

Perfil Empreendedor e Liderança Criativa dos Empresários Associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina

Algildo Munhon
algildo@hotmail.com
PPA-UEM/UEL

Marcia Regina Gabardo da Camara
mgabardo@sercomtel.com.br
UEL

Resumo

O artigo analisa o perfil empreendedor dos empresários associados da ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina, por meio da aplicação do CEI – *Carland Intrepreneurship* -, e o modelo de liderança adotado nas empresas participantes, mediante o instrumento TFI - *Teams Factor Inventory*. Foram entrevistados 159 empresários (aplicação do CEI) e 405 funcionários e/ou gerentes (aplicação do TFI). O perfil dos empresários associados à ACIL revelou um predomínio de *meso* empreendedores (69% da amostra) e os colaboradores classificaram as empresas participantes como “equipe dos sonhos”; uma das justificativas para o resultado encontrado refere-se ao fato de que a atividade comercial e industrial realizada pelos empresários da ACIL não é de natureza complexa.

Palavras Chave: perfil empreendedor, liderança criativa, identificação e mensuração.

Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar o perfil empreendedor e a liderança criativa dos associados da ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina. Quanto mais intenso o grau de empreendedorismo e de criatividade na liderança, maior tende a ser a contribuição das empresas para o desenvolvimento local, gerando novos e melhores empregos. A importância do estudo para as empresas e a sociedade londrinense deve ser destacada, pois na última década a cidade de Londrina (Paraná) cresceu menos que as demais grandes cidades paranaenses. O bom relacionamento de equipes é essencial para o sucesso da empresa, pois tanto a empresa, quanto os atores sociais, usufruem os benefícios de seus relacionamentos.

O estudo está dividido em seis partes: uma introdução que apresenta o objetivo e contextualiza o problema; a segunda parte apresenta a revisão de literatura sobre empreendedorismo e liderança criativa; a terceira discute a evolução da ACIL de suas origens até nossos dias; a quarta relata os procedimentos metodológicos, a quinta analisa os resultados e, a última parte, as conclusões e recomendações do estudo.

1. EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA CRIATIVA: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Schumpeter (1982), o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente,

sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. Para Dolabela (1999), o termo empreendedorismo traz consigo o pragmatismo de fazer as coisas de maneira diferente ou proporcionar uma nova maneira de fazê-las. O empreendedorismo é um termo normalmente associado às micro e pequenas empresas (MPEs). Estas operam com poucos funcionários e de administração, geralmente, familiar, mas movimentam grande parte da economia, gerando riquezas, por meio de emprego e renda. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora e a necessidade de realização pessoal muitas vezes, confunde-se com as metas e o crescimento da organização (MINTZBERG, 2000). No Brasil, uma parcela significativa das MPEs (35%), segundo pesquisas do Sebrae (2003), não consegue completar o primeiro ano de vida. Hamm (2002) acredita que o processo de desenvolvimento de negócios empreendedores encontra dificuldades, há necessidade de aprendizado e capacitação gerencial contínua para ajustar-se às crescentes necessidades dos mercados atuais. Como as pessoas que administram muitas MPEs não são empreendedoras e não atendem à necessidade de qualificação contínua, tal fator contribui para a perda da competitividade.

Para Fillion (1999) e Carland, Carland e Hoy (1992), o empreendedorismo resulta da ação de pessoas que apresentam habilidades criativas, sendo que diversos fatores podem influenciar o comportamento do indivíduo empreendedor, como o fato de correr riscos nos negócios. A análise do perfil empreendedor pode direcionar pessoas e instituições a rever o seu comportamento e aproveitar ou aprimorar as competências existentes. Prahalad e Hammel (1998) defendem que a sustentabilidade da competição da empresa reside, na capacidade dos gerentes de focalizarem tecnologias corporativas e habilidade de produção, em competências que capacitem negócios individuais a se adaptarem rapidamente a mudanças e oportunidades.

O sistema de relações é um elemento de suporte para a evolução de uma visão de negócio (FILLION, 1991). Essa atividade demonstra a utilização de características empreendedoras e influencia o comportamento do indivíduo que pode direcionar maior ou menor capacidade empreendedora, como resultado (DORNELAS, 2001; CARLAND; CARLAND; HOY, 1992).

