidade, é inadmissível julgar que o trabalhador, por mais eficiente que seja, encontre-se em condições de resolvê-las.

Mattoso (1996), por sua vez, colabora aprofundando o entendimento do contexto brasileiro e salienta que a ampliação do desemprego e da precarização das condições de trabalho é causada pelos seguintes aspectos:

- a forma passiva da inserção da economia nacional (que vem favorecendo a ruptura da estrutura produtiva);

- a desregulamentação da produção industrial (que favoreceu uma reestruturação produtiva predatória com o fim das câmaras setoriais e de políticas industriais e agrícolas);
- a políticas macroeconômicas anteriormente ancoradas na sobre-valorização da moeda e ainda em elevados juros (criando ainda maiores dificuldades à competitividade nacional).

Nota-se, portanto, que a relação entre tecnologia e emprego é permeada de fatores econômicos e educacionais. Os ciclos econômicos, evidentemente, são fatores determinantes na criação e na destruição de empregos, porém é a capacidade de inovação e adaptação das empresas que assegura a sua competitividade e permanência no mercado e, em consequência, a geração e a manutenção de empregos.

Conforme Mattoso (1996), para enfrentar o desemprego e evitar a ruptura do tecido social, seria necessário fazer a revisão de suas causas e a mobilização da sociedade por um novo projeto nacional de defesa da produção e do emprego e pela ampliação da solidariedade social. Daí a relevância para as reformas políticas e, em particular, a reforma do Estado, que se referem diretamente às políticas educacionais.

Hammer (1997) diz que o sucesso profissional e até mesmo a manutenção do emprego dependerão cada vez mais, de iniciativa pessoal. Afirma que o fundamental, no contexto da reestruturação produtiva e de mutação do emprego, é o trabalhador localizar-se e empreender-se na economia e na sociedade em permanente formação, desenvolvendo a capacidade de identificar oportunidades de negócios através da análise, concepção, criação e desenvolvimento de empreendimentos competitivo.

Além disso, nesta nova configuração social, o maior empregador passou a ser o setor terciário. Por outro lado, um número crescente de trabalhadores não tem demonstrado disposição em submeter-se a condições de trabalho não condizentes com suas aspirações e buscam meios alternativos para a organização formal, a fim de garantir a sobrevivência e a realização pessoal.

Portanto o trabalhador precisa, nesse novo contexto, com a evolução tecnológica e as novas formas de produção, tornar-se “empregável” ao longo do tempo, ou seja, ter múltiplas funções e se requalificar permanentemente.

Conforme Minarelli (1995), o conceito de empregabilidade ganhou notoriedade a partir da crescente onda de desemprego que caracterizou a economia, de forma global. Trata-se de uma nova atitude diante do mercado, capaz de gerar a condição de ser empregável e ter sempre trabalho e remuneração..

Diante do exposto, pode-se definir empregabilidade como o conjunto de capacitações individuais e profissionais que fornece instrumentos para que uma pessoa possa enfrentar e sobreviver no mercado de trabalho atual. Há necessidade, portanto, do trabalhador investir em si mesmo, desenvolvendo sua capacidade de aprendizagem permanente, procurando manter um alto grau de competência profissional que possa garantir a sua empregabilidade.

### 2.3 AS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

A transformação da indústria brasileira, que se deu com a abertura econômica em 1990 e que possibilitou a internacionalização de uma economia que era fechada, está se dando primeiro na forma de produzir. As empresas concentram suas atividades na manufatura e no fornecimento

de produtos e serviços, visando à redução de custos e à melhoria de qualidade dos produtos, mas pouco ainda no que se refere à introdução de tecnologia.

A forma de produzir, a organização do trabalho e a subcontratação usada extensivamente é uma maneira das indústrias se preparem para a revolução tecnológica propriamente dita.

Soares (1993, p.5) esclarece, que, contrariamente, ao “[...] determinismo tecnológico que predominou até a primeira metade dos anos 70, o uso das novas tecnologias automatizadas, depende cada vez mais de fatores organizacionais, de exigências do mercado e do cumprimento de normas rígidas de qualidade.”

De acordo com Toffler (1994), a indústria de base está em declínio e novas formas de organizações estão surgindo e se moldando, conforme o novo cenário competitivo. Na linha de frente, estão hoje organizações enxutas, mais eficientes e em constante mutação. Esse declínio iniciou-se nos anos 80, à medida que pressões por maior flexibilidade, qualidade e produtividade, passaram a exigir competência e capacidade de aprendizado da empresa como um todo, incluindo os trabalhadores.

As organizações (empresas) mudaram e caminham para parcerias e terceirizações e, nesse processo, na avaliação de Drucker (1994), mais importante do que as alterações tecnológicas e a mudança de ferramentas são saber como mudar em um mundo globalizado. Isso denota que o modelo empresarial do futuro ameaça a sobrevivência das organizações que ignoram as inovações tecnológicas e que mantêm estruturas arcaicas. A grande preocupação das empresas é saber como resistir à avassaladora concorrência internacional, dentro de suas próprias fronteiras.

Conscientes de que o processo de transformação empresarial, o conhecimento e os recursos humanos são fatores importantes, as empresas começaram a sinalizar uma nova e importante

tendência que se refere ao perfil da função e do profissional desejado. Esta etapa é importante, pois os fatores que definem a eficácia de uma organização e mudam seus resultados, estão diretamente ligados aos valores e ao modo de agir das pessoas que compõem a organização. Isso denota que a competência profissional dos recursos humanos é um dos fatores decisivos para a conquista de competitividade, pois, além do treinamento técnico, terão que aprender a utilizar a informação como sua ferramenta básica na condução da empresa.

Para Pereira (1997), a definição do perfil e da posição do profissional, em linhas gerais, compreende os seguintes aspectos:

- identificação das tarefas, atribuições, características e responsabilidades inerentes à posição;
- resultados esperados para a posição, que devem ser perseguidos e alcançados pelo seu ocupante;
- habilidades, experiência e conhecimentos, mínimos ou desejados, que o ocupante deve possuir para poder desempenhar satisfatoriamente suas atribuições e responsabilidades;
- características pessoais (estilo, postura, atitudes, liderança, comunicação, capacidade de se relacionar, etc.), mínimas ou desejadas, que o ocupante deve possuir para assumir a posição e se adaptar a ela, levando-se em consideração a cultura geral e o ambiente da empresa (estilo de gestão, políticas específicas e estruturas hierárquica), bem como muitas outras de suas características (localização, tipo de negócio, porte, ambiente físico, etc.)

Diante do exposto pode-se concluir que as organizações necessitam, ainda, buscar um ponto de convergência, um modelo onde a estrutura, a visão empreendedora e a equipe de trabalho, sejam o resultado de todo o processo de transformação

## 2.4 DESAFIOS PARA ORGANIZAÇÕES E TRABALHADORES

Analisando a historicidade do problema da redução da oferta de empregos, Franco (1991) destaca que o processo de desenvolvimento do capitalismo, desde o seu período manufatureiro até a atual fase monopolista, sofreu profundas transformações. Caracterizado principalmente pela divisão técnica do trabalho e de uma crescente utilização da ciência e da tecnologia no aparelho de produção, obrigou o trabalhador a adaptar-se aos novos métodos de produção, organização e controle de uma nova cultura organizacional.

O processo de reestruturação da indústria alertou as forças sociais, econômicas e políticas para a necessidade de se estabelecer um novo modelo de coordenação intra-organizacional, caracterizado pela maior gestão participativa dos trabalhadores e pela maior interação entre os níveis hierárquicos.

De forma complementar, Franco (1997) enfatiza que a produção de novas tecnologias e a variação do esforço físico para o intelectual, causadas pelas mudanças estruturais que os sistemas de produção adotaram, somadas às pressões do mercado pela maior produtividade e adoção da qualidade total, transformaram os ambientes de trabalho e exigiram, de acordo com Kanaane (1995), mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e indivíduos que os formavam.

Na avaliação de Franco (1997), esta exigência acabou produzindo efeitos bem menores do que os esperados ao considerar a empresa, a estrutura organizacional, como o centro das transformações, negligenciando os indivíduos que nela trabalhavam. Partidário dessa concepção, Kanaane(1995, p.20) assinala: “A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso do trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais”.

Kempenich (1997), demonstrando profundo conhecimento da realidade interna das empresas, explica que a falha da reengenharia nas empresas foi ter negligenciado os valores e as crenças dos seus funcionários e afirma: “Este aspecto muito importante não foi considerado, porque o foco do trabalho estava orientado para a redução de custos. E isso tinha que ser feito entre quatro paredes, porque implicava em redução de pessoal e essas informações não podiam vazar para o chão da fábrica” (KEMPENICH, 1997, p.36).

