

POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE CURITIBA

RESUMO

AUTOR

ROBERTO BOHLEN SELEME

GRUPO UNINTER-FATEC INTERNACIONAL

rbseleme@hrgengenharia.com.br

O presente estudo teve por objetivo avaliar a existência de uma associação entre o potencial empreendedor e a liderança criativa, bem como a associação destas duas variáveis com desempenho da empresa, porte da empresa, gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes de um grupo de empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR. A escolha do ramo de construção civil deu-se pela importância que este tem na economia nacional. Participaram deste estudo 74 empresas de construção civil da cidade de Curitiba e os dados foram coletados com 74 respondentes que exercem a função de dirigente e 222 colaboradores diretos destes dirigentes. Os dirigentes responderam um questionário de dados demográficos e um instrumento que tem a função de mensurar o potencial empreendedor do mesmo. Os 222 colaboradores responderam um instrumento que mensurava o grau de liderança criativa deste dirigente. Os resultados indicaram dois grupos de dirigentes: microempreendedores (55,4%) e empreendedores (44,6%). A análise das respostas sobre liderança criativa permitiu a identificação de dois tipos de equipes: as equipes do sonho (78,4%) e equipes padrão (21,6%). Além disso, verificou-se a inexistência de associação significativa entre potencial empreendedor e liderança criativa, entre potencial empreendedor e idade do dirigente, entre liderança criativa e idade do dirigente, uma significativa associação negativa entre potencial empreendedor e porte da empresa e inexistência de associação significativa entre liderança criativa e porte da empresa. O estudo contribuiu para ampliar o entendimento da relação entre potencial empreendedor e liderança criativa, visto que seus resultados diferiram de estudos anteriores.

Palavras chaves: potencial empreendedor, liderança criativa, construção civil.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, as well as the relationship between these two variables and firm performance, firm size, gender, age and level of instruction of managers of civil engineering firms located at Curitiba, associated to SINDUSCON-PR. The sector was chosen due to its important contribution to national economy. The sample comprised 74 firms and data were collected from 74 managers and 222 direct collaborators. The managers supplied demographic data and answered a research instrument aimed at measuring entrepreneurial potential. Direct collaborators answered a research instrument that measured the presence of creative leadership in the managers' behavior. Results pointed towards two groups of managers: microentrepreneurs (55.4%) and entrepreneurs (44.6%) and two types of firms: standard teams (21.6%) and dream teams (78.4%). The results also evidenced that, for this sample, there is no significant relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, no significant relationship between entrepreneurial potential and age of manager, no significant relationship between creative leadership and age of manager, a negative significant relationship between entrepreneurial potential and firm size, and no significant relationship between creative leadership and firm size. The study contributed towards a better understanding of the relationship between entrepreneurial potential and creative leadership, since its results differed from previous ones.

Key-words: Entrepreneurial potential, creative leadership, civil engineering

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo de estudo que tem atraindo atenção crescente da academia. A partir do início do século passado, estudos econômicos se voltaram para o fenômeno. No entanto, é a partir da publicação das idéias de Schumpeter na década de 30 e de McClelland na década de 60 que se iniciam estudos mais sistemáticos sobre o tema.

Em um país como o Brasil, de dimensões continentais, existem algumas atividades que são de extrema importância para manter o crescimento em níveis satisfatórios, mesmo em épocas de baixas na economia. A Construção Civil é uma delas, porque é a primeira a receber o impacto de uma economia recessiva, forçando os seus dirigentes a adotarem uma postura empreendedora e, ao mesmo tempo, tornarem-se verdadeiros líderes criativos, para manter a unidade e o crescimento das empresas.

São essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo, além das dimensões psicológicas dos indivíduos, a estruturação de um ambiente institucional, a qualidade do projeto empreendedor e o processo de aprendizado dos empreendedores.

Embora a tendência seja enfatizar a motivação psicológica dos indivíduos, há ao mesmo tempo consenso em torno do fato que ser empreendedor não é apenas uma questão de temperamento pessoal ou opção individual, mas que é indispensável preparar as pessoas para se tornarem empreendedores. Há necessidade, também, de definir corretamente o empreendedorismo para ajudar a desfazer idéias confusas e diferenciar o empreendedor, criador e inovador, do empresário definido como o dono da empresa.

Alguns autores diferenciam claramente duas situações, que amplamente são discutidas no GEM – Global Entrepreneurship Monitor, sendo um empreendedorismo de natureza *entrepreneurial*, isto é, ligado a um processo inovador, de disseminação de novas tecnologias e de abertura de nichos de mercado, e outro, de um empreendedorismo de sobrevivência, que visa assegurar a renda daquele que será o dono da firma. Isso leva a refletir que o significado da palavra "empreendedor" não é necessariamente igual para todos. Para o GEM(2005)

“Empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.”

O uso generalizado e freqüente da palavra não significa que haja clareza ou consenso em relação ao conteúdo do conceito de empreendedorismo. Pelo contrário, parece mais fácil encontrar entusiasmo que rigor teórico. Logo, é tarefa da academia refletir sobre o conteúdo e o significado da palavra empreendedorismo, de maneira a avançar na definição do conceito e na identificação das práticas empreendedoras.

McDonald (2002) procurou identificar as características que melhor exploram o uso do conhecimento empreendedor, identificando dimensões para esse conhecimento: a) atenção às oportunidades do ambiente; b) conhecimento a respeito dos seus clientes; c) conhecimento sobre concorrentes e outros importantes fatores do ambiente externo; d) análise constante dos dados; e) importância dada ao estudo das novas opções obtidas em resposta ao que aprendeu; f) suporte a novos projetos; g) importância dada ao desenvolvimento de novos projetos; h) a quantidade de tempo destinada a testes e inovações; i) tolerância ao risco; e j) desenvolvimento de novas idéias, estimulando as pessoas a dar sugestões e a correr riscos sem medo de conseqüências pessoais.

Outras características do comportamento empreendedor são apresentadas por esse autor: orientação para a aprendizagem, por meio do constante estudo do ambiente; visão de futuro, que deve ser compartilhada por todos na organização; elaboração de uma missão organizacional, clara e motivadora; abertura para novas opiniões; e atuação como líder, estando comprometido com a cultura da inovação. Este líder, não pode ser um líder qualquer, ele deverá ser criativo e desta forma empreendedor.

Para corroborar com esta afirmativa, e com base nas análises realizadas nas dissertações de Inácio Júnior (2002) e Ferreira (2005), os quais estudaram o tema e concluíram sobre uma associação positiva entre comportamento empreendedor e liderança criativa, este estudo buscou averiguar como se dá essa relação no âmbito das empresas de construção civil. Assim este estudo abordou a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual é a relação existente entre potencial empreendedor, liderança criativa, porte e desempenho da empresa e características do dirigente?

Estudos recentes têm enfatizado a importância da compreensão de diversos aspectos do comportamento empreendedor e seus efeitos no desenvolvimento econômico e social. Neste contexto, destaca-se a dimensão da liderança. O objetivo deste estudo é avaliar a existência de uma associação

positiva entre o potencial empreendedor e a liderança criativa, bem como a correlação destas duas variáveis com as seguintes: desempenho da empresa, porte da empresa, gênero, idade e grau de instrução dos dirigentes de um grupo de empresas de construção civil da cidade de Curitiba, associadas ao SINDUSCON-PR.