O empreendedor apresenta um comportamento inovador e uma postura estratégica (FILLION, 1999). O empreendedor apresenta alguns traços peculiares, como decisão, organização de ferramentas que envolvem as pessoas, gosto pelo risco, assumindo o lucro ou o fracasso por suas ações. Hisrich e Peters (2004), definem empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência, econômica e pessoal.

Segundo Schumpeter (1982, p.54), o “empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa”. Um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas. O ponto principal dessa definição é que o empreendedorismo, em empresas novas ou estabelecidas há algum tempo, é fator imprescindível para que os negócios sobrevivam e prosperem, num ambiente econômico de mudanças. O autor concebe o empreendedorismo como um processo contínuo: conforme novas oportunidades apareçam na economia, os indivíduos com visão empreendedora percebem e as exploram.

Os empreendedores, segundo McClelland (1972), reúnem três conjuntos de variáveis: realização, planejamento e poder. O primeiro conjunto engloba as seguintes qualidades: a

busca de oportunidades, o comprometimento, a perseverança, a exigência pela qualidade e eficiência, correr riscos de forma calculada; o segundo: o estabelecimento de metas objetivas, a busca de informações e o planejamento e monitoramento de maneira sistemática; o terceiro: autoconfiança e independência, a persuasão e rede de contatos.

Le Boterf (2003), defende a possibilidade de desenvolver as competências nas firmas. Enquanto os autores anteriormente analisados destacaram a importância do indivíduo, o autor acrescenta também a responsabilidade do sistema de gestão e do sistema de formação. Logo seria possível o desenvolver as competências não só no âmbito individual, como também ao nível da empresa. Muitos agentes poderiam contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento de competências, tornando o processo amplo e abrangente: sistema de educação formal, governos, empresas e sociedade. Logo, indivíduos empreendedores e competentes constroem organizações saudáveis e competitivas, com capacidade para promover o desenvolvimento econômico regional.

O centro de todas as competências seria o saber combinatório, isto é a capacidade de integrar e coordenar diversos saberes tais como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidade e administrar situações complexas. A competência envolve o uso da inteligência prática e dos conhecimentos adquiridos em condições de adversidade e desafio (ZARIFIAN, 2003). Um dos maiores desafios envolve a integração das competências individuais e organizacionais nas firmas porque depende da ação bem sucedida das equipes. Empresas competitivas devem ser inovadoras e devem se recriar para sobreviver e crescer em ambientes dinâmicos (HAMEL; PRAHALAD, 1990)

Segundo Rickards e Moger (1999), a liderança criativa trata-se, em essência, de um processo em que o comportamento criativo da equipe é direcionado de inaceitável para aceitável e após, de aceitável para superior. Rickards e Moger (1999) utilizaram o modelo de Tuckman (1965, apud INACIO JUNIOR, 2002) para a descrição das etapas que identificam o processo de formação de uma equipe, que segue a seguinte ordem: formação, turbulência, normalização, performance e passagem para finalização.

Na **Formação** - estágio inicial -, as pessoas procuram saber umas das outras, quem são, de onde vieram, o que sabem, o que pensam. É um estágio mais de busca de informação do que propriamente de engajamento. Poderíamos dizer que é a fase do tato ou toque, a descoberta do desconhecido, ou seja, o grupo novo. O líder tem um papel importante nesta fase, aproximando as pessoas e fazendo com que se conheçam. Também é a fase em que ele mostra os objetivos do grupo e as tarefas de cada um.

Na **Turbulência**, após algum tempo junto, o grupo deixa de ser infante e parte para sua adolescência. Como toda adolescência, esta fase é conturbada, ocorrendo os desafios à autoridade e instituições. Questionam com frequência quem é o líder, quem tem autoridade para tomar decisões, estabelecer prioridades. Entretanto, nesta fase, o grupo começa a buscar sua identidade. Frequentemente, pode-se verificar desafios internos entre subgrupos, ou mesmo ataques ao líder, às tarefas, aos métodos. Também é a fase das críticas duras ao trabalho e/ou membros do grupo, rebelião em relação ao líder. Pode-se dizer que os nervos estão à flor da pele, pois os sentimentos surgem com vigor a ponto de os membros se questionarem que tipo de loucura é aquela que acontece no grupo. Neste estágio crítico para o grupo, a rotatividade pode ser alta. O líder desempenha papel fundamental nestes momentos,

procurando diminuir as diferenças entre os membros do grupo que neste ponto podem chegar ao ataque pessoal. O líder pode não gerenciar este tipo de situação, imaginando que ela possa se resolver sozinha. Os conflitos e antagonismos podem então crescer exponencialmente. Nestas horas, normalmente alguém aparece sugerindo uma mudança organizacional.