A reengenharia implica, ainda, mudanças consideráveis na forma de trabalho. Contudo, no rastro do processo de enxugamento das empresas, boa parte dos remanescentes ficou insegura ou insatisfeita, pois eles sabem que a perda do emprego não está necessariamente ligada a questões de desempenho, mas à sua capacidade de criar e inovar.

No mercado globalizado, é preciso oferecer qualidade nos serviços prestados, para poder vencer a concorrência. Daí a necessidade de estruturar bem as áreas comerciais e de produção, já que a primeira irá concretizar resultados, e a segunda garantir a qualidade e a manutenção desses negócios. Uma consequência importante do processo de adaptação das empresas ao novo ambiente competitivo foi o reconhecimento da importância dos recursos humanos como condição fundamental para uma efetiva introdução dos novos instrumentos de garantia da qualidade.

Esboça-se, nesse contexto, a necessidade de os indivíduos desenvolverem suas capacidades, necessárias ao melhor desempenho de atividades, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, incluindo-se, também, uma ampla formação geral e sólida base tecnológica. Isso é ratificado por Minarelli(1997, pág.37) que afirma: “ A nova lógica do trabalho requer outra postura e uma nova educação, pois os trabalhadores ainda estão acostumados ao emprego convencional, no qual o empregador garante o salário e demais benefícios assegurados pelas leis do trabalho”.

Pode-se inferir que a requalificação do trabalhador para atender à demanda tecnológica exigida nas organizações é o principal desafio do início do milênio. Franco (1997) avalia que isso só será possível caso os funcionários se integrem e aceitem as necessidades de mudança propostas e se cada um souber quais as exigências do mercado de trabalho atual e que desafios enfrentar para se manter competitivo e assegurar sua permanência no mercado, mesmo que seja em outro emprego.

Pelo que foi exposto, fica evidente que os maiores desafios organizacionais e do trabalhador na atualidade é obter o envolvimento permanente dos funcionários nas tarefas que executam, bem como a participação do poder público orientado para a formação dos trabalhadores, privilegiando a capacidade de aprendizagem cognitiva permanente, de modo a adaptá-lo, à demanda tecnológica exigida pelas empresas.

### 3 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo se apresenta como uma alternativa adequada ao contexto de mudanças, tanto no que tange às novas formas de organizações visionárias, como a necessidade de alavancagem de desenvolvimento via inovações tecnológicas. O perfil ideal do profissional pode ser alcançado tanto pelo empreendedor interno (empregado intraempreendedor) como pelos empreendedores e suas organizações (empregadores).

A palavra empreendedorismo é um neologismo derivado da tradução do inglês *entrepreneurship* utilizada para determinar os estudos referentes ao empreendedor, suas características, suas origens, seu sistema de atividades, seu campo de atuação. Apesar da divulgação mundial da palavra inglesa *entrepreneurship* como empreendedorismo, na verdade a palavra *entrepreneur* é originária da língua francesa no século XII, significando não só aquele que incentivava brigas, como também pessoas envolvidas em operações militares.

A palavra empreendedor, num contexto mais amplo, pode ser utilizada para designar atividades de quem é dedicado à geração de riquezas, quer na transformação de conhecimento em produtos e serviços, quer na geração do conhecimento ou na inovação em setores como marketing, produção, organização etc. O empreendedor tanto pode contemplar a área de negócios, tendo o dinheiro como uma das medidas de desempenho, como também na área de pesquisa e ensino cuja medida de avaliação é baseada no potencial de agregação de valores gerados por novo conhecimento ou tecnologia e/ou sua propagação.

O termo empreendedor é passível de muitas definições devido principalmente à diversidade de pesquisadores, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para erigir o conceito. No entanto duas correntes principais apontam elementos comuns à maioria delas: os

economistas que relacionam o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas que enaltecem aspectos cognitivos como criatividade e a intuição.

### 3.1 OS ECONOMISTAS

De acordo com Fillion (1999), os pesquisadores do empreendedorismo concordam que a origem desse conceito está nas obras de Cantillon, um banqueiro do século XVIII que, nos tempos atuais, seria designado como investidor em capital de risco.

Cantillon vivia em Paris, mas era irlandês. No Reino Unido, florescia a Revolução Industrial. Ele procurava nichos de mercado para investimentos lucrativos. Neste cenário, a análise do risco era preponderante na tomada de decisão. Na sua visão, o empreendedor era aquele que comprava matéria-prima por um determinado preço para vender por um preço incerto depois de processá-la. No seu entendimento, se o empreendedor lucrasse além do esperado era porque ele havia inovado: fizera algo de novo e diferente, identificando, portanto, uma oportunidade de negócios e assumindo riscos.

Um século depois, Jean-Baptista Say foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos, estabelecendo uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. Fillion (1999) identifica Say como pai do que se convencionou chamar de Empreendedorismo.

Registre-se, ainda, a visão de Adam Smith (1937), em caracterizar o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor.

No entanto o economista austríaco Joseph Schumpeter é a figura que consolida o conceito de empreendedorismo, associando de uma vez por todas o empreendedor ao conceito de inovação, apontando-o como elemento iniciador e explicador para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982). Schumpeter considerava que não era a maximização dos lucros que explicava o comportamento corporativo, mas sim as tentativas.

[...] para lidar com uma situação que mudará presentemente – uma tentativa das empresas para se manterem em pé, sobre um terreno que escorregava embaixo delas. Em outras palavras, o problema que usualmente é visto é o de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é o de como ele as cria e destrói (SCHUMPETER, 1984, p.89).

Portanto Schumpeter cria a famosa noção de destruição criativa, na sua teoria do desenvolvimento econômico, e que seria o motor que mantém o capitalismo em movimento.

Quem chancelaria este motor seria o empreendedor, que não seria necessariamente o responsável pelo investimento do capital inicial ou inventor do produto, mas sim a pessoa com a idéia de negócio. Pela análise econômica que focaliza as partes tangíveis da empresa, como dinheiro, maquinários e terras, a contribuição dos empreendedores pode ser ocultada, uma vez que visão e criatividade são fatores intangíveis. Schumpeter tratou de explicar isto:

O que fizeram os empreendedores? Eles não acumularam nenhum tipo de bens, não criaram meios de produção, mas empregaram os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles “implantaram novas combinações...” E seu lucro, o excedente, ao qual não corresponde nenhuma dívida, é um lucro empreendedor. (SCHUMPETER, 1934, p.132).

Na ótica de Schumpeter, “novas combinações”, inclusive “Fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira” (SCHUMPETER, 1982, p.151), era fundamental. O capitalista respondia pelo risco. Quando este agente empreendedor fosse um fundador e permanecesse no comando da organização, deixaria de ser designado empreendedor tão logo parasse de inovar.

Vários economistas, tais como Knight, Kirzner e Lasso, tiveram grande interesse pelo empreendedorismo, no entanto designando-o apenas como uma função (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Houver muitos contrapontos e controvérsias sobre o tema, tanto entre os economistas quanto os profissionais de outras áreas. Varias tentativas de teorizar em torno do fenômeno foram até agora em vão, não existindo nenhuma teoria econômica sobre o empreendedor que gere consenso, muito menos modelo econômico estruturado e quantificado que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora.

### 3.2. OS COMPORTAMENTALISTAS

Os comportamentalistas consideram os sistemas de valores como elementos fundamentais no desenvolvimento econômico regional, abordando o empreendedor como ator principal. Tentaram obter, mediante estudos nos traços pessoais e nas atitudes do empreendedor respostas que motivariam uma pessoa a empreender. Entre estes, Marx Weber utilizou o sistema de valores para entender o comportamento empreendedor.

Os estudos e trabalhos realizados com o intuito de traçar o perfil do empreendedor de sucesso buscam estabelecer particularidades de sua personalidade. Objetivando delinear a personalidade do empreendedor de sucesso, Collins e Moore (1964) realizaram um estudo no qual tomaram como base entrevistas e testes psicológicos com empreendedores de sucesso do sexo masculino do setor de manufatura de Michigan. Nesse trabalho, constataram que conflitos não resolvidos, tais como relação de autoridade, ausência da figura paterna e superproteção materna aos filhos, levavam a uma atitude de ambivalência impulsionando os empreendedores. Portanto justificaram que as principais características dos empreendedores de sucesso eram a sua alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança.

Também relataram que os empreendedores suportavam adversidades, possuíam uma crença muito grande nas suas próprias capacidades e um forte desejo de autonomia.

