

Relação entre tipos psicológicos dos gestores e as dimensões autonomia e inovação à luz da Orientação Empreendedora

Teise Satica Tayota de Oliveira

10 / 2016

**TEISE SATICA TAYOTA DE OLIVEIRA**

**RELAÇÃO ENTRE TIPOS PSICOLÓGICOS DOS  
GESTORES E AS DIMENSÕES AUTONOMIA E  
INOVAÇÃO À LUZ DA ORIENTAÇÃO  
EMPREENDEDORA**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2016**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO  
E PEQUENAS EMPRESAS**

**TEISE SATICA TAYOTA DE OLIVEIRA**

**Relação entre tipos psicológicos dos gestores e as  
dimensões autonomia e inovação à luz da Orientação  
Empreendedora**

**Orientador – Prof. Dr. Marcos Hashimoto**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado em  
Administração das Micro e Pequenas  
Empresas da Faculdade Campo Limpo  
Paulista para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da  
dissertação defendida pela aluna Teise Satika  
Tayota de Oliveira e orientada pelo Prof. Dr. Marcos  
Hashimoto**

---

**Orientador**

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
(2016)**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Oliveira, Teise Satica Tayota de

Relação entre tipos psicológicos dos gestores e as dimensões autonomia e inovação à luz da orientação empreendedora / Teise Satica Tayota de Oliveira. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Marcos Hashimoto.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Orientação empreendedora. 2. Autonomia. 3. Inovação. 4. Liderança. 5. Tipos psicológicos. I. Hashimoto, Marcos. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.409

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## **EPIGRAFE**

“A vida é assim mesmo. É sempre possível deixar o barco atracado ou só navegar nas baías mansas. Aí não há perigo de naufrágio. Mas não há o prazer do calafrio e do desconhecido”.

Rubem Alves

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que me deram além da vida, amor, educação e princípios morais.

Ao meu esposo Valdir, pelo amor, compreensão, apoio e cumplicidade.

Aos meus filhos, Natália, Tainá e Caio, pelo apoio incondicional e pela compreensão das horas de convívio roubadas, ao longo desses dois anos de mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço ao meu orientador, Prof. Hashimoto pelos ensinamentos, por ter acreditado no meu potencial e ter me aceitado como orientanda.

Agradeço à minha banca de qualificação composta, além do Prof. Hashimoto, pelas Profas. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi e Cristina Dai Prá Martens, pelas observações, críticas e sugestões que contribuíram com o meu crescimento e o desenvolvimento deste trabalho.

Agradecimento, também, aos professores com os quais tive oportunidade de conviver e aprender durante o decorrer do mestrado, em especial aos Professores Roberto Coda, José Osvaldo De Sordi e Manuel Meireles.

Agradeço, ainda, ao meu professor da graduação Manuel Osmar Seabra Junior, por ter me apresentado à iniciação científica, com o Projeto de Educação Motora Adaptada à portadores de necessidades especiais.

Agradeço ao Prof. Dr. Sergio Luiz Pereira, meu orientador do TCC no MBA, por me incentivar a fazer o mestrado.

Agradeço à minha amiga Mara, companheira de idas e vindas da FACCAMP, de trabalhos, estudo e de todas as horas; ao Danilo Duarte, pelo apoio, companheirismo e amizade sincera.

Aos colegas do mestrado, com quem compartilhei momentos de alegrias, dedicação e superação, em especial aos amigos Willian Bonatto, Pedro Arnaut e Marcelo Rodrigues de Vasconcellos, muito obrigada!

Agradeço ainda, aos gestores o Banco X que, de forma voluntária, participaram desta pesquisa.

E por fim, agradeço ao Banco X, pelo investimento que faz nas pessoas, e pela oportunidade que eu tive de cursar o mestrado.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal relacionar o tipo psicológico dos gestores com a Orientação Empreendedora das unidades de negócios em que atuam, com foco nas dimensões autonomia e inovação, considerando o importante papel do líder no processo da Orientação Empreendedora (OE) e que, a tomada de decisão e comportamento do líder é influenciada pelas suas preferências, ou seja, pelo seu tipo psicológico. A pesquisa foi realizada nas unidades de negócios (agências) de uma grande instituição financeira, ora denominada Banco X, e a amostra foi composta por 332 gestores do estado de São Paulo, que de forma voluntária aceitaram participar da pesquisa. Trata-se de pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva. Os dados são predominantemente qualitativos nominativos decorrentes das opiniões e atitudes. Para a mensuração da OE foram utilizados dados secundários, extraídos da Pesquisa Clima Organizacional de 2016, do Banco X, e para identificar o tipo psicológico de cada líder foi utilizada a versão inspiira do MBTI. Aplicando-se o teste de Contingência C do *software* estatístico *BioEstat 5.3*, verificou-se que há uma associação muito significativa ( $p\text{-value} < 0.001$ ) entre o tipo psicológico do líder e a OE. O tipo psicológico mais freqüente foi o ENFP e suas características foram associadas às características, apontadas pela literatura, do líder transformacional. Verificou-se ainda que 75,6% das unidades pesquisadas possuem OE, no que tange a combinação das dimensões autonomia e inovação, concluindo um forte alinhamento entre estratégia corporativa, discurso institucional, comportamento do líder e percepção dos funcionários.

**Palavras chave: Orientação empreendedora, autonomia, inovação, liderança, e tipos psicológicos**

## **ABSTRACT**

The present study had as main objective to relate the psychological type of managers with the Entrepreneurial Orientation of the business units in which they operate, focusing on the dimensions of autonomy and innovation, considering the important role of the leader in the process of Entrepreneurial Guidance (OE). The decision-making and behavior of the leader is influenced by his preferences, that is, by his psychological type. The research was carried out in the business units (agencies) of a large financial institution, sometimes called Banco X, and the sample was composed of 332 managers from the state of São Paulo, who voluntarily accepted to participate in the research. It is a quantitative, exploratory and descriptive research. The data are predominantly qualitative nominative from opinions and attitudes. Secondary data extracted from the Organizational Climate Survey of the Bank of Brazil were used to measure OE, and to identify the psychological type of each leader, the MBTI version was used. Applying the Contingency C test of the BioEstat 5.3 statistical software, it was verified that there is a very significant association ( $p$ -value  $<0.001$ ) between the leader's psychological type and OE. The most frequent psychological type was ENFP and its characteristics were associated with the characteristics, pointed out in the literature, of the transformational leader. It was also verified that 75.6% of the surveyed units have OE, regarding the combination of autonomy and innovation dimensions, concluding a strong alignment between corporate strategy, institutional discourse, leader behavior and employee perception.

**Keywords: Entrepreneurial orientation, autonomy, innovation, leadership, and psychological types**

## LISTA DE FIGURA

Figura 1	Empreendedorismo Corporativo e Comportamento Empreendedor.....	14
Figura 2	Orientação de energia.....	36
Figura 3	Representação gráfica da relação entre as funções mentais.	37
Figura 4	Esquema das quatro dicotomias e oito preferências.....	39
Figura 5	Tamanho necessário da amostra.....	57
Figura 6	Intervalo de confiança.....	57
Figura 7	Teste de hipóteses – <i>BioEstat 5.3</i> .....	66
Figura 8	Tempo de função dos Gestores do Banco X	71
Figura 9.	Tempo de Empresa dos Gestores do Banco X.....	72
Figura 10	Distribuição das preferências dicotômicas dos líderes	80
Figura 11	<i>Grid</i> geral – <i>BioEstat 5.3</i> .....	82
Figura 12	Resultado do teste de Contingência C: tipo psicológico x Orientação Empreendedora.....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo.....	11
Quadro 2.	Interpretações para o empreendedorismo corporativo.....	12
Quadro 3.	Estudos a partir do trabalho de Miller (1983).....	18
Quadro 4.	Revisão bibliográfica sobre o construto Orientação Empreendedora.....	20
Quadro 5.	Elementos que caracterizam a dimensão autonomia.....	22
Quadro 6.	Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade.....	24
Quadro 7.	Definição das dimensões da Orientação Empreendedora.....	27
Quadro 8.	As cinco regras e os dez compromissos da liderança.....	29
Quadro 9.	.Os conceitos de liderança.....	30
Quadro 10.	Síntese das abordagens clássicas sobre liderança.....	31
Quadro 11.	Pontos de ligação entre OE e Liderança Transformacional...	34
Quadro 12.	Os 16 Tipos Psicológicos – MBTI.....	37
Quadro 13.	Significado de cada letra das siglas do tipos psicológicos.....	38
Quadro 14.	Dicotomia Extroversão - Introversão (E – I).....	40
Quadro 15.	Dicotomia Sensação – Intuição (S – N).....	40
Quadro 16.	Dicotomia Pensamento – Sentimento (T- F).....	41
Quadro 17.	Dicotomia Julgamento – Percepção (J – P).....	41
Quadro 18.	Tipo Psicológico – Características.....	43
Quadro 19.	Estudos que utilizaram o MBTI versão <i>inspiira</i> , publicados em revistas.....	44

Quadro 20.	Estudo que utilizaram o MBTI versão <i>inspiira</i> , apresentados em eventos científicos.....	45
Quadro 21.	Estudos que utilizaram o MBTI versão <i>inspiira</i> , trabalho acadêmico.....	46
Quadro 22.	Atitudes de Inovação.....	49
Quadro 23.	Os dezesseis tipos e a inovação.....	50
Quadro 24.	Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional do Banco X – 2016.....	58
Quadro 25.	Proposições da dimensão “autonomia e inovação”.....	59
Quadro 26.	Escala de Frequência.....	61
Quadro 27.	Características do perfil psicológico mais frequente no Banco X <i>versus</i> características do líder transformacional, encontradas na literatura.....	78
Quadro 28.	As quatro preferências (dicotomias).....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Comparação Tipos Psicológicos população Geral – Líderes (USA).....	47
Tabela 2.	Distribuição dos gestores em relação ao gênero.....	68
Tabela 3.	Distribuição dos gestores em relação à escolaridade.....	69
Tabela 4.	Distribuição dos gestores em relação à faixa etária.....	69
Tabela 5.	Distribuição dos gestores em relação ao tempo de cargo.....	70
Tabela 6.	Distribuição dos gestores em relação ao tempo de empresa..	72
Tabela 7.	Distribuição dos tipos psicológicos dos gestores do Banco X..	73
Tabela 8.	Comparação entre os tipos psicológicos dos líderes do Banco X com os tipos dos líderes norte-americanos.....	77
Tabela 9.	Nível de OE.....	81
Tabela 10.	Tipos psicológicos dos líderes e Orientação empreendedora..	81
Tabela 11.	Tipos psicológicos dos líderes e Orientação empreendedora em percentuais.....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins
ANEGEPE	Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
CISR	Center for Information Systems Research
EC	Empreendedorismo Corporativo
GPTW	Great Place to Work
MBTI	Type Indicator Myers-Briggs
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OE	Orientação Empreendedora

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	4
1.2	OBJETIVO GERAL .....	4
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4	JUSTIFICATIVA: TEMA DE ESTUDO E SUA RELEVÂNCIA .....	5
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	7
2	REVISÃO DA LITERATURA .....	9
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	9
2.1.1	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	15
2.1.2	ORIGEM DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O AVANÇO DA PESQUISA.....	16
2.1.3	DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	21
2.1.3.1	Autonomia.....	21
2.1.3.2	Inovatividade.....	22
2.1.3.3	Proatividade .....	24
2.1.3.4	Agressividade Competitiva.....	25
2.1.3.5	Assunção de Risco .....	26
2.2	LIDERANÇA .....	27
2.2.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA.....	28
2.2.2	PRINCIPAIS VERTENTES TEÓRICAS.....	30
2.2.3	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	32
2.3	A TEORIA DOS TIPOS PSICOLÓGICOS .....	35
2.3.1	MBTI.....	38
2.3.2	AS PREFERÊNCIAS DO INSTRUMENTO MBTI .....	39
2.3.3	MBTI – VERSÃO INSPIRA .....	44
2.3.4	MBTI E LIDERANÇA.....	46
2.3.5	MBTI E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	48
2.3.6	MBTI E INOVAÇÃO .....	49
3	MÉTODOS.....	52
3.1	MÉTODO DE PESQUISA A UTILIZAR.....	52
3.2	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	53
3.3	OBJETO DA PESQUISA .....	54

3.4	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO OBJETO DE PESQUISA.....	56
3.5	UNIVERSO POPULACIONAL E AMOSTRA.....	56
3.6	OBTENÇÃO DOS DADOS.....	58
3.6.1	DADOS SECUNDÁRIOS: .....	58
3.6.2	MBTI – VERSÃO <i>INSPIIRA</i> .....	62
3.7	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA. ....	62
3.8	VARIÁVEIS .....	63
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
5.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	88
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	89
5.3	SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS.....	89
6	REFERÊNCIAS .....	90

# 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual no Brasil, que passa por profundas transformações políticas, econômicas e sociais, com consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, atrelados aos elevados níveis de competitividade, ações empreendedoras podem representar vantagens competitivas para as organizações. Rauch *et al.* (2009) argumentam que em ambiente de rápidas mudanças, os lucros futuros de operações existentes são incertos, logo as empresas necessitam constantemente buscar novas oportunidades, podendo se beneficiar da adoção da Orientação Empreendedora.

As empresas que buscam sustentabilidade dos seus negócios vêm investindo na Orientação Empreendedora (OE), estimulando o desenvolvimento do potencial empreendedor dos seus funcionários com o propósito de aumentar a competitividade por meio da inovação (PEREIRA; HASHIMOTO, 2014), encorajando seus funcionários a assumirem postura mais empreendedora (HASHIMOTO; NASSIF, 2014).

A OE pode ser conceituada como gestão de processo empreendedor, incluindo práticas e estilos de gestão (FREITAS *et al.*, 2012) e percebida como uma forma de gerenciamento da organização (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). De acordo com Rauch *et al.* (2009) a OE tem suas raízes nos estudos do processo de elaboração de estratégia, como, por exemplo, de Mintzberg (1973). Entretanto o conceito de OE surgiu nos estudos de Miller (1983).

As duas principais abordagens que tratam da OE e das suas dimensões são: i) os estudos de Miller (1983) que considera OE como um construto composto (unidimensional), onde as três dimensões - tomada de riscos, inovatividade e proatividade - devem estar presentes em maior ou menor grau; e ii) os estudos de Lumpkin e Dess (1996) como um construto multidimensional, no qual as cinco dimensões - tomada de riscos, inovatividade, proatividade, autonomia e agressividade competitiva - são tratadas como dimensões comportamentais independentes, caracterizadas por diferentes combinações, não necessariamente

com todas. Neste estudo, adota-se a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), considerando a combinação das dimensões “autonomia e inovatividade”.

No contexto organizacional, autonomia refere-se à liberdade para tomada de decisão. Diz respeito à equipe (líder e liderados), onde a liderança delega autoridade incentivando iniciativas empreendedoras e ações independentes. A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e conseqüentemente para o processo empreendedor (MARTENS; FREITAS, 2007; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010; MARTENS, BELFORT; FREITAS, 2014).

A inovatividade refere-se ao esforço de uma organização em identificar novas oportunidades e soluções criativas, que resultam em novos produtos, novos serviços ou melhorias tecnológicas em processos (MARTENS; FREITAS, 2007; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010; MARTENS, BELFORT; FREITAS, 2014).

O sucesso de um programa que promova a OE depende de vários fatores, externos e internos (HASHIMOTO, 2013). O empreendedorismo está totalmente relacionado às variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, variando de acordo com o tipo de empresa (MILLER, 1983).

Políticas e práticas de recursos humanos para a promoção da OE podem induzir funcionários a adotarem atitudes mais empreendedoras, entretanto as dimensões da OE são melhores direcionadas pelo líder, que pode decidir como orientar os funcionários para inovar na direção da visão do negócio, delegando poder e autonomia para aqueles que sabem usar a liberdade para criar e promover mudanças, balizando os riscos inerentes de cada iniciativa (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Os gerentes desempenham papel importante no sentido de incentivar e apoiar as iniciativas de funcionários para explorar novas oportunidades, desenvolver novos produtos ou para melhorar os procedimentos de trabalho para o benefício da organização (MORIANO *et al.*, 2014). Mas deve-se considerar que o comportamento dos líderes, também pode inibir atitudes empreendedoras dentro da equipe (HASHIMOTO; NASSIF, 2014). Para que os funcionários possam agir de forma

empreendedora, precisam ter respaldo por parte das estruturas formais, normas e regras da organização (KURATKO *et al.*, 2005).

Existem várias histórias de funcionários que abandonaram seus empregos para abrir seus próprios negócios. Zahra (1983) argumenta que esses empreendedores queixam-se do tratamento injusto dado, pelos gerentes corporativos, para suas ideias inovadoras. No mesmo sentido, Hashimoto (2013, p.28) afirma: *“Quem não consegue aplicar fundamentos empreendedores dentro da empresa acaba saindo em busca dos seus próprios sonhos”*.

Parece plausível que o estilo de liderança dos gestores pode desempenhar papel decisivo no estímulo de atitudes empreendedoras da sua equipe, entretanto a influência entre os diferentes tipos de liderança dos gestores ainda não foi examinada na literatura (MORIANO *et al.*, 2014). Zimmerman (2014) argumenta que apesar de existir investigação significativa sobre os traços de líderes e empreendedores de sucesso, há uma lacuna na pesquisa sobre empreendedorismo e liderança; e que a teoria dos traços de personalidade pode ser considerada como a lente para analisar líderes e empreendedores em ambientes corporativos.

Uma das abordagens de liderança, mais estudada atualmente é a da liderança transformacional, que é vista como um instrumento para alcançar objetivos organizacionais, resolver problemas e ajudar os membros do grupo a alcançar seus objetivos e satisfazer suas necessidades (NORTHPUSE, 2004).

A liderança transformacional parece ser o melhor estilo para conduzir a OE. Segundo Garcia-Morales *et al.* (2012), além de enfatizar emoções e valores, é orientada para incentivar a criatividade nos funcionários. Os mesmos autores concluem que a liderança transformacional torna-se motor e transmissor da cultura de inovação e da difusão do conhecimento orientado para a busca do melhor desempenho organizacional possível. No mesmo sentido, Walk (1996) argumenta que, líder transformacional tem visão, criatividade, flexibilidade e capacidade para integrar complexidade, o que lhe permite gerar comprometimento organizacional substancial de seguidores, a fim de transformar as organizações e gerir a mudança.

A Teoria dos Tipos Psicológicos foi desenvolvida pelo psiquiatra Carl Gustav Jung para explicar as diferenças entre indivíduos. O indicador de personalidade mais utilizado é o Type Indicator Myers-Briggs (MBTI®) (HUSZCZO; ENDRES, 2013). O MBTI é muito utilizado no meio corporativo e acadêmico, inclusive tem estudos que associam o tipo psicológico com a liderança transformacional, como por exemplo, Walk (1996) e Carvalho Neto *et al.* (2012).

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Considerando os benefícios da OE, que estão associados positivamente ao crescimento, vantagem competitiva e ao resultado financeiro, as empresas vêm investindo de forma corporativa em políticas e práticas de RH que promovam a OE (KAYA, 2006). Hashimoto e Nassif (2014) argumentam que políticas de RH podem induzir o comportamento empreendedor, entretanto ainda não está claro o porquê alguns funcionários assumem uma postura empreendedora e outros não. Observa-se o mesmo fenômeno na empresa estudada, onde políticas e práticas são comunicadas para toda empresa, entretanto os resultados são distintos entre uma unidade de negócios para outra. **Existe relação entre o tipo psicológico do líder, e a Orientação Empreendedora da unidade de negócios em que atuam?**

### **1.2 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo geral relacionar o tipo psicológico dos gestores com a orientação empreendedora das unidades de negócios;

### **1.3 Objetivos Específicos**

- a) Verificar o nível de orientação empreendedora, considerando a combinação das dimensões “autonomia e inovação”, de cada unidade de negócios, de acordo com a percepção dos seus funcionários.

- b) Identificar os tipos psicológicos dos gestores (líderes) e verificar se existe algum tipo prevalente.
- c) Verificar se algum tipo psicológico (dos líderes da amostra) exerce maior influência na OE.

#### **1.4 Justificativa: Tema de Estudo e sua Relevância**

Os construtos e manifestações da Orientação Empreendedora (OE) têm sido foco de pesquisadores ao longo dos anos e o número de artigos publicados já supera o tema mais amplo do empreendedorismo corporativo (COVIN; LUMPKIN, 2009). A discussão sobre o tema na literatura acadêmica vem ocorrendo há mais de três décadas (COVIN; MILLER, 2014). No Brasil, as primeiras publicações aconteceram há cerca de uma década (LOPES; LACERDA; MARTENS, 2015).