A lacuna existente no mundo teórico, na formatação em desenvolvimento dos conceitos sobre empreendedorismo, liderança, liderança criativa e sua provável relação, faz com que este estudo venha a dar um avanço para diminuir o vazio existente no campo teórico. Na prática, este estudo ajudará fornecendo elementos para que, na formação de novos empreendedores e líderes, sejam colocados em desenvolvimento os aspectos e as características que aperfeiçoam o comportamento empreendedor do indivíduo. Além disso, não se pode esquecer que se trata de uma população que pertence a um dos principais segmentos da economia brasileira, senão, o principal, representando, hoje, aproximadamente 20% do PIB brasileiro de forma direta e indireta.

Os instrumentos, que foram utilizados neste estudo, já foram aplicados em outros estudos em diferentes setores da economia brasileira, no caso, a dissertação de Inácio Júnior (2002), com empresas incubadas no Estado do Paraná e a de Ferreira (2005), com varejistas de materiais de construção, na cidade de Curitiba/PR, sempre com o intuito de mensurar o potencial empreendedor e a liderança criativa. Nesses estudos verificou-se uma associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa. Portanto, o presente estudo contribui, também para verificar se os resultados observados nos trabalhos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005) podem ser encontrados em um segmento econômico diferente dos estudados.

A Construção civil no Brasil, sem margem de dúvida, é uma grande alavanca para o desenvolvimento do país, com repercussões econômicas e sociais importantes, grande geradora de produção, empregos, renda, qualidade de vida e promove a inclusão social. Sua ação sempre é de grande volume, ligada diretamente aos bons ou maus resultados da política econômica dos governantes. Desta forma se faz necessário que sua cultura de sindicalização seja forte, que é o caso da existência do SINDUSCON/PR.

2.EMPREENDEDORISMO, POTENCIAL EMPREENDEDOR E LIDERANÇA CRIATIVA

Empreendedorismo :O escritor e economista irlandês do século XVII, Richard Cantillon, foi considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo. Ele definiu o empreendedor como alguém que compra matéria-prima, com o objetivo de processá-la e, depois revendê-la por um preço maior, não definido previamente. Assim, a figura do empreendedor era de alguém que assumia riscos, diferenciando o empreendedor do capitalista, aquele que fornecia o capital (FILION, 1999a, p. 06). No século seguinte, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, com o início da industrialização mundial.Em 1766, Robert Turgot faz a distinção da figura do empreendedor e do capitalista. O empreendedor de Turgot era um rico industrial ou mercador, que, na busca de riqueza, iniciava uma operação de risco e supervisionava atividades produtivas, enquanto que o capitalista provia os recursos necessários. Jean Batist Say, definia o empreendedor como o responsável por agrupar todos os fatores de produção e descobrir, no valor dos produtos, a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que paga, bem como os lucros que lhe pertencem, ou seja, uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para ele, o julgamento, a perseverança, o conhecimento a respeito do mundo dos negócios, e possuir a arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor. (Filion, 1999a, p. 07). Para Birley e Muzyka (2001, p. XIV), os empreendedores surgiram de grupos marginais da sociedade, aqueles com baixo nível de escolaridade, os imigrantes, os pobres, indivíduos com grande necessidade de se porem a prova e com grande necessidade de vencer. Estudos nessa área descrevem as características daqueles que ousavam empreender em termos tanto demográficos quanto de motivações individuais. O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos de tempo, principalmente no século XX, criando as invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Geralmente, estas invenções são fruto de inovação, de algo inédito, ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém ousou olhar de outra maneira. Atrás deste cenário de inovações existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, querem fazer acontecer, querem empreender.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu

comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, p.19, 2001).

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

O novo modelo de gestão descrito pela literatura gerencial, que se difundiu fortemente a partir da segunda metade do século XX, pressupõe um comportamento que inclui a capacidade de criar e inovar, em ambientes organizacionais que incluem a flexibilidade. Acredita-se, hoje, que o empreendedorismo seja o “motor da economia”. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem variadas definições para o termo. Para Barreto (1998, p. 75),

O termo empreendedorismo, na visão de Gimenez et al. (2001, p.10), é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”, definindo esse fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis. A definição de empreendedorismo dada pelo Centro para Empreendedorismo Arthur M. Blank, da Babson College, envolve liderança, identificação de oportunidades, bem como o aproveitamento dessas para criar riqueza (GIMENEZ et al. 2001, p.11).

Observa-se, assim, que muitos são os conceitos de empreendedorismo, mas todos estão de alguma forma ligados à inovação, à criação e à liderança. O estudo do empreendedorismo, na visão de Cunningham e Lischeron (1991), está estruturado em torno de seis escolas de pensamento. Por fim, na escola do intraempreendedorismo as habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do complexo ambiente organizacional.

Concluindo o empreendedorismo pode ser entendido como um processo através do qual, indivíduos ou grupos, integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.

Potencial Empreendedor: As abordagens que buscam caracterizar o empreendedor são baseadas em análises psicossociais e delas surgem diversos traços. Estes traços identificados, somados, parecem criar um ser com habilidades especiais que dificilmente são encontrados em um único homem. No entanto, alguns autores consideram que os indivíduos podem ser inspirados e motivados a criar novos valores porque são empreendedores por natureza. Assim, baseado nesta consideração, um modelo conceitual foi criado visando classificar o empreendedor em categorias que o posicionariam sobre um continuum de comportamentos empreendedores mais ou menos acentuados. Nele todos são empreendedores variando apenas a intensidade (CARLAND, CARLAND e HOY, 1992). Esta taxionomia é baseada nos objetivos esperados para o negócio e classifica os indivíduos em micro-empreendedores, empreendedores e macro-empreendedores.

Os Micro-Empreendedores têm um nível muito baixo de empreendedorismo com relação ao Macro-Empreendedor. Eles vêem sua iniciativa de negócio como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Empreendedores serão inovadores, mas eles são mais comuns em perseguirem melhorias de produtos, serviços e procedimentos estabelecidos do que procurar totalmente novas abordagens que são menos seguros e arriscam romperem a sólida escalada para o sucesso percebido, o qual é tão importante para os Empreendedores..

Por fim, os Macro-Empreendedores vêem seu envolvimento com seus negócios ou suas posições como o veículo principal para a busca de sua auto-realização. Estas pessoas podem ser encontradas em ambientes corporativos, mas o tamanho de sua orientação empreendedora é tão forte que eles podem sentir-se frustrados pelo confinamento da hierarquia gerencial..

Para que a classificação destes indivíduos seja feita, Carland, Carland e Hoy (1992), criadores do modelo, elaboraram um instrumento de pesquisa denominado Carland Entrepreneurship Index – CEI. Este instrumento de pesquisa leva em consideração as quatro funções que os autores acreditam melhor descrever o empreendedor: i) traços de personalidade, ii) propensão ao risco, iii) propensão a inovação e iv) postura estratégica.