Na **Normalização**, alguns grupos após o período de sobrevivência, ultrapassam a barreira da confusão e chegam ao estágio da normalização. Resolvidos os problemas de poder e controle, o grupo torna-se um time de trabalho.

No estágio da **Performance**, vínculos fortes ocorrem ao se resolverem sucessivamente as turbulências e as diferenças de opinião. A questão central para o grupo passa a ser o desenvolvimento da coordenação e integração de forma que o grupo possa atingir seus objetivos. Agora os sentimentos afloram novamente, mas desta vez de forma positiva, trazendo um contato mais próximo entre os membros do grupo. Aparece o espírito de grupo, a identidade do grupo se fortalece. O trabalho do líder passa a ser de ajuda ao grupo na organização e no planejamento de suas tarefas bem como sua integração. O líder começa a mudar sua responsabilidade de liderança e facilitação sobre o grupo. A maturidade do grupo revela-se no estágio da produção. Neste estágio, os membros do grupo já trabalham juntos e conhecem seu serviço o tempo suficiente para saber como auxiliar uns aos outros na obtenção dos melhores resultados. As pessoas sentem prazer em pertencer ao grupo e sentem-se competentes. A atuação do líder envolve a interação com outros grupos ou na busca de recursos necessários para que o grupo faça o que sabe fazer de melhor: seu trabalho.

Na **Passagem para a finalização**, os grupos terminam porque completaram seu trabalho, necessitam se reorganizar ou os objetivos mudaram. Quando o grupo começa a terminar, o foco está voltado para a finalização. Neste estágio, ocorre muitas vezes a repetição de comportamentos de fases anteriores. O mau humor, as rugas, os conflitos, todos estes sentimentos podem voltar à tona. O grupo que está finalizando precisa encontrar meios de marcar um final. Festas, reflexões sobre o que foi vivenciado são mecanismos de marcar este ponto final. A tarefa do líder neste momento é ajudar as pessoas a finalizar o grupo.

Porém, existem barreiras que impedem que uma equipe criativa se forme nas organizações e depois, essas mesmas barreiras, impedem que as equipes atinjam uma performance superior. A primeira barreira identificada e considerada fraca por Rickards & Moger (1999), é a de comportamento que aparecem em equipes que não conseguem passar a etapa da formação e turbulência. Os autores consideram a primeira barreira como fraca porque a maioria dos grupos analisados conseguiu superar essa barreira. A segunda barreira, considerada forte pelos autores, é a performance, que avalia a criatividade e a inovação da equipe e depende da cultura da organização para ser superada. Para que essas barreiras possam ser superadas, os autores sugerem que sejam implantadas estruturas benignas, que diz respeito à cooperação e à mutualidade, que façam com que o grupo de trabalho seja beneficiado e o líder do grupo também, ao mesmo tempo.

Rickards e Moger (1999) consideram importante o papel do líder em uma equipe de trabalho (designação que foi utilizada pelos autores em todas as suas obras, independentemente de se tratar de organização pública, privada, com ou sem fins lucrativos), mas não deixam de valorizar as estruturas “benignas” da equipe que deve procurar aumentar as suas atividades nas diversas contingências da organização.

O quadro 1 apresenta a relação dos sete fatores que caracterizam o potencial de criatividade:

| 7 FATORES | CARACTERÍSTICAS CHAVES |
|----------------------------------|--|
| Plataforma de Entendimento | Membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vista uns dos outros, a equipe compartilha conhecimento, crenças e convicções. Estes elementos incluem a plataforma de entendimento da quais novas idéias se desenvolverão. |
| Visão Compartilhada | Membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Membros da equipe também levam junto visões poderosas e significativas. |
| Clima | Membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho |
| Idéias Próprias | As idéias em que são dadas mais atenção são aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas idéias de problemas relacionadas à tarefa, de maneira que seja suportada pelas necessidades de comportamento da própria equipe. |
| Resiliência | Membros da equipe são flexíveis com suas frustrações e obstáculos. |
| Ativação em Rede | Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando idéias e oferecendo apoio mútuo. |
| Aprendizado vindo da experiência | Membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim crescer, mudar, adaptar e resolver problemas de forma criativa. |

Fonte; Rickards, Chen e Moger (2001, p.245).