Um estudo bibliométrico realizado por Lopes, Lacerda e Martens (2015) mapeou a produção científica brasileira sobre orientação empreendedora, publicada no período de 2006 a junho de 2015, nos anais de eventos realizados pelas principais associações brasileiras de pesquisa em Administração (ANPAD) e Empreendedorismo (ANEGEPE), e em periódicos brasileiros da área de Administração, e revelou que a quantidade de pesquisa sobre o tema, vem aumentando, com picos nos anos de 2012 a 2014, quando foram realizadas edições do EGEPE, indicando uma tendência de crescimento para os próximos anos. Segundo Martens e Freitas (2007), o desenvolvimento dos estudos em OE de forma mais substancial dos últimos anos é devido às diversas mudanças estruturais ocorridas na sociedade.

Os estudos do tema OE são relativamente recentes e apesar do crescente interesse da academia no assunto, ainda existem lacunas (MILLER, 2011), principalmente no tocante à relação entre comportamento empreendedor e liderança (MORIANO *et al.*, 2014). Para Miller (2011) “recurso gerencial” tem sido relativamente, pouco explorado como um estimulante potencial para OE. Investigação significativa tem sido conduzida sobre os traços de líderes de sucesso e de empreendedores de sucesso, mas há uma lacuna nas pesquisas sobre empreendedorismo e liderança (ZIMMERMAN, 2014).

Pesquisadores como, por exemplo, Rauch *et al.* (2009) e Freitas *et al.* (2012), argumentam que as empresas que possuem maior OE, adquirem além das habilidades para identificar novas oportunidades, impacto positivo no desempenho. O investimento por parte dos gestores (líderes), no comportamento empreendedor, pode promover vantagens competitivas (RODRIGUES; SILVEIRA; PORTUGAL, 2014).

Na mesma direção, Martens e Freitas (2008) argumentam que a facilitação da OE, por meio das práticas gerenciais, proporcionará importantes contribuições às organizações, uma vez que a OE é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de *performance* financeira, provendo a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

No contexto do processo da OE é constatado que os gestores têm papel decisivo na implantação dessa orientação (YANG; WANG, 2014), pois exercem forte influência no comportamento, crenças e sentimentos das equipes de trabalho (WRIGHT; TAYLOR, 1994). Muitas empresas criaram programas de ideias e campanhas para premiação de talentos mais inovadores, entretanto nem todas estão obtendo sucesso e o motivo é a postura dos líderes (HASHIMOTO, 2010). Portanto é o líder, na relação direta com seus subordinados, que incentiva a atitude empreendedora (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Segundo Bonfatti e Benazzi (2012) não é possível pensar nas organizações e em todos os processos envolvidos na dinâmica institucional, sem considerar as pessoas que nelas trabalham, pois são elas que dão vida à organização e definem os rumos, por meio da forma como direcionam seus processos de trabalho. Richmond (2011) afirma que a personalidade não determina o comportamento, mas influencia as escolhas, que determinam as atitudes.

Um dos indicadores de personalidade mais comumente usados em ambientes de negócios é o MBTI - Type Indicator Myers-Briggs (HUSZCZO; ENDRES, 2013; BONFATTI; BENAZZI, 2012) e há estimativa de que o MBTI é utilizado, anualmente, por alguns milhões de empresas (LICHT; OLIVEIRA; VENTURA, 2007). O instrumento MBTI aponta as preferências pessoais (motivação, observação, decisão

e modo de vida) e são essas preferências que determinam as diferenças individuais. No âmbito das organizações, o MBTI tem sido utilizado para identificar líderes e desenvolver suas capacidades (RICHMOND, 2011).

Carvalho Neto *et al.* (2012) ressaltam que associar liderança ao MBTI em uma pesquisa vasta, é raro mesmo na literatura internacional.

Diante do exposto, verifica-se a importância de estudos que relacionem a OE com o comportamento da liderança. Desvendar se o tipo psicológico do líder tem impacto na OE será útil para as empresas nos processos de seleção e treinamento dos líderes. Para o líder, saber qual é seu tipo psicológico poderá fomentar sua busca pelo autoconhecimento e poder aproveitar melhor suas potencialidades para seu desenvolvimento e atuação como líder inspirador da sua equipe.

No tocante ao objeto de pesquisa ser unidades de negócios de uma grande instituição financeira, Miller (2011) afirma que diversos contextos podem influenciar a OE e que segundo Johns (2006), o contexto é ignorado com demasiada frequência, uma tendência que torna difícil obter resultados cumulativos. Portanto, é preciso investigar um determinado tipo de organização. Segundo o autor a especificidade de contexto pode limitar a generalidade, mas pode melhorar aplicações e gerar conhecimento válido mais refinado e ser de grande interesse para os profissionais e estudiosos.

A escolha do objeto de pesquisa também pode ser justificada a partir de Lumpkin e Dess (1996), que argumentam que o ato essencial de empreendedorismo é um fenômeno ao nível da empresa e análogo a uma estratégia no nível de negócios realizado por uma unidade econômica não diversificada. E que a aplicação da OE à unidade de negócios também é consistente com Schumpeter (1942), que desviou a atenção do empresário individual, antevendo que o empreendedorismo acabaria sendo dominado por empresas que fossem capazes de dedicar mais recursos à inovação.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Na seção 2 apresenta-se a revisão da literatura: Inicialmente é feito um breve relato histórico do empreendedorismo. Em seguida conceitua-se empreendedorismo

corporativo formal e informal e como o líder influencia esse processo. Na sequência é abordada especificamente a OE e as cinco dimensões, apesar desta pesquisa focar apenas as dimensões autonomia e inovação. Depois os conceitos de liderança, as principais vertentes da escola norte-americana, e mais detalhadamente a liderança transformacional. Em seguida, aborda-se a teoria dos tipos psicológicos e o instrumento MBTI, bem como estudos que relacionam MBTI com liderança, inovação e OE. Na seção 3 é detalhado o método da pesquisa, técnicas utilizadas, definições operacionais, universo populacional e amostra. Na seção 4 apresentam-se os resultados e na seção 5 as considerações finais, incluindo as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. E por fim, as Referências Bibliográficas e os apêndices.

## **2 Revisão da Literatura**

Para dar suporte e apoio na condução do trabalho investigativo, considerando o problema de pesquisa, a revisão da literatura apresenta a contextualização de Empreendedorismo e Orientação Empreendedora, Liderança e Liderança Transformacional, e a Teoria dos Tipos Psicológicos e o instrumento MBTI.

### **2.1 Empreendedorismo**

Os primeiros autores, identificados como pioneiros no campo do empreendedorismo, foram Richard Cantilon em 1755 e Jean Baptiste Say em seus estudos de 1803, 1815, 1816 e 1839 (FILION, 1999).

Cantilon usou o termo “empreendedor” para referir-se aos indivíduos que adquiriam matérias-primas com a finalidade de processá-las (agregando valor) para depois vender o produto processado, com lucro além do esperado (FILION, 1999) e explicar a aceitação de risco ao comprar um produto com preço determinado, sabendo da incerteza da venda (HASHIMOTO, 2013). Para Cantilon, empreendedores eram indivíduos que aproveitavam as oportunidades visando lucro e assumindo os riscos inerentes (FILION, 1999).

Say acreditava que o desenvolvimento econômico era resultado da criação de novos empreendimentos, atribuindo ao empreendedor papel importante nessa dinâmica. Associou o empreendedorismo à inovação e considerava os empreendedores como agentes de transformação, ao criar oportunidades e assumir riscos calculados (FILION, 1999).

Porém, o campo de estudo do empreendedorismo ganhou projeção com o economista Joseph Alois Schumpeter, que redefiniu o papel do empreendedor. Para Schumpeter, o empreendedor está no centro do processo de desenvolvimento econômico e é capaz de identificar e aproveitar as oportunidades de mudanças tecnológicas e introduzir, nos mercados, a inovação (ESCOBAR, 2012), promovendo mudanças, desenvolvimento e crescimento econômico (OLIVEIRA; SANABIO, 2005).

Schumpeter introduziu o conceito de “destruição criativa”, onde o empreendedor destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos, serviços, criação de novas formas de organização ou exploração de novos insumos e recursos e materiais (OLIVEIRA; SANABIO, 2005; SOUZA, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007a; ESCOBAR, 2012; FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO, 2012; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Além do enfoque dos economistas, o empreendedorismo ganhou a atenção dos comportamentalistas, como, por exemplo, psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros estudiosos do comportamento humano, que têm como foco as características do comportamento empreendedor. O sociólogo Max Weber (1930) foi um dos primeiros estudiosos a mostrar interesse pelos empreendedores. Ele “identificou o sistema de valores como elemento fundamental, para explicação do comportamento empreendedor”. Mas foi David C. McClelland que realmente deu início as contribuições do comportamento humano para o empreendedorismo (FILION, 1999). Ele indica que a motivação para a realização ou impulso para melhorar, é um dos traços mais relevantes do empreendedor. Nos seus estudos sobre o porquê algumas sociedades são mais dinâmicas que outras, “concluiu que as normas e valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, são de vital importância para o seu desenvolvimento” e são os empreendedores que estimulam este processo (SOUZA, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007a; FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO, 2012).

Estes dois enfoques foram importantes para os estudos do campo do empreendedorismo, porque são complementares, enquanto um se concentrava nas características do processo empreendedor, o outro focava nas características do comportamento dos indivíduos empreendedores, ampliando o conceito do empreendedorismo (SOUZA, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007a).

Em seu estudo “Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade”, Souza (2005) identificou na literatura, características associadas aos conceitos de empreendedorismo e do indivíduo empreendedor, gerando uma matriz com as características comuns, de pelo menos um terço, dos autores revisados, apresentados no quadro 1. O que chama a atenção é a característica “inovação” que

está presente em todos os estudos. Em segundo lugar a característica “buscar oportunidades”. Corroborando com essa constatação, Martens e Freitas (2007a) argumentam que, “de uma maneira geral, a maior parte das definições de empreendedorismo remetem à oportunidades e à inovação”.

Quadro 1. Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Fillion	R. E. McDonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Lognecker et al	E. Leite	Carland et al.	Frese et al	TOTAL	
Buscar Oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x				11
Conhecimento do Mercado						x	x	x				x		x				5
Conhecimento do Produto					x	x	x					x		x				5
Correr Riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x			10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x			9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x		6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		16
Liderança	x	x	x	x	x		x			x								7
Necessidade de Realização	x	x									x				x	x		5
Pró-Atividade	x	x		x											x	x		5
Visionário				x					x		x			x		x		5

Fonte: Souza (2005)

O estudo do empreendedorismo como fenômeno veio ao longo do tempo (ZAHRA, 1993) e esse fenômeno pode ser identificado em pessoas, organizações e na sociedade como um todo (MORRIS, 1998), e ser aplicado em diversos contextos, como a criação de novas empresas, crescimento de empresas já consolidadas, bem como empresas públicas e não governamentais (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000), (MILLER, 2011).

Barlach e Malvezzi (2012) argumentam que o essencial, na perspectiva empreendedora, é o propósito de fazer emergir ideias criativas para aproveitar as

competências dos objetos e situações, assim essa perspectiva pode acontecer dentro ou fora das organizações, tanto em empresas que visam lucro, quanto nas empresas sem fins lucrativos, em ambientes de negócios ou não. No mesmo sentido, Machado (2015) conclui que o empreendedorismo pode emergir de uma atitude empreendedora que provoque mudanças inovadoras, em qualquer ambiente.

No âmbito das organizações, o empreendedorismo está se tornando rapidamente uma questão central na literatura (ZAHRA, 1993) e é sugerido como o caminho a ser seguido, pelas organizações existentes, para crescimento e renovação, na forma do empreendedorismo corporativo (GUTH; GINSBERG, 1990), podendo ser entendido como processo de emancipação e flexibilização das amarras organizacionais, pelo qual os indivíduos passam a ter liberdade para criar (BARLACH; MALVEZZI, 2012).

Em seu livro “Espírito Empreendedor nas Organizações”, Hashimoto (2013, p.12-13) destaca que existem várias interpretações para o empreendedorismo corporativo, ilustradas no quadro 2.

Quadro 2. Interpretações para o empreendedorismo corporativo

Interpretação	Descrição
Empreendimentos Corporativos (Corporate Ventures)	Novos negócios criados de forma autônoma da organização, para garantir que possam crescer sem vícios e amarras da empresa-mãe. Geralmente são linhas de produtos ou negócios com pouca aderência aos já existentes. Porém, cedo ou tarde, acabam sendo incorporadas aos processos globais para promover economia de escala das operações.
Intraempreendedorismo	Foca o indivíduo e sua disposição para agir sozinho de forma empreendedora, motivado pelo desafio pessoal para superação das barreiras encontradas. Do ponto de vista organizacional o intraempreendedorismo acontece quando ações individuais são valorizadas, independentemente, dos processos formais.
Empreendedorismo Organizacional	É a adaptação da organização ao ambiente que sofre constantes mudanças e apoiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio.
Aliança Corporativa	Trata-se da definição da organização como rede ampla de relacionamentos. Desenvolve sua capacidade de inovação por meio de relacionamento com pequenos negócios em setores afins.

Elaborada pela autora. Fonte: Hashimoto (2013, p.12-13)

Já no âmbito do Empreendedorismo Corporativo (EC), Hashimoto e Nassif (2014) observam que podem ser informal ou formal, ilustrados na figura 1. Corroborando com Zahra (1991) que argumentou que o EC engloba atividades formais ou informais, com o propósito da criação de novos negócios em organizações existentes, seja por meio da inovação em produtos, processos, serviços ou atuando em novos mercados.

O EC informal ocorre quando, apesar da empresa não ter práticas que favoreçam o desenvolvimento de um clima adequado para a inovação, é identificado funcionário com comportamento empreendedor, que é o intraempreendedor e seu comportamento é autônomo (HASHIMOTO; NASSIF, 2014). Hashimoto (2006, p. 79) conclui que provavelmente este funcionário já possui alguns traços de personalidade para enfrentar rígidas estruturas hierárquicas e a falta de apoio e incentivo. Afirma ainda que funcionários com comportamento autônomo são raros e válidos para qualquer tipo de organização (HASHIMOTO; NASSIF, 2014).

Em contrapartida, o EC formal ocorre quando a empresa, em maior ou menor grau, promove formalmente ações para facilitar a indução do comportamento empreendedor em seus funcionários, sendo considerado comportamento induzido (HASHIMOTO; NASSIF, 2014), essas ações podem ser a promoção de um ambiente agradável de trabalho, programas de recompensas, valorização de ensaios e experimentações, eliminação ou redução de obstáculos que possam dificultar a iniciativa, comunicação aberta, entre outras, que favoreçam iniciativas inovadas de seus funcionários (HASHIMOTO, 2006). Comportamento estratégico induzido é um processo de cima para baixo em que a estratégia atual da empresa e estrutura, moldam as ações empreendedoras adotadas para o desenvolvimento de produtos, processos e inovações administrativas (HASHIMOTO; NASSIF, 2014).

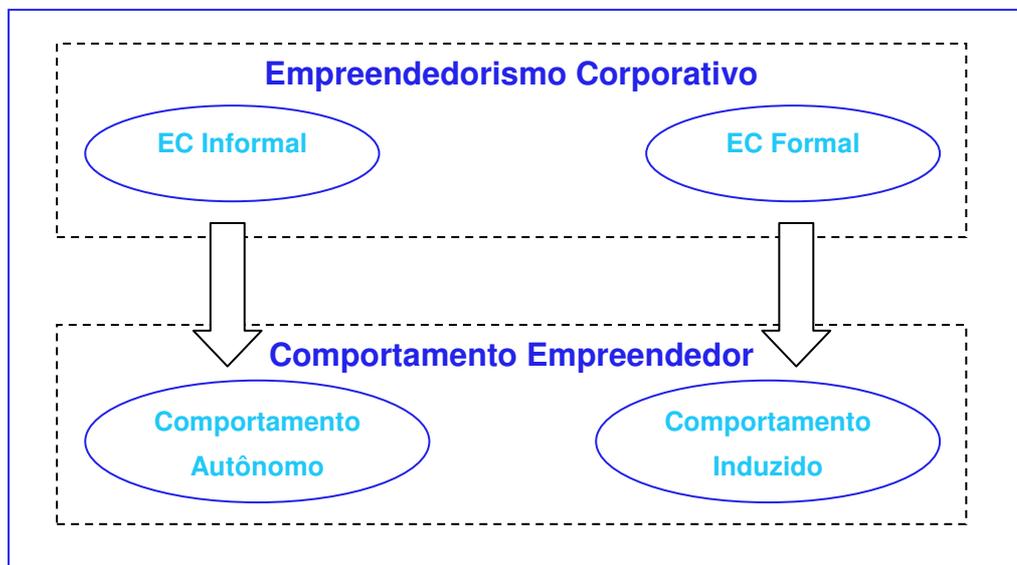
Nessa mesma linha, Burgelman (1983) *apud* Kuratko *et al.* (2005) argumenta que o Empreendedorismo Corporativo orientado para a inovação pode apresentar comportamento estratégico de duas principais formas, o comportamento estratégico autônomo e induzido.

- 1) Comportamento estratégico autônomo é um processo de baixo para cima, ou seja as ideias inovadoras surgem do funcionário, que as desenvolvem e

coordena as atividades associadas a uma inovação até o alcance do sucesso. A decisão gerencial de nível superior em incentivar a tomada de risco e não punir o fracasso é um forte antecedente do comportamento estratégico autônomo.

- 2) Comportamento estratégico induzido é um processo de cima para baixo em que a estratégia atual e estrutura da empresa, moldam as ações empreendedoras adotadas para o desenvolvimento de produtos, processos e inovações administrativas.

Figura 1 – Empreendedorismo Corporativo e Comportamento Empreendedor



Fonte: Adaptado de Hashimoto e Nassif (2014)

Os funcionários com comportamento autônomo (intraempreendedores), cujas ideias não são valorizadas pela empresa e/ou pelo líder, ficam desestimulados e acabam abandonando os empregos para abrirem seus próprios negócios (ZAHRA, 1993; HASHIMOTO, 2013, p.10). Portanto, a promoção do EC Formal, além de estimular o comportamento induzido, pode reter talentos (HASHIMOTO; BELÊ, 2014; HASHIMOTO; NASSIF, 2014).

Lumpkin e Dess (1996) fazem distinção entre empreendedorismo e OE. Segundo eles, empreendedorismo está relacionado à nova entrada (novos

negócios), enquanto OE refere-se ao processo empreendedor, ou seja, de como empreender e como o empreendedorismo se desenvolve.

Considerando que Orientação Empreendedora refere-se às práticas das empresas para incentivar seus funcionários a adotarem o comportamento empreendedor dentro de suas atividades (HASHIMOTO; NASSIF, 2014), conclui-se que o Empreendedorismo Corporativo Formal pode ser entendido como Orientação Empreendedora.

O efeito do empreendedorismo corporativo no sucesso estratégico de uma empresa é mais forte quando se mobiliza toda organização, podendo ser identificado em empresas onde a liderança estratégica aliada à cultura, geram um grande impulso para inovar, assumir riscos e buscar, agressivamente, novas oportunidades. Esse fenômeno é conhecido como Orientação Empreendedora. Portanto, as empresas que querem se envolver em empreendedorismo corporativo de sucesso precisam ter orientação empreendedora (DESS; LUMPKIN, 2005).

### **2.1.1 Orientação Empreendedora**

Covin e Lumpkin (2011) no artigo *Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct*, alegam que OE é um fenômeno importante em um sentido prático, porém que a revisão da literatura acadêmica revela algumas fragmentações na forma como o conceito é tratado, falta de consenso sobre a natureza do construto, a dimensionalidade e a definição adequada. Afirmam ainda que durante décadas os estudiosos fazem a pergunta: O que é Orientação Empreendedora?

Para entender o fenômeno e responder a pergunta, os autores partiram da premissa que embora OE possa, ou não, ser muitas coisas, seguramente representa uma orientação. Então buscaram no dicionário *A Merriam-Webster Online Dictionary* a definição de orientação: "a usually general or lasting direction of thought, inclination, or interest.", traduzindo, "uma direção usualmente geral ou duradoura do pensamento, inclinação ou interesse." Concluem assim que uma OE "poderia ser entendida como uma direção usualmente geral ou duradoura do pensamento, inclinação ou interesse relativos ao empreendedorismo" (COVIN; LUMPKIN, 2011).

Para Stevenson e Jarillo (1990), orientação empreendedora de uma empresa é análogo ao conceito de gestão empresarial, na medida em que reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que as empresas utilizam para atuar de forma empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996). Logo, a figura do líder/gestor é objeto central no processo da OE.