Esse modelo vem colaborar com empreendedores interessados em formar equipes para criar, gerenciar ou desenvolver um negócio, onde podem ter apoio para entender as diferenças de comportamento que surgem nos diferentes níveis de empreendedorismo. De acordo com Inácio Júnior e Gimenez (2004):

CEI consiste em um questionário de auto-resposta com trinta e três frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. O instrumento requer menos de dez minutos para ser respondido, possui uma fácil tabulação e é uma escala preferencial, indicando onde, com base em sua personalidade e preferências, o respondente mais confortavelmente está como um empreendedor. Não deve ser usado como palavra final, mas como uma ferramenta, um forte indicador que pode auxiliar o indivíduo a alcançar uma postura empreendedora.

Os autores ainda explicam que os quatro elementos utilizados por Carland e seus colaboradores, quando presentes em maior ou menor número nos indivíduos, colocam-nos entre valores de 0 a 33 pontos, segundo a escala CEI, contidos em três faixas: “Microempreendedor” (0 a 15) ao “Macroempreendedor” (26 a 33), passando pela faixa intermediária de Empreendedor (16 a 25),

Liderança: Santos (2005) afirma: “Liderança é um processo por meio do qual as pessoas assumem posições de comando, coordenação de grupo, com o objetivo de atingir um resultado, uma meta”.

Aguiar (2002) caracteriza liderança como a capacidade de tomar iniciativas em situações sociais, de planejar, organizar a ação e de suscitar colaboração. Kouzes e Posner (1999) associam liderança com posição social. Todavia, liderança não é uma posição, mas um processo. Afirmam os autores que liderança é um conjunto de habilidades e práticas observáveis, compreensíveis, assimiláveis e disponíveis para todos em qualquer parte da organização, sendo sua sustentação a credibilidade.

Existem, na literatura, muitos estudos a respeito da liderança e seus estilos (KETS DE VRIES, 1997; SANDERS III, HOPKINS e GEROY, 2003 apud FERREIRA 2005), porém se dará destaque aos estilos transacional e transformacional para esta pesquisa, pelo fato de formarem a base do modelo de liderança criativa proposto por Rickards e Moger (2000), o qual gerou o instrumento de pesquisa Team Factors Inventory – TFI, instrumento a ser aplicado para a verificação das hipóteses levantadas.

O líder deve estar devidamente esclarecido que as pessoas lideradas fazem o processo. São elas que, por meio de suas atividades, contribuem com a organização e, conseqüentemente, com a equipe da qual participa.

Liderança Criativa: O modelo da Liderança Criativa surge a partir das pesquisas de Rickards e Moger (1999), pesquisadores e professores da Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra. Foi desenvolvida com equipes de trabalho em várias organizações da Europa, África e Ásia, e que trabalhavam com tarefas e objetivos não rotineiros, normalmente associados à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos. Estas pesquisas levaram os autores a perceberem a importância do líder nos resultados da equipe. Para Rickards e Moger (1999), a Liderança Criativa é basicamente um processo que modifica o comportamento criativo da equipe de inaceitável para aceitável, e de aceitável para superior, por meio da introdução de estruturas “benignas”, ressaltando a cooperação (e não a coerção) e a mutualidade.

Rickards e Moger (2000) consideram importantes as estruturas “benignas” da equipe de trabalho que devem aumentar as performances individuais e grupais, sob as diferentes contingências da organização, além do importante papel do líder nos grupos de trabalho. Estas estruturas “benignas” são representadas pelos sete fatores abaixo relacionados, que para Rickards e Moger (2000) distinguem equipes com alto potencial para criatividade:

Plataforma de Entendimento

Visão Compartilhada

Clima

Resiliência

Idéias Próprias

Ativação em Rede

Aprendizado vindo da Experiência

Assim, utilizando o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckman (1965), Rickards e Moger apontam duas barreiras potenciais – uma fraca, de comportamento, e outra forte, de performance – que podem, então, influenciar tanto os processos de formação e constituição quanto os resultados criativos da equipe.

O modelo de Tuckman é muito conhecido, por ser simples e de fácil entendimento. Para ele, a formação de equipes passa por cinco fases, que abrangem desde a formação até o desmembramento da equipe:

Form (formação);

Storm (turbulência);

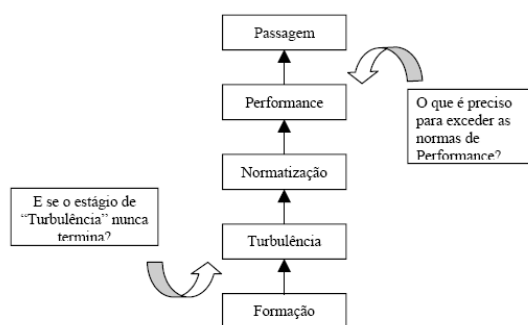
Norm (normatização);

Perform (performance);

Adjourn (passagem ou finalização).

Na figura 1, estão as etapas do modelo de Tuckman, juntamente com as mesmas estão duas questões de Rickards e Moger (2000):

FIGURA 1 – Modelo de Tuckman e Dois Importantes Questionamentos



Fonte: (RICKARDS; MOGER, 2000).

As referências aqui abordadas permitem indicar a possível existência de um componente de liderança no comportamento empreendedor. Os modelos de Carland, Carland e Hoy (1982) e Rickards e Moger (1999), embora tratem de fenômenos distintos, parecem estar conectados. As idéias de ambos sugerem que indivíduos com potencial empreendedor mais acentuado praticam a liderança criativa com mais intensidade.

Esta possível associação, surgida da leitura dos modelos referidos, foi o que este estudo investigou no âmbito das empresas de construção civil..

3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A população compreendeu as empresas de construção civil associadas ao SINDUSCON/PR e pertencentes à cidade de Curitiba. Para se determinar o tamanho da amostra, é necessário considerar o tamanho da população. Nesta pesquisa, considerou-se que a população é finita e o tamanho da amostra, portanto, foi calculado conforme a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Z^2 \times p \times q}{N \times d^2}}$$

FONTE : SILVER, M. Estatística para Administração - São Paulo, Atlas, 2000.

Onde:

- n : número de elementos da amostra;
- N : número de elementos da população;
- Z : valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado;
- d : erro tolerável da amostra em %;
- p e q : proporção de se escolher uma dada empresa aleatoriamente.

Assim para o estudo ora apresentado, para uma população que apresenta um tamanho aproximado de 321 empresas, considerando um nível de significância de 5%, com uma confiabilidade de 95% sobre os resultados obtidos nesta, valor este que normalmente se utiliza em estudos na área social, e nos dá um valor resultante de $Z = 1,96$, utilizando-se $p = q = 0,5$ por se ter um tamanho maior de amostra e ainda aplicando-se um $d = 0,10$, conseqüentemente aceitando intervalos de $\pm 10\%$ de variação sobre a média das pontuações do CEI e TFI. Desta forma o tamanho mínimo da amostra é de 74 empresas.

3.1 Coleta e Tratamento de Dados

Inicialmente foi feito contato com a diretoria do SINDUSCON/PR, explanando a intenção da pesquisa, quais os objetivos a serem alcançados e os instrumentos que seriam utilizados. A mesma aceitou

que a pesquisa fosse feita e disponibilizou seu departamento de pesquisa e comunicação para efetuar a distribuição dos instrumentos via *internet* e solicitar que seus associados respondessem às questões propostas. Para reforçar o pedido este departamento fez também solicitações via *e-mail* e chamadas em sua página eletrônica.