Quadro 1 – Sete fatores do TFI

De acordo com Rickards, Chen e Moger (2001), o desempenho de equipe é fundamental para o sucesso da empresa, principalmente considerando as situações complexas a que são submetidas as atividades organizacionais.

2. ACIL

A apresentação da entidade escolhida para representar os empresários londrinenses se faz necessária para o presente estudo e, recebe agora, uma explanação sobre o início de suas atividades.

Com a articulação entre os comerciantes locais, em 1937, foi criada a Associação Comercial de Londrina – ACL, que demonstra, desde o princípio, fortes interesses dos comerciantes em estruturar seus poderes, garantir, exigir e cobrar vantagens junto aos governos municipal, estadual e federal. A ACL serviu como uma forma de união entre os comerciantes, que passou a orientar a construção de praças, protestar contra a cobrança exacerbada de impostos para exigir e cobrar, junto ao Interventor Manoel Ribas, a construção da ponte rodoviária sobre o Rio Tibagi, para fiscalizar as contas da Prefeitura, quando houve ausência do poder legislativo, por ocasião do governo autoritário de Getúlio (SCHWARTZ, 1997). Entre as contestações e reivindicações, destacava-se que:

[...] A maior parte do contingente humano da colonização é de agricultores ex-colonos em fazendas, brasileiros e imigrantes. Mas há também, a atração de uma classe dirigente. Naquele alvorecer, “a mata circundava a urbs, na sua imponência selvática” – descreveu Alberto João Zorteia. “O desenvolvimento despontava. O comércio florescia. Todos aqui tinham em mente uma única coisa: progredir junto com a cidade”. (SCHWARTZ, 1997, p. 8).

A entidade contribuiu para o crescimento local. teve participação significativa na construção da Santa Casa de Londrina, do Grêmio Recreativo e Literário de Londrina, do Colégio Marista, Colégio Hugo Simas (antigo Grupo Escolar Hugo Simas), Colégio Universitário e Colégio Londrinense, e também na construção do Tiro de Guerra local, Coletoria Federal, do antigo aeroporto e dos serviços de água e telefonia, entre outras participações.

Com a busca pelo desenvolvimento da região, os membros da ACL, nos anos de 1960, iniciaram uma campanha pela industrialização de Londrina, antecipando, que após a grande geada de 1975, haveria a diversificação no campo. Mais tarde, em 1987, a ACL passou a se chamar Associação Comercial e Industrial de Londrina – ACIL (SCHWARTZ, 1997).

Conforme o autor, vários presidentes da ACIL tornaram-se grandes industriais, porém, a disputa por investimentos com Curitiba continuava, e a Associação se fortalecia como órgão que tinha o poder de contestar em “nome da Região”. Após a intensificação da migração rural-urbana, e o conseqüente crescimento populacional e espacial da cidade de Londrina, houve a concentração e o fortalecimento das atividades comerciais e prestadoras de serviços, que possuíam uma organização em torno da ACIL, houve uma ampliação na escala de importância dessas atividades, que passaram a atrair pessoas de toda a região em um raio de aproximadamente 200 Km.

Verifica-se, portanto, que Londrina concentrava praticamente todos os estabelecimentos comerciais e possuía uma importância significativa para a região, situada ao norte do estado do Paraná. Enfim, a cidade desempenhava um papel de importância considerável perante a rede urbana do Paraná, possuindo uma articulação com a capital desse estado, por vínculos políticos-administrativos, e com a capital do Estado de São Paulo, por vínculos econômicos, evidenciando a herança do processo de ocupação. Destaque-se que a dependência administrativa com relação à Curitiba deve-se aos pedidos de verbas, da concentração das secretarias de governo, como Secretaria de Educação, de Cultura, de Esporte, de Segurança, etc.