### **2.1.2 Origem da Orientação Empreendedora e o avanço da pesquisa**

O conceito de Orientação Empreendedora baseia-se em pesquisas anteriores que enxergaram generalização, na elaboração da estratégia em termos de padrões de estilos de ação ou tomada de decisão, entre as organizações. Possivelmente o trabalho mais antigo foi de Mintzberg (1973) que caracterizou o modo empreendedor, como “a busca ativa de novas oportunidades” e “saltos dramáticos para frente em face da incerteza” (DESS; LUMPKIN, 2005).

De acordo com Covin e Lumpkin (2011), a maioria dos pesquisadores dão crédito à Danny Miller (1983), a introdução do conceito de OE para a literatura acadêmica.

Miller (1983) avaliou o empreendedorismo de acordo com três variáveis, cada uma composta de múltiplas sub-escalas, para a assunção de riscos, inovação e proatividade. Segundo Miller (2011), essas variáveis foram extraídas da revisão de sua tese de mestrado *Making Strategy in Context: Ten Empirical Archetypes* (1976), que por sua vez derivaram do trabalho de Khandwalla (1977), Mintzberg (1973), Collinse Moore (1970), Norman (1971), Shapero (1975), entre outros e também da reflexão das ideias de alguns clássicos do empreendedorismo, como Cole (1946); Hartman (1959); Knight (1921); Redlich (1949); Schumpeter (1934).

A verdadeira intenção do artigo de Miller (1983) foi mostrar os méritos de uma abordagem configuracional para o estudo das organizações. Seu principal objetivo ao escrever o artigo foi mostrar que o empreendedorismo e suas direções eram diferentes de acordo com os tipos de configurações organizacionais. Essas configurações foram definidas considerando o tamanho da empresa, a personalidade do executivo-chefe e outros aspectos da estrutura e do processo (MILLER, 2011).

Miller (1983) argumentou que o empreendedorismo normalmente abrangeria a tomada de riscos, inovação e proatividade, e que, se qualquer uma dessas dimensões fossem totalmente ausente, o processo poderia ser considerado "menos do que empreendedor". Assim, o conceito de OE é visto como um construto composto (unidimensional), representado pelas qualidades que os comportamentos de risco, inovadores e proativos têm em comum (COVIN; MILLER, 2014).

Para Miller (1983), a mensagem mais importante do seu artigo era a demonstração de que a natureza e, especialmente, os correlatos de empreendedorismo, iria variar dependendo do contexto organizacional (MILLER, 2011; ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012). Muito embora não tenha sido a intenção de Miller (1983), seu estudo foi o marco inicial para as pesquisas sobre OE.

Segundo Miller (2011), desde que escreveu seu artigo de 1983, a pesquisa sobre OE tem avançado significativamente e os pesquisadores têm tomado o cuidado de distinguir empreendedorismo de OE. Hoje a maioria das pesquisas trata OE como um processo, a forma como os empreendedores se comportam na criação de nova entrada, podendo ser a entrada de uma nova empresa, um novo produto ou tecnologia, ou um novo mercado. O autor argumenta ainda que, esse avanço é importante, pois separa o "quê" do "como".

Escobar (2012) elencou alguns estudos que utilizaram a escala de Miller (1983) na forma original ou modificada, apresentados no quadro 3.

Quadro 3. Estudos a partir do trabalho de Miller (1983)

<b>Autores</b>	<b>Tema Abordado</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Escalas</b>
Miller (1983)	Os correlatos de empreendedorismos em três tipos de empresas	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller e Friesen (1982)
Covin e Slevin (1991)	Um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da firma.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989).
Zahra e Covin (1995)	Influências contextuais sobre o empreendedorismo corporativo – relação de desempenho: uma análise longitudinal.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller (1983).
Lumpkin e Dess (1996)	Clarificar e construir orientação empreendedora e vinculá-la ao desempenho.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Mello <i>et al.</i> (2004)	Maturidade empreendedora e <i>expertise</i> compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Wiklund Shepherd e (2005)	Orientação empreendedora como preditora do desempenho e comportamento em pequenas empresas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).
Mello <i>et. al</i> (2006)	Orientação empreendedora e competências de <i>marketing</i> no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Ferreira (2007)	Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Santos e Alves (2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de <i>software</i> .	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Martens(2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à Orientação empreendedora em organizações de <i>software</i> .	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Martens <i>et al.</i> (2011)	Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de <i>software</i> : proposições preliminares.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Mariano (2011)	Orientação empreendedora ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC na Região Sul do país.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).

Fonte: Escobar (2012).

Segundo Covin e Miller (2014), o avanço no conceito de OE, ao longo do tempo, foi como uma resposta para a pergunta: o que significa em termos práticos ou comportamental, uma empresa ser empreendedora? (MILLER, 1983; MILLER, 2011).

Um dos avanços da pesquisa sobre OE, citados por Miller (2011), foi o artigo seminal de Lumpkin e Dess (1996), que acrescenta na proposta de Miller (1983) duas dimensões: autonomia e agressividade competitiva, com a visão da OE como um construto multidimensional (MARTENS; FREITAS, 2007; MARTENS *et al.*, 2011; MARTENS *et al.*, 2013; MENDIETA *et al.*, 2013). Por outro lado Lumpkin e Dess (1996) argumentam que em relação às dimensões específicas da OE, o estudo de Miller (1983) que usou as dimensões "inovação", "tomada de risco" e "pró-atividade" para caracterizar e testar empreendedorismo, foi um bom ponto de partida.

Para Lumpkin e Dess (1996) uma OE refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisões que levam à nova entrada, envolvendo ações intencionais dos atores-chave num processo gerador dinâmico. Sendo que as principais dimensões que caracterizam uma OE incluem uma propensão para agir de forma autônoma, uma vontade de inovar e correr riscos, e uma tendência de ser agressivo em relação aos concorrentes e pró-ativa em relação às oportunidades de mercado. Entretanto, segundo os autores, a OE pode ser construída por combinações das cinco dimensões, inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, e até mesmo por algumas delas.

Diante do exposto, observa-se que o conceito de OE, na literatura, é visto sob duas perspectivas dominantes: i) como um construto composto (unidimensional), como nos estudos de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989); ii) como um construto multidimensional, no qual as dimensões são tratadas como dimensões comportamentais independentes, conforme estudo de Lumpkin e Dess (1996). Entretanto, os pontos de vista das duas perspectivas da OE representam construtos diferentes em vez de perspectivas concorrentes do mesmo construto (COVIN; LUMPKIN, 2011; COVIN; MILLER, 2014).

Santos, Alves e Bitencourt (2015) mapearam estudos desde 1993 a 2013 sobre OE e concluíram que a abordagem multidimensional é prática recente entre os pesquisadores do tema, o que pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4. Revisão bibliográfica sobre o construto Orientação Empreendedora

Estudos	Ano	Dimensões					Natureza da OE
		INO	PRO	RIS	AUT	AGC	
Miles e Arnold	1991	x	x	x			Unidimensional
Miles, Arnold e Thompson	1993	x	x	x			Unidimensional
Naman e Slevin	1993	x	x				Unidimensional
Merz e Sauber	1995	x	x	x			Unidimensional
Zahra e Covin	1995	x	x	x			Unidimensional
Lumpkin e Dess	1996	x	x	x	x	x	Multidimensional
Dickson e Weaver	1997	x	x	x			Unidimensional
Knight	1997	x	x				Unidimensional
Becherer e Maurer	1998	x	x	x			Unidimensional
Zahra e Neubaum	1998	x	x	x			Unidimensional
Barringer e Bluedorn	1999	x	x	x			Unidimensional
Wiklund	1999	x	x	x			Unidimensional
Zahra e Garvis	2000	x	x	x			Unidimensional
Slater e Narver	2000	x	x	x			Unidimensional
Knight	2000	x	x	x	x	x	Unidimensional
Lumpkin e Dess	2001*	x	x				Multidimensional
Marino <i>et al.</i>	2002	x	x	x			Unidimensional
Kreiser <i>et al.</i>	2002	x	x	x			Multidimensional
Wiklund e Shepherd	2003	x	x	x			Unidimensional
Neubaum <i>et al.</i>	2004	x	x	x			Unidimensional
Wiklund e Shepherd	2005	x	x	x			Unidimensional
Voss <i>et al.</i>	2005	x	x	x	x		Multidimensional
Covin <i>et al.</i>	2006	x	x	x			Unidimensional
Walter <i>et al.</i>	2006	x	x	x	x	x	Unidimensional
Keh <i>et al.</i>	2007	x	x	x			Unidimensional
Hughes e Morgan	2007	x	x	x	x	x	Multidimensional
Li <i>et al.</i>	2008	x	x	x			Multidimensional
Tang <i>et al.</i>	2008	x	x	x			Unidimensional
Stam e Elfring	2008	x	x	x		x	Unidimensional
Green <i>et al.</i>	2008	x	x	x			Unidimensional
Moreno e Casillas	2008	x	x	x			Multidimensional
Tan	2008	x	x	x	x	x	Multidimensional
Wang	2008	x	x	x		x	Multidimensional
Rodney <i>et al.</i>	2008	x	x	x			Unidimensional
Casillas e Moreno	2010	x	x	x	x		Multidimensional
Kreiser <i>et al.</i>	2010		x	x			Multidimensional
Hansen <i>et al.</i>	2011	x	x	x			Multidimensional
Kwak <i>et al.</i>	2013	x	x	x			Multidimensional

Nota: (\*) Lumpkin e Dess reconhecem 5 dimensões, mas pesquisam apenas 2.

Fonte: Santos, Alves e Bitencourt (2015)

No próximo tópico serão apresentadas as cinco dimensões da OE.

### **2.1.3 Dimensões da Orientação Empreendedora**

Apresentam-se a seguir as cinco dimensões da OE, embora neste estudo, ser adotada a perspectiva da OE como um construto multidimensional, com foco apenas nas dimensões autonomia e inovatividade.

#### **2.1.3.1 Autonomia**

Autonomia refere-se à ação independente e autônoma de um indivíduo ou de uma equipe, dotados de capacidade, vontade e intencionalidade, sendo capazes de transformar uma ideia ou visão em oportunidade, apesar da falta de recursos ou outra restrição interna da organização (LUMPKIN; DESS, 1996).

A ação independente e autônoma é componente chave para a OE. Burgelman (1983) argumentou que o EC exige o exercício da autonomia por líderes fortes, equipes sem restrições ou indivíduos criativos que estão desvinculados de barreiras organizacionais para levar à frente a nova entrada, sendo que o motor do EC está justamente na iniciativa estratégica autônoma de indivíduos nos níveis operacionais da empresa (LUMPKIN; DESS, 1996). Miller (1983) constatou que as empresas que tinham líderes mais autônomos, eram mais empreendedoras. Portanto, o conceito de autonomia é uma dimensão essencial da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996).

A dimensão autonomia pode ser caracterizada por alguns elementos apresentados no quadro 5.

Quadro 5. Elementos que caracterizam a dimensão autonomia

Elementos que caracterizam autonomia	Autores
Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; Pensamento e ação independente; Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; Encorajar iniciativas empreendedoras; Times de trabalho autônomos; Coordenar atividades autônomas; Medir e monitorar atividades autônomas;	Dess e Lumpkin (2005)
Líderes com comportamento autônomo;	Miller (1983)
Culturas que promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social.	Lee e Peterson (2000)

Fonte: Martens e Freitas (2007, p. 35)

### 2.1.3.2 Inovatividade

Inovatividade refere-se ao engajamento de uma empresa para identificar novas oportunidades e soluções, por meio da criatividade e experimentação que resultam em novos produtos, novos serviços ou na melhoria dos processos, sendo um dos principais componentes de uma estratégia empreendedora (DESS e LUMPKIN, 2005). Não se restringe apenas à abertura de novos negócios ou novos mercados, pode significar novas formas de servir mercados existentes e consolidados, por meio da inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição ou inovação de paradigma (TIDD, 2008).

Dess e Lumpkin (2005) argumentam que a inovação pode acontecer de diversas formas, como, por exemplo: i) a inovação tecnológica, que consiste nos esforços de pesquisa e engenharia com o objetivo de desenvolver novos produtos e processos; ii) a inovação de produto-mercado, que inclui além de pesquisa de mercado, *design* de produto e inovações em *marketing*; iii) a inovação administrativa, que comporta novos sistemas de gestão, de controle e estrutura organizacional.

Como foi visto anteriormente, um dos primeiros estudiosos a destacar o papel da inovação no processo empreendedor, foi Schumpeter (1934, 1942) ao introduzir o conceito de “destruição criativa”, onde o empreendedor altera a ordem econômica, com a criação de novos produtos, novos serviços, novas formas de organização ou exploração de novos insumos ou recursos e materiais (OLIVEIRA; SANABIO, 2005; SOUZA, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007a; ESCOBAR, 2012; FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO, 2012; LAZZAROTTI, F. *et al.*, 2015).

O sucesso da adoção e desenvolvimento de inovação pode gerar vantagens competitivas e ser uma importante fonte de crescimento das empresas (DESS; LUMPKIN, 2005). Assim, inovação tornou-se um fator importante para caracterizar o empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996).

Segundo Quinn *et al.* (p. 338, 2012) a inovação no mundo empresarial vai além da criatividade, muito embora o processo de inovação comece numa ideia criativa. “A inovação é um esporte coletivo” e a mais importante habilidade do processo de inovação é unir pessoas e colher as melhores ideias. Para tanto, o gerente/líder deve criar espaço, no qual os funcionários possam fazer das práticas inovadoras, um hábito.

Martens e Freitas (2007), a partir de uma revisão conceitual, apontaram os elementos que caracterizam a dimensão inovatividade, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6. Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

Elementos que caracterizam inovatividade	Autores
Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; Muitas novas linhas de produtos/serviços; Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços; Recursos financeiros investidos em inovação; Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; Número de novos produtos ou serviços; Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços;	Miller e Friesen (1982)  Covin e Slevin (1989)
Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; Criatividade e experimentação; Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores; Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos;	Lumpkin e Dess (1996)  Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Martens e Freitas (2007, p.29)

### 2.1.3.3 Proatividade

Pesquisadores da área de economia têm destacado a relevância da iniciativa no processo empreendedor, quando ocorre antecipação de uma oportunidade, por meio da visão e criatividade de gestores empreendedores. O termo proatividade significa "agir em antecipação de necessidades, problemas futuros, ou mudanças". Sendo assim, proatividade pode ser determinante para a OE, porque remete à uma perspectiva de futuro acompanhada por ação inovadora (LUMPKIN; DESS, 1996).

Nessa mesma direção, Dess e Lumpkin (2005) argumentam que proatividade traduz as ações antecipadas de uma empresa em antever tendências, identificar necessidades futuras e antecipar mudanças para atender demanda ou solucionar problemas, antes dos seus concorrentes. Tal perspectiva, voltada para o futuro, é importante para as empresas que desejam ser líder de mercado, pois colocam os concorrentes na posição de ter que responder às iniciativas bem sucedidas.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), há uma tendência, entre os estudiosos do empreendedorismo, de equiparar os conceitos de proatividade com agressividade competitiva. Os autores rebatem essa ideia, partindo do princípio que embora estejam intimamente relacionados, existe uma distinção entre os conceitos. Argumentam que proatividade refere-se ao comportamento da empresa diante da oportunidade de mercado, influenciando tendências ou até mesmo criando demandas. Afirmam ainda que o oposto conceitual de proatividade é passividade, ou seja, a indiferença ou incapacidade de aproveitar as oportunidades ou sua liderança no mercado. E que a agressividade competitiva está mais associada ao conceito de reatividade – reação em resposta a ação de um concorrente.

#### **2.1.3.4 Agressividade Competitiva**

Agressividade competitiva reflete a vontade de uma empresa em desafiar, de forma direta e intensiva, seus concorrentes, com o objetivo de entrar no mercado ou melhorar sua posição. Podendo ainda ser caracterizada pela capacidade de resposta rápida, na forma de confronto *tête-à-tête*, como, por exemplo, uma empresa que entra no mercado que foi identificado por outra; ou reativo, quando uma empresa reduz os preços em resposta à uma ação do concorrente (LUMPKIN; DESS, 1996).

Segundo Dess e Lumpkin (2005), gestores estratégicos podem usar a agressividade competitiva para combater as possíveis ameaças de perda da sua posição no mercado ou até mesmo para garantir sua sobrevivência, podendo adotar duas ações, i) reduzir extremamente seus preços; ii) copiar práticas ou técnicas de concorrentes bem sucedidos.

Portanto, agressividade competitiva resulta dos esforços de uma empresa para superar seus concorrentes, estando disposta a travar uma batalha, seja reduzindo preços e margem de lucro para ganhar uma fatia do mercado, ou aumentando sua capacidade de produção, podendo ser assertiva para alavancar resultados de outras atividades empreendedoras como a inovação ou proatividade (DESS; LUMPKIN, 2005).

Miller e Camp (1985) identificaram que as empresas agressivas mais bem sucedidas foram aquelas que não se intimidaram em mercados amplamente definidos. Assim, a agressividade competitiva é um componente importante da OE (LUMPKIN; DESS, 1996).

#### **2.1.3.5 Assunção de Risco**

O conceito de assunção de risco é utilizado, com frequência, para descrever o empreendedorismo. Cantillon (1734), que foi o primeiro a usar formalmente o termo empreendedorismo, argumentou que o principal fator que separava empreendedores de funcionários contratados era a incerteza e risco do autoemprego (LUMPKIN; DESS, 1996).

A assunção de riscos está relacionada à disposição de uma empresa em aproveitar a oportunidade de um novo empreendimento, agindo com ousadia mesmo não tendo a certeza que será bem sucedido. No EC, as empresas normalmente assumem posições de maior risco, comprometendo grandes quantidades de recursos financeiros, com a intenção de obter altos retornos, muitas vezes abrindo mão de métodos e produtos que tenham trabalhado no passado (DESS; LUMPKIN, 2005).

De maneira geral, todas as ações para o desenvolvimento da OE são potencialmente arriscadas e, portanto, antes de lançar suas estratégias, as empresas devem ter claro quanto estão dispostas à arriscar sem saber qual será o resultado (DESS; LUMPKIN, 2005).

Ainda de acordo com Dess e Lumpkin (2005), as organizações e os seus executivos enfrentam, pelo menos, três tipos de risco, i) risco do negócio – de se envolver e se aventurar num empreendimento, desconhecendo a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados não testados ou investir em tecnologia não comprovada; ii) risco financeiro – tomar crédito ou comprometer grande parte dos seus recursos, com o objetivo de crescer; iii) risco pessoal – risco de um executivo na tomada de decisão em favor de uma estratégia de atuação, podendo ter impacto para a organização e implicações significativas para sua carreira.

Na sequência é apresentado o quadro 7, com o resumo da definição de cada uma das cinco dimensões.

Quadro 7. Definição das dimensões da Orientação Empreendedora

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
<b>Autonomia</b>	Ação independente de um indivíduo ou equipe que visa produzir um conceito de negócio ou visão, levando adiante até a sua conclusão.
<b>Inovatividade</b>	A vontade de introduzir inovação e novidade através da experimentação e processos criativos destinadas a desenvolver novos produtos e serviços, bem como novos processos.
<b>Proatividade</b>	Uma perspectiva característica voltada para o futuro de um líder de mercado que tem a previsão para aproveitar as Oportunidades antecipando demandas futuras.
<b>Agressividade competitiva</b>	Um intenso esforço para superar rivais da indústria. É caracterizada por uma postura combativa ou uma resposta agressiva destinada a melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.
<b>Assunção de risco</b>	Tomar decisões e agir sem um certo conhecimento dos resultados prováveis; algumas empresas podem também envolver fazer compromissos de recursos substanciais no processo de se aventurar para a frente.

Fonte: Adaptado de Dess e Lumpkin, 2005.

## 2.2 Liderança

No mundo corporativo os resultados podem surgir de pequenas ações e os líderes têm papel decisivo em momentos de crise e adversidade, quando são capazes de enxergar as oportunidades e novas perspectivas (PEREIRA; MARCOS, 2014).

Tupinambá (2012) argumenta que pesquisas sobre empreendedorismo e liderança compartilham vários domínios e que nos últimos 50 anos o conhecimento sobre empreendedorismo se beneficiou dos resultados das pesquisas sobre liderança; e poderá se beneficiar, ainda mais, se permanecer neste caminho, seguindo os passos dos estudos sobre liderança em termos de conceitos e modelos aplicados.

### 2.2.1 Considerações sobre Liderança

A liderança, fonte do poder pessoal sobre os outros, é milenar. Passou a ser reconhecida como conceito e tratada como tal, apenas no início do século XX. A princípio foi atribuída à força divina, depois passou a ser explicada pelas características pessoais hereditárias e posteriormente pelas características adquiridas. Na década de 1930, foi conceituada como força emanada do processo grupal, sendo posteriormente consolidada pela compreensão de sua relação com a intersubjetividade. Atualmente há consenso, nas ciências comportamentais, de que líder não nasce líder, e a liderança não é um poder pessoal e sim um poder relacional. “Aprender a liderar é aprender a agir dentro do grupo e com o grupo a partir das características que o indivíduo já tem”, é aprender influenciar pessoas e a coordenar ações integradas entre elas a partir do empreendedorismo social (MALVEZZI, 2013).