A coleta foi feita através de três instrumentos. O primeiro composto de 14 itens levantou dados sobre a empresa e seu dirigente. O segundo instrumento – CEI – respondido pelo dirigente da empresa mensurou o potencial empreendedor. O terceiro instrumento – TFI – foi respondido por três colaboradores diretos do nível gerencial e técnico.

O tratamento dos dados foi feito por meio de técnicas estatísticas. Os dados obtidos com o primeiro questionário foram tratados através de estatística básica considerando a necessidade de descrever a amostra. Para isto foram utilizados frequências, percentuais, médias e desvios padrão. Os resultados obtidos com o CEI e o TFI foram também descritos através de parâmetros básicos e análise da normalidade da distribuição dos resultados. Finalmente as relações entre as variáveis independentes e dependentes foram verificadas através de testes de correlação, testes de diferenças de médias (t de student) e testes de qui-quadrado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao longo de dois meses foram aplicados os instrumentos de coleta de dado, utilizando-se a página da internet disponibilizada pelo SINDUSCON/PR. Oitenta e sete dirigentes de empresa de construção civil da cidade de Curitiba participaram da pesquisa acessando a mesma. Deste total 13 participantes não observaram completamente as instruções de preenchimento, e conseqüentemente suas respostas foram descartadas.

Assim, a amostra final ficou composta por 74 empresas que no seu conjunto corresponderam a dados de 74 dirigentes e 222 colaboradores de nível gerencial e técnico. A partir destes questionários, utilizando programas estatísticos próprios para a área de ciências sociais (SPSS), apoiado no referencial teórico apresentado, obtiveram-se os resultados descritos e analisados nesta seção.

4.1 Descrição da Amostra

Todos os dirigentes das empresas que participaram da pesquisa afirmaram que abriram seus negócios por terem percebido uma oportunidade para fazê-lo. Isto demonstra que os mesmos têm iniciativa dos seus atos, ou seja, uma evidência de comportamento empreendedor. Da amostra 51,0% afirmou que planejou como iniciar suas atividades, o que pode ser visto como sinal de que possuem uma postura estratégica, conforme modelo de potencial empreendedor já visto.

As empresas pesquisadas não possuem nenhuma associação com outras do mesmo ramo, são familiares (59,5%). Todos os respondentes afirmaram não ter recebido incentivo governamental durante a existência da empresa, apesar da importância do setor de construção civil para a economia brasileira. A média de idade das empresas foi de 18,0 anos, com o mínimo de 5 e o máximo de 37. Na sua maioria possuem 2 sócios (81,1%) e efetivamente só um atua na empresa tomando todas as decisões.

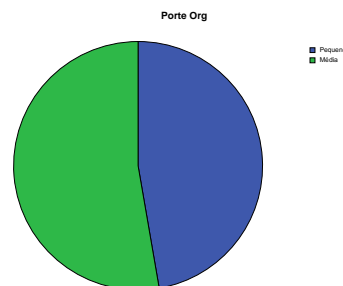
O número médio de empregados das empresas que compõem a amostra foi 51,2. A menor empresa declarou ter dez empregados e a maior 98. Utilizando o critério de classificação de porte descrito no capítulo anterior, a amostra foi composta de 35 (47,3%) empresas de pequeno porte e 39 (52,7%) de médio porte. Na tabela 1 apresentam-se os detalhes da amostra de empresas. O gráfico 1 demonstra a proporção de empresas de pequeno e médio portes da amostra.

Tabela16 - Dados Demográficos das Empresas

Idade da Empresa (anos)		Numero de Empregados		Empresa familiar	
Faixa	N	Faixa	N	Sim	Não
5 a 9	17	10 a 29	07	N = 44	N = 30
10 a 19	25	30 a 39	11		
20 a 29	23	40 a 49	17	59,5%	40,5%
30 ou mais	09	50 ou mais	39		

Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 1 – Proporção de Empresas de Pequeno e Médio Porte



No conjunto, as empresas da amostra apresentaram uma evolução positiva no seu faturamento e valor de ativo nos últimos três anos. Em 2003 18,6% das empresas faturaram mais de R\$ 90.000,00 por mês, enquanto que em 2005 as empresas que tiveram faturamento desta ordem foram 59,5% da amostra. Da mesma forma, enquanto que em 2003 apenas 4,0% das empresas tinham o ativo com valor acima de R\$ 500.000,00, em 2005 o percentual de empresas nesta faixa passa para 64,9%. Na tabela 2 são demonstrados o numero de empresas correspondente a cada faixa de faturamento e valor do ativo.

Tabela2 - Distribuição de Numero de Empresas por Faturamento e Valor de Ativo

	2003	2004	2005
Faturamento	N de Empresas	N de Empresas	N de Empresas
de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mês	3	1	1
de R\$ 30.001,00 a 60.000,00 por mês	14	0	0
de R\$ 60.001,00 a 90.000,00 por mês	44	43	29
mais de 90.001,00 por mês	13	30	44
Ativo	N de Empresas	N de Empresas	N de Empresas
De R\$ 50.001,00 a 200.000,00	17	1	1
De R\$ 200.001,00 a 350.000,00	46	4	0
De R\$ 350.001,00 a 500.000,00	8	68	25
acima de R\$ 500.001,00	3	1	48

Fonte: Pesquisa de Campo

Na questão onde havia alternativas sobre a evolução do patrimônio líquido da empresa, as respostas dos dirigentes foram classificadas em três tipos de desempenho, conforme a seguinte correspondência:

Resposta	Desempenho
Aumentou significativamente	Muito bom
Aumentou levemente	Bom
Permaneceu nos mesmos patamares	Médio
Decresceu levemente	Ruim
Decresceu significativamente	Muito Ruim

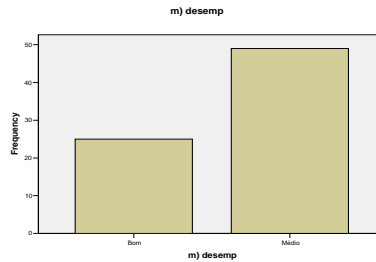
Partindo destas respostas obteve-se que 25 empresas tiveram um conceito de desempenho bom e 49 das empresas um conceito de desempenho médio, conforme demonstrado na tabela 3 e gráfico 2.

Tabela 3 - Desempenho das Empresas da Amostra

m) desemp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bom	25	33,8	33,8	33,8
	Médio	49	66,2	66,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 2 - Desempenho das Empresas da Amostra



Os dados coletados indicaram, ainda, que seus dirigentes não estão satisfeitos com o faturamento de suas empresas, e que tem a pretensão na sua totalidade de aumentar um pouco o tamanho/ atividades da empresa, evidenciando um comportamento de todos, de sempre enfrentar riscos calculados. Deve-se tomar muito cuidado, pois estes dados são subjetivos e muito generalizados, uma vez que, quando colocado o faturamento e o imobilizado, os mesmos foram indicados por faixas de valores. Cabe salientar que alguns fatores devem ser considerados, pois a diminuição do faturamento ou do imobilizado em uma empresa não significa que a mesma esteja sofrendo uma diminuição em seus negócios.

Todos os dirigentes das empresas que compõem a amostra são homens, o que se deve ao fato de que o meio ainda é pouco explorado pelas mulheres. O grupo é formado por pessoas de nível superior, na sua maioria (91,9%) da área de engenharia, o que é facilmente compreendido pela função e exigências legais do próprio setor onde o estudo foi realizado.