3. METODOLOGIA

Foram utilizados dois instrumentos para mensurar o perfil dos empresários: O CEI – *Carland Intrepreneurship Index*, idealizado por James e JoAnn Carland, traduzido para o português por Gimenez (2002), composto por um questionário de 33 questões, que buscam mensurar os participantes em: micro empreendedor, meso empreendedor e macro empreendedor, e o TFI – *Team Factor Inventory*, idealizado por Rickards e Moger (1999), testado em mais de 2000 grupos de trabalho em 40 países. O recorte para o estudo é de caráter transversal, que segundo Richardson (1999), atende às expectativas de mensurar as atividades em um determinado momento no tempo, e também caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, dada a forma da coleta de informações e do tratamento delas por métodos estatísticos. A pesquisa apresenta caráter descritivo, que, segundo Gil (2002), é o objetivo primordial da descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Posteriormente à luz da revisão de literatura foram elaboradas cinco hipóteses, testadas a partir de testes não paramétricos, como o qui-quadrado (com nível de significância de 5%) e do coeficiente de Pearson, que são apresentadas conforme demonstra o quadro 2.

| |
|--|
| H1 – Existe associação positiva entre o perfil empreendedor dos empresários e o modelo de liderança criativa adotado |
| H2 – O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos entrevistados |
| H3 – O perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados |
| H4 – O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados |
| H5 – O perfil empreendedor independe do porte das empresas |

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Quadro 2 – Hipóteses do estudo

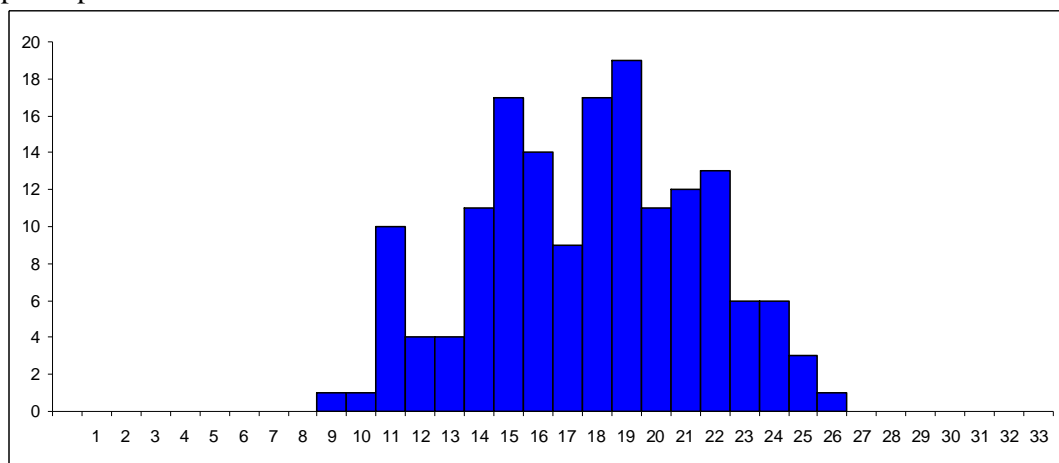
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS CEI E TFI: EMPRESÁRIOS ASSOCIADOS À ACIL

Foram utilizados os instrumentos CEI - *Carland Intrepreneurship Index*, para analisar o perfil empreendedor dos empresários, e o instrumento TFI – *Team Factor Inventory*, na busca de apresentar o modelo de liderança criativa adotado pela empresa. O estudo contou com 159 empresários e 405 funcionários e/ou gerentes das empresas, representando uma amostra de 12,72% do quadro associativo atual da ACIL.

O perfil do empresário associado à ACIL é, segundo a amostra utilizada, composta em 62% pelo público masculino, onde 61% desempenham atividades no comércio e 25% na prestação de serviços. Do público participante, 58% possui o ensino médio como formação, e 31% tem entre 41 e 50 anos de idade. As empresas empregam em 62% dos casos até 10 funcionários, 4% não tem funcionários e 16% empregam acima de 16 pessoas por empresa.

4.1 CEI

O gráfico 1 apresenta o histograma do CEI, com a pontuação alcançada pelos empresários participantes.



Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Gráfico 1 – Histograma CEI

De acordo com o histograma CEI, a menor pontuação foi de 9 pontos e a maior pontuação foi de 26 pontos. O resultado do cálculo de coeficiente de assimetria de Pearson foi de -0,33, indicando um valor negativo, resultando em análise de assimetria negativa para o gráfico apresentado. Entre os respondentes, 48 encontram-se classificados como Micro Empreendedores, com pontuação média de 13 pontos, representando 30% da amostra, enquanto que 110 empresários foram classificados, de acordo com o instrumento CEI, como Meso Empreendedores, representando 69% da amostra, com pontuação média de 20 pontos.