Existe distinção entre as noções de chefia e liderança: i) chefia é caracterizada pelo poder de mando, sustentado pela posição hierárquica, que pode ser na família, na empresa, na escola, entre outras instituições; ii) a liderança é a autoridade construída a partir do respeito, do exemplo e da admiração (CORTELLA; MUSSAK, 2009).

Para Quinn (2003), liderança não é autoridade, mas influência. Trata-se “da maestria da influência humana, do poder de transformar e da capacidade de realizar coisas extraordinárias”. Neste mesmo sentido, Rosa *et.al.* (2016) afirmam que “Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”.

Em relação ao questionamento, se liderança é um dom, Cortella e Mussak (2009) afirmam que se fosse dom, nem haveria discussão, a pessoa nasceria com essa característica e pronto. Sugerem, então, que se não é um dom, pode ser considerada uma virtude no sentido filosófico, ou seja, uma força intrínseca, uma capacidade a ser desenvolvida, corroborando com o argumento de Malvezzi (2013) de que “líder não nasce líder”. Já Groff, Marschner e Sané (2013) argumentam que existem tendências de aceitação, que a liderança pode ser favorecida por uma aptidão nata, mas que ela pode ser adquirida.

Kotter (1997) afirma que a liderança deve ser pautada em três dimensões: i) estabelecer a direção estratégica; ii) comunicar essas metas às pessoas; iii) motivar as pessoas para que as metas estabelecidas, sejam cumpridas.

Kouzes e Posner (2003) argumentaram que os sistemas tradicionais de recompensas e punições, controle e vigilância, dão lugar à inovação, à coragem para a manifestação das convicções individuais. Os autores, a partir de observação mais profunda do processo dinâmico da liderança, por meio de estudos de casos, descobriram cinco regras básicas comuns, que proporcionam aos líderes fazer coisas extraordinárias, que são: i) apontar o caminho; ii) inspirar uma visão compartilhada; iii) desafiar o estabelecido; iv) permitir que os outros ajam; v) encorajar o coração. No quadro 8, são apresentadas essas regras, bem como os dez compromissos que os líderes devem assumir, para uma liderança exemplar.

Quadro 8. As cinco regras e os dez compromissos da liderança

<b>Regra</b>	<b>Compromisso</b>
<b>Apontar o caminho</b>	Descobrir sua voz, esclarecendo seus valores pessoais.
	Dar o exemplo alinhando ações com valores compartilhados.
<b>Inspirar uma visão compartilhada</b>	Antecipar o futuro imaginando possibilidades empolgantes e enobrecedoras.
	Envolver os outros em uma visão comum apelando para as aspirações compartilhadas.
<b>Desafiar o estabelecido</b>	Buscar oportunidades procurando maneiras inovadoras de mudar, crescer e melhorar.
	Experimentar e se arriscar gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os próprios erros.
<b>Permitir que os outros ajam</b>	Fomentar a colaboração ao promover metas de cooperação e desenvolver a confiança.
	Fortalecer os outros compartilhando poder e autoridade.
<b>Encorajar o coração</b>	Reconhecer contribuições valorizando as qualidades individuais.
	Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Elaborado pela autora – Fonte: Kouzes e Posner (2003).

Uma explicação para a dificuldade de encontrar uma única definição para o conceito de liderança, é que o conceito de liderança continua a evoluir (DAY; HARRISON, 2007; FORONI; BIANCHI; QUISHIDA, 2015). No quadro 9 apresenta-se os conceitos de liderança ao longo do tempo.

Quadro 9. Os conceitos de liderança

Conceitos	Fontes
Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.	Hemphill e Coons (1957, p. 7).
Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.	Janda (1960, p. 358).
Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.	Jacobs (1970, p. 232).
Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.	Behling (1984, p. 46).
Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.	Basse Stogdill (1990, p. 15).
Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.	Kouzes e Posner (2001, p. 98).
Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Fonte: Foroni, Bianchi e Quishida (2015)

## 2.2.2 Principais vertentes teóricas

Os estudos sobre liderança têm fonte nas vertentes teóricas da escola norte-americana e foram caracterizadas por quatro abordagens: da personalidade, comportamental, situacional e contingencial, e por fim as abordagens da nova liderança (CARVALHO NETO *et al.*, 2012).

Conhecer a evolução dessas teorias ao longo do tempo é importante para o entendimento da liderança, considerando que não há muito consenso sobre o seu conceito (CARVALHO NETO *et al.*, 2012; DAY; HARRISON, 2007). De acordo com

Rosa *et. al.* (2016) a “liderança é um conceito controverso e de difícil definição” e “vem passando por transformações ao longo dos anos”. No mesmo sentido Day *et al.* (2014) alegam que apesar dos significativos avanços no desenvolvimento e compreensão sobre liderança, nos últimos 25 anos, o campo ainda é, relativamente, imaturo. Assim no quadro 10, apresenta-se uma síntese de cada abordagem nessa evolução.

Quadro 10. Síntese das abordagens clássicas sobre liderança

Abordagem	Síntese
Abordagem da Personalidade (período das duas guerras mundiais)	O foco era nas características pessoais do líder. Abordagem marcada por duas teorias: i) Teoria do grande homem – O líder era um modelo de grande homem, visto como um herói, capaz de atrair seguidores por ter determinados atributos pessoais; ii) o líder era visto como um indivíduo diferente dos demais, possuindo características especiais, que lhe permitia alcançar e se manter em cargos de liderança.
Abordagem Comportamental (início na década de 1950)	A liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal, adaptando e modificando comportamentos para formação de líderes.
Abordagem Situacional e Contingencial (início na década 1960)	O líder eficaz é aquele que consegue adaptar suas habilidades de acordo com o ambiente e necessidades específicas. Na abordagem situacional a eficácia do líder é avaliada em termos de resultado do grupo. Na abordagem contingencial o líder tem a função de identificar, analisar o contexto estrutural da empresa e criar soluções para atender às demandas. Essas abordagens dão ao estudo sobre liderança um caráter multidimensional, ou seja, depende de fatores como, por exemplo, a personalidade e comportamento do líder e aspectos do ambiente.
Abordagem da Nova Liderança (início na década 1980)	O líder deve ter uma visão articulada da associação entre organização e seus valores, e agir de acordo com as crenças e desejos compartilhados pelo grupo. A liderança é legitimada pela capacidade do líder, em captar e ordenar o significado da realidade e o reflexo no imaginário coletivo. Essa abordagem é composta por seis outras: i) Abordagem da <b>liderança cultural</b> – o líder tem o papel de promover mudanças culturais necessárias para a organização; ii) Abordagem da <b>liderança Laissez Faire</b> – caracterizada pela falta de envolvimento do líder nos problemas organizacionais (visava substituir a imagem do líder como herói visionário e instigar as pessoas serem líderes delas próprias); iii) abordagem da <b>liderança carismática</b> – O líder carismático é aquele que consegue atrair, motivar e satisfazer os anseios dos seus liderados, conseguindo por meio da empatia mobilizar a equipe; iv) abordagem da <b>liderança visionária</b> – O líder precisa ter mais do que carisma, necessita criar e estabelecer uma visão de futuro realista e atraente, afim de gerar credibilidade e traduzir as aspirações dos seus liderados; v) abordagem da <b>liderança transacional</b> – Caracterizada como um processo de troca entre líder e liderados e articula-se por meio de recompensas como, promoção, premiações, satisfação profissional, entre outras ; vi) abordagem da <b>liderança transformacional</b> – Tem como foco principal proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, para desenvolvimento do seu potencial e melhoria da performance, estimulando o crescimento individual por meio da conscientização da equipe e alinhando aspirações da equipe com as da organização.

Elaborado pela autora – Fonte: Carvalho Neto *et al.* (2012)

Diante do exposto, a liderança transformacional, parece ser o estilo mais apropriado para conduzir a OE. Sendo assim, a seguir apresenta-se de forma mais detalhada a abordagem da Liderança Transformacional.

### **2.2.3 Liderança Transformacional**

Com as transformações sociais, políticas e econômicas que vem ocorrendo no mundo, surgem nas organizações, à necessidade de se ter algo capaz de transcender os aspectos psíquicos, sociais, emocionais e espirituais, que afete o sentido da existência humana; e a liderança transformacional, por possuir uma visão holística e integradora, poderá contribuir na construção de um sistema mais valorativo, dando sentido e significado para o mundo do trabalho (PEREIRA, *et al.*, 2015).

Um dos primeiros estudiosos a apresentar o conceito de liderança transformacional foi James Burns (1978), tendo seus estudos ampliados por Bass (1985). Segundo Vizeu e Calaça (2013), um amplo campo de pesquisa sobre liderança foi aberto a partir da proposta de Burns; e vem ganhando espaço até os dias atuais.

Burns (1978) desenhou sua teoria a partir da crença que “liderança é um fenômeno dual, onde o ato de liderar e o de seguir se retroalimentam”, que resulta também no nascimento de novos líderes, por meio dessa relação dinâmica, que além das tarefas rotineiras, dá à equipe condições para o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. O autor acredita que as crises sociais é o contexto mais favorável para emergir o comportamento transformacional, quando as pessoas se motivam umas as outras para a solução dos problemas, seja no ambiente organizacional ou mesmo na sociedade como um todo (VIZEU; CALAÇA, 2013).

Em um estudo de revisão sistemática sobre liderança, Lopes e Fialho (2014) identificaram que a liderança transformacional foi a mais citada entre os artigos selecionados. Argumentam ainda que a teoria da liderança transformacional tenha embasado a maioria dos estudos sobre liderança desde a década 1990.

Carvalho Neto *et al.* (2012) elencaram quatro características essenciais da liderança transformacional, na visão de Bass e Avolio (1994), que são: i) Consideração individualizada – oferece atenção às necessidades individuais, conhecendo bem seus liderados, são bons ouvintes tanto para ideias como preocupações, participam no processo de formação de opiniões e promovendo o auto-desenvolvimento; ii) Estímulo intelectual – expõem diferentes razões e caminhos, para que os liderados reflitam e mudem a forma de pensar os problemas da organização, desafiando seus próprios paradigmas para encontrar oportunidades, promovendo o conhecimento, aprendizagem e inovação; iii) Inspiração motivacional - criação e comunicação entusiasmadas de uma visão, atraente do futuro; iv) Empatia – constroem uma relação de confiança e respeito, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, estimulando os mesmos a alcançarem níveis mais altos de desempenho, superando as expectativas.

Além dessas quatro características, Tichy e Devanna (1986) identificaram que os líderes transformacionais também são agentes de mudança. Lidam com a resistência, assumindo riscos e confrontando a realidade, com coragem. O erro é visto por eles como aprendizado (CARVALHO NETO *et al.*, 2012).

A liderança transformacional demonstra ser o estilo mais adequado para promoção da OE. De acordo com Yan *et al.* (2008) as empresas com liderança transformacional são mais propensas a se envolver em empreendedorismo corporativo. “Os líderes transformacionais são atraídos pela necessidade de transformar os indivíduos, equipes e empresas, indo além do *status quo* e, ao fazer isso, afeta a capacidade de suas empresas para inovar e se adaptar”. No quadro 11 apresenta-se alguns pontos de ligações entre OE e Liderança Transformacional.

Quadro 11. Pontos de ligação entre OE e Liderança Transformacional

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
<p><b>AUTONOMIA</b> - Refere-se à ação independente e autônoma de um indivíduo ou de uma equipe, dotados de capacidade, vontade e intencionalidade, sendo capazes de transformar uma ideia ou visão em oportunidades, apesar da falta de recursos ou outra restrição interna da organização (LUMPKIN e DESS, 1996).</p>	<p>Proporcionam ao liderado um <b>ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial</b>, incentivando a melhoria de sua <i>performance</i>. Procuram aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais (BASS, 1985) Buscam dar maior <b>autonomia</b> aos colaboradores, levando-os a dedicar-se, por um produto ou ideia, a tornarem-se corajosos, confiáveis, honestos e coerentes com as tarefas que desempenham (PEREIRA <i>et al.</i>, 2015)</p>
<p><b>INOVATIVIDADE</b> - Engajamento de uma empresa para identificar novas oportunidades e soluções, por meio da criatividade e experimentação que resultam em novos produtos, novos serviços ou na melhoria dos processos, sendo um dos principais componentes de uma estratégia empreendedora (DESS e LUMPKIN, 2005).</p>	<p>Promovem estímulo intelectual, conhecimento e aprendizagem, para que os <b>funcionários possam ser inovadores</b>. A liderança transformacional tem um efeito indireto sobre <b>a inovação</b> com base na presença de ambos os fatores estratégicos (de comunicação e aprendizagem organizacional) e a inter-relação entre eles (Lei <i>et al.</i>, 1999;. Schein, 1993; Senge, 1990).</p>
<p><b>PROATIVIDADE</b> - Agir em antecipação de necessidades, problemas futuros, ou mudanças; <b>remete à uma perspectiva de futuro</b> acompanhada por ação inovadora (LUMPKIN e DESS, 1996). ações antecipadas de uma empresa em antever tendências, identificar necessidades futuras e antecipar mudanças para atender demanda ou solucionar problemas, antes dos seus concorrentes</p>	<p>O líder transformacional causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma <b>visão do futuro</b> capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados. (AVOLIO <i>et al.</i> 1991)</p>
<p>AGRESSIVIDADE COMPETITIVA</p>	<p>Não identificado</p>
<p><b>ASSUNÇÃO DE RISCOS</b> - Está relacionada à disposição de uma empresa em aproveitar a oportunidade de um novo empreendimento, agindo com ousadia mesmo não tendo a certeza que será bem sucedido. (DESS e LUMPKIN, 2005).</p>	<p>Designados para transformar a organização pela qual são responsáveis e demonstram coragem para isso, lidam com a resistência, tomam posição de <b>assumir riscos</b> e confrontar realidade. <b>Enxergam o erro como possibilidade de aprendizado</b>, e o fazem por causa da complexidade e da incerteza mostrando-se como visionários. (TICHY; DEVANNA, 1986)</p>

Elaborado pela autora

Fonte: Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005)

Carvalho Neto *et al.* (2012); Pereira *et al.* (2015)

Spangler, House e Palrecha (2008), afirmam que por milênios, vários estudiosos como historiadores, filósofos e críticos sociais têm investigado personalidade e motivação de líderes. Milhares de estudos científicos sobre liderança e personalidade foram publicados, entretanto, essa acumulação de dados empíricos não produziu uma compreensão integrada do tema. E concluíram que essa área de investigação sofre de significativas deficiências ou limitações, porém acreditam que estudar liderança, no contexto da personalidade, tem sido e continua sendo, um esforço frutífero.

Diante da importância evidente da liderança para o processo da OE, torna-se relevante identificar o tipo psicológico do líder. No próximo tópico será abordada a teoria dos tipos psicológicos, bem como o instrumento MBTI.

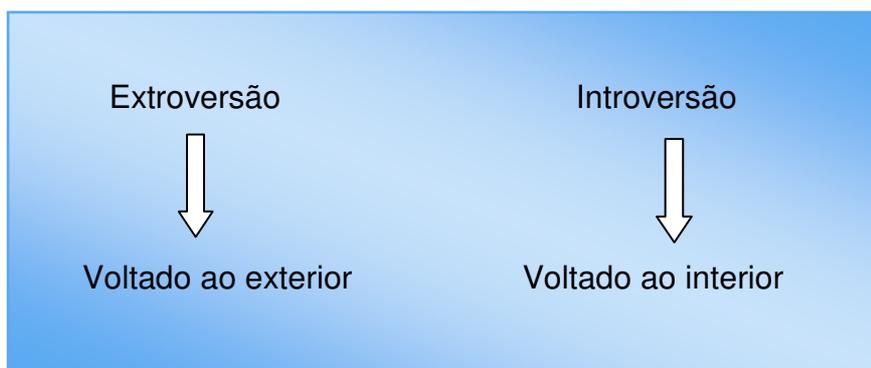
### **2.3 A Teoria dos Tipos Psicológicos**

Carl Gustav Jung (1875-1961), psiquiatra suíço, foi um dos autores que mais estudou sobre personalidade. Interessado nas relações do homem com o mundo externo, e com a comunicação entre as pessoas, analisou os processos profundos da personalidade humana.

Jung desenvolveu a Teoria dos Tipos Psicológicos para explicar as diferenças normais entre indivíduos saudáveis, concluindo que essas diferenças individuais, de comportamento, são resultados das suas preferências inatas e quando agem orientadas por essas preferências, desenvolvem padrões de comportamento (MYERS, 2011). Fundamentado em numerosas observações, identificou e relatou processos psicológicos básicos, demonstrando como esses processos acontecem e se ligam, em várias combinações, para determinar a personalidade de um indivíduo (LENZI *et al.*, 2015). O autor definiu oito tipos (padrões) de comportamento e demonstrou como os tipos se desenvolvem (MYERS, 2011).

Jung observou ainda, que em relação à orientação de energia, os indivíduos agem de duas formas: focam a energia para o mundo exterior, pessoas, experiências ou atividades (orientação de energia de extroversão) ou são energizados pelo mundo interior, idéias, memórias e emoções (orientação de energia de introversão) (MYERS, 2011). A figura 2 ilustra a orientação de energia.

Figura 2 - Orientação de energia



Fonte: Myers, 2011, p. 6

Ainda em relação à orientação de energia, Jung faz inferência ao comportamento objetivo e subjetivo; argumentando que o comportamento objetivo está relacionado à Extroversão, enquanto que o comportamento subjetivo à Introversão. Dessa forma, o extrovertido se preocupa com as interações sociais, parece ser mais dinâmico e se interessa pelo mundo ao seu redor, tendo atitudes objetivas. Já o introvertido, é retraído, introspectivo, se interessa pela descoberta e análise do seu mundo interior, dando a impressão de ser antissocial, tendo, portanto, atitudes subjetivas (LENZI *et al.*, 2015). A combinação dos processos mentais básicos com as orientações de energia, resulta em oito padrões de comportamento, que Jung chamou de funções dominantes

Ainda de acordo com Myers (2011), Jung identificou, que além das funções dominantes, que são os processos mentais preferidos, as pessoas também agem por meio de outras funções, como se fosse uma hierarquia de preferências, na seguinte ordem: i) função dominante; ii) função auxiliar; iii) função terciária e função inferior.

Jung (2009) observou que existe uma dinâmica no funcionamento das funções mentais (psíquicas). A função principal ou dominante é aquela que se encontra mais consciente e desenvolvida, portanto é a primeira que se manifesta; a função auxiliar serve de apoio à função principal e proporciona equilíbrio na dinâmica tipológica; e a função inferior encontra-se no inconsciente, é menos desenvolvida e se opõe a função principal, podendo ser manifestada de forma instintiva (MORALES, 2004; BONFATTI; BENAZZI, 2012).

Segundo Myers e Briggs, a função dominante fica absorvida no mundo da preferência, exterior ou interior. Assim nos extrovertidos a função dominante (principal) tem foco no mundo exterior e a função auxiliar está voltada para o mundo interior, promovendo um equilíbrio. Do mesmo modo os introvertidos têm sua função dominante no mundo interior e a função auxiliar no mundo exterior (LICHT; OLIVEIRA; VENTURA, 2007; MORALES, 2004). Segundo Jung (1984), a psique é um sistema autorregulado, onde o inconsciente compensa uma atitude do consciente e vice-e-versa (LENZI *et al.*, 2015). Myers e Brigs ampliaram a teoria de Jung, incluíram a função auxiliar, o que resultou em 16 Tipos Psicológicos, apresentados no quadro 12.

Quadro 12. Os 16 Tipos Psicológicos – MBTI

Função Dominante	Função Auxiliar	Tipo MBTI
Sensação Introvertida	Com Pensamento Extrovertido	ISTJ
Sensação Introvertida	Com Sentimento Extrovertido	ISFJ
Sensação Extrovertida	Com Pensamento Introvertido	ESTP
Sensação Extrovertida	Com Sentimento Introvertido	ESFP
Intuição Introvertida	Com Pensamento Extrovertido	INTJ
Intuição Introvertida	Com Sentimento Extrovertido	INFJ
Intuição Extrovertida	Com Pensamento Introvertido	ENTP
Intuição Extrovertida	Com Sentimento Introvertido	ENFP
Pensamento Introvertido	Com Sensação Extrovertida	ISTP
Pensamento Introvertido	Com Intuição Extrovertida	INTP
Pensamento Extrovertido	Com Sensação Introvertida	ESTJ
Pensamento Extrovertido	Com Intuição Introvertida	ENTJ
Sentimento Introvertido	Com Sensação Extrovertida	ISFP
Sentimento Introvertido	Com Intuição Extrovertida	INFP
Sentimento Extrovertido	Com Sensação Introvertida	ESFJ
Sentimento Extrovertido	Com Intuição Introvertida	ENFJ

Fonte: Myers, 2011, p. 7

Os tipos psicológicos são representados pela combinação de quatro letras, sendo que cada letra representa um função dominante ou auxiliar, conforme ilustrado no quadro 13.