Da mesma forma, empreendedores são considerados por Zaleznik (1976) como pessoas que tiveram uma infância turbulenta e conflitante. Para o autor, o empreendedor é motivado por sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência, resultantes de conflitos relacionados com os pais. Além da rejeição paterna, influi nesse processo a dominação materna, de tal forma que os empreendedores realizariam esforços criativos e inovadores procurando formas de compensação.

Vries (1980) também observou que características de uma infância turbulenta e conflitante influenciariam os empreendedores, os quais, pesquisados em seu estudo, relataram histórias de sofrimento, como pobreza, depravação, solidão e mortes marcantes. Concluiu, pois, que a motivação dos empreendedores deriva de sentimentos persistentes de insatisfação, rejeição e impotência relacionados com os pais. O autor apontou como os principais elementos da personalidade do empreendedor: meio ambiente turbulento, esquiva em relação às normas autoritárias dos pais, rejeição, sentimentos de raiva, hostilidade e culpa; identidade confusa e adoção de modelos reativos para a superação de sentimentos dolorosos.

O progresso das ciências do comportamento, nas décadas de 70 e 80 do século passado, foi responsável pelo apogeu da corrente comportamentalista nesta época, compartilhada também pelos estudos de David McClelland (1961). Ele analisou os fatores que explicam o apogeu e o declínio das civilizações. Concluiu que os heróis nacionais seriam imitados pelas gerações seguintes capacitando-as a superar obstáculos e estender os seus limites. Este trabalho foi um marco importante sobre a motivação psicológica, que contribui para o entendimento da personalidade do empreendedor, e que é referendado por Timmons (1994). Como resultado desses estudos, foram identificados três grupos de necessidades:

- a) **de realização**: necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites de fazer um bom trabalho, enfatizando a realização pessoal. É esta a característica de pessoas que procuram mudança em suas vidas e que estabelecem metas realísticas e realizáveis colocando-se em situações competitivas. Esta é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem-sucedidos e que tem como indicadores comportamentais: competir com seus próprios critérios; encontrar ou superar um padrão de excelência; visar a uma única realização; usar *feedback*; estabelecer metas de negócios a longo prazo e elaborar planos para superar obstáculos;
  
- b) **de afiliação**: esta necessidade apresenta-se apenas quando há uma forte evidência de preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. Seus indicadores comportamentais são: estabelecer laços de amizade e ser aceito; fazer parte de grupos sociais; sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva e elevada preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho;
  
- c) **de poder**: necessidade evidenciada quando há uma grande preocupação em exercer poder sobre os outros, cujos indicadores comportamentais são: executar ações poderosas; despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas; preocupar-se constantemente com a reputação, *status* e posição social e visar sempre superar os outros.

Ray (1993) pesquisou empreendedores da França, Canadá, Japão e Estados Unidos com o objetivo de entender como eles percebiam o sucesso. Obteve como resultado uma lista de habilidades, entre elas: identificar novas oportunidades; saber avaliar oportunidades e pensar criativamente; manter comunicação interpessoal; dar atenção e adquirir informações e, por fim, a habilidade de resolução de problemas. Segundo este autor, não há um tipo ideal de personalidade ou um conjunto especial de atributos que garanta o sucesso. Por isso, critica as pesquisas, estudos e programas de treinamento que cultivam unicamente certos atributos de personalidade como se esses levassem, garantidamente, ao sucesso de um empreendimento.

Little e Iverson (1996) descrevem como atributos de personalidade dos empreendedores de sucesso: ser paciente e perseverante; ser econômico e habilidoso em gerenciar dinheiro; ser flexível; possuir disposição para o sacrifício; ter senso de humor; ter habilidade para agir e possuir um ponto de vista muito otimista.

Por outro lado, D' Ávila (1996) afirma que um empreendedor deve ter ambição, sujeitar-se a correr riscos e fazer sacrifícios pessoais sem questionar os possíveis resultados. Outras características que considera importantes são: comprometimento, tenacidade, senso de humor, disciplina, flexibilidade, habilidade para pesquisar, habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal, ser confiável e, por último, ter conhecimento de como lidar, conseguir, dar e receber crédito.

Para Longen (1997), o ponto central dessa discussão é a visão de que se devem estudar as habilidades e os conhecimentos necessários para se obter empreendimentos bem-sucedidos, os quais podem, então, ser desenvolvidos, educados e adquiridos. Considera também que todos os empreendedores são aptos e, especialmente, capazes de melhorar suas vantagens de maneira significativa. O autor afirma, ainda, que são inúmeras as pesquisas feitas visando definir a personalidade de um indivíduo considerado um empreendedor de sucesso, contudo nelas somente se fazem análises dos atributos da personalidade, não sendo considerado o processo que leva à formação de tais características.

Deakins (1996) também demonstrou preocupação com relação a pesquisas direcionadas somente aos atributos e características da personalidade do empreendedor como fator preponderante do sucesso. Para ele, isso pode levar à concepção de que os empreendedores representam um conjunto finito de pessoas que possuem capacidades inatas, o que não é verdadeiro.

Tendo-se observado a importância dos atributos de personalidade de um empreendedor, devem-se também considerar algumas características comportamentais que podem comprometer o seu sucesso. Os valores dos empreendedores determinam suas aspirações e caracterizam a sua visão de mundo, de forma que o seu relacionamento e a sua influência no processo comportamental são imediatos.

Em virtude da importância dos valores para um empreendedor, Empinotti (1994) classificou-os em: existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

Os valores existenciais referem-se à vida nos aspectos referentes à saúde, alimentação, lazer, trabalho, salário, economia, produção, entre outros: são bastante abrangentes e constituem-se nos principais referenciais de visão de mundo dos indivíduos. Na concepção do empreendedor, a empresa lhe oferece a oportunidade de obter dinheiro e, com ele, ter acesso aos padrões de saúde, alimentação, habitação e lazer a que aspira.

Por sua vez, os valores estéticos estão relacionados com a sensibilidade, contemplando os cinco sentidos e outras formas de expressão. Eles se evidenciam pela ordem, limpeza e organização do ambiente empresarial promovida pelo indivíduo.

Quanto aos valores intelectuais, estão ligados ao intelecto como meio de conquista do conhecimento. Estes contribuirão para imprimir o ritmo da inovação tecnológica da empresa, definir o papel da criatividade no contexto e a postura da empresa em relação a algumas normas da sociedade.

Em contrapartida, os valores morais estão ligados à aplicação dos princípios, normas e padrões orientadores de conduta da sociedade de que o indivíduo faz parte. Refletindo esses valores, o empreendedor fará com que a empresa leve em conta os preceitos morais, éticos e legais da sociedade onde atua.

Por fim, os valores religiosos dizem respeito às atitudes religiosas, manifestadoras da necessidade que o homem tem de demonstrar seus sentimentos. Assim, normas e rituais que fazem parte do empreendimento serão estabelecidos com base na religiosidade do empreendedor.

### 3.3 O EMPREENDEDOR

Vale ressaltar que atualmente, nos meios científicos, a preocupação maior se encontra focada em saber se é possível aprender a ser empreendedor e não mais na superada comprovação da tese de que o empreendedor é resultado de herança genética. Resultados positivos têm sido apresentados e metodologias têm sido desenvolvidas e pesquisadas, salientando-se que estas se apresentam bastante diferenciadas das tradicionais. A metodologia mais utilizada no Brasil baseia-se no estudo do perfil do empreendedor de sucesso e na identificação do termo empreendedor, como veremos a seguir, sugerida por vários autores.

Mais uma vez, neste campo fértil e divergente encontramos conceituações distintas. Para Knight (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), o espírito empreendedor era visto significando risco pesado permeado de incertezas, e, portanto, fora da economia. Peter Drucker identifica o espírito empreendedor como a administração em si. “Central à empresa. É [...] o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora [...]” (DRUCKER, 1970, p.10).

Para fins de ilustração, apresentamos o Quadro 1 a seguir, com enfoques das principais abordagens do termo empreendedor, em termos cronológicos.

**QUADRO 1** – Principais abordagens do termo empreendedor

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem de autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Homaday Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança orientada por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.
1991	Fillion	Imagina, desenvolve e realiza visões.
1999	Dollabela	Sonha, transforma o sonho em realidade.

Fonte: Adaptado de **Academy Management Review**, 1984.

Vários autores, como Bruce (1976), têm uma classificação mais abrangente, incluindo como empreendedores empregados de organizações, denominados de intraempreendedores.

O termo intraempreendedor, originado de palavra inglesa *intrapreneur*, foi cunhado por Gifford Pinchot III (1989) para designar o empreendedor interno. São aqueles que, a partir de uma idéia, autonomia limitada, incentivo e recurso da organização em que trabalham, dedicam-se obsessivamente em transformá-la num produto de sucesso. Esta visão é corroborada por Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000), no que diz respeito à escola do aprendizado e suas organizações visionárias, nas quais figuram os intraempreendedores como os agentes principais para consecução dos seus objetivos.