Percebe-se que para abrir uma empresa de engenharia tem-se que ter alguma experiência no setor, desta forma a resposta dada pelos dirigentes foi unânime quando se referiu à experiência anterior no negócio. Quanto à idade percebe-se que a faixa destes dirigentes inicia-se com 29 e chega até aos 67 anos. A idade média dos dirigentes atingiu 50,2 anos, indicadora de uma população madura.

A fim de avaliar um aspecto que a literatura comenta, fez-se perguntas para averiguar se havia no seu contexto familiar algum empreendedor, e se o mesmo tinha um modelo que foi seguido. Em termos estatísticos a grande maioria (90 %) respondeu afirmativamente sobre a existência de empreendedores na família e que o modelo seguido era um membro da família. Desta forma pode-se concluir que parece haver influencia da família no processo empreendedor, ainda mais se considerarmos que na amostra quase 60% das empresas eram familiares.

4.2 Potencial Empreendedor

O nível de potencial empreendedor dos dirigentes das empresas de construção civil da cidade de Curitiba foi mensurado através do CEI. Inicialmente foi verificado se a distribuição dos resultados teve um comportamento próximo da normalidade. Esta verificação é importante porque permite a utilização de tratamento estatístico paramétrico na análise dos dados.

A distribuição dos resultados do CEI apresentou um comportamento com tendência de normalidade em torno da média, conforme demonstrado nas tabelas 4 e 5 e no gráfico 3. A média de potencial empreendedor foi 15,4 com um desvio padrão de 2,9. Os resultados se distribuíram entre um mínimo de 10 e um máximo de 22.

Tabela 4 – CEI - Frequências Observadas

CEI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10,00	3	4,1	4,1	4,1
	11,00	5	6,8	6,8	10,8
	12,00	3	4,1	4,1	14,9
	13,00	8	10,8	10,8	25,7
	14,00	12	16,2	16,2	41,9
	15,00	10	13,5	13,5	55,4
	16,00	6	8,1	8,1	63,5
	17,00	11	14,9	14,9	78,4
	18,00	5	6,8	6,8	85,1
	19,00	3	4,1	4,1	89,2
	20,00	3	4,1	4,1	93,2
	21,00	4	5,4	5,4	98,6
	22,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 3 – CEI - Histograma

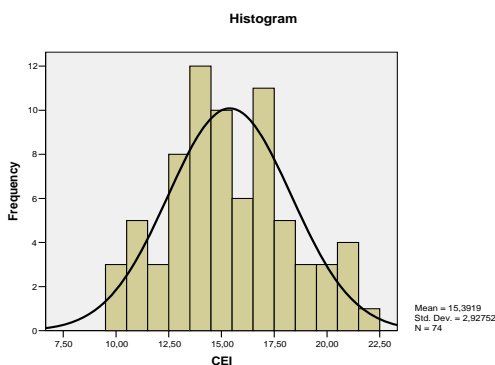


Tabela 5 -Teste de normalidade

Tests of Normality

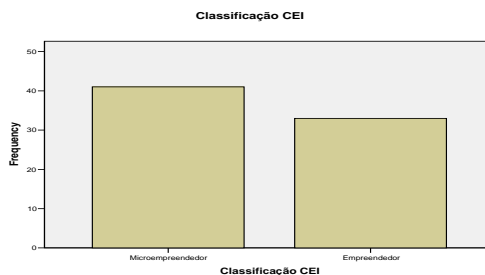
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CEI	,107	74	,034	,972	74	,096

a. Lilliefors Significance Correction

Os resultados deste estudo se assemelham ao de estudos anteriores (GIMENEZ, INÁCIO JUNIOR E SUNSIN, 2001; INACIO JUNIOR, 2002 ; FERREIRA, 2005). O fato dos resultados apresentarem uma distribuição normal evidencia que a proposição do modelo do potencial empreendedor de Carland, Carland e Hoy (1992) parece estar correta. Os indivíduos podem ser diferenciados pela intensidade do potencial empreendedor, e não pela ausência ou presença de comportamento empreendedor.

A amostra estudada dividiu-se dois grupos: microempreendedor e empreendedor. No primeiro grupo encontram-se 55,4% dos respondentes e no segundo 44,6% (gráfico 4).

Gráfico 04 - CEI - Tipos



Analisando a tabela 6, verificou-se que o grupo dos microempreendedores apresentou um CEI médio de 13,2 e desvio padrão de 1,6. A média deste grupo encontra-se acima da media teórica para microempreendedores que é de 7,5. Isto indica que este grupo de respondentes tem um potencial empreendedor que se localiza na faixa superior dos microempreendedores. Por outro lado o grupo dos empreendedores apresentou um CEI médio de 18,1 e desvio padrão de 1,8. Esta média é menor que 20,5 (média teórica de empreendedores) colocando este grupo na faixa inferior de sua classificação.

Tabela 6 - Médias do CEI para os Grupos de Dirigentes

Report

CEI			
Classificação CEI	Mean	N	Std. Deviation
Microempreendedor	13,2439	41	1,57766
Empreendedor	18,0606	33	1,78430
Total	15,3919	74	2,92752

A estrutura do CEI envolve a mensuração de 4 fatores para classificação do potencial empreendedor do respondente. As questões 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18, 29 e 32 avaliam o fator –

traços de personalidade; as questões 1, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 20, 21, 23, 24, 27 e 28 avaliam o fator – postura estratégica; as questões 26, 30 e 31 avaliam o fator propensão ao risco; e as questões 17, 19, 22, 25 e 33 avaliam o fator inovação e criatividade. Isto significa que o fator traços de personalidade contribui com 36,4% da pontuação do CEI, o fator postura estratégica com 39,4%, o fator propensão ao risco com 9,1% e o fator criatividade e inovação com 15,1%.

Nas tabelas 7, 8, 9, 10 e 11 apresentam-se as contribuições de cada um dos fatores internos do CEI de acordo com as respostas obtidas nesta amostra. No fator traços de personalidade, cuja pontuação máxima é 12, a amostra estudada produziu uma média de 4,9 com pontuação máxima de 8. No fator postura estratégica, cuja pontuação máxima é 13, a média da amostra foi 6,8 com pontuação máxima de 10. No fator propensão ao risco cuja pontuação máxima é 3 a média das respostas foi 1,0 e o máximo foi 3. Finalmente para o fator criatividade e inovação, cuja pontuação máxima é 5, a média foi 2,7 com o máximo de 5 pontos.

Em termos de proporção os resultados da amostra indicaram que os fatores postura estratégica e criatividade e inovação contribuíram para a média do CEI mais do que o teoricamente esperado, 44,2% e 17,4% respectivamente. Os outros dois fatores, propensão ao risco e traços de personalidade contribuíram para a média do CEI menos do que teoricamente esperado, 6,8% e 31,6%. Desta forma, a amostra estudada parece valorizar mais os aspectos de postura estratégica, criatividade e inovação. São aspectos muito enfatizados na área de empreendedorismo, permitindo concluir que os dirigentes da amostra encontram-se no nível intermediário do potencial empreendedor.