Quadro 13. Significado de cada letra das siglas do tipos psicológicos

Extroversão ( <b>E</b> xtrovert)	<b>E</b>	Introversão ( <b>I</b> ntrovert)	<b>I</b>
Sensação ( <b>S</b> ensing)	<b>S</b>	Intuição ( <b>I</b> Ntuition)	<b>N</b>
Pensamento ( <b>T</b> hinking)	<b>T</b>	Sentimento ( <b>F</b> eeling)	<b>F</b>
Julgamento ( <b>J</b> udgement)	<b>J</b>	Percepção ( <b>P</b> erception)	<b>P</b>

Fonte: Elaborado pela autora

### 2.3.1 MBTI

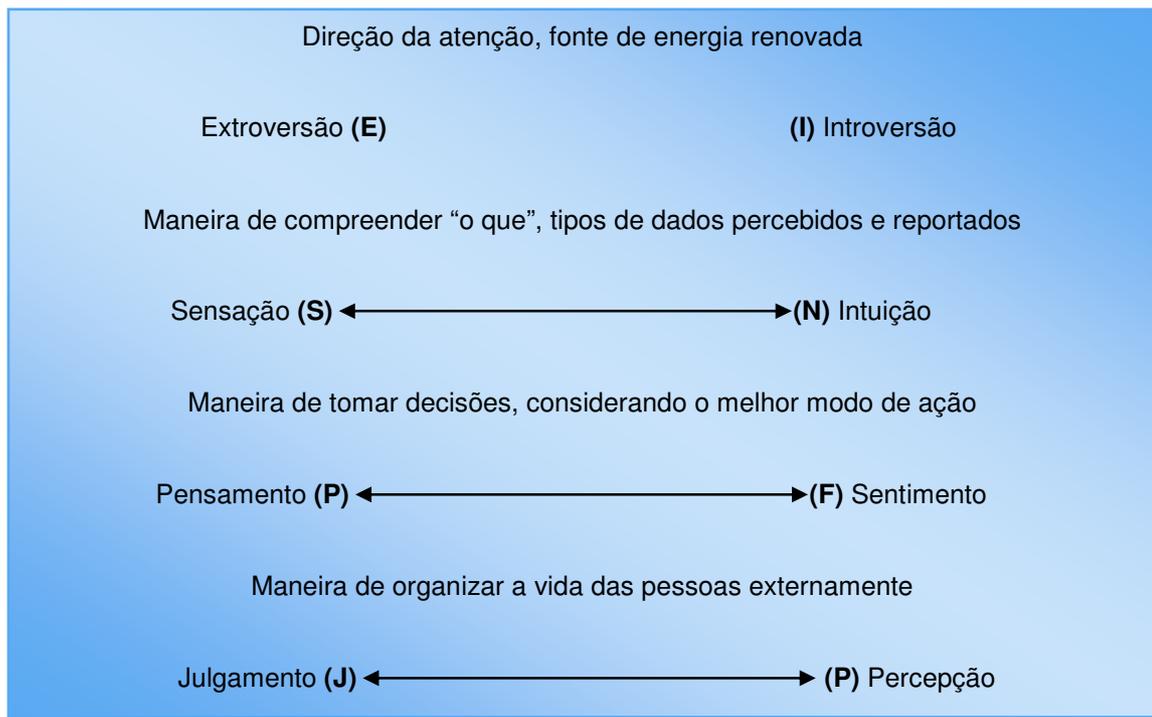
O Type Indicator Myers-Briggs (MBTI) é um dos indicadores de personalidade mais comumente usados em ambientes de negócios (HUSZCZO; ENDRES, 2013). Segundo Licht, Oliveira e Ventura (2007), há estimativa de que o MBTI é utilizado, anualmente, por alguns milhões de empresas. O MBTI é uma marca registrada da *Consulting Psychologists Press, Inc.* EUA. No Brasil, a empresa Fellipeli, obteve autorização, em 1995, para utilizar o MBTI, permitindo sua divulgação, bem como ampliação do conhecimento por meio do uso do instrumento em pesquisas nacionais (BRZOWSKI, 2011).

O MBTI tenta medir as preferências de um indivíduo, e não a sua capacidade ou aptidão para certas atitudes. A Teoria dos Tipos Psicológico usa a análise estatística para reduzir a variedade de traços de personalidade em um número razoável de dimensões básicas (ZIMMERMAN, 2014). Segundo Lenzi *et al.* (2015), a tipologia propõem um sistema para caracterizar as formas significativas das diferenças individuais. Myers (2011) argumenta que, “A teoria de Jung e os 16 Tipos do Instrumento MBTI® não definem caixas estáticas ao invés disso, eles descrevem sistemas de energia dinâmica com interação de processos”.

O MBTI® é instrumento psicométrico, composto por quatro escalas de preferências dicotômicas: Extroversão – Introversão; Sensação – Intuição;

Pensamento – Sentimento; e Julgamento – Percepção. Cada preferência identificada pelo instrumento “é um aspecto multifacetado da personalidade”, promovendo o autoconhecimento e também a compreensão do próximo. (MYERS, 2011). A figura 3 ilustra esse processo.

Figura 3 – Esquema das quatro dicotomias e oito preferências



Fonte: Richmond (2011), p.6

As atitudes descrevem os aspectos de como as pessoas são orientadas para o mundo e as funções descrevem os processos mentais centrais para obtenção de informações e tomada de decisão (RICHMOND, 2011),

### 2.3.2 As preferências do instrumento MBTI

O instrumento MBTI aponta as preferências pessoais (motivação, observação, decisão e modo de vida) e são essas preferências que determinam as diferenças individuais. Um tipo psicológico é definido por Jung e Myers, como “um padrão implícito de personalidade”, resultando da interação dinâmica das quatro preferências, influências ambientais e das próprias escolhas (MYERS, 2011). Os quadros 14, 15, 16 e 17 apresentam-se a descrição de cada pólo das quatro dicotomias (preferências), bem como suas características.

Quadro 14. Dicotomia Extroversão - Introversão (E – I)

<b>Motivação</b>	
<b>Extroversão (E)</b>	<b>Introversão (I)</b>
<p>Pessoas que preferem a Extroversão costumam focalizar o mundo externo das pessoas e eventos. Elas direcionam sua energia e atenção para fora e se motivam através de eventos, experiências e interações externas.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem a Extroversão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estão sintonizadas com o ambiente externo</li> <li>• Preferem se comunicar verbalmente</li> <li>• Exercitam suas ideias verbalmente</li> <li>• Aprendem melhor ao fazer ou discutir</li> <li>• Apresentam interesses diversificados</li> <li>• São sociáveis e expressivas</li> <li>• Tomam iniciativas no trabalho e nas relações pessoais.</li> </ul>	<p>As pessoas que preferem a Introversão costumam focalizar sua atenção no seu próprio mundo interior de ideias e experiências. Elas direcionam sua energia e atenção internamente e se motivam através de pensamentos, sentimentos e reflexões internas.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem a Introversão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São direcionadas para o seu mundo interior</li> <li>• Preferem se comunicar por escrito</li> <li>• Exercitam suas ideias por meio da reflexão</li> <li>• Aprendem melhor por meio da reflexão, da prática mental</li> <li>• Apresentam interesses profundos</li> <li>• São reservadas e contidas</li> <li>• Tomam iniciativas quando a situação ou problema é muito importante para elas</li> </ul>

Fonte: Myers (2011, p.9)

Quadro 15. Dicotomia Sensação – Intuição (S – N)

<b>Observação</b>	
<b>Sensação (S)</b>	<b>Intuição (N)</b>
<p>As pessoas que preferem a Sensação gostam de obter informações que são reais e tangíveis para descobrir o que realmente está acontecendo. Elas observam o que está acontecendo ao redor e têm bastante facilidade para identificar a realidade prática de uma situação.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem a Sensação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São orientadas para realidades do presente</li> <li>• Factuais e concretas</li> <li>• Focalizam a realidade e a atualidade</li> <li>• Observam e se lembram de fatos específicos</li> <li>• Constroem conclusões cuidadosas e minuciosas</li> <li>• Compreendem ideias e teorias por meio de aplicações técnicas</li> <li>• Confiam na experiência</li> </ul>	<p>As pessoas que preferem a intuição gostam de obter informações observando o todo, focalizando as relações e conexões entre os fatos. Elas se voltam para padrões e têm grande facilidade para encontrar novas oportunidades e maneiras diferentes de fazer as coisas.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem a Intuição:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São orientadas para as possibilidades futuras</li> <li>• Imaginativas e verbalmente criativas</li> <li>• Focam em padrões e significados nos fatos</li> <li>• Lembram-se de fatos específicos quando elas relatam padrões</li> <li>• Tiram conclusões rapidamente de acordo com as suas impressões</li> <li>• Querem esclarecer suas ideias e teorias antes de colocá-las em prática</li> <li>• Confiam na inspiração</li> </ul>

Fonte: Myers (2011, p. 9)

Quadro 16. Dicotomia Pensamento – Sentimento (T- F)

Decisão	
Pensamento (T)	Sentimento (F)
<p>As pessoas que preferem o Pensamento para tomar decisões costumam observar as consequências lógicas de uma escolha ou ação. Elas tentam mentalmente sair de uma situação para examiná-la com objetividade e analisar suas causas e efeitos. Elas buscam um padrão objetivo da verdade e aplicação de princípios. Sua força está em descobrir o que está errado em uma situação para poderem usar a sua habilidade em resolver problemas.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem o Pensamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São analíticas</li> <li>• Utilizam raciocínio baseado em causa e efeito</li> <li>• Resolvem problemas logicamente</li> <li>• Buscam a verdade objetiva e impessoal</li> <li>• São racionais</li> <li>• Podem ser persistentes</li> <li>• São justas – querem o mesmo tratamento a todos.</li> </ul>	<p>As pessoas que preferem o Sentimento para tomar decisões levam em consideração aquilo que é importante para elas e para outras pessoas. Elas se colocam mentalmente numa situação e se identificam com as pessoas envolvidas, de maneira que possam tomar decisões baseadas em valores humanos. São motivadas a dar valor e ajudar os outros, procurando qualidades louváveis. Seus objetivos consistem em criar a harmonia e lidar com cada pessoa como se fosse um único indivíduo.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem o Sentimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empáticas</li> <li>• São guiadas por valores pessoais</li> <li>• Avaliam impactos das decisões nas pessoas</li> <li>• Buscam por interações harmoniosas e positivas</li> <li>• Tem compaixão</li> <li>• São amorosas</li> <li>• São justas – querem que todos sejam tratados como indivíduo.</li> </ul>

Fonte: Myers, 2011, p. 10

Quadro 17. Dicotomia Julgamento – Percepção (J – P)

Modo de vida	
Julgamento (J)	Percepção (P)
<p>As pessoas que preferem utilizar o processo de julgamento no mundo exterior costumam viver de maneira planejada e metódica e buscam controlar a vida. Elas tomam decisões, tiram conclusões e seguem em frente. O estilo de vida é estruturado e organizado. Gostam de definições. Para elas, é muito importante seguir horários e planejamento. Estas pessoas apreciam a própria capacidade em obter resultados.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem o Julgamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São programadas</li> <li>• Organizadas</li> <li>• Sistemáticas</li> <li>• Metódicas</li> <li>• Planejam a curto e longo prazos</li> <li>• Gostam de definições</li> <li>• Tentam evitar correrias de última hora</li> </ul>	<p>As pessoas que preferem utilizar o processo de Percepção no mundo exterior costumam viver de maneira bastante flexível e espontânea, procurando experimentar e compreender a vida, ao invés de controlá-la. Planejamento e decisões as fazem se sentir confinadas; elas preferem permanecer abertas para novas experiências e opções de última hora. Gostam e confiam em sua criatividade e habilidade para se adaptar às exigências de uma situação.</p> <p>Características associadas às pessoas que preferem a Percepção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• São espontâneas</li> <li>• Flexíveis</li> <li>• Informais</li> <li>• Imprevisíveis</li> <li>• Adaptam-se, mudam de rumo</li> <li>• Gostam de despredimento e são abertas às mudanças</li> <li>• Setem-se com energia em situações de pressão de última hora.</li> </ul>

Fonte: Myers, 2011, p. 10

Myers (2011) alerta que os nomes dados às preferências, pode não ter os mesmos significados do senso comum, ou seja, Extrovertido não significa falador ou barulhento; Introverso não significa tímido ou inibido; Sentimento não significa emotivo; Julgar não significar criticar; e Percepção não significa sensitivo.

Segundo Morales (2004) a motivação de Isabel Myers e Katharine Briggs, para desenvolverem o MBTI, surgiu da observação das pessoas, que durante a segunda guerra mundial, odiavam seus empregos e/ou tarefas que fossem contrários ao seu caráter. A idéia era ter um instrumento que pudesse ajudar as pessoas comuns e saudáveis a compreender que a maioria dos problemas apresentados nas relações interpessoais é resultado das diferenças individuais, da forma que cada pessoa capta e processa uma informação.

O MBTI vem sendo usado para seleção de pessoal e gestão, durante décadas (SPANGLER, HOUSE; PALRECHA, 2008). A teoria dos tipos psicológicos tem um campo bastante amplo de aplicação, na educação, por exemplo, pode ajudar professores a melhorar o processo de aprendizagem, na escolha da profissão (MORALES, 2004); no âmbito das organizações tem sido utilizada para identificar líderes e desenvolver suas capacidades (RICHMOND, 2011). No quadro 18 são apresentadas as características frequentes de cada tipo psicológico.

Quadro 18. Tipo Psicológico - Características

<b>ISTJ</b> Factuais Meticulosos Sistemáticos Confiáveis Constantes Práticos Organizados Realistas Fiéis ao dever Sensatos Cuidadosos	<b>ISFJ</b> Detalhistas Meticulosos Tradicionalistas Leais Pacientes Práticos Organizados Voltados p/ o serviço Devotados Protetores Responsáveis Cuidadosos	<b>INFJ</b> Compromissados Leais Têm grande compaixão Criativos Intensos Profundos Determinados Conceituais Sensíveis Reservados Globais Idealistas	<b>INTJ</b> Independentes Lógicos Críticos Originais Voltados p/ os sistemas Firmes Visionários Teóricos Exigentes Reservados Globais Autônomos
<b>ISTP</b> Lógicos Apropriados Práticos Realistas Fatuais Analíticos Aplicados Independentes Aventurosos Espontâneos Adaptáveis Determinados	<b>ISFP</b> Atenciosos Gentis Modestos Adaptáveis Sensíveis Observadores Cooperativos Leais De confiança Espontâneos Compreensivos Harmoniosos	<b>INFP</b> Têm grande compaixão Gentis Virtuosos Adaptáveis Compromissados Curiosos Criativos Leais Devotados Profundos Reservados Enfáticos	<b>INTP</b> Lógicos Céticos Cognitivos Reservados Teóricos Críticos Precisos Independentes Especulativos Originais Autônomos Determinados
<b>ESTP</b> Orientados p/ atividades adaptáveis Gostam de se divertir Versáteis Energéticos Alertas Espontâneos Pragmáticos Despreocupados Persuasivos Amigáveis Rápidos	<b>ESFP</b> Entusiasmados Adaptáveis Divertidos Amigáveis Alegres sociáveis comunicativos cooperativos despreocupados tolerantes agradáveis	<b>ENFP</b> Criativos Curiosos Entusiasmados Versáteis Espontâneos Expressivos Independentes Amigáveis Perceptivos Energéticos Imaginativos Incansáveis	<b>ENTP</b> Empreendedores Independentes Sinceros Estratégicos Criativos Adaptáveis Desafiadores Analíticos Inteligentes Engenhosos Questionadores Teórico
<b>ESTJ</b> Lógicos Decididos Sistemáticos Objetivos Eficientes Diretos Práticos Organizados Impessoais Responsáveis Estruturados Cuidadosos	<b>ESFJ</b> Cuidadosos Leais Sociáveis Agradáveis Responsáveis Harmoniosos Cooperativos Diplomáticos Meticulosos Prestativos Complacentes Tradicionais	<b>ENFJ</b> Leais Idealistas Agradáveis Verbais Responsáveis Expressivos Entusiasmados Energéticos Diplomáticos Preocupados Prestativos Amigáveis	<b>ENTJ</b> Lógicos Decisivos Planejadores Duros Estratégicos Críticos Controlados Desafiadores Diretos Objetivos Justos Teóricos

Fonte: Myers e Myers (1997) *apud* Brzozowski e Sanches (2012)

### 2.3.3 MBTI – versão *inspiira*

Por conta da grande repercussão do MBTI, como instrumento para identificação da tipologia psicológica, para diversas finalidades e diferentes propósitos, surgiram algumas versões *on-line*. A versão que está sendo bastante utilizada é a versão *inspiira*, podendo ser acessada no site [www.inspiira.org](http://www.inspiira.org). Disponível há alguns anos, já identificaram o tipo psicológico de aproximadamente 500.000 pessoas (BRZOWSKI, 2011).

Nos quadros 19, 20 e 21, são apresentados estudos recentes, publicados em revistas, eventos científicos e trabalho acadêmico, respectivamente, nos quais foi utilizado o instrumento MBTI, versão *inspiira*.

Quadro 19. Estudos que utilizaram o MBTI versão *inspiira*, publicados em revistas

Autor	Pesquisa	Revista	Ano Publicação
BRZOWSKI, R. P.; SANCHES, M. A	Tipo Psicológico do Indivíduo Empreendedor: um estudo do tipo Psicológico predominante nos empreendedores, e segundo o MBTI	Revista Eletrônica de Administração	2012.
CONTE, T. <i>et al.</i>	Um Estudo Preliminar sobre Tipos de Personalidade Adequados a Inspetores de Software	Revista do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade em Software	2011
RIBEIRIO, M. A.; MENDES, E. A	Os Tipos Psicológicos de Alto Desempenho: estudo de caso em indústrias automotivas	Administração de Empresas Revista	2014
STRAIOTO, R. G. T. <i>et al.</i>	Aplicação das tipologias psicológicas de Keirsey para formação de equipes no processo de inovação	DAPesquisa	2015

Elaborado pela autora

Quadro 20. Estudos que utilizaram o MBTI versão *inspiira*, apresentados em eventos científicos

<b>Autor</b>	<b>Estudo</b>	<b>Evento Científico</b>	<b>Data</b>
ARAÚJO, C. C. S.; PEDRON, C. D	A Influência do Tipo de Personalidade no Desenvolvimento dos Soft Skills do Gerente de Projetos de TI	II SINGEP -Simpósio Internacional de Gestão de Projetos	Abril 2012
BRANCO, D. <i>et al.</i>	Um estudo preliminar sobre Tipos de Personalidade em Equipes Scrum	XV CibSE - Congresso Iberoamericano em Software Engineering	Abril 2012
CONTE, T. <i>et al.</i>	Estudo sobre a Influência do Tipo de Personalidade do Inspetor no Desempenho de Inspeções de Usabilidade	XIV CibSE - Congresso Iberoamericano em Software Engineering	Abril 2011
LEITE, D. E. S.; ARAÚJO, C. S.	Relationship Between Contextual Variables of Development Product Projects, the Leadership Profile, and the Result of the Project	XI CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management	Mai 2014
PAIXÃO, C. C.; FORTALEZA, L. L.; CONTE, T.	Um Estudo Preliminar sobre as Implicações de Tipos de Personalidade no Ensino de Computação	XXXII CSBC - Congresso da Sociedade Brasileira de Computação	Julho 2012
PAIXÃO, C. C.; FORTALEZA, L. L.; CONTE, T.	Desafios no Ensino de Computação: um estudo da relação entre perfil psicológico de alunos e evasão	XXXIIICSBC - Congresso da Sociedade Brasileira de Computação	Julho 2013
PERES, A. L. <i>et al.</i>	Definitions for Multiplatform Social Network Games Development with Distributed Teams.	Games and Digital Entertainment (SBGAMES), 2011 Brazilian Symposium on.	2011

Elaborado pela autora

Quadro 21. Estudos que utilizaram o MBTI versão *inspiira*, trabalho acadêmico

Autor	Título	Trabalho Acadêmico	Instituição	Ano
BRZOZOWSKI, R. P.	Tipo psicológico do indivíduo empreendedor: um estudo do tipo psicológico predominante nos empreendedores, segundo o MBTI – versão <i>inspiira</i> 1.0.	Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas)	FACCAMP	2011
DURÃO, I. L.	Inovação em Serviços de Saúde sob a Perspectiva da Análise de Redes Sociais (ARS) e o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Versão <i>Inspiira</i> 1.0.	Dissertação (Mestrado profissional em Sistemas de Gestão)	Universidade Federal Fluminense	2015

Elaborado pela autora

Considerando as facilidades de um instrumento *on-line* e verificando a validade do instrumento, já utilizado em diversas pesquisas, optou-se neste estudo a utilização da versão *inspiira*, para identificação dos tipos psicológicos dos administradores das unidades de negócio estudadas.