A experiência demonstra que as empresas bem-sucedidas são aquelas que inovaram em tecnologia, marketing, organização e mantêm liderança no que se refere a empreender inovações em relação à concorrência. Sendo assim, o empreendedor é necessário não somente para iniciar pequenos negócios, como também para fomentar o sucesso de grandes organizações. A princípio, a relação entre empreendedores e grandes organizações aparenta ser incompatível, à exceção dos seus líderes carismáticos fundadores.

No entanto o empreendedor e o intraempreendedor integram-se como uma via de mão dupla. O empreendedor, muitas vezes, necessita dos recursos de uma grande empresa para testar suas idéias. Porém sua aversão à subordinação e a pouca autonomia dada pelas grandes organizações constitui-se em entraves para sua integração. O intraempreendedor pode ser a solução, uma vez que pode testar estas idéias dentro de uma determinada autonomia, adquirir uma poderosa experiência organizacional empreendedora, podendo potencialmente tornar-se empreendedores externos.

Para Pinchot III(1989, p.4):

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.

As controvérsias aumentam quando se procura estabelecer a diferença entre empreendedor e empresário. Para fins deste trabalho, adotamos o sugerido por Chagas Dolabela (1999), Filion (1999) e Pinchot III (1989). Ou seja, a palavra empreendedor englobará também o termo empresário e o empreendedor interno. E os seguintes exemplos serão considerados empreendedores:

- o indivíduo fundador de uma organização de qualquer natureza;
- o indivíduo que adquire uma empresa traz inovações, assumindo riscos, seja na maneira de fabricar, vender, distribuir, administrar ou de fazer propaganda com seus serviços e/ou produtos, agregando novos valores;
- um empregado que introduz inovações em uma empresa, gerando valores diferenciais competitivos.

Exclui-se deste conceito aquele que adquire uma empresa e não gera ou introduz qualquer inovação, mas apenas administra o negócio. Ainda conforme Filion (1999), os empreendedores podem ser classificados em:

- voluntários, aqueles que têm motivação própria/original para empreender
- involuntários, aqueles que são pressionados a empreender por circunstâncias alheias à própria vontade (desempregados, imigrantes, etc).

Numa definição simples e abrangente para Filion (op.cit.), empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza uma visão.

### 3.4 O EMPREENDEDOR x CULTURA

A definição de empreendedor como aquele que tem uma visão e procura resolvê-la, desenvolvê-la e concretizá-la, passa pelo processo de mudança e aceitação do ambiente regional em que se encontra. Em outras palavras, tanto a criação do sonho como a crença na capacidade de sua realização são processos coletivos ou grupais na sua implementação e individuais na sua origem.

Segundo Livia Barbosa (1999), a capacidade do indivíduo de adequar a realidade a sua visão do mundo por sua determinação e esforço é extremamente comprometida no Brasil, tendo em vista que o trabalho não é visto como valor positivo e como mecanismo de ascensão social pela sociedade brasileira.

Para Barbosa, o brasileiro tem demonstrado possuir grande resistência e criatividade mais para suportar as adversidades do ambiente do que para amoldá-lo a seus sonhos e necessidades. Sendo assim, podemos classificar este esforço (energia) mais como sendo de “sobrevivência passiva” do que próativo. Observando as idealizações dos nossos heróis, como Jeca Tatu, o brasileiro “é antes de tudo um forte” ou triste, ou irreverente, alegre e astucioso como Macunaíma e o malandro, ratifica-se a constatação da nossa acomodação fatalista. Não se percebe a idéia de um esforço claro, consciente e diligente do indivíduo visando à construção de sua própria libertação. Portanto a capacidade do indivíduo em moldar a sua realidade é superada pelas forças do grupo e do ambiente, o que não se nota nas sociedades que fizeram a reforma protestante nas quais a “[...] dignidade das pessoas se baseava na valorização positiva do trabalho” (Chagas Dolabela 1999, p.60).

Os valores herdados da cultura luso-espanhola como a dignidade e o *status* estão para a sociedade brasileira muito mais vinculada à ociosidade do que à labuta. De acordo com Sergio Buarque de Holanda (1935), uma digna ociosidade era mais nobre às vistas de um fidalgo espanhol ou português do que a luta braçal pelo pão de cada dia. O trabalho foi relacionado à imagem do escravo, fazendo com que o homem livre procurasse evitá-lo.

Conforme Livia Barbosa( 1999, p.55):

Esse valor tradicional atribuído ao trabalho na cultura ibérica e brasileira transformou-o num princípio abstrato da economia e num personagem fictício de nosso sistema de mobilidade social. Trabalho duro, ascensão social e enriquecimento pessoal nunca fizeram parte de qualquer trilogia com credibilidade no imaginário nacional. Aliás, trabalho e enriquecimento estão mais associados à exploração e malogro, aventura e risco, sorte e corrupção do que a determinação, acumulação, recompensa e investimento de longo prazo.

O sucesso é visto pela sociedade brasileira mais como resultado das forças do ambiente do que das competências e habilidades do indivíduo. Sendo assim, tanto as causas como as soluções dos problemas sociais e econômicas são sempre atribuídas a forças e instituições externas. Para nossa sociedade, os indivíduos não têm a capacidade de provocar transformações, a diferença entre resultado e êxito na sociedade é atribuída à natureza das pessoas e não ao desempenho individual.

Os fatores apresentados como explicadores do sucesso são, segundo Livia Barbosa (1999):

- posição Social (pobre ou rico);
- deficiências estruturais do sistema brasileiro (desigualdade de oportunidades na educação, condições precárias de trabalho);
- características individuais (energia pessoal, condições familiares e psicológicas).

Existe uma imensa dificuldade em explicitar as causas e explicar o enriquecimento de indivíduos pela atividade empresarial, principalmente devido às diferenças de oportunidade na sociedade brasileira. Por isso, é comum e popular designar-se o sucesso financeiro à herança ou ao protecionismo, à sorte ou a atividades pouco lícitas.

A partir da percepção das origens da nossa cultura é que pode-se modificá-la, portanto o que se percebe não são obstáculos, mas sim a busca da conscientização dos valores do trabalho para que possa-se implementar e apreender a cultura empreendedorista na sociedade.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

O perfil do empreendedor de sucesso serve de base para que o futuro empreendedor identifique aquelas características que sua atividade irá exigir e também avaliar seu potencial em relação a elas. Conforme Chagas Dolabela (1999), as características do empreendedor variam de acordo com a época, atividade, local e etapa do crescimento da organização, o que também explica os diferentes resultados obtidos nas pesquisas. Um dos campos principais das pesquisas em empreendedorismo focaliza o estudo do ser humano e dos comportamentos que podem levar ao sucesso. Ao mesmo tempo, o domínio das ferramentas gerenciais é visto como uma consequência do processo evolutivo do aprendizado empreendedor. Ou seja, o indivíduo com condições para empreender procurará aprender o necessário para concretizar a sua visão. Portanto o que caracteriza fundamentalmente o empreendedorismo é o saber-ser e o saber-fazer muito mais importantes que o saber (conhecimento técnico).

Para fins deste trabalho, utiliza-se uma concepção de empreendedor não apenas como aquele ligado à criação de uma empresa, como também pessoas empreendedoras que ocupem cargos em organizações. Ou seja, considera-se que o intraempreendedor seja potencialmente um

futuro empreendedor no que diz respeito ao conceito que relaciona empreendedor ao fundador da própria empresa.

Timmons (1994) realizou uma síntese de mais de cinquenta pesquisas com o intuito de levantar os atributos e comportamentos dos empreendedores de sucesso, obtendo os seguintes:

- possuem um total comprometimento, determinação e perseverança com relação ao seu empreendimento;
- são guiados pela busca de auto-realização e crescimento, atingindo metas realizáveis, mas desafiadoras;
- possuem um senso de oportunidades e orientação por metas;
- tomam iniciativas por responsabilidade pessoal;
- possuem um elevado grau de persistência e determinação na resolução de problemas;
- conservam o senso de perspectiva, humor e otimismo em situações adversas;
- buscam no *feedback* o conhecimento do seu próprio desempenho, aprendendo com seus erros;
- mantêm um controle racional dos impulsos;
- vislumbram as adversidades com naturalidade;

- procuram correr riscos com moderação, pois tomam decisões de forma calculada e bem-avaliada;
- são guiados pela vontade de realização e criação;
- possuem um caráter íntegro e confiável;
- lidam relativamente bem com o fracasso;
- basicamente, são formadores de equipes.