Tabela 7 - Contribuição do Fator Traços de Personalidade na Composição do CEI

Personalidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,8	6,8	6,8
	3,00	6	8,1	8,1	14,9
	4,00	27	36,5	36,5	51,4
	5,00	7	9,5	9,5	60,8
	6,00	19	25,7	25,7	86,5
	7,00	5	6,8	6,8	93,2
	8,00	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 8 - Contribuição do Fator Postura Estratégica na Composição do CEI

Postura Estrategica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,4	1,4	1,4
	4,00	8	10,8	10,8	12,2
	5,00	10	13,5	13,5	25,7
	6,00	12	16,2	16,2	41,9
	7,00	20	27,0	27,0	68,9
	8,00	8	10,8	10,8	79,7
	9,00	7	9,5	9,5	89,2
	10,00	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 9 - Contribuição do Fator Propensão ao Risco na Composição do CEI

Propensao ao risco					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	17	23,0	23,0	23,0
	1,00	38	51,4	51,4	74,3
	2,00	18	24,3	24,3	98,6
	3,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 10 - Contribuição do Fator Criatividade e Inovação na Composição do CEI

Criatividade e inovação					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	5	6,8	6,8	6,8
	1,00	11	14,9	14,9	21,6
	2,00	9	12,2	12,2	33,8
	3,00	31	41,9	41,9	75,7
	4,00	14	18,9	18,9	94,6
	5,00	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabela 11 - Contribuição dos 4 Fatores internos na Composição do CEI

Descriptive Statistics				
	N	Maximum	Mean	Std. Deviation
Propensao ao risco	74	3,00	1,0405	,72978
Criatividade e inovação	74	5,00	2,6757	1,28328
Personalidade	74	12,00	4,8649	1,56437
Postura Estrategica	74	13,00	6,8108	1,83330
Valid N (listwise)	74			

Dentre os fatores avaliados, o fator Postura Estratégica, conforme a tabela 11 obteve maior pontuação, o que significa, resposta mais freqüente, ou seja, o conhecimento dos entrevistados quanto à importância de se ter uma política de meio ambiente, um controle do seu ambiente e estarem claramente estabelecidos os objetivos a serem alcançados e como alcançá-los.

A confiabilidade da escala que mensura o CEI foi calculada através do Alfa de Cronbach. Para esta amostra o resultado foi de 0,837 o que indica uma alta confiabilidade (COOPER; SCHINDLER, 1998). Em suma a pontuação média dos dirigentes no CEI deixa claro que esta amostra é composta por empreendedores, segundo esta escala.

4.3 LIDERANÇA CRIATIVA

Os resultados apresentados nesta seção são provenientes das respostas dadas pelos colaboradores de nível gerencial e técnico ao instrumento TFI. Para cada empresa foram coletados dados de três respondentes e o resultado final da empresa foi obtido através da média das três respostas.

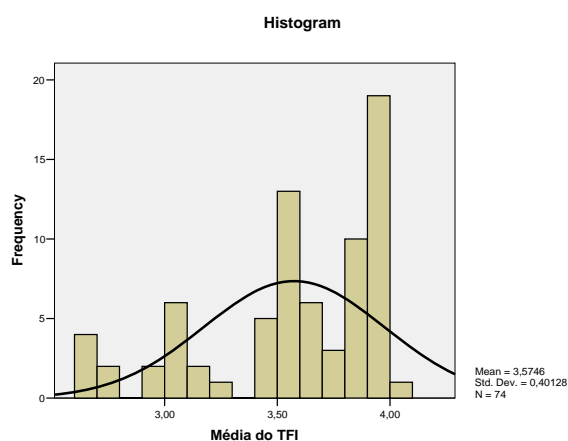
O histograma apresentado no gráfico 5 é resultante de 222 instrumentos preenchidos, correspondentes a 74 empresas que participaram da amostra. A distribuição dos resultados do TFI teve um comportamento bem próximo da normalidade apresentando média de 3,6 (tabela 12).

Tabela 12 - TFI - Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Média dos 7 fatores	,140	74	,001	,884	74	,000

a Lilliefors Significance Correction

Gráfico 5 - TFI - Histograma

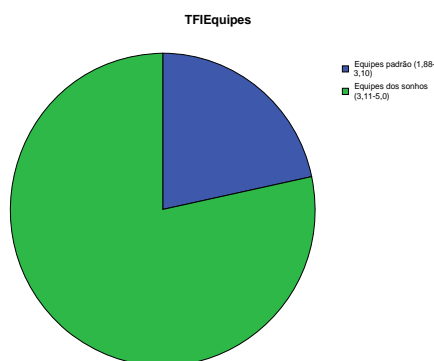


Foi utilizada para a classificar as empresas a denominação feita por Rickards e Moger (2000), os quais dividiram as equipes em: vindas do inferno, padrão e dos sonhos, utilizando faixas de pontuação. Desta forma o grupo pesquisado ficou distribuído conforme tabela 13 e gráfico 6.

Tabela 13 - TFI - Frequências de Equipes

TFIEquipes					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Equipes padrão (1,88-3,10)	16	21,6	21,6	21,6
	Equipes dos sonhos (3,11-5,0)	58	78,4	78,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Gráfico 6 – Classificação das Equipes pelo Modelo de Liderança Criativa



Assim como nos estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2003), não houve equipes classificadas como vindas do inferno. No estudo de Inácio Júnior (2002) surgiram apenas 4,0% de empresas padrão. Esta diferença de proporção se explica pelo fato do estudo de 2002 ter pesquisado empresas de base tecnológica, onde se espera uma maior propensão à inovação e criatividade.

Por outro lado, as proporções no estudo de 2005 foram também diferentes do aqui relatado. Isto se deve ao fato de que em 2005 foram estudados os varejistas de material de construção, que atuam em ambiente que pode exigir mais inovação, ao passo que as construtoras atuam em um negócio mais normatizado.

A contribuição dos sete fatores internos na composição do TFI está demonstrada na tabela 14. O fator resiliência foi o que teve maior média, seguido por visão compartilhada e idéias próprias. Por outro lado os fatores de menor média foram ativação em rede e plataforma de entendimento. No entanto os sete fatores apresentaram uma contribuição equilibrada na composição do TFI, com as médias variando entre 61% e 81% do máximo possível (5 pontos).

Este resultado indica que as empresas de construção civil, na média, apresentam práticas de liderança criativa que garantem, segundo a teoria, um desempenho satisfatório.

Tabela 14 – Contribuição dos fatores internos na composição do TFI

Fatores Internos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Plataforma de Entendimento	1,89	4,33	3,32	0,69
Visão Compartilhada	3,22	4,44	3,88	0,35
Clima	2,44	4,33	3,65	0,55
Idéias Próprias	2,78	4,11	3,47	0,33
Resiliência	3,33	4,67	4,04	0,43
Ativação em Rede	2,00	4,11	3,03	0,49
Aprendizado	2,78	4,22	3,60	0,40

A confiabilidade da escala que mensura o TFI foi calculada através do Alfa de Cronbach. Para esta amostra o resultado foi de 0,882, um pouco acima do resultado da escala do CEI, indicando da mesma forma uma alta confiabilidade (COOPER; SCHINDLER, 1998). Desta forma a análise dos dados do TFI fornece evidências sobre a alta pontuação obtida pelos dirigentes, significando que suas empresas podem ser consideradas equipes criativas, segundo este instrumento.

Tendo em vista o alto grau de confiabilidade das escalas utilizadas neste estudo e a distribuição próxima do normal dos resultados foi possível avaliar as hipóteses deste estudo através de testes estatísticos paramétricos.