### 2.3.4 MBTI e Liderança

Atualmente, em decorrência das constantes mudanças na sociedade, atreladas à explosão da complexidade organizacional das últimas décadas, foram atribuído aos líderes desafios significativos, como por exemplo: exigência cada vez maior de conhecimento e qualificação; as expectativas de desempenho são cada vez maiores; a força de trabalho cada vez mais diversificada e dispersa; enfim as organizações requerem líderes com “habilidade de influenciar pessoas além das estruturas hierárquicas tradicionais” (RICHMOND, 2011).

Diante deste cenário, as organizações estão se valendo de estratégias de desenvolvimento de liderança que inclui a utilização de avaliação e treinamento de personalidade, e a ferramenta mais utilizada é o instrumento MBTI®. Baseado em mais de 50 anos de pesquisa, buscando vínculos entre tipos de personalidade e liderança, Richmond (2011) afirma que “não existe um tipo “perfeito” para liderança”.

Conhecer seu tipo psicológico pode proporcionar ao líder a compreensão de si mesmo para aprimorar suas habilidades levando em conta sua estrutura de personalidade; e a compreensão dos outros, para aproveitar melhor as valiosas diferenças entre pessoas. A autora afirma ainda que a personalidade, não determina o comportamento, mas influencia as escolhas que determinam as atitudes.

Pesquisa realizada pela CPP, Inc<sup>1</sup>, com mais de 122.800 líderes americanos foi comparada com a frequência da população geral (3009 indivíduos selecionados aleatoriamente), identificou que alguns tipos são bem menos representativos nos níveis de liderança do que na população geral e outros tipos são mais concentrados na liderança, apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Comparação Tipos Psicológicos população Geral – Líderes (USA)

<b>Tipo Psicológico</b>	<b>% População</b>	<b>% Líderes</b>
<b>ISTJ</b>	<b>11,6</b>	<b>15,2</b>
ISTP	5,4	5
<b>ESTP</b>	<b>4,3</b>	<b>5,6</b>
<b>ESTJ</b>	<b>8,7</b>	<b>16,7</b>
ISFJ	13,8	3,9
ISFP	8,8	1,9
<b>ESFP</b>	<b>8,5</b>	<b>2,6</b>
ESFJ	12,3	4,9
INFJ	1,5	2
INFP	4,4	3,3
<b>ENFP</b>	<b>8,1</b>	<b>6,5</b>
ENFJ	2,5	3,7
INTJ	2,1	5,8
INTP	3,3	5,7
<b>ENTP</b>	<b>3,2</b>	<b>8,3</b>
ENTJ	1,8	8,9

Fonte Richmond, (2011) - Elaborada pela autora

Observa-se na tabela 1, que o tipo mais freqüente nos líderes norte americanos é o ESTJ (16,7%), seguido pelo ISTJ (15,2%), corroborando com Walk

<sup>1</sup> Consulting Psychologists Press, Inc. EUA

(1996) que afirma que gestores ST (Sensação-Pensamento) e SJ (Sensação-Julgamento) dominam a maioria das organizações.

### 2.3.5 MBTI e Liderança Transformacional

No livro MBTI Applications – A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator®, Walk (1996) argumenta que líder transformacional tem visão, criatividade, flexibilidade e capacidade para integrar complexidade, o que lhe permite gerar em seus seguidores, comprometimento organizacional substancial, a fim de transformar as organizações e gerir a mudança. Acrescenta ainda que a demanda por líderes transformacionais, pode ser resposta para um mundo cada vez mais complexo, em rápidas mudanças no âmbito mundial. As organizações precisam de líderes capazes de responder às mudanças, por meio do desenvolvimento de novas visões, inovando e assumindo riscos.

E essa demanda por líderes transformacionais, em termos de tipos psicológicos, surge como uma mudança de gestores ST (Sensação-Pensamento) e SJ (Sensação-Julgamento), que dominam a maioria das organizações, para gestores NF (Intuição-Sentimento) e NP (Intuição-Percepção) que podem desenvolver uma visão de futuro e despertam a emoção nos membros da organização a ponto de perseguirem essa visão (WALK, 1996).

No Brasil, Carvalho Neto *et al.*(2012), pesquisaram o tipo psicológico de 430 executivos (que alcançaram o primeiro, segundo e terceiro escalão) de 344 grandes empresa, para comparar com as características do líder transformacional e identificar a existência dos mesmos. Os tipos psicológicos encontrados com maior frequência foram: **ESTJ** (21,6%), **ENTJ** (14,0%) e **ISTJ** (13,5%), totalizando 49,1%. Estes tipos têm preferências por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados, divergindo das características dos líderes transformacionais. Concluem assim, que nas grandes empresas brasileiras “predominam os executivos que aguentam as imensas pressões da cultura de um ambiente de negócios que prioriza a rapidez, a pressa, a superobjetividade para alcançar os resultados esperados, com muita energia e impaciência”.

### 2.3.6 MBTI e Inovação

A atitude de inovação é indicada pela segunda e quarta letra do tipo psicológico, ou seja, Sensação (S) ou Intuição (N) e Julgamento (J) ou Percepção (P). Essas preferências influenciam o modo que as pessoas definem um problema, o tipo de idéias que as atraem e como agem durante o processo de inovação. Sensação-Intuição relaciona-se com as idéias, enquanto que Julgamento-Percepção com a implementação (KILLEN; WILLIAMS, 2011). O quadro 22 apresenta-se de forma sintética as atitudes de inovação.

Quadro 22. Atitudes de Inovação

Atitudes de Inovação		São essenciais	Tendências
<b>SJ</b>	Eficientes	Informações precisas e tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar e contrastar experiências com exemplos anteriores</li> <li>- Observar discrepâncias e tentar evitar os erros cometidos no passado</li> <li>- Prestar atenção aos sucessos e fracassos do passado</li> <li>- Expandir gradativamente o que já existe</li> </ul>
<b>SP</b>	Refinadas	Vivenciar o mundo através dos sentidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olhar para a situação atual em busca de informações relevantes</li> <li>- Dedicar energia a estímulos novos e em maior quantidade</li> <li>- Preferir a ação</li> <li>- Parar de fazer coisas que não precisam ser feitas</li> </ul>
<b>NJ</b>	Adotadas	Organizar e planejar formas de executar suas idéias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinar vários aprendizados para ter <i>insights</i> sobre questões complexas</li> <li>- Observar padrões de comunicação e criar hipótese</li> <li>- Sintetizar informações e alinhar resultados</li> <li>- Coletar e conectar idéias de vários contextos para imaginar o futuro</li> </ul>
<b>NP</b>	Diferentes	Conectar pessoas e idéias para gerar possibilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conectar o que é com o que poderia ser</li> <li>- Gerar possibilidades para exploração</li> <li>- Procurar interpretar situações atuais para encontrar significados e novas idéias</li> <li>- Desenvolver idéias inovadoras e estimulantes</li> </ul>

Elaborada pela autora – Fonte: Killen e Williams (2011)

No quadro 23 apresenta-se uma visão geral dos dezesseis tipos de personalidade, as maneiras e seus motivos para inovar.

Quadro 23. Os dezesseis tipos e a inovação

Tipo	Características	Maneira de inovar	Motivação para inovar
<b>ISTJ</b>	Confiáveis, realistas e meticulosos	Utilizam sua memória como um banco de dados para ajudá-los a compreender o mundo	Escolhem inovar para melhorar a eficiência
<b>ISFJ</b>	Leais, práticos e com bom senso	Cooperam, são responsáveis e valorizam a tradição	Inovam ao responder às necessidades reais e melhorar a eficácia.
<b>INFJ</b>	Têm compaixão, são perspicazes e idealistas	Procuram melhorar a vida dos outros	Esforçam-se para encontrar a idéia certa quando inovam
<b>INTJ</b>	Independentes, críticos e originais	Apreciam a complexidade e as implicações em grande escala	Inovam ao encontrar as causas-raíz e transferir o que foi aprendido em outros contextos.
<b>ISTP</b>	Práticos e oportunos	Observam discretamente e garantem a coleta de informações suficientes para inovar	Inovam para simplificar um problema
<b>ISFP</b>	Simpáticos, sensíveis e espontâneos	Sintonizados com as necessidades dos outros	Inovam ao oferecer ao oferecer soluções que economizem tempo e permaneçam os valores
<b>INFP</b>	Idealistas e imaginativos	Orientados por valores e abertos à mudança	Inovam ao buscar idéias e oportunidades únicas para permitir que as pessoas alcancem o seu potencial
<b>INTP</b>	Analíticos, independentes e lógicos	Sentem-se à vontade com conceitos abstratos e teorias	Gostam de inovar, contribuindo com o rigor intelectual para a geração de ideias
<b>ESTP</b>	Sociáveis, aventureiros e espontâneos	Concentram-se no aqui e agora e adaptam-se ao ambiente	Inovam ao refinar a situação atual para melhor atender às necessidades emergentes

<b>ESFP</b>	Compreensivos, cheios de energia, tranquilos	Aprendem fazendo	Sua natureza flexível e prática levam-os a inovações que simplifiquem e melhorem a vida das pessoas
<b>ENFP</b>	Simpáticos, versáteis e curiosos com as possibilidades futuras	<b>Encorajam os outros a trabalhar com eles para fazer a diferença</b>	<b>Buscam ideias novas e diferentes para inovar</b>
<b>ENTP</b>	Entusiasmados, francos e estimulados pela mudança	Defendem os oprimidos	A insatisfação com a situação atual leva-os com frequência e estrategicamente
<b>ESTJ</b>	Cuidadosos, confiáveis e pragmáticos	São orientados à ação e focados em resultados	Inovam para fazer as coisas de forma mais eficientes
<b>ESFJ</b>	Valorizam a tradição e a harmonia	Esforçam-se para executar as tarefas dentro do programado	Inovam ao cooperar com os outros para encontrar formas mais eficientes de trabalho
<b>ENFJ</b>	Cheios de energia, expressivos e apóiam os outros	São orientados às pessoas e movidos pelo consenso	Inovam ao unir o idealismo com o compromisso de concluir o processo
<b>ENTJ</b>	Diretos e determinados	Trazem objetividade e análise ampla a uma situação	Apreciam um desafio e fazem conexões para inovar.

Elaborada pela autora – Fonte: Killen e Williams (2011)

Analisando as características, as maneiras, e os motivos para inovar, dos tipos psicológicos, apresentadas no quadro 24, verifica-se que o tipo ENFP, em termos de liderança é o mais adequado para estimular à inovação, porque são versáteis e curiosos com as possibilidades futuras; encorajam os outros para trabalhar com ele e fazer a diferença; buscam idéias novas e diferentes para inovar.

A seguir apresentam-se os métodos da pesquisa.

### **3 MÉTODOS**

Neste capítulo aborda-se a metodologia adotada para realização da pesquisa.

Inicialmente apresenta-se o método escolhido e as técnicas utilizadas. Em seguida apresentam-se algumas definições operacionais e os critérios para composição da amostra, bem como de que maneira os dados foram obtidos. Aborda-se ainda, as ferramentas e instrumentos analíticos utilizados para sistematizar e analisar os dados coletados e a operacionalização da pesquisa.

#### **3.1 Método de pesquisa**

O método escolhido para a realização da presente pesquisa foi o quantitativo. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é utilizada para testar teorias objetivas e analisar a relação entre as variáveis, que podem ser medidas por instrumentos e os dados são analisados por procedimentos estatísticos. A escolha do método foi feita de acordo com o objetivo proposto, o grande número de respondentes e variáveis, a intenção de obter dados estatísticos e de generalização dos resultados.

Em relação à concepção filosófica, esta pesquisa é pós-positivista, Segundo Creswell (2010), suposições pós-positivistas representam a forma tradicional de pesquisa e são baseadas em observação e mensuração atenta da realidade objetiva; têm mais validades para pesquisas quantitativas do que qualitativas.

Pesquisadores pós-positivistas defendem uma filosofia determinística, de causa e efeito, ou seja, os problemas estudados refletem a necessidade de identificar e analisar as causas que influenciam os resultados. Também é considerada reducionista, uma vez que tem a intenção de reduzir as ideias a um conjunto de variáveis que compreendem as hipóteses e as questões de pesquisa (CRESWELL, 2010).

Quanto a sua finalidade é uma pesquisa aplicada, segundo Gil (2010) pesquisas aplicadas têm finalidade de adquirir conhecimento, para aplicação numa situação específica.

Quanto aos propósitos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo relacionar o tipo psicológico dos gestores com a orientação empreendedora e liderança transformacional. Gil (2010) ressalta que pesquisas descritivas têm como objetivo: i) descrição das características de determinada população; ii) identificar possíveis relações entre variáveis.

Em relação à estratégia de investigação é uma pesquisa não experimental, de levantamento. Segundo Babbie (1990), a pesquisa de levantamento oferece uma descrição numérica ou quantitativa de atitudes, tendências ou de opiniões de uma população a partir de uma amostra desta população (CRESWELL, 2010).

A presente pesquisa fará uso, predominantemente, de dados qualitativos nominativos, decorrentes das opiniões e atitudes dos funcionários, por meio da Pesquisa de Clima Organizacional – 2016, da empresa estudada; bem como identificação do tipo psicológico dos administradores (líderes), segundo o inventário MBTI, versão *inspiira*.

### **3.2 Definições Operacionais da Pesquisa**

Para maior compreensão do presente trabalho, elencamos abaixo algumas definições operacionais:

Gestores/administradores, nesta pesquisa são entendidos como líderes.

A empresa estudada foi denominada como “Banco X”.

Orientação empreendedora: será mensurada com base na combinação das dimensões autonomia e inovatividade.

Tipo Psicológico: Identifica e descreve os processos psicológicos básicos e a forma e combinação, que esses processos assumem para determinar as características e padrão de comportamento de um indivíduo.

Inventário MBTI: Instrumento para avaliação da tipologia psicológica de um indivíduo, de acordo com a concepção de personalidade proposta por Carl Gustav Jung, e criado por Myers e Briggs.

### **3.3 Objeto da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em Unidades de Negócios (agências) de uma grande instituição financeira do Brasil, ora denominada como Banco X.

Uma Unidade Estratégica de Negócios, basicamente pode ser vista como uma “unidade de planejamento” concebida a partir de necessidades e oportunidades de mercado (FUSCO, 1997), possui autonomia de gestão operacional (SLACK, 1991). É relativamente independente, possuindo características próprias de negociação e aproveitamento de oportunidades (FISCHMANN; SANTOS, 1982; FUSCO, 1997). Portanto, sob a ótica da gestão, podem ser vistas como microempresas. A própria empresa estudada, no seu direcionamento estratégico considera que as unidades de negócios “são empresas dentro da empresa”, inclusive o Gerente Geral é tratado como “administrador”.

Covin e Lumpkin (2011) argumentam que apesar de grande parte da comunidade acadêmica ter entendimento que a OE é um fenômeno ao nível da empresa, a OE é um fenômeno ao nível da unidade de negócios, onde a “unidade” não diversificada pode variar de pequena para média empresa, e que os níveis de OE podem ser diferentes entre elas.

O Banco X possui Programa de incentivo à inovação que inclui: a) estratégia de disseminação da cultura de inovação; b) Trilha de capacitação e aperfeiçoamento em inovação para os funcionários; c) Portal da Inovação como canal interno permanente de disseminação do tema e troca de idéias; d) Campanha Nacional de Ideias, com reconhecimento e premiação das melhores idéias; e) Compartilhamento de informações sobre as inovações que estão sendo desenvolvidas.

Também é patrocinador de pesquisa do MIT CISR<sup>2</sup> e os conteúdos pesquisados pelo Instituto estão disponíveis para todos os funcionários da empresa.

Pesquisa realizada por DOM Strategy Partners<sup>3</sup>, identificou as 50 empresas, mais inovadoras do Brasil, e a empresa estudada ocupou o quinto lugar no *ranking*, com a nota 9,04 numa escala de 0 a 10. O estudo foi realizado no período de maio a agosto de 2015 e levou em conta a opinião de 2.500 consumidores e informações divulgadas pelas organizações em *releases* e relatórios a investidores, além de reportagens e pesquisas publicadas nos 12 meses anteriores. A inovação foi avaliada sob três aspectos: 1) o de adequação, quando as companhias inovam para se equiparar aos padrões do mercado; 2) o de incremento, quando elas criam vantagens competitivas mirando nichos pouco explorados; 3) o de ruptura, quando organizações novas mudam as regras da competição de um determinado setor em vez de tentar vencer os rivais. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-empresas-mais-inovadoras-em-relacionamento-com-cliente>, acesso em 27/01/2016.

Em relação à liderança, a empresa possui programa de formação continuada de seus líderes, oferecendo na sua Universidade Corporativa, Trilha de Formação e Capacitação para administradores. A empresa consolidou ainda um documento com os “Referenciais de Liderança”, que apresenta os elementos considerados, pela empresa, essenciais para o exercício da liderança, com o propósito de que os administradores das unidades de negócios (agências) possam legitimar sua atuação na gestão de pessoas, negócios e processos, colocando esses elementos na prática do dia a dia. Indo de encontro com a argumentação de KAYA (2006) que afirma que uma das opções para que uma organização complexa, possa implementar práticas que promovam a OE e gerar inovações, é o trabalho específico junto à liderança.

---

<sup>2</sup> MIT/CISR (*Massachusetts Institute of Technology/Center for Information Systems Research* – Centro de Pesquisas em Sistemas de Informação). O MIT é considerado por revistas e jornais especializados uma das melhores universidades do mundo. Passaram por seu quadro de professores mais de 70 profissionais laureados com o Prêmio Nobel.

<sup>3</sup> A DOM Strategy Partners® é consultoria focada em estratégia corporativa 100% nacional, desenvolve seus projetos e soluções a partir de metodologias proprietárias, criadas em seus 3 centros de pesquisas e estudos (SRC® – Estratégia e Negócios, TechLab® – Tecnologia e Processos, XPLab® – Comunicação e Marketing). Pertencente ao Grupo ECC, também proprietário da E-Consulting® Corp.

### **3.4 Justificativa da escolha do objeto de pesquisa**

A escolha do objeto de pesquisa se deu pelos motivos elencados a seguir:

1. A pesquisadora é funcionária do Banco X e bolsista do mestrado; possuindo um compromisso formal e moral de produzir conhecimento de interesse da empresa, como forma de devolver o investimento recebido.
2. Pela facilidade de acesso às informações e aos administradores das unidades de negócios, para realização da pesquisa de campo.
3. Pela inquietação da mestrandia sobre o problema de pesquisa apresentado.
4. Por ser uma empresa, declarada, inovadora. Sendo que é consenso na academia que a inovatividade é vista como um conceito central no contexto da Orientação Empreendedora (FREITAS *et al.*, 2012).
5. Pela relevância de estudar um contexto específico. Miller (2011) sugere que diversos contextos podem influenciar a OE, portanto é preciso investigar um determinado tipo de organização. Segundo o autor, a especificidade de contexto pode limitar a generalidade, mas também pode melhorar aplicações e gerar conhecimento válido mais refinado, podendo ser de grande interesse para os profissionais e estudiosos.

### **3.5 Universo populacional e Amostra**

A pesquisa foi realizada em unidades de negócios (agências de varejo) do Banco X. Por critério de conveniência, foram definidos como população, todos os gestores das unidades existentes no Estado de São Paulo. No total são 1355 agências.

O convite para participação da pesquisa foi encaminhado para todos os integrantes da população (1355 gestores). A amostra não foi probabilística, uma vez que foi composta por 332 administradores, que de forma voluntária, aceitaram participar da pesquisa.

De acordo com Gil (2010), para que os dados de um levantamento sejam significativos, é fundamental que a amostra tenha um número adequado de elementos.

Para calcular o tamanho necessário da amostra, utilizou-se o Sample Size Calculator, que é um serviço público da Creative Research Systems, disponível em: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Considerando o universo populacional de 1355 gestores, para um nível de confiança de 95%, com intervalo de confiança (margem de erro) de 5%, seria necessária uma amostra de 299 respondentes, como pode ser observado na figura 5.

Figura 5. Tamanho necessário da amostra

**Determine Sample Size**

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já informado anteriormente a amostra foi constituída por 332 gestores. Considerando o tamanho da população e da amostra, para um nível de confiança de 95%, o intervalo de confiança apurado foi de 4,68%, como pode ser observado na figura 6.