Um dos empresários participantes do estudo foi classificado como Macro Empreendedor, com 26 pontos (1% da amostra, gênero feminino). O resultado aponta um grupo de empresários que, na sua maioria (69%), está interessado em lucro, mas que não se deixa consumir pelos negócios, tem condições de inovar, embora tenha preferência por produtos estabelecidos e serviços conhecidos. De acordo com Carland (2000), os empresários buscam reconhecimento, avanço, riqueza e admiração.

O instrumento CEI classifica os empresários, associados à ACIL, como empresários com maior propensão ao risco do que os outros fatores analisados. Os resultados podem se tornar interessantes para o mercado, uma vez que a propensão ao risco torna os empresários potenciais criadores de novos negócios e, promovendo inovações incrementais ou de gestão nas organizações de pequeno porte, que geram empregos e renda, movimentando a economia local. Seguindo a análise do perfil empreendedor, as questões que acentuaram o elemento de “Postura estratégica” receberam a segunda posição na atenção dos participantes, com pontuação média de 90 pontos, seguidos pelo elemento de “traços de personalidade”, com pontuação média de 78 pontos e “propensão à inovação” com 74 pontos médios. Na análise do histograma do CEI, os entrevistados apresentaram um potencial empreendedor intermediário, com pontuação média de 18 pontos, mediana também de 18 pontos e moda de 19 pontos.

O estudo concorda com Gimenez e Inácio Jr. (2002) e Avanzi (2006) no sentido de que a versão traduzida do CEI ainda não deve ser usada como palavra final, mas como uma ferramenta, um forte indicador que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora.

4.2 TFI

A tabela 1 apresenta a classificação das equipes de trabalho, segundo o instrumento TFI:

Tabela 1 - Média por Tipo - TFI

| Classificação do TFI por tipo | TFI | D.P | n |
|---|------|------|-----|
| Equipe vinda do inferno - (1,00 a 1,87) | 0 | | 0 |
| Equipe padrão - (1,87 a 3,10) | 0 | | 0 |
| Equipe dos sonhos - (3,10 a 5,00) | 3,79 | 0,23 | 159 |
| Geral | 3,79 | 0,23 | 159 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Na análise do instrumento TFI, os colaboradores das empresas associadas à ACIL classificam a liderança criativa como “equipe dos sonhos”, que são representados por pontuação média acima de 3,10, na escala *Likert* de 5 pontos.

O artigo apresenta uma crítica à apresentação dos resultados do TFI, em função de sua comparação com outros estudos realizados (FERREIRA, 2005; INACIO JR. 2002), pois a pontuação expressiva, normalmente analisada na aplicação do instrumento pode apresentar um ambiente saudável, e que não se faz necessárias intervenções de melhoria, onde, na verdade, o pesquisador recebeu críticas durante o recolhimento do instrumento de coleta de dados. Portanto, o instrumento poderia permitir que escalas de avaliação das equipes

pudessem ser realizadas para melhor analisar o ambiente da organização e o instrumento se tornar uma ferramenta ainda mais valiosa para a organização em estudo.

Os resultados do TFI também passam por uma análise mais detalhada em função dos sete fatores que o compõem, que são, segundo a tabela 2, fatores que norteiam as equipes produtivas:

Tabela 2 – Pontuação Média dos Fatores do TFI

| FATORES DO TFI | SIGLA | ITENS DO INSTRUMENTO | | | |
|-------------------------------------|-------|----------------------|------|------|-------|
| 1. Plataforma de Entendimento | PE | 18 | 26 | 34 | Média |
| | | 3,87 | 3,60 | 3,77 | 3,75 |
| 2. Visão Compartilhada | VC | 5 | 6 | 12 | Média |
| | | 3,83 | 3,59 | 4,02 | 3,81 |
| 3. Clima | CL | 25 | 31 | 35 | Média |
| | | 3,88 | 3,82 | 3,49 | 3,73 |
| 4. Resiliência | RE | 15 | 19 | 33 | Média |
| | | 3,64 | 3,67 | 3,94 | 3,75 |
| 5. Idéias Próprias | IP | 1 | 3 | 8 | Média |
| | | 4,11 | 4,03 | 3,89 | 4,01 |
| 6. Ativação em Rede | AR | 16 | 2 | 22 | Média |
| | | 3,78 | 3,77 | 3,68 | 3,74 |
| 7. Aprendizado vindo da experiência | AE | 13 | 14 | 32 | Média |
| | | 3,69 | 3,68 | 3,87 | 3,74 |
| LIDERANÇA CRIATIVA (média de 1 a 7) | LC | 3,79 | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Verificou-se que a maior pontuação, de 4,01 pontos médios, diz respeito ao fator de “Idéias próprias”, representada pelas questões 1, 3 e 8 do instrumento TFI, que apresentam uma equipe criativa, que cria e sustenta novas e valorosas idéias de problemas relacionadas a tarefa (Rickards, Chen e Moger, (2001). O fator de “Visão compartilhada”, apareceu em segundo mais votado, representado pelas questões 5, 6 e 12, que conferiu às respostas uma média de 3,81 pontos, que se traduz em entender que a equipe compartilha senso de responsabilidade e leva junto visões poderosas e significativas. Em seguida aparecem os fatores de “Plataforma de entendimento” (questões 18, 26 e 34) e “Resiliência” (questões 15, 19 e 33), ambos com 3,75 pontos médios.