4.4 Verificação das Hipóteses do Estudo

A primeira hipótese foi formulada com base na análise da literatura, em especial o modelo de liderança criativa (RICKARDS; MOGER, 1999) e o modelo de potencial empreendedor (CARLAND; CARLAND; HOY, 1992). Além disso, os estudos anteriores demonstraram haver uma associação positiva entre as duas variáveis. Desta forma foi realizado um teste de correlação de Pearson que, no caso desta amostra não evidenciou uma associação significativa. A tabela 15 apresenta este resultado.

Tabela 15 - Correlação entre CEI e TFI

		TFI
CEI	Pearson Correlation	-,121
	Sig. (2-tailed)	,306

A associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes foi verificada, também, por meio do teste de correlação de Pearson, tabela 16, evidenciando a não existência de correlação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes. Este resultado vem a confirmar o encontrado no estudo de Ferreira (2005).

Tabela 16 - Correlação entre CEI e Idade dos Dirigentes

	idade	CEI	TFI
Pearson Correlation	1	-0,090	0,010
Sig. (2-tailed)		0,445	0,935
N	74	74	74
Pearson Correlation	-0,090	1	-0,121
Sig. (2-tailed)	0,445		0,306
N	74	74	74
Pearson Correlation	0,010	-0,121	1
Sig. (2-tailed)	0,935	0,306	
N	74	74	74

Para verificar a associação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa, foram utilizadas três medidas de desempenho: evolução do faturamento nos últimos três anos;

evolução do imobilizado nos últimos três anos e alterações no patrimônio líquido da empresa nos últimos três anos.

Na primeira medida de desempenho, inicialmente, para cada faixa de faturamento foi dada uma classificação ordinal em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 correspondeu a menor faixa de faturamento e 5 a maior. A evolução do faturamento foi calculada como a soma das respostas indicadas pelos dirigentes em cada ano. Assim a evolução do faturamento poderia variar em uma escala de 3 a 15.

Em seguida foi calculada a mediana das medidas de evolução do faturamento. As empresas da amostra foram, então, separadas em dois grupos: o grupo de desempenho menor ou igual à mediana; e o grupo de desempenho acima da mediana. Para cada um dos grupos foram calculados média e desvio padrão de CEI e TFI. Os resultados através de um teste T de student evidenciaram que não há associação entre CEI e evolução de faturamento, e tão pouco entre TFI e evolução de faturamento.

Na segunda medida de desempenho, com a evolução do imobilizado nos últimos três anos, foi utilizado o mesmo procedimento descrito acima. De novo, os resultados não mostraram nenhuma relação significativa entre TFI e evolução do imobilizado e tão pouco entre CEI e a mesma medida.

Finalmente no que diz respeito à evolução de patrimônio, o conjunto de respondentes se distribuiu apenas em dois grupos. O primeiro composto de 25 empresas afirmaram que o patrimônio líquido da empresa, nos últimos três anos, aumentou levemente. O outro grupo, com 49 empresas, indicou que seu patrimônio líquido permaneceu nos mesmos patamares.

O teste T de student para as médias de CEI e TFI dos dois grupos indicou a não existência de relação das duas variáveis com a evolução do patrimônio líquido. Desta forma a hipótese H5 não pode ser confirmada. A tabela 17 sintetiza os resultados comentados.

Tabela 17 - Resultado do Teste T de Student para Grupos de Desempenho

	Grupo de desempenho	Média do CEI	Média do TFI	T de student CEI	T de student TFI
Evolução do faturamento	<=mediana	15,3	3,6	P = 0,6	P = 0,6
	>mediana	15,7	3,6		
Evolução do imobilizado	<=mediana	15,0	3,6	P = 0,3	P = 0,9
	>mediana	15,7	3,6		
Evolução do patrimônio líquido	Bom	15,2	3,6	P = 0,5	P = 0,9
	Médio	15,7	3,6		

Para verificar a associação entre Potencial Empreendedor, Liderança Criativa e Porte da Empresa, as empresas da amostra foram divididas em dois grupos conforme critério já apresentado no item 2.1. A média de CEI para empresa de pequeno porte foi 16,2 enquanto que para as de médio porte foi de 14,7. No que diz respeito ao TFI a média do primeiro grupo foi 3,6 e do segundo grupo 3,5.

O teste T de student indicou a existência de uma associação entre CEI e porte da empresa ($p=0,03$). Esta associação parece indicar que, na amostra estudada, quanto maior o porte da empresa menor o potencial empreendedor. Este resultado contrariou as expectativas da pesquisa. Para o TFI o teste não indicou a associação com o porte da empresa ($p=0,2$).

CONCLUSÃO

A população pesquisada neste estudo pertence a um setor da economia brasileira muito significativo, ou seja, a sua produção direta é aproximadamente 7% do PIB do Brasil e indireta é aproximadamente 20% de todo o PIB. Vem a demonstrar como sua cadeia produtiva é grande. Assim é o setor da construção civil e por esta razão que este estudo acrescenta parâmetros que podem ser aproveitados para a melhoria do setor.

As empresas da amostra são associadas ao Sindicato da Construção Civil do Paraná - SINDUSCON/PR, situadas na cidade de Curitiba. Todos os seus dirigentes são do sexo masculino e com escolaridade de nível superior. A empresa construção civil típica de Curitiba pode ser assim descrita: sociedade constituída de dois sócios, com apenas um atuando efetivamente na direção da empresa; 51 empregados; idade média de 18 anos; com desempenho médio representado por evolução crescente nos últimos três anos em faturamento, imobilizado e patrimônio líquido; e não é associada com outras empresas do mesmo setor.

Com os resultados obtidos no instrumento CEI pode-se verificar a formação de dois grupos. O grupo dos microempreendedores que apresentaram um CEI médio de 13,2 e desvio padrão de 1,6. A média deste grupo encontra-se acima da media teórica para microempreendedores que é de 7,5. Isto indica que

este grupo de respondentes tem um potencial empreendedor que se localiza na faixa superior dos microempreendedores. O outro foi o grupo dos empreendedores que apresentaram um CEI médio de 18,1 e desvio padrão de 1,8. Esta média é menor que 20,5 (média teórica de empreendedores) colocando este grupo na faixa inferior de sua classificação. Assim pode-se verificar que todos os dirigentes respondentes são empreendedores.

Com os resultados obtidos no instrumento TFI verificou-se que nenhuma equipe foi classificada como “vinda do inferno”, sendo que a grande maioria 78,4% foi classificada como “equipe dos sonhos” e 21,6% como “equipes padrão”. Verificou-se que as pontuações alcançadas no TFI, que tem como característica avaliar a equipe dentro de sete fatores de equipes criativas, foram maiores do que no CEI, que avalia individualmente. Com estes resultados pode-se dizer que os dirigentes possuem uma forte tendência ao comportamento criativo, conseqüentemente, obtendo altos níveis de Liderança Criativa no TFI.

Como este estudo é uma reaplicação dos instrumentos que mensuram o potencial empreendedor e de liderança criativa as hipóteses propostas além de fornecer seus respectivos resultados foram comparadas com os resultados de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005).