Figura 6. Intervalo de confiança

**Find Confidence Interval**

Confidence Level:  95%  99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.6 Obtenção dos dados

Foi utilizado o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional – 2016 – do Banco X, e aplicação do indicador MBTI, na versão *inspiira*, para os gestores das unidades de negócios (agências).

#### 3.6.1 Dados secundários:

Para mensurar o nível de OE, foram utilizados os dados do Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional de 2016, mais especificamente das dimensões “autonomia e inovação”, que na pesquisa de clima do Banco X são mensuradas conjuntamente.

Segundo Koys e DeCottis (1991), clima organizacional é um “fenômeno perceptual e duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”.

O questionário da pesquisa de clima possui 30 proposições que compõe quatro dimensões, conforme apresentado no quadro 24.

Quadro 24. Dimensões da Pesquisa de Clima Organizacional do Banco X – 2016

<b>Dimensão</b>	<b>Quantidade de proposições</b>
<b>Autonomia e Inovação</b>	<b>11</b>
<b>Estilo de Gestão</b>	<b>10</b>
<b>Relacionamento entre Colegas</b>	<b>6</b>
<b>Valorização</b>	<b>3</b>

Elaborado pela autora - Fonte: Sumário Executivo da Pesquisa Clima Organizacional do Banco X – Edição 2016

A dimensão “autonomia e Inovação” são mensuradas por meio das proposições apresentadas no quadro 25, com o escopo de identificar: a) a

autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades; b) o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

Quadro 25. Proposições da dimensão “autonomia e inovação”

	PROPOSIÇÕES	DIMENSÃO
P02	Na minha equipe o esforço na realização dos trabalhos é valorizado por todos.	Autonomia
P01	As pessoas têm autonomia para tomar decisões em sua área de atuação.	Autonomia
P06	As ideias inovadoras são estimuladas.	Inovação
P08	Novas ideias são recebidas com atenção e interesse no meu local de trabalho.	Inovação
P12	As pessoas são encorajadas a propor soluções para os problemas do dia a dia.	Inovação
P15	As pessoas têm liberdade de conversar francamente sobre assuntos de trabalho.	Autonomia
P16	As pessoas estão dispostas a implementar ideias inovadoras.	Inovação
P18	As pessoas têm iniciativa para realizar atividades de trabalho e alcançar desafios.	Autonomia
P25	As pessoas têm liberdade para organizar o seu próprio trabalho.	Autonomia
P26	As pessoas demonstram abertura para discutir e explorar novas ideias.	Inovação
P30	As pessoas são estimuladas a criar alternativas para melhoria dos processos.	Inovação

Elaborado pela autora - Fonte: Sumário Executivo da Pesquisa Clima Organizacional do Banco X – Edição 2016

Neste estudo foram consideradas apenas as dimensões “autonomia e inovação”; decisão amparada pela teoria de Lumpkin e Dess (1996) que afirmam que a OE pode ser construída por combinações das cinco dimensões, inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, e até mesmo por algumas delas.

A Pesquisa de Clima Organizacional do Banco X foi realizada com a seguinte metodologia:

Estudo realizado pela Diretoria de Pessoas, tanto na elaboração, aplicação e análise.

Coleta de dados: A aplicação foi feita por meio de aplicativo interno.

Período de realização: 01/06 a 08/07/2016.

Periodicidade: Anual.

População: Pesquisa voluntária aberta a todos os funcionários.

Amostra de respondentes: Foram considerados válidos para a análise, 73.493 questionários, 67,10% do total de funcionários em situação real de trabalho (109.525 funcionários).

Tratamento estatístico: Foram excluídos do banco de dados os questionários incompletos (1073 casos) e os que apresentaram a mesma nota para as 30 questões da Pesquisa (6.119 casos).

A análise fatorial demonstrou excelentes indicadores de qualidade e validade do instrumento de pesquisa.

As análises descritivas foram realizadas, calculando-se a média e desvio padrão de todas as questões e fatores. Foi analisada também a existência de diferenças significativas entre grupos (gênero, local de trabalho, tipo de função e tempo de empresa) por meio da análise de variância (ANOVA).

Em relação à dimensão “autonomia e inovação”, considerada neste estudo, o *Alpha Cronbach* foi de 0,963, o que indica que a consistência é muito boa.

As dimensões são mensuradas a partir da escala de frequência demonstrada no quadro 26, e o resultado mínimo esperado pela empresa é a média 4,0, sendo que a média desejável é 4,5. Entretanto o percentual mínimo utilizado nas Pesquisas das Melhores Empresas - Você S/A e Great Place to Work® (GPTW)<sup>4</sup> é 4,2.

Quadro 26. Escala de Frequência

Frequência	
1	Nunca
2	Quase nunca
3	Poucas vezes
4	Muitas vezes
5	Quase sempre
6	Sempre

Elaborado pela autora - Fonte: Sumário Executivo da Pesquisa Clima Organizacional do Banco X – Edição 2016

O critério utilizado para determinar a OE foi:

Nível acima do esperado (pelo Banco X) de OE:  $OE \geq 5,0$

Nível esperado (pelo Banco X) de OE:  $4,0 \leq OE < 5,0$

Nível abaixo do esperado (pelo Banco X) de OE:  $OE < 4,0$

Nível zero: Para as unidades que não obtiveram nota na Pesquisa de Clima, por falta e adesão

---

<sup>4</sup>Empresa global de pesquisa, consultoria e capacitação. Começaram a fazer as listas das Melhores Empresas para Trabalhar, em 1997. A primeira lista lançada em todo o mundo foi aqui no Brasil (hoje na revista Época), em 1998 nos EUA (na Fortune) e atualmente em mais de 50 países

### **3.6.2 MBTI – versão *inspiira***

A escolha pela utilização do MBTI foi o fato desse instrumento ser o mais utilizado na área empresarial para tipificação psicológica de seus funcionários. No caso da versão *inspiira*, a escolha foi feita devido ao fato de estar disponível *on-line* e ser de fácil acesso, o que possibilitou maior adesão à pesquisa por parte dos administradores/gestores.

Para a coleta de dados a pesquisadora contratou a empresa *Inspiira*, para criação de um link exclusivo, do site *inspiira.org*, para acesso ao teste de personalidade (tipo psicológico). No pré-teste foram solicitados: nome, gênero, matrícula funcional, número do prefixo da unidade de negócios (agência), grau de escolaridade, tempo de empresa, tempo de cargo, idade e a Nota da Dimensão “autonomia e inovação” da Pesquisa de Clima Organizacional – edição 2016.

O contrato também previa a disponibilização, aos participantes da pesquisa, de informações sobre o perfil identificado pelo instrumento, após finalização do teste.

O questionário MBTI versão *inspiira*, pode ser visto no apêndice A e também está disponível em <http://inspiira.org/>.

### **3.7 Operacionalização da pesquisa.**

A pesquisa de campo foi operacionalizada seguindo as etapas abaixo:

1. Foi encaminhado à Diretoria de Pessoas do Banco X, solicitação para realização da pesquisa, autorização para utilização do nome da empresa, bem como disponibilização dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional – edição 2016.

Em resposta, o Banco X autorizou a realização da pesquisa, entretanto não foi autorizada a utilização do nome da empresa. Em relação aos dados da Pesquisa de Clima Organizacional, não foram disponibilizados devido ao caráter de confidencialidade da mesma. Entretanto foi autorizado solicitar o resultado da pesquisa para cada gestor.

2. Levantamento no sistema interno da empresa, nome e endereço de e-mail corporativo de todos os administradores de unidades de negócios de varejo, do estado de São Paulo (1355 agências).
3. Foram elaboradas listas de e-mails para envio de convite para participação.
4. Os e-mails, com carta convite para participação da pesquisa e link de acesso, foram enviados a todos os gestores (universo populacional – 1355), em 28/07 de 2016, com informação do período que a pesquisa ficaria disponível (de 28/07 a 20/08/2016). Na carta convite foi feita a identificação do pesquisador e orientador, o propósito da pesquisa e os termos de sigilo e confidencialidade, informação de que a pesquisa havia sido autorizada pela Diretoria de Pessoas e também deixava claro que a participação era voluntária (disponível no apêndice B).
5. No dia 10/08, foi apurada a participação de 193 administradores até esta data. Então foi feito levantamento de quais administradores ainda não haviam participado. No dia 11/08 foram enviados e-mails para esse público, com lembrete que a pesquisa ficaria disponível até o dia 20/08.
6. Findo o período de disponibilização da pesquisa, foi apurado um total de 332 participantes.
7. Os dados foram tabulados em planilha Excel.
8. Para a descrição dos dados foram utilizados gráficos e tabelas descritivas oriundas dos *softwares* estatístico, *Excel* e *BioEstat* 5.3.<sup>5</sup>
9. Foram extraídas conclusões e elaboradas recomendações e sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

### 3.8 Variáveis

A pesquisa operou com 2 variáveis:

---

<sup>5</sup> O pacote estatístico *BioEstat*, tem como objetivo propiciar aos acadêmicos de diversas áreas do conhecimento um instrumento de grande praticidade e de fácil manuseio na avaliação de informações originadas através de pesquisa, sendo composto por manual e de um aplicativo. Representa uma evolução bastante significativa dos mesmos autores de *Aplicações Estatísticas em Basic*, publicado em 1987 pela editora McGraw-Hill e, através de observações ao longo dos anos, oriundas do curso de Bioestatística na Universidade Federal do Pará, fornecido pelo autor principal, Manuel Ayres, Realizado por três gerações dos Ayres: a primeira está representada por Manuel Ayres, professor de Estatística da Universidade Federal do Pará; a segunda, por Manuel Ayres Jr., PhD em engenharia civil pela Universidade de Maryland (EUA); e a terceira, pelo estudante do segundo grau, Daniel Lima Ayres, que desenvolveu o aplicativo em *Visual Basic* e a diagramação do manual, juntamente com Alex de Assis Santos dos Santos,

TPL: tipo psicológico do líder, determinado pelo resultado do teste

N: nível de Orientação Empreendedora nas unidades de negócios, determinado pela Pesquisa de Clima Organizacional de 2016, mais especificamente da dimensão “autonomia e inovação” sendo considerados os seguintes níveis:

N3, para nível acima do esperado (pelo Banco X) de OE, isto é com  $OE \geq 5,0$

N2, para nível esperado (pelo Banco X) de OE, isto é com  $4 \leq OE < 5,0$

N1, para nível abaixo do esperado pelo Banco X) de OE, isto é com  $OE < 4,0$

N0, para nível zero de OE, isto é quem não obteve nota da pesquisa de clima

Os tipos psicológicos serão considerados especificamente (16 tipos):

ISTJ – Sensação Introversa com Pensamento Extroverso

ISFJ – Sensação Introversa com Sentimento Extroverso

INFJ – Intuição introversa com Sentimento Extroverso

INTJ – Intuição introversa com Pensamento Extroverso

ISTP – Pensamento Introverso com Sensação Extroversa

ISFP – Sentimento Introverso com Sensação Extroversa

INFP – Sentimento introverso com Intuição Extroversa

INTP – Pensamento introverso com Intuição Extroversa

ESTP – Sensação extroversa com Pensamento Introverso

ESFP – Sensação extroversa com Sentimento Introverso

ENFP – Intuição Extroversa com Sentimento Introverso

ENTP – Intuição Extroversa com Pensamento Introverso

ESTJ – Pensamento extrovertido com Sensação Introvertida

ESFJ – Sentimento Extrovertido com Sensação Introvertida

ENFJ – Sentimento Extrovertido com Intuição Introvertida

ENTJ – Pensamento extrovertido com intuição introvertida

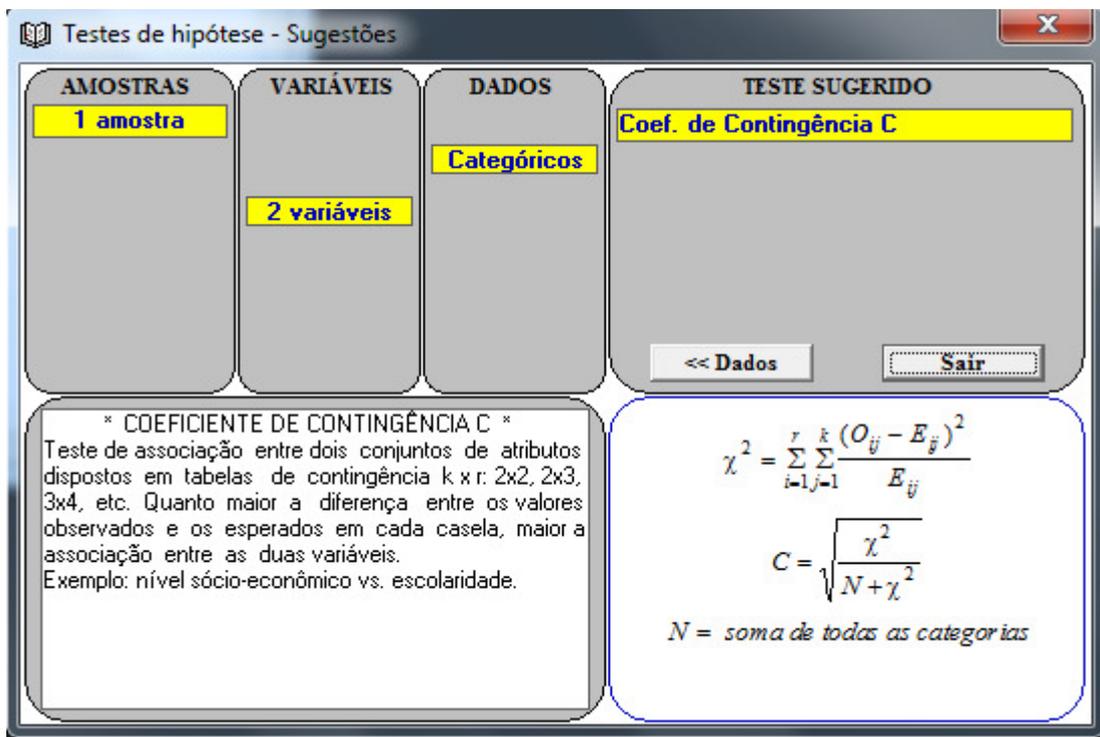
### 3.9 Teste Estatístico

Para verificar se existe correlação entre as variáveis, foi utilizado o teste não paramétrico Coeficiente de Contingência C, do aplicativo *BioEstat 5.3*. A Análise de Correlação proporciona um meio de se verificar o grau de associação entre duas ou mais variáveis (AYRES, 2007).

O teste Coeficiente de Contingência C é indicado para determinar a magnitude de associações de variáveis mensuradas a nível ordinal, dispostas em tabelas de contingência  $n \times n$  ( $n \geq 2$ ) (AYRES, 2007). É utilizado quando se pretende relacionar dados em nível nominal, dispostos em tabelas politômicas (LIRA, 2004).

O teste foi escolhido por meio da sugestão do aplicativo *BioEstat 5.3*, apresentado na figura 7.

Figura 7. Testes de hipótese – Sugestões *BioEstat 5.3*



O estimador do Coeficiente de Contingência é conforme apresentado a seguir:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

onde: C é o Coeficiente de Contingência;  
 $\chi^2$  é o qui-quadrado calculado para os dados;  
n é o número de elementos da amostra.

O  $\chi^2$  é calculado através de:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(f_{oi} - f_{ei})^2}{f_{ei}}$$

onde:  $f_o$  é a frequência observada;

$f_e$  é a frequência esperada.

“O valor máximo do Coeficiente de Contingência nunca atinge a unidade, mesmo que as variáveis sejam perfeitamente correlacionadas, embora seja nulo quando não há correlação” (LIRA, 2004, p.113).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados e do tratamento estatístico ao qual foram submetidos foi possível, inicialmente, identificar o perfil demográfico dos gestores.

### 4.1 Dados demográficos

#### 4.1.1 Gênero

No que diz respeito ao gênero, ilustrados na tabela 2, fica evidente que nos cargos de liderança do Banco X, ainda é muito predominante o gênero masculino, corroborando com Carrasco (2015), que afirma que as posições de liderança são dominadas pelo gênero masculino; e Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) que afirmam que nas grandes empresas, a desigualdade entre os gêneros em cargos de liderança, ainda é significativa.

Em relação ao quadro total de funcionários (109.525), a distribuição entre gêneros está mais equilibrada, 58,43% são homens e 41,57% mulheres (dados internos da empresa).

Tabela 2. Distribuição dos gestores em relação ao gênero

Gênero	Frequência	%
MULHERES	86	26
HOMENS	246	74
TOTAL	332	100

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

#### 4.1.2 Grau de escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se na tabela 3, que a grande maioria possui especialização e que 4,52% foram além, possuindo mestrado, doutorado e pós-doutorado. O alto grau de escolaridade entre os gestores é justificado pelo Programa de Educação Continuada da empresa, que oferece bolsa de estudos para graduação, segunda graduação, pós-graduação (incluído mestrado e doutorado) e ainda línguas estrangeiras, para os funcionários.

Tabela 3. Distribuição dos gestores em relação à escolaridade

Escolaridade	Frequência	%
Superior	26	7,83
Especialização	291	87,65
Mestrado	8	2,41
Doutorado	2	0,60
Pós-doutorado	5	1,51
Total	332	100,00

} 4,52%

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

Segundo SILVA; FOSSÁ (2015), a concorrência entre mercados e também pela mão de obra qualificada e escassa, leva às empresas a adotarem estratégias que envolvam e cativem continuamente os profissionais qualificados, para a permanência na organização. Faz parte da estratégia os programas de treinamento e as políticas de benefícios, incluindo bolsas de estudo, entre outras.

#### 4.1.3 Faixa Etária

Em relação à faixa etária, conforme ilustrada na tabela 4, percebe-se grande concentração na faixa etária de 31 a 50 anos, o que denota um forte contrato psicológico<sup>6</sup> entre funcionário e empresa, na construção da carreira.

Tabela 4. Distribuição dos gestores em relação à faixa etária

FAIXA ETÁRIA	Frequencia	%
De 21 a 30 anos	2	0,60
De 31 a 40 anos	116	34,94
De 41 a 50 anos	154	46,39
De 51 a 60 anos	57	17,17
De 61 a 70 anos	3	0,90
Total	332	100,00

} 81,33%

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

Observa-se ainda, que apenas 2 gestores da amostra possuem menos de 30 anos, o que denota que no Banco X a carreira tem que ser planejada e conquistada.

<sup>6</sup> Segundo Kidder e Buchholtz (2003) o contrato psicológico refere-se às expectativas recíprocas entre empregado e empregador, relativas às obrigações das partes; e é firmado a partir do momento em que o trabalhador atende às expectativas apresentadas pela organização e recebe em troca subsídios necessários para atingir suas próprias expectativas.

De acordo com regulamento interno, a carreira administrativa começa com o cargo de escriturário e a partir de seleção interna, que envolve análise técnico-comportamental, o funcionário vai construindo a carreira, que normalmente passa pela função de Assistente de Negócios, Gerente de Atendimento, Gerente de Carteira Pessoa Física/Gerente de Pessoa Jurídica e finalmente pode chegar a Administrador de Unidade de Negócios (agências).

#### 4.1.4 Tempo de Função

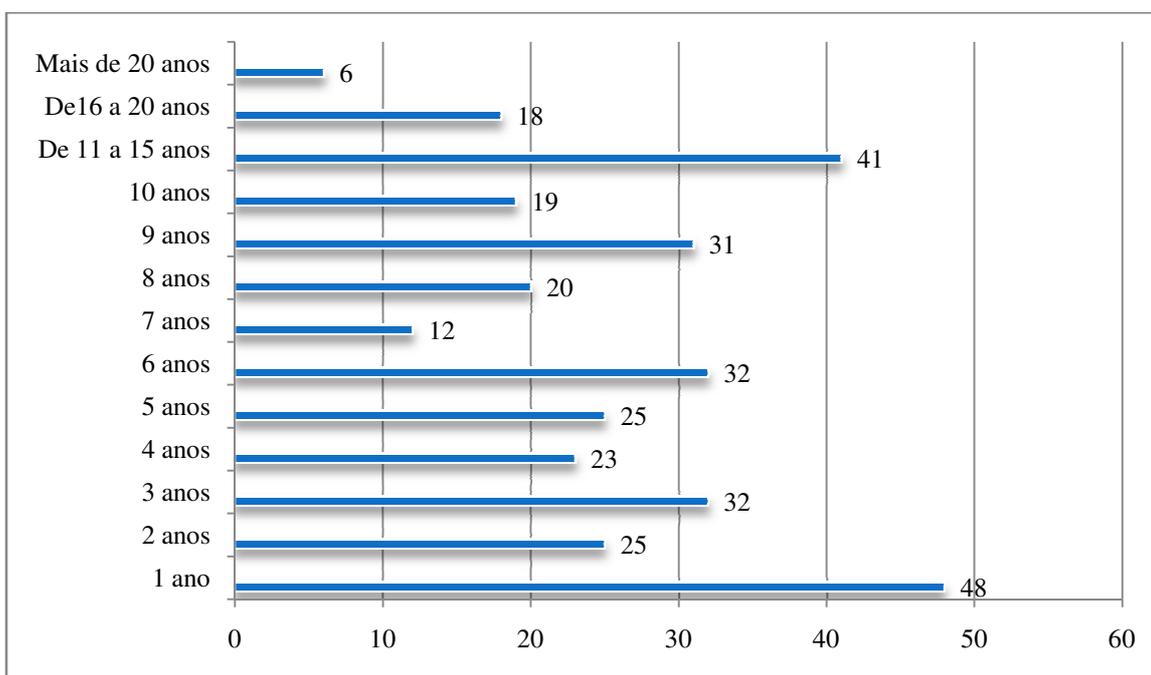
Em termos de tempo de função, como pode ser verificado na tabela 5 e figura 8, 14,46% foram recém nomeados como Administradores, tendo até 1 ano de função. Verifica-se ainda que 80,42% dos gestores do Banco X possuem até 10 anos de cargo e apenas 1,81% possuem mais de 20 anos, configurando renovação frequente dos gestores, por meio de aposentadoria e descomissionamento. No Banco X os funcionários podem perder a função comissionada, caso não estejam performando, voltando a ser escriturário.