Os próximos fatores analisados são a “Ativação em rede” (questões 16, 2 e 22) e “Aprendizado vindo da experiência” (questões 13, 14 e 32) que também apresentaram a mesma pontuação, de 3,74 pontos médios. O fator que contempla o “Clima” (questões 25, 31 e 35), nas organizações em estudo, recebeu a última colocação com pontuação média de 3,73 pontos. Segundo Rickards, Chen e Moger (2001) as equipes analisadas, por meio do instrumento TFI, demonstraram-se satisfeitas com a liderança da empresa e a classificaram como “equipe dos sonhos” e criativa, em função, principalmente, do fator de “Idéias próprias”, que consiste na valorização das idéias dadas e percebidas como abertas ao comprometimento da equipe toda.

Deve-se levar em consideração que a quantidade de empresários, que se propôs a responder os questionários, representou 12,72% dos associados à ACIL no mês de Agosto de 2007 (mês da aplicação dos questionários), se configurando em uma pequena amostra de empresários do município de Londrina. O fato pode ter ocorrido em função de que os empresários com ensino

médio representaram 58% do público participante ou não ter havido o reconhecimento de algum benefício na sua contribuição para uma pesquisa acadêmica.

Para responder às hipóteses levantadas no estudo, o quadro 2 apresenta os testes e os resultados obtidos na análise estatística.

| HIPÓTESES | RESULTADOS |
|--|---|
| H1 – Existe associação positiva entre o perfil empreendedor dos empresários e o modelo de liderança criativa adotado | A hipótese foi rejeitada, pois a análise de correlação de Pearson, demonstrou não haver associação positiva. O perfil empreendedor apresentado pelos dirigentes das empresas participantes do presente estudo, não demonstrou dependência do tipo de liderança adotado pela empresa. |
| H2 – O perfil empreendedor independe do nível de escolaridade dos entrevistados | A hipótese que testa a dependência da variável perfil empreendedor com a escolaridade dos participantes não foi rejeitada, pois em relação aos entrevistados, o perfil empreendedor apresentado não depende do nível de escolaridade dos participantes, uma vez que a maior pontuação média apresentada (90 pontos), foi do grupo que tem o segundo grau como formação. |
| H3 - O perfil empreendedor depende da idade dos entrevistados | O perfil empreendedor depende da idade, pois a experiência e o aprendizado escolar influenciam no perfil apresentado pelo indivíduo como empreendedor. O presente estudo analisou que a idade com maior perfil empreendedor está entre 41 e 50 anos. |
| H4 – O perfil empreendedor independe do sexo dos entrevistados | O perfil empreendedor é independente do sexo dos participantes, segundo os resultados dos testes de qui quadrado, ao nível de significância de 5% , deixando claro que ambos os gêneros têm a mesma capacidade de demonstrar perfil empreendedor. 62% dos entrevistados eram do gênero masculino e obtiveram a pontuação média de 18 contra 17 pontos médios do sexo feminino. |
| H5 - O perfil empreendedor independe do porte das empresas | Não se verificou relação entre o porte da empresa (sob a ótica do número de funcionários) e a pontuação média do instrumento CEI, sobre o perfil empreendedor, pois se nota uma dispersão acentuada do número de funcionários e a pontuação alcançada no CEI não sofre tal alteração, proporcionalmente. O resultado de “r”, na análise de correlação de Pearson, foi de 0,02646, apontando relação muito fraca, não sendo considerada como relevante para o presente estudo. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2007).