Em oposição a esses, o próprio Timonns (1994) observou a existência de aspectos comportamentais de empreendedores que fracassaram, sugerindo como os mais comuns:

- senso de invulnerabilidade: é inerente a indivíduos que acreditam serem imunes a todas as situações;
- crença de que é o “super-homem”: típico de pessoas que tentam provar que são melhores e que podem facilmente desempenhar funções melhor do que os outros;
- senso de antiautoridade: o pensamento de que todo empreendedor tem a tendência a visar *feedback* de maneira a alcançar suas metas e melhorar sua *performance* contrasta com o pensamento de que suas ações são controladas por outros indivíduos;
- impulsividade: perante uma tomada de decisão, buscam a sua execução rapidamente, falhando no dimensionamento das implicações de suas ações e na revisão dos resultados;
- falta de autocontrole: as pessoas com falta de autocontrole julgam que podem fazer pouco, já que não conseguem sequer controlar o que acontece a si mesmas;

- perfeccionismo: o tempo gasto na obtenção da perfeição muitas vezes inviabiliza os resultados
- excesso de autoconfiança: os indivíduos que pensam que têm todas as respostas normalmente têm muito poucas e falham ao não reconhecerem que não sabem;
- senso de independência: o indivíduo pensa que é capaz de realizar todas as coisas por si mesmo, sem a participação e ajuda das outras pessoas.

Existem necessidades que influenciam o comportamento do empreendedor. Com base nesse ponto de vista, Birley e Whesthead (1992) realizaram um estudo que consistiu na aplicação de entrevistas a empresários de diversos países, visando detectar as principais razões que os teriam levado a iniciar uma nova empresa. Como resultado, detectaram um conjunto de necessidades:

- a) de aprovação: conquistar uma posição na sociedade, ser respeitado, aumentar o *status* e o prestígio da família, conquistar algo e ser reconhecido por isso;
- b) de independência (autonomia): tomar iniciativa, organizar e autogerenciar, considerando seus próprios desejos e aspirações;
- c) de desenvolvimento pessoal: tendência para desenvolver, testar e aperfeiçoar suas próprias capacidades, o que faz com que o empreendedor procure sempre ser inovador e estar à frente do desenvolvimento tecnológico, através da identificação e realização de oportunidades;
- d) de segurança: diz respeito à proteção contra perigos reais e/ou imaginários, físicos e/ou psicológicos, representando, basicamente, a necessidade de autopreservação. Nesse caso, a empresa pode ser uma forma de o empreendedor sentir-se seguro em relação a uma série de fatores;
- e) de auto-realização: atingir e extrapolar os próprios limites; o empreendedor visualiza a empresa como um local onde suas potencialidades poderão ser utilizadas plenamente.

Salientam os autores que existem níveis de predominância entre as diversas necessidades e que estas não ocorrem de modo uniforme, além de que a satisfação de uma necessidade implica predominância de outra.

Bastos (1998) complementa, registrando que, além das necessidades, há também questões relacionadas aos conhecimentos exigidos nas diversas etapas do empreendimento, entre os quais são fundamentais:

- conhecimento dos aspectos relacionados com o negócio: além de conhecer o serviço ou produto, o empreendedor deve obter dados e informações que lhe permitam avaliar novos mercados, técnicas, produtos e serviços. Por exemplo, vendas, custos, processos de fabricação, meios de produção, gerenciamento e outros;
- experiência na área comercial: diz respeito ao enfoque empresarial voltado para o atendimento das necessidades do cliente, além da distribuição, publicidade e pesquisa de mercado para definição de novos produtos;
- escolaridade: o empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo para responder de maneira adequada às exigências do seu negócio;
- experiência empresarial: torna-se importante à medida que lhe proporciona um conhecimento prévio mais profundo e abrangente a respeito do funcionamento da empresa;
- formação complementar através da aquisição de informações ou aprimoramento dos conhecimentos possuídos: tende a contribuir tanto na atividade exercida como na formação profissional do empreendedor;
- vivência para enfrentar e resolver novas situações: constitui-se em uma rica experiência para o empreendedor, contribuindo para a superação de situações novas.

Ainda a respeito das qualificações dos empreendedores importa mencionar um outro estudo. Para Echeveste *et al* (1998), os atributos exigidos dos empreendedores neste mundo globalizado estão dispostos em três grandes blocos, a saber: atitudes/valores, competências/habilidades e conhecimentos.

No primeiro encontram-se aquelas características referentes à predisposição dos indivíduos, à sua postura e maneiras de agir. Por competências, habilidades, entendem-se as aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais. Os conhecimentos, por sua vez, são um conjunto de informações, como saber o que o indivíduo deve possuir de forma a atender às exigências do mercado. (ECHEVESTES *et al.*, 1998, p.5).

Assim, os atributos mais comuns ao trabalhador com características empreendedoras, de acordo com os autores, são:

a) Atitudes/valores:

- predisposição à negociação;
- predisposição para correr riscos;
- criatividade;
- flexibilidade;
- motivação;
- intuição;
- ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais;
- autoconfiança;

- mobilidade pessoal (adaptar-se rapidamente e ser favorável a mudanças);
- capacidade de superação (principalmente no que diz respeito a situações de frustração, estresse, pressão por resultados e hierarquia);
- abertura a novas idéias;
- integridade;
- humildade;
- vontade de autodesenvolvimento;
- atitude pró-ativa;
- gosto pelo que faz.

b) Habilidades/competências:

- dimensionamento do tempo;
- coordenação de trabalhos em equipe;
- gerenciamento da inovação;
- integração das diversas áreas funcionais;
- capacidade para tratar com culturas diversas;
- antecipação de ameaças e oportunidades;

- capacidade de negociação;
- visão estratégica;
- capacidade de delegação;
- capacidade de decisão;
- habilidade interpessoal;
- capacidade de liderança;
- agilidade;
- autogerenciamento
- resolvedor de problemas;
- foco no resultado;
- administrador de conflito;
- desenvolvedor de pessoas;
- capacidade de viabilizar/implementar idéias;
- capacidade de percepção de fatos com repercussões para a empresa.

## c) Conhecimentos:

- Perfil generalista;
- Visão da empresa;
- conhecimentos de negócios internacionais;
- processos de alianças e *joint ventures*;
- outros idiomas;
- tecnologia de informação (nível usuário);
- cultura geral/internacional;
- especialista com visão sistemática.

Bastos (1998) questiona a veracidade de alguns posicionamentos, tais como: que as características de personalidade do empreendedor e seu comportamento, medidas por teste, questionários, entrevistas, são indicadoras efetivas para avaliação de sucesso a ser obtido por ele; também, que existem padrões (ou tipos) de empreendedores definidos em termos de um conjunto de características de personalidade e de comportamento; e, por último, que certos padrões estão associados com o sucesso a ser obtido pelo empreendedor.

Em vista disso, o autor conclui que as características determinantes do comportamento são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. As necessidades são os déficits ou as manifestações de um desequilíbrio interno do indivíduo, as quais podem ser satisfeitas ou frustradas ou, ainda, compensadas; surgem quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo,

causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Por sua vez, as habilidades representam a facilidade para utilizar as capacidades, surgidas de ações executadas com base no conhecimento que o indivíduo possui por já ter vivido situações similares. Já o conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia; o conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente e gerando mudanças no comportamento do indivíduo. Por último, os valores são entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo individual.

Longen (1997) destaca o fato de que os empreendedores possuem algumas habilidades que os destacam dos demais. Referindo-se a um conjunto mínimo encontrado na literatura, cita: identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações, coletando, reunindo e agrupando aquelas relevantes à resolução de problemas, sempre procurando soluções inovadoras.

Segundo vários estudiosos sobre o assunto, as teorias sobre empreendedorismo que se centralizam nos atributos de personalidade como fator determinante do sucesso do empreendimento, estão longe de ser satisfatórias. Muitos traços, comumente citados como responsáveis pelo sucesso de empreendimentos, poderiam, então, ser facilmente aplicados e relacionados a muitos gerentes. E, também, pelo fato de estes traços referirem-se, muitas vezes, a aspectos muito específicos, não podendo ser aplicáveis a todas as culturas.

Em síntese, o ponto central desta discussão é a visão de que, ao invés de se postular os traços de personalidade como sendo definitivos, deve-se estudar quais habilidades e conhecimentos são necessários para se obter empreendimentos bem-sucedidos, pois eles podem ser desenvolvidos, educados e adquiridos.