Tabela 5. Distribuição dos gestores em relação ao tempo de função

Tempo Cargo	Frequência	%
Até 1 ano	48	14,46
2 anos	25	7,53
3 anos	32	9,64
4 anos	23	6,93
5 anos	25	7,53
6 anos	32	9,64
7 anos	12	3,61
8 anos	20	6,02
9 anos	31	9,34
10 anos	19	5,72
De 11 a 15 anos	41	12,35
De 16 a 20 anos	18	5,42
Mais de 20 anos	6	1,81
Total	332	100,00

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

Figura 8. Tempo de Função dos Gestores do Banco X



Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

#### 4.1.5 Tempo de empresa

Em relação ao tempo de empresa ilustrado na tabela 6 e figura 9, observa-se que a maior concentração está no intervalo de 11 a 20 anos, representando 49,10% do total dos gestores da amostra.

Observa-se ainda que 24 gestores, da amostra, possuem menos de 10 anos de cargo, o que denota que no Banco X a carreira tem que ser planejada e conquistada. De acordo com regulamento interno, a carreira administrativa começa com o cargo de escriturário e a partir de seleção interna, que envolve análise técnico-comportamental, o funcionário vai construindo a carreira, que normalmente passa pela função de Assistente de Negócios, Gerente de Atendimento, Gerente de Carteira Pessoa Física/Pessoa Jurídica e finalmente pode chegar a Administrador de Unidade de Negócios (agências).

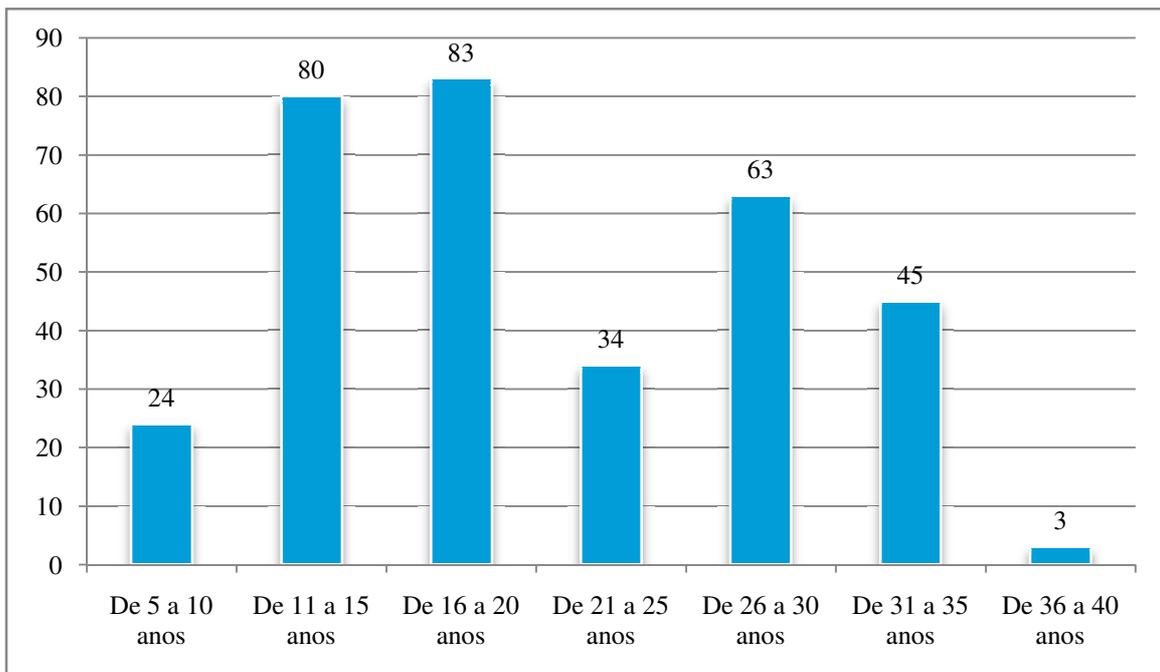
Tabela 6. Distribuição dos gestores em relação ao tempo de empresa

Tempo Empresa	Frequência	%
De 5 a 10 anos	24	7,23
De 11 a 15 anos	80	24,10
De 16 a 20 anos	83	25,00
De 21 a 25 anos	34	10,24
De 26 a 30 anos	63	18,98
De 31 a 35 anos	45	13,55
De 36 a 40 anos	3	0,90
Total	332	100,00

} 49,10%

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

Figura 9. Tempo de Empresa dos Gestores do Banco X



Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

## 4.2 Tipos Psicológicos

No que diz respeito aos tipos psicológicos, apresentados na tabela 7, o tipo predominante entre os gestores do Banco X é o **ENFP** (15,66%). O que sugere que a empresa estudada possui, predominantemente, líderes com o tipo psicológico que mais se associa com a liderança transformacional. O que contraria estudos internacionais como a Pesquisa realizada pela CPP, Inc<sup>7</sup>, com mais de 122.800 líderes americanos que verificou que o tipo mais freqüente é o ESTJ (16,7%), seguido pelo ISTJ (15,2%) conforme apresentado na tabela 1 (p.47); e Walk (1996) que afirma que gestores ST (Sensação-Pensamento) e SJ (Sensação-Julgamento) dominam a maioria das organizações.

Tabela 7. Distribuição dos tipos psicológicos dos gestores do Banco X

TPL	Frequência	%
<b>ENFP</b>	<b>52</b>	<b>15,66</b>
ISTJ	40	12,05
ISFJ	36	10,84
ESTJ	31	9,34
ENTP	30	9,04
ESFJ	21	6,33
ENFJ	20	6,02
ENTJ	20	6,02
INTJ	15	4,52
ESFP	15	4,52
ISFP	13	3,92
INFJ	12	3,61
ISTP	8	2,41
INFP	7	2,11
INTP	6	1,81
ESTP	6	1,81
Total	332	100,00

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

<sup>7</sup> Consulting Psychologists Press, Inc. EUA

O resultado encontrado no Banco X, também diverge dos resultados do estudo de Carvalho Neto *et al.* (2012), cujo objetivo era relacionar o tipo psicológico dos executivos brasileiros do alto escalão, com as características do líder transformacional. Numa amostra de 430 executivos das 500 maiores empresas do Brasil, os 3 tipos psicológicos mais freqüentes, identificados na pesquisa foram: ESTJ com 21,6%, ENTJ com 14% e ISTJ com 13,5%. E concluíram que os tipos psicológicos mais encontrados entre os executivos brasileiros, têm preferência por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados, o que divergem do modelo de liderança idealizado atualmente.

O que pode explicar a maior freqüência de líderes com tipo psicológicos **ENFP** (15,66%) é a cultura organizacional. Para Pettigrew (2015), a cultura é pensada, no nível mais profundo, como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos básicos, tais como manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas. As culturas emergem, basicamente, de 3 fontes: i) das crenças, valores e suposições dos fundadores; ii) das experiências de aprendizado dos membros ao mesmo tempo que a empresa vai se desenvolvendo; iii) **das novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes** (SCHEIN, 2009).

Com o passar do tempo, a cultura de uma organização sofre alterações, podendo ocorrer mudanças de acordo com o estilo de trabalho das novas gerações, para atender as necessidades do mercado, da sociedade, bem como os anseios dos consumidores ou até mesmo ao estilo de trabalho dos funcionários (SILVA *et al.*, 2012). Com as transformações sociais, políticas e econômicas que vem ocorrendo no mundo, surgem nas organizações, à necessidade de se ter algo capaz de transcender os aspectos psíquicos, sociais, emocionais e espirituais, que afete o sentido da existência humana (PEREIRA, *et al.*, 2015).

Segundo Freitas (2007, p.55) “As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades”. Num contexto de grandes mudanças, como têm ocorrido hoje, as grandes empresas tem mais facilidade e agilidade para captar e capitalizar as mudanças sociais, o que lhes confere um grande poder de influência sobre o meio.

Elas identificam o que se passa em seu ambiente e reelaboram soluções compatíveis com seus objetivos. É de sua natureza controlar e direcionar a ação.

Segundo Pettigrew (1996, p. 156), “às políticas e práticas de recursos humanos... por serem condicionantes e condicionadas pelas relações que se estabelece, entre o indivíduo e a empresa, constituem-se em instrumentos privilegiados para alavancar mudanças organizacionais”. O Banco X possui na sua estratégia corporativa, incentivo a gestão participativa, bem como a promoção da autonomia e inovação. Apesar da empresa não aplicar o instrumento MTBI para a seleção de seus líderes, é definido o perfil para a função, onde se privilegia, além da entrega de resultados financeiros, o resultado da Pesquisa de Clima.

O Banco X possui normatizados os referenciais de liderança da empresa que são:

- **Gestão participativa:** Abertura para participação responsável, receptividade para acolher críticas e sugestões e valorização da participação, contribuindo para uma visão multifacetada do processo de tomada de decisão e para o comprometimento da equipe.
- **Comunicação:** Escuta atenta e sensível do outro, capacidade para expressar – em diferentes códigos – ideias, pensamentos e sentimentos autênticos e congruentes com suas percepções, assertividade nos direcionamentos e correções de rumo, e habilidade para traduzir com clareza os objetivos da organização.
- **Relacionamento:** Justiça, equidade, respeito às diferenças e cuidado com o outro são pré-condições para um bom clima de trabalho, fortalecimento dos sentimentos de pertencimento e confiança grupais, e funcionam como passaporte para a legitimidade perante a equipe.
- **Desenvolvimento:** Estímulo à cultura de permanente processo de inovação, qualificação e aprendizagem coletiva, responsabilidade na condução de processos de avaliação para assegurar a congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos organizacionais.

Os líderes ENFP tendem a criar metas visionárias, acolher as ideias e contribuições dos outros sobre prioridades futuras, ter perspectiva otimista sobre o futuro, inspirar as pessoas com sua visão e habilidades de comunicação, preferir uma estrutura mais orgânica, dedicar tempo para entender as pessoas e seus valores para gerar confiança, detectar barreiras e contorná-las de maneiras criativas, se sentir à vontade compartilhando autoridade para incentivar o comprometimento e a responsabilidade (RICHMOND, 2011). Atributos elencados para o perfil de administradores do Banco X.

Walk (1996) argumenta que a demanda por líderes transformacionais, em termos de tipos psicológicos, surge com uma mudança de gestores ST (Sensação-Pensamento) e SJ (Sensação-Julgamento), que dominam a maioria das organizações, para gestores **NF** (Intuição-Sentimento) e **NP** (Intuição-Percepção) que podem desenvolver uma visão de futuro e despertam a emoção nos membros da organização para perseguirem essa visão.

Também se observa no resultado da pesquisa, o segundo tipo psicológico mais freqüente entre os líderes do Banco X é o ISTJ, que coincide com o segundo tipo mais encontrado entre os líderes norte-americanos, 12,05 e 15,2%, respectivamente, o que pode ser observado na tabela 8. O que denota que apesar do Banco X estar priorizando gestores com perfil mais humanista, privilegiando a autonomia e inovação, ainda possui no seu quadro 12,05% de gestores ISTJ.

Tabela 8. Comparação entre os tipos psicológicos dos líderes do Banco X com os tipos dos líderes norte-americanos

TPL	Empresa Estudada	EUA	TPL
ENFJ	6,02	3,7	ENFJ
<b>ENFP</b>	<b>15,66</b>	6,5	ENFP
ENTJ	6,02	8,9	ENTJ
ENTP	9,04	8,3	ENTP
ESFJ	6,33	4,9	ESFJ
ESFP	4,52	2,6	ESFP
ESTJ	9,34	<b>16,7</b>	<b>ESTJ</b>
ESTP	1,81	5,6	ESTP
INFJ	3,61	2	INFJ
INFP	2,11	3,3	INFP
INTJ	4,52	5,8	INTJ
INTP	1,81	5,7	INTP
ISFJ	10,84	3,9	ISFJ
ISFP	3,92	1,9	ISFP
<b>ISTJ</b>	<b>12,05</b>	<b>15,2</b>	<b>ISTJ</b>
ISTP	2,41	5	ISTP

Fonte: Dados da pesquisa e Richmond (2011) - elaborada pela autora

Os ISTJ são factuais, meticulosos, sistemáticos, confiáveis, constantes, práticos, organizados, realistas, fiéis ao dever, sensatos e cuidadosos (MYERS e MYERS, 1997 *apud* BRZOZOWSKI; SANCHES, 2012). Realizam tarefas de forma tempestiva e dentro do prazo, mas tendem a ignorar as implicações de longo prazo, sendo mais imediatistas.

Quanto à liderança, tomam decisões baseados na experiência e conhecimento dos fatos, mas podem ser, além de rígidos e inflexíveis, indelicados com as pessoas. Respeitam hierarquias e abordagens tradicionais e prestam atenção às necessidades imediatas e práticas da organização. O ponto forte dos ISTJ são o senso e responsabilidade e a lealdade às organizações (MYERS, 2011).

Em relação à inovação, utilizam sua memória como um banco de dados para ajudá-los a compreender o mundo e sua motivação para inovar é melhorar a eficiência (KILLEN; WILLIAMS, 2011).

No quadro 27, apresentam-se as conexões entre as características do tipo ENFP com as características apontadas pela literatura sobre líder transformacional.

Quadro 27. Características do perfil psicológico mais frequente no Banco X *versus* características do líder transformacional, encontradas na literatura

<b>Características relevantes do tipo ENFP</b>	<b>Características apontadas pela literatura sobre Líder Transformacional</b>
Criam metas visionárias. Têm perspectiva otimista sobre o futuro	Visão
Prefere uma estrutura orgânica a uma rígida, de forma que as pessoas possam encontrar seu lugar para sintonizar e definir seu papel	Buscam ambiente harmonioso
Abertas à mudanças	Apto para conduzir mudanças
Aprecia calorosamente os outros e inclui as idéias e contribuições sem hesitação	Estimulam o lado intelectual de seus liderados
Inspira os outros a determinada visão com sua paixão e suas habilidades de comunicação	Inspiração motivacional
Para tomar decisões leva em consideração aquilo que é importante para elas e para as outras pessoas, tem maior capacidade de empatia.	Empatia

Fonte: Richmond (2011) e Adaptado de Carvalho Neto *et al.* (2012).

Na relação tipo psicológico e inovação, em termos de liderança, o tipo ENFP, também foi identificado ser o mais adequado para estimular a inovação. Segundo Killen e Williams (2011), pessoas ENFP são simpáticas, versáteis e curiosas com as possibilidades futuras, buscam ideias novas e diferentes para inovar, encorajando os outros a trabalhar com elas e fazer a diferença.

Quadro 28. As quatro preferências (dicotomias)

Motivação		Observação		Decisão		Modo de vida	
De onde se obtém energia		Como se obtém informação		Como se toma decisão		Como se aborda o mundo exterior	
E	I	S	N	T	F	J	P
Extroversão	Introversão	Sensação	Intuição	Pensamento	Sentimento	Julgamento	Percepção

Fonte: Adaptado de Carvalho Neto *et al.* (2012)

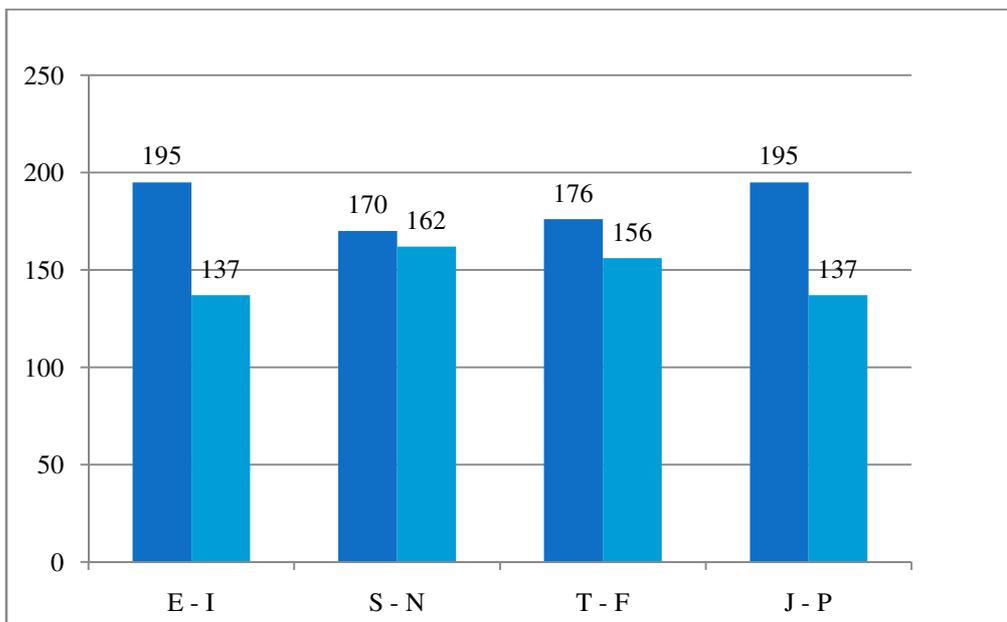
Em relação à observação (como se obtém informação), apesar da preferência Sensação ser mais frequente que a Intuição, a distribuição está mais equilibrada. As pessoas que preferem a Sensação gostam de obter informações por meio dos cinco sentidos. Elas observam o que está acontecendo ao redor e têm facilidade para reconhecer a realidade prática de uma situação. São, por natureza, amantes dos prazeres, amam a vida como ela é, e têm grande capacidade de fruição. Estão, em geral, contentes. Preferem a arte de viver no presente, as satisfações de empreendimento e aquisição. Já as pessoas que preferem a Intuição gostam de obter informações observando o todo, focalizando as relações e conexões entre os fatos. Elas se voltam para padrões e têm grande facilidade para encontrar novas oportunidades e novas maneiras de fazer as coisas (MYERS, 2011).

Na tomada de decisão a preferência que mais se manifesta é o Pensamento. As pessoas que preferem o Pensamento para tomar decisões costumam observar as consequências lógicas, de uma escolha ou ação. Preferem organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira lógica e objetiva. Valorizam a lógica, mais do que o sentimento. São pessoas mais interessadas em coisas do que em relações humanas. Naturalmente breves, parecem às vezes sem amigos e socialmente sem interesse por isso. São mais fortes em habilidades executivas do que nos processos de socialização. Já as pessoas que preferem o Sentimento para tomar decisões levam em consideração o que é importante para elas e para as outras pessoas, têm maior capacidade de empatia. Preferem organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para os

valores. São mais interessadas nas pessoas do que nas coisas. São mais fortes na socialização do que em habilidades executivas. (MYERS, 2011).

Em relação ao modo de vida, há predominância da preferência Julgamento sobre o Pensamento. As pessoas que preferem utilizar o processo de Julgamento costumam viver de maneira planejada e metódica, buscando controlar a vida. Além disso, parecem ser organizadas, com propósitos e decisivas, enquanto as pessoas que preferem utilizar o processo de Percepção costumam viver de maneira bastante flexível e espontânea, procurando experimentar e compreender a vida, em vez de controlá-la. São curiosas e adaptáveis, abertas a novos acontecimentos e mudanças (MYERS, 2011).

Figura 10. Distribuição das preferências dicotômicas dos líderes



Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

### 4.3 Orientação Empreendedora

Em relação à OE, observa-se na tabela 9, que a maioria das unidades de negócios (59,04%), da amostra, está no nível esperado e 16,57% das unidades estão em nível acima do esperado pelo Banco X. Assim pode-se afirmar que