A primeira hipótese dizia respeito sobre a existência de uma relação entre potencial empreendedor e liderança criativa. Neste estudo, com esta amostra, não foi possível concordar com esta hipótese. Nos estudos realizados por Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005), ambos conseguiram apresentar uma associação positiva entre potencial empreendedor e liderança criativa, sendo que os mesmos conseguiram uma correlação a um nível de significância de 10%.

Em uma análise mais profunda, isto pode ter ocorrido, neste estudo, por ser uma amostragem onde a população apresentou algumas características semelhantes, por exemplo, todos os dirigentes destas empresas de construção civil tinham o mesmo grau de escolaridade. Outro fator a ser considerado é que este ramo de atividade possui um comportamento linear.

A segunda hipótese colocada neste estudo se refere à provável relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e idade dos dirigentes. Pelos resultados estatísticos obtidos, não se pode confirmar esta hipótese. Nos estudos de Inácio Junior (2002) e Ferreira (2005) ambos encontraram uma correlação negativa

A terceira hipótese dizia respeito a existência de uma associação positiva entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho da empresa. Esta hipótese foi testada através de testes estatísticos onde utilizou-se dados da evolução do faturamento, evolução do ativo e do patrimônio líquido das empresas, não se encontrando respaldo para aceitar esta hipótese. O mesmo ocorreu para Inácio Junior (2002) e Ferreira(2005).

Finalmente a quarta hipótese dizia respeito à associação positiva entre liderança criativa, potencial empreendedor e porte das empresas. Através do teste estatístico T de student chegou-se a indicação da existência de uma associação entre CEI e porte da empresa ($p = 0,03$). Esta associação parece indicar que, na amostra estudada, quanto maior o porte da empresa menor o potencial empreendedor.

Este resultado contraria a expectativa da hipótese, mas pode ser explicado pelo fato de que é muito comum neste setor, o da construção civil, alguns dirigentes virem de grandes empresas e na atualidade estarem atuando em empresas menores. Para o TFI o teste não indicou a associação com o porte da empresa ($p = 0,2$). Inácio Junior (2002) não chegou a verificar esta variável e Ferreira(2005) chegou a resultados que também não confirmaram esta hipótese.

Diante do vasto referencial teórico em relação a potencial empreendedor e liderança criativa, a aplicação dos instrumentos CEI e TFI que mensuram os fenômenos do potencial empreendedor e liderança criativa, e finalmente do tratamento estatístico realizado para avaliar os dirigentes das empresas de construção civil localizadas na cidade de Curitiba e associadas ao SINDUSCON-PR, pode-se afirmar que estes possuem um grande potencial empreendedor e exercem uma alta liderança criativa.

Uma contribuição marginal, mas relevante deste estudo, foi a confirmação do alto grau de confiabilidade revelado pelas escalas do CEI e TFI. Os altos índices de alfa de Cronbach permitem afirmar que estas escalas mensuram adequadamente os fenômenos do potencial empreendedor e da liderança criativa.

Em relação ao grupo estudado, acredita-se que pelos resultados obtidos tanto no CEI, quanto no TFI, os dirigentes apresentam características e comportamentos semelhantes, o que faz necessária uma profunda reflexão e abre desta forma uma nova linha de oportunidades de pesquisa onde se possa encontrar outros fatores determinantes a apoiar ou não o referencial teórico existente.

Assim, por exemplo, novos estudos poderão verificar em que condições de ambiente empresarial podem ser encontradas evidências da relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho das empresas. Isto pode ser feito através de uma pesquisa que analise estas variáveis em um conjunto diversificado de setores de atividade empresarial.

Aplicações estatísticas mais complexas, tais como, análise multivariada, podem ajudar a identificar a contribuição das variáveis estudadas para desempenho das empresas. Para isso, todavia, são necessários dados de natureza mais complexa, que reflitam o desempenho das empresas mais acuradamente.

Estudos longitudinais podem ajudar a verificar esta relação entre potencial empreendedor, liderança criativa e desempenho. Pode-se vislumbrar o acompanhamento de casos empresariais ao longo de um tempo razoável, por exemplo 5 anos, comparando-se o desempenho de empresas dirigidas por pessoas de diferentes perfis empreendedores e de liderança criativa.

Por fim, deve-se registrar que este estudo apresenta algumas limitações que são inerentes ao seu formato. Em primeiro lugar, a amostra de empresas embora suficientemente grande, não foi aleatória, fazendo com que seus resultados não possam ser extrapolados para a população de empresas. Todavia, como a amostra representou quase 24% da população de empresas, há uma margem confortável para afirmar que os resultados deste estudo se aplicam, com alta probabilidade, às empresas do setor de construção civil localizadas em Curitiba.

Outra limitação deve-se à natureza das informações obtidas. Elas são todas baseadas na percepção dos respondentes. Não foi possível criar mecanismos neste estudo para a confirmação dos dados coletados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de, *Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações*. 3.Ed. São Paulo: Excellus, 2002.
- BARRETO, L. P. *Educação para o Empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BIRLEY, Sue & MUZIKA Daniel F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAETANO JÚNIOR, J. M. V. *Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger*. Maringá, 2002. Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá.
- CARLAND, James W. et al. *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, 1984.
- CARLAND, James W; CARLAND, Jo Ann; HOY, Frank S. *An entrepreneurship Index: an empirical validation*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992 Edition.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. *Defining entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management*, v29, 1991.
- 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 de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR*. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2005.
- FILION, Louis J. *Oportunidades de Negócio*. In: FILION L.J.; DOLABELA, F (organizadores) *Boa Idéia e Agora?: São Paulo: Cultura Editora Associados, 2000, p.30 a 43*.
- FILION, Louis J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.
- FILION, Louis J. *Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.
- GIMENEZ, F. A P, *Escolhas estratégicas e estudos cognitivos: um estudo com pequenas empresas*. *Revista de Administração Contemporânea* v. 2 n. 7 1993.
- GIMENEZ, F. A P.; INACIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. S.B. *Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor*. In.: *Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: Editora UnB. 2001.
- GIMENEZ, F. A. P.; INACIO JUNIOR, E; *Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração*. *Revista de Negócios*. Blumenau, Editora FURB V. 9 n. 2, 2004.

INÁCIO JR,E. Empreendedorismo e liderança criativa:um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no estado do Paraná.Maringá,2002.136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Program de Pos-Graduação em Administração.Universidade Estadual de Maringá

KETS DE VRIES,Manfred.F.R.Liderança na empresa:como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.São Paulo:Atlas,1997.215p

KETS de VRIES, Manfred. F. R. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, S; UZYKA, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOUZES, J. M. & POSNER B. Z.; The leadrship challenge. São Francisco Jossy-Bass, 1999.

MCDONALD, R.E. Linking Organizational Learning and Innovation. Tese de Doutorado. University of Connecticut,2002.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. Handbook for Creative team Leaders. England: Gower, 1999.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's model. British Journal of Management, v. 11, n.4, Dec. 2000.

RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan; CHEN, Ming-Huei. Development of a self-report instrument for exploring Team factors, Leadership and Performance Relationships. British Journal of Management, v. 12, n. 5, Dec. 2001.

SANTOS, Marisa de Fátima P. A.; Liderança criativa: a chave da gestão de pessoas, 23/08/2005 . www.timaster.com.br/revista/artigos.

TUCKMAN, Bruce W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 1965, v. 63, n. 6, Revista de Administração Nobel.