Além do mais, a crença de que todos os empreendedores são aptos e especialmente capazes de melhorar suas vantagens diante do sucesso de maneira significativa, concentrando seus comportamentos e ações em certos aspectos, educando-se, praticando, eliminando, ou pelo menos ignorando os atributos que dificultam. Ter pessoas com um grau elevado de energia, com forças pessoais, comprometimento e as características pessoais citadas anteriormente, que tenha experiência, conhecimento e habilidades gerenciais, pode frequentemente fazer a diferença entre um bom e um ótimo empreendedor.

Até os dias de hoje não foi possível estabelecer, cientificamente, um perfil psicológico de um empreendedor uma vez que diversos fatores contribuem para sua formação. Estes devem ser considerados nas pesquisas desta área, o que não foi feito a princípio pelos comportamentalistas. São eles: tempo de vivência no mercado, experiência de trabalho, local de origem, nível educacional, religião e cultura familiar. Em meio a discordâncias e controvérsias, é possível, no entanto, determinar características mais comuns encontradas nos empreendedores de sucesso, para que possam servir de modelo para futuros empreendedores. “O empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos” (CHAGAS DOLABELA, 1999, p. 50).

Diversas pesquisas apontam que os empreendedores são reflexos das características do período e local em que vivem. Mesmo na era da globalização em que a diversidade e heterogeneia de recursos humanos são uma constante, o referencial básico do relacionamento empreendedor permanece regional apesar de exercer influência fora dos limites da sua região.

### 3.5.1 O Empreendedor e o aspecto comportamental humano

Como foi exposto anteriormente, dificilmente consegue-se afirmar com precisão quais são as características comuns a todo empreendedor. Segundo Longen (1997), o interesse na compreensão dos aspectos comportamentais relacionados ao sucesso de empreendimentos

justifica-se visto que, além das habilidades técnicas, como planejamento do negócio, análise de conteúdo financeiro, exploração de emissões legais e muitos outros, o indivíduo, para que seja um empreendedor de sucesso, deve saber gerenciar a si mesmo.

Bastos (1998) afirma que o comportamento é um mecanismo utilizado pelos indivíduos para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer um conjunto de necessidades. Assim, o processo comportamental é iniciado com a ocorrência de um evento e concluído através da execução de uma ação.

Lezana et al (1996) enumeram os significados das etapas do processo comportamental:

- a) *evento*: é qualquer acontecimento interno ou externo ao indivíduo capaz de produzir um estímulo influenciando o seu comportamento; os eventos são detectados pelos órgãos do sentido;
- b) *percepção*: é o processo que permite ao indivíduo organizar, interpretar e traduzir as informações obtidas pelos órgãos dos sentidos. São as necessidades, a atenção e os interesses que permitem aos indivíduos selecionarem os estímulos e interpretá-los;
- c) *estímulo*: é a percepção de um evento como uma oportunidade para satisfazer a uma necessidade, ou um conjunto delas, capaz de motivar o indivíduo. O estímulo externo pode influenciar o comportamento através de três fatores: da existência (ou não) de condicionamento anterior em relação ao estímulo ou outro semelhante: da possibilidade de satisfação das necessidades e da existência de outros estímulos que produzem, no momento, respostas facilitadoras ou competitivas;
- d) *motivação*: é um impulso fundamental para gerar um comportamento se o evento é percebido como uma oportunidade de satisfazer a uma necessidade;
- e) *geração de alternativas*: são possíveis ações que permitem utilizar o evento para

satisfazer o conjunto de necessidades. É a maneira pela qual o indivíduo tenta formular alternativas de solução para a satisfação de suas necessidades;

- f) *decisão*: é o processo destinado a escolher uma das alternativas de respostas geradas na etapa anterior, mediante um sistema de valoração; os valores individuais são os critérios que fundamentam uma decisão. A escolha produzirá satisfação das necessidades e, ao mesmo tempo, obedecerá aos valores vigentes;
- g) *resposta*: é a execução das alternativas escolhidas e, portanto, a manifestação do comportamento; são ações empreendidas para aproveitar o evento na busca da satisfação das necessidades.

No presente trabalho, assume-se que as características de personalidade que determinam o comportamento dos indivíduos são as habilidades, os conhecimentos, as necessidades e os valores.

Para um melhor entendimento da opção por estas características, apresenta-se a seguir uma explicação a respeito das mesmas.

#### 3.5.1.1 Habilidades

Correspondem à facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. São trechos e partes do comportamento adaptativo, que se tornam integrados em seqüenciais e padrões de realização, executados corretamente e que, geralmente, apresentam uma padronização temporal sistemática e flexível (RODRIGUES, 1992).

Segundo esse autor, quando se desenvolve uma habilidade, acrescenta-se alguma coisa nova a novos trechos e partes do comportamento. Embora uma habilidade seja composta de reações condicionadas, memorizações e respostas selecionadas, cada uma delas, quando integrada, adquire características próprias e inconfundíveis.

Katz (1986) utiliza o termo habilitação como sinônimo de habilidade e o conceitua como aquele que implica a capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial.

A partir dessa conceituação, o autor apresenta três habilitações básicas direcionadas a um bom desempenho gerencial:

- habilitação técnica: consiste na compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas.
- habilitação humana: é a facilidade para trabalhar como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes na equipe.
- habilitação conceitual: é a forma como se compreende e reage ao sentido em que os negócios devem desenvolver-se, os objetivos e políticas da empresa etc.

De acordo com Katz (1986, p.70): “Embora os três sejam importantes em qualquer nível administrativo, as aptidões técnica, humana e conceitual do administrador variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade”.

No estudo apresentado por Stoner (1995), pode-se perceber que as habilidades humanas são necessárias em qualquer nível. No entanto as habilidades conceituais aumentam conforme se eleva o nível de administrativo, enquanto as habilidades técnicas vão-se tornando menos necessárias.

Hersey e Blanchard (1986, p.3) entendem a habilidade humana como “[...] a capacidade de relacionamento eficaz entre indivíduos, sem gerar conflito desnecessário, mas não encobrindo diferenças importantes em perspectivas ou valores”. Estes autores concordam com o constatado por Stoner, no que diz respeito à importância da habilidade humana permanecer constante em todos os níveis, enquanto a ênfase nas habilidades técnica e conceitual variar em função dos diferentes níveis gerenciais.

McClelland faz uma boa descrição da aplicação da habilidade humana por parte de gerentes e que pode ser direcionada para o estudo dos empreendedores.

Quase que por definição, um bom gerente é aquele que, entre outras coisas, ajuda seus subordinados a se sentirem fortes e responsáveis, que os gratifica oportunamente por bom desempenho e que zela para que as coisas sejam organizadas de tal forma que os subordinados sintam que sabem o que devem estar fazendo. Acima de tudo, os gerentes devem criar entre os subordinados um sólido espírito de equipe, de orgulho em trabalhar como parte de uma determinada equipe. Se um gerente cria e estimula este espírito, seus subordinados certamente apresentarão um melhor desempenho (McCLELLAND, 1987, p.11).

O desenvolvimento de habilidades depende da capacidade intelectual de cada pessoa. Alguns autores acreditam que a capacidade é determinada geneticamente. Desta forma, um indivíduo só desenvolve as habilidades até o limite que sua capacidade possibilita. Outros autores defendem a idéia de que se pode desenvolver não só as habilidades, como também a capacidade.

Independentemente da discussão sobre a possibilidade de se desenvolver a capacidade intelectual, que não é o escopo deste trabalho, acredita-se que as habilidades podem facilmente

se desenvolver através de diversas formas, como por exemplo, num ambiente estimulador e favorável ao seu desenvolvimento através de um programa de capacitação.

### 3.5.1.2 Conhecimento

Significa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, sendo profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores (CHIAVENATO, 1994).

Inclui-se, neste grupo, a experiência, que é o conhecimento estruturado através da observação e da prática. Este conjunto de conhecimentos é resultante de processos organizados de aprendizagem, que ocorrem através do tempo sob determinadas condições, proporcionando o surgimento de novas estruturas cognitivas e emocionais, que não existiam anteriormente, provocando deste modo, modificações no comportamento do indivíduo (LEZANA, 1999).

Piaget enumera três formas de conhecimento:

Em primeiro lugar, há uma imensa categoria dos conhecimentos adquiridos graças à experiência física em todas as suas formas, isto é, a experiência dos objetos e de suas relações, mas com abstração a partir dos objetos como tais. Vê-se imediatamente que se trata, neste caso, da extensão indefinida das condutas de aprendizagem ou de inteligência prática, porém com todos os tipos de novidades que devem ser explicadas. Em segundo lugar, há a categoria, notavelmente estreita, e mesmo de extensão real muito discutível, dos conhecimentos estruturados por uma programação hereditária, como é talvez o caso de certas estruturas perceptivas (visão das cores, duas ou três dimensões de espaço, etc.). O caráter restrito dessa segunda categoria levanta imediatamente um grande problema biológico pelo contraste com a riqueza dos instintos dos animais. Em terceiro lugar, há a categoria, pelo menos tão extensa quanto a primeira, dos conhecimentos lógico-matemáticos, que se tornam rapidamente independentes da experiência e que, se no início procedem dela, não parecem tirados dos objetos como tais, mas das coordenações gerais das ações exercidas pelo sujeito sobre os objetos (PIAGET, 1996, p. 306).