Quadro 2 – Hipóteses do estudo

CONCLUSÕES

A principal hipótese testada pelo estudo, a de que o maior grau de empreendedorismo estaria associado à liderança criativa, foi rejeitada. Verificou-se que o perfil empreendedor, mais intenso, está associado à idade (experiência), não depende do grau de escolaridade, do tamanho das empresas e nem está associado ao sexo. A análise dos resultados do CEI permitiu identificar o perfil dos empresários associados à ACIL, e se verificou o predomínio de *meso* empreendedores (69% da amostra), e a análise dos resultados dos colaboradores permitiram classificar as empresas participantes como “equipe dos sonhos”. Uma das justificativas para o resultado encontrado refere-se ao fato de que a atividade realizada pelos empresários da ACIL não é de natureza complexa. Recomenda-se à ACIL treinamentos para melhorar e incrementar o grau de empreendedorismo médio de seus associados e contribuir para o maior dinamismo local. A disseminação de programas junto ao SEBRAE, com treinamentos em gestão e empreendedorismo que potencializassem o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Também sugere-se o desenvolvimento de instrumentos que possam capturar, em situações de menor complexidade e menos intensivos em tecnologia, os elementos capturados pelo instrumento TFI: plataformas de entendimento, visão compartilhada, clima,

resiliência, idéias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência para empresas que operam em áreas tradicionais como o comércio, a indústria e a prestação de serviços. Adicionalmente, recomenda-se a realização de novas pesquisas para identificar as competências individuais e organizacionais, de maneira a potencializar o perfil empreendedor dos empresários da ACIL, melhorar ainda mais a ação das equipes, e o desempenho das empresas estimulando o crescimento e o desenvolvimento econômico regional. Novos estudos teóricos também são recomendados para aprofundar a análise dos instrumentos utilizados e permitir a integração e preenchimento das lacunas verificadas na presente pesquisa de forma a integrar a mensuração do perfil empreendedor das organizações, o modelo de liderança criativa e o desempenho das equipes nas organizações, promovendo mecanismos para a análise dos processos de aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

AVANZI, J. **O Potencial Empreendedor dos Microempresários do Shopping Popular de Londrina**. Dissertação de Mestrado. Londrina. UEL. 2006.

CARLAND, J W. **The Carland Entrepreneurship Index Report**. Business Development Test, Inc. North Carolina, 2000. Disponível em: <[http:// http://www.biztest.com](http://http://www.biztest.com)>. Acesso em: 10 jun.2007.

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

DOLABELA F. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

FERREIRA, J. M. **Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: Um estudo com varejistas do comércio de materiais de construção em Curitiba/PR**. Dissertação de Mestrado. Curitiba. PUC/PR (2005).

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. **Revista de Administração**. Abr/Jun. 1999, p. 5-28.

_____. **O Planejamento do seu sistema e aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**: **Revista de administração**. Jul/Set.1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr., E. **Potencial Empreendedor: um instrumento para mensuração**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. **Anais Singep**. Disponível em: <<http://intranet.planejamento.fiocruz.br/relatorios/simpósio>>. Acesso em: 25 mar. 2007.

- HAMM, J. **The entrepreneur: why entrepreneurs don't scale.** *Harvard Business Review*, New York: Harvard Business School, v. 80, n. 12, dezembro de 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, no. 3, pp. 79 – 91, 1990.
- HISRICH, R.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** 5a ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- INÁCIO JR, E. **Empreendedorismo e Liderança Criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná.** Maringá, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá.
- Le BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** 3ª ed. revista e ampliada. Porto Alegre: Artmed, 2003, 278 p.
- MCCLELLAND, D. **The Achieving society.** New York: VanNostrand, 1972.
- MINTZBERG, H. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** São Paulo: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A competência essencial da corporação. In: Montgomery, C.; Porter, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. **Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relations.** *British of Management*, v. 12, n. 3, 2001.
- RICKARDS, T ; MOGER, S. **Team factors inventory: user's manual.** Manchester Business School, Manchester, 1999.
- SEBRAE. Serviço de apoio à Pequena Empresa. Matéria: Critério de Classificação do Porte de Empresa (2003). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudos>>. Acesso em: 15 mai. 2007.
- SCHUMPETER, J A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWARTZ, W. **Poder Emergente no Sertão.** Londrina: Midiograf, 1997.
- ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003, 192 p.