Quanto à aquisição de conhecimento, é necessário esclarecer que os seres humanos não aprendem da mesma maneira. Tanto fatores fisiológicos como sociais direcionam o estilo de aprendizagem individual.

A partir da conceituação desta característica e das formas existentes de conhecimento pode-se perceber sua importância no comportamento das pessoas. Todos os atos são determinados entre outros fatores, pelo conhecimento e este, pela sua própria definição é adquirido.

### 3.5.1.3 Necessidades

É um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Abraham Maslow (1957) classifica as necessidades em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e auto-realização), sendo que, num determinado instante, estas se apresentarão em posições relativamente diferenciadas.

As necessidades fisiológicas são necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, descanso, higiene. A necessidade de segurança é essencialmente a necessidade de superar os perigos, ou seja, constitui-se na autopreservação. A necessidade social consiste na necessidade de se pertencer a vários grupos e de ser aceito por estes. A necessidade de estima envolve tanto a auto-estima como a necessidade de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação dessa necessidade de estima produz sentimentos de confiança em si mesmo, de prestígio, de poder e de controle. A auto realização é a necessidade que as pessoas sentem de

maximizar seu próprio potencial, seja ele qual for. É o desejo de tornar-se aquilo de que se é capaz.

Henry Murray (1973) foi outro autor que estudou profundamente a questão das necessidades. Este descreve as necessidades como questões que se situam dentro de contexto de comportamento, relacionando-se com estados internos e à presença de estímulos externos que impelem à ação. Murray relata que algumas necessidades são subsidiárias de outras mais globais e superordenadas: a satisfação da necessidade subsidiária não é um fim em si mesma, mas apenas um passo para a satisfação.

Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, na visão de Murray, sendo que neste caso é gerado um conflito. Uma das necessidades será ou poderá tornar-se, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada de necessidade prepotente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes.

Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades, uma vez que possibilita a satisfação das mesmas.

#### 3.5.1.4 Valores

Os valores entendidos como um conjunto de crenças, preferências, aversões, predisposições internas e julgamentos que caracterizam a visão de mundo de um indivíduo. Constituem-se num dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento das características individuais (EMPINOTTI, 1994). Katz (1986, p. 82), ao estudar a questão da capacidade de administradores, faz uma referência em relação aos valores: “Uma parte importante do processo

é o auto-exame do aluno quanto aos seus próprios conceitos e valores, que pode capacitá-lo a desenvolver conceitos mais úteis a seu respeito e acerca dos outros. Com a mudança de atitude, espera-se que também ocorra um aprimoramento no trato com problemas humanos”.

Autores como Lezana (1999) e Mori (1998), elegeram essas quatro características (ver quadro 2, a seguir) para o estudo dos empreendedores, baseados no resultado de algumas pesquisas realizadas por diferentes autores, anteriormente citados neste trabalho, que demonstram que os empreendedores possuem necessidades, habilidades, valores e conhecimentos comuns independentemente da situação geográfica, política, social e econômica. A partir destas premissas, sugerem o seguinte “*framework*” para o estudo das principais características do empreendedor.

**QUADRO 2** – Principais características do empreendedor

Características	Especificação	Referência
Necessidades	Aprovação Independência Desenvolvimento pessoal Segurança Auto-realização	Birley e Westhead (1992)
Conhecimento	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiências em empresas Formações complementares Vivência com situações novas	Bastos (1998) Lezana (1995)
Habilidades	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informação Resolução de problemas	Ray (1993)
Valores	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos	Empinotti (1994)

Fonte: Lezana (1996)

Diante do exposto, pode-se afirmar que as quatro características determinantes do comportamento humano e, portanto, dos empreendedores, são: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores. Isto significa que toda vez que se altera uma delas (aquisição de conhecimento, surgimento de uma nova necessidade, desenvolvimento de habilidades ou modificação de valores) se estará modificando o comportamento.

#### 4.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA.

Baseado na revisão de literatura, pesquisa exploratória e observação do próprio autor, procurou-se neste estágio a criação de um *framework* que foi o pilar fundamental para ordenar o conceito e as idéias centrais do tema, visando à modelagem de uma estrutura de análise que possibilite a investigação adequada do nosso objeto de estudo.

##### 4.1 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE.

A partir do objetivo central do trabalho de identificar e valorar as principais características empreendedoras do engenheiro no mercado do trabalho baiano, pesquisas exploratórias e apropriação de dados revisão de literatura foram integradas para, em seguida, alicerçarem a montagem de uma estrutura de análise.

A primeira etapa da pesquisa exploratória foi feita mediante consulta a pesquisas e trabalhos relacionados ao perfil atual do engenheiro, o que permite uma interação do empreendedorismo com a engenharia. Em seguida, foi realizada a segunda etapa da pesquisa exploratória junto às principais consultorias (empresas) de recursos humanos atuantes no mercado de trabalho baiano, visando obter os atributos mais valorizados pelas organizações no que diz respeito ao perfil atual do engenheiro requerido pelo mercado. Por fim, tomando-se os conceitos de maior consenso sobre as características empreendedoras num sentido mais amplo (empreendedores e intraempreendedores), apropriadas da revisão de literatura, foi elaborado um modelo de análise que permite identificar e avaliar as principais características empreendedoras do engenheiro no mercado de trabalho baiano.

Portanto, o modelo de análise (ver quadro 3, a seguir) é uma conjunção de informações provenientes de pesquisa exploratória e revisão de literatura ordenadas de forma que nos permitam investigar as características empreendedoras do engenheiro no mercado de trabalho baiano. Uma visualização detalhada da construção do modelo de análise é apresentada no Apêndice B.

QUADRO3 – Modelo de análise

CARACTERÍSTICAS	ESPECIFICAÇÕES	INDICADORES
Necessidades	Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>fomentador de relações interpessoais positivas;</li> <li>preocupa-se com a comunidade/sociedade;</li> <li>ser aceito estabelecendo laços de amizade;</li> <li>procurar fazer parte de grupos sociais.</li> </ul>
	Independência	<ul style="list-style-type: none"> <li>saber dimensionar e controlar seu próprio tempo;</li> <li>com autonomia para alcançar metas;</li> <li>com iniciativa para tomada de decisões;</li> <li>curioso/ descobre as coisas por si mesmo.</li> </ul>
	Desenvolvimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>com ambição profissional/vontade de crescer;</li> <li>aprende continuamente/ aproveita oportunidades.</li> </ul>
	Auto-realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>constante utilizador de <i>feed back</i>;</li> <li>formulador de planos para superar obstáculos;</li> <li>encontra e/ou supera padrões de excelência;</li> <li>compele com seus próprios critérios;</li> <li>com auto-controle / equilibrado / tolerante.</li> </ul>
	Aspectos técnicos relacionados com o negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>usuário de <i>softwares</i> específicos de engenharia;</li> <li>altamente especializado/ focado em sua área;</li> <li>com conhecimento generalista da engenharia;</li> <li>com visão do conjunto da produção.</li> </ul>
Conhecimento	Experiência na área comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>com visão clara do papel cliente-fornecedor.</li> </ul>
	Escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>formando em faculdade de primeira linha.</li> </ul>
	Experiências em empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>com estágio em empresas conhecidas.</li> </ul>
	Formações complementares	<ul style="list-style-type: none"> <li>com curso de especialização;</li> <li>pós-graduando em administração;</li> <li>pós-graduando em engenharia;</li> <li>com domínio em espanhol;</li> <li>com domínio em alemão;</li> <li>com domínio em inglês.</li> </ul>
	Vivência com situações novas	<ul style="list-style-type: none"> <li>com ampla cultura geral.</li> </ul>
	Identificação de novas oportunidades/negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>negociante/identifica oportunidades comerciais.</li> </ul>
	Valoração de oportunidades e pensamento criativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>avalia rapidamente oportunidades e ameaças;</li> <li>pensa em soluções criativas/originais</li> </ul>
	Comunicação persuasiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>facilidade para redação/escrever bem;</li> <li>com habilidade para conduzir pessoas;</li> <li>capaz de expor ideias de forma organizada;</li> <li>capaz de traduzir conhecimentos técnicos;</li> <li>capaz de transmitir a um operário o que quer;</li> <li>sabe ouvir/aceitar e fazer críticas.</li> </ul>
	Aquisição de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>atento às necessidades do mercado</li> <li>capaz de assimilar orientações simultâneas.</li> </ul>
	Resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>habilidade para conviver com mudanças;</li> <li>soluciona integrando ação e análise;</li> <li>com habilidade para trabalhar em equipe;</li> <li>com jogo de cintura/intuitivo/innovador.</li> </ul>
Valores	Existenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>não fumante;</li> <li>praticante regular de atividades esportivas.</li> </ul>
	Estéticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>com boa apresentação pessoal;</li> <li>com noção aguçada de estética.</li> </ul>
	Intelectuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>comprometido com a qualidade do que faz;</li> <li>preocupado com a segurança do trabalho;</li> <li>procura terminar o que começa;</li> <li>preocupado com o meio ambiente;</li> <li>arrojado/ não tem medo de errar.</li> </ul>
	Morais	<ul style="list-style-type: none"> <li>valoriza o serviço de outras pessoas;</li> <li>fidel à organização a qual trabalha/leal;</li> <li>valoriza a ética profissional;</li> <li>valoriza a dimensão/ tem honra pessoal;</li> <li>com visão otimista da vida/alegre;</li> <li>sensível aos aspectos sociais do trabalho.</li> </ul>

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esses 60 indicadores foram utilizados para compor o questionário da pesquisa (Apêndice A), em que, para cada indicador, corresponde um valor de 1 a 10 dentro dos critérios de avaliação propostos pela escala Likert, o que facilita o tratamento estatístico dos dados. O número de indicadores foi distribuído igualmente entre as 4 características gerais, perfazendo o total de 15 indicadores por características gerais, para que fosse eliminada qualquer influência na média final. Adotou-se a técnica qualitativa-quantitativa através de questionário autopreenchível, perguntas abertas e fechadas e estruturadas. Este questionário é formado por duas partes. A primeira coleta dados do entrevistado e a segunda a sua avaliação quanto à importância dos indicadores.

Na primeira parte do questionário, foi possível não só classificar o perfil do entrevistado quanto ao seu setor de atuação no mercado de trabalho, como também, diagnosticar seu perfil empreendedor no que tange a ser potencialmente intraempreendedor (empregado de grandes organizações) ou potencialmente empreendedor propriamente dito (fundador de pequenas empresas).

Outras informações solicitadas aos entrevistados, que subsidiaram a classificação e o diagnóstico, foram:

- cargo;
- tempo de formado;
- curso de pós –graduação;
- instituição de ensino de origem graduação e pós-graduação;
- formação específica dentro da engenharia ( Civil, Mecânica, Elétrica, Química e outras);
- empresa;
- número de empregados.

Os setores de atuação do engenheiro no mercado de trabalho foram classificados em:

- Pólo Industrial de Camaçari (P.I.C.);
- Metalúrgico (relacionado ao P.I.C.);
- Construtoras civis (relacionados ao P.I.C. );
- Outros (relacionados ao P.I.C ).

Observa-se que estes três últimos participam de alguma forma da cadeia produtiva do Pólo Industrial de Camaçari, quer como prestador de serviços ou até mesmo como acionista controlador de organizações.

Trabalhando com essa segmentação, foi possível o cruzamento de dados quanto aos potenciais perfis empreendedoristas dos respondentes e o setor de atuação no mercado no que tange à busca de correlação, identificação e valoração das características empreendedoras do engenheiro. Tal abordagem permitiu visualizar a influência das variáveis subjetivas e culturais contidas no perfil do respondente e seu setor de atuação na percepção qualitativa das características.

O perfil do entrevistado foi direcionado a um profissional de engenharia com amplo conhecimento dos objetivos atuais e futuros da empresa ou, em outros casos, ao responsável pelo setor, divisão com maior número de engenheiros no seu quadro; no caso exclusivo de pequenas empresas de engenharia, o seu fundador ou sócio-diretor. Em ambos os casos, o respondente ocupou preferencialmente uma função de direção, gerência, ou chefia dos engenheiros na organização. Através de informações oriundas de pesquisa exploratória e relações interpessoais e profissionais, procurou-se direcionar ao máximo o perfil do respondente a um perfil considerado inovador pelo mercado de trabalho.

A título de ilustração, como também para subsidiar futuras investigações, visando o aperfeiçoamento da interação entre academia e o sistema produtivo e da grade curricular das Engenharias, este questionário foi também submetido à avaliação dos formandos de Engenharia Mecânica 2002.2.

Para efetiva aplicação do questionário, procurou-se, mediante pré-teste, verificar possíveis falhas que pudessem prejudicar o seu entendimento e aplicação. O pré-teste demonstrou que a aplicação do questionário, independentemente da facilidade de acesso (via e-mail ou presencial), atendia plenamente às expectativas, não havendo qualquer referência que desabonasse sua aplicabilidade.

#### 4.2.1 Unidade Análise de Pesquisa: Principal mercado de trabalho da Engenharia na Bahia

O mercado como integrante da sociedade é o item referencial da cultura de trabalho vigente no aspecto regional. Vale ressaltar que os estudos comportamentalistas sofreram críticas por não levarem em conta diversos fatores que, de acordo com Chagas Dolabela (1999), influenciam na formação do perfil psicológico de um empreendedor, entre eles: época e regionalismo. Segundo o mesmo autor, “O empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos” (CHAGAS DOLABELA, 1999, p.50).

Este trabalho pretende ajustar o aspecto regional-temporal da cultura do principal mercado de trabalho de engenharia na Bahia ao aspecto analítico comportamental das características empreendedoras.

No aspecto regional, escolheu-se intencionalmente uma amostra não probabilística do mercado de trabalho baiano, focado principalmente nas grandes empresas mais importantes do

Pólo Industrial de Camaçari (P.I.C.), nas grandes e pequenas empresas dos setores metalúrgicos, construção (civil), e setores de atuação variada (Outros). Ressalta-se que a maior parte da amostragem adotada é constituída por um mercado altamente influenciado pela cadeia produtiva do Pólo Industrial de Camaçari. Tal decisão justifica-se pelo grande número de engenheiros atuantes neste mercado como também por englobar e adensar uma rica diversidade das especialidades de engenharia (Civil, Mecânica, Elétrica, Química e outras). Em adição, o Comitê de Formento Industrial de Camaçari (COFIC) destacou que o P.I.C. tem uma participação no Produto interno bruto (PIB) baiano superior a 15%, e, vem sempre ocupando uma posição importante tanto no que se refere à geração de riquezas para economia baiana quanto na introdução de inovações Tecnológicas relacionadas à engenharia.

No aspecto temporal, a pesquisa foi realizada entre janeiro e março de 2003. Das 97 empresas consultadas 49 responderam ao questionário, ou seja, um índice de retorno de 51%. A dificuldade de acesso ao perfil do entrevistado e a época de realização da pesquisa interferiram no índice de retorno, como também determinaram que a maioria dos questionários fosse respondida via e-mail.

#### 4.2.2 Critérios de avaliação

Dentro da avaliação quantitativa de cada indicador na escala proposta por Likert variando de 1 a 10, foram estabelecidos os seguintes critérios:

Valores de 1-4 correlação fraca;

Valores de 5-6 correlação regular;

Valores de 7-10 correlação forte.

A identificação de uma característica específica ou geral como empreendedor (a) é apontada quando a sua média for superior ou igual a 7. Portanto, obteve-se primeiro valores médios para os indicadores, para se chegar a valores médios das características específicas para, finalmente, achar-se valores médios das quatro características gerais: Necessidades, Habilidades, Valores e Conhecimento.

De posse dessa informação, é possível saber a identificação e a valoração para cada uma dessas variáveis, não somente para o número total de entrevistados, como também pelo seu perfil potencial (empreendedor, intraempreendedor), pelo seu campo de atuação no mercado e também pelo cruzamento destes.

#### 4.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa exploratória apresenta limitações quanto ao tamanho e escolha intencional da amostra, uma vez que focaliza principalmente o Pólo Industrial de Camaçari e setores relacionados a sua cadeia produtiva. Sendo assim, representa uma cultura em que a pressão competitiva de mercado e a da tecnologia são específicas destes setores. Portanto, a princípio, os resultados obtidos não permitem generalizações para outros segmentos de mercado.

Os indicadores utilizados e levantados junto à revisão de literatura apresentam-se como mais adequados e significativos ao objeto de estudo, entretanto não esgotam as possibilidades do tema em referência.

Condicionado pelas restrições técnicas, orçamentárias e temporais que caracterizam esta pesquisa, é importante ressaltar que a finalidade do presente estudo não é a produção de um trabalho definitivo sobre o tema em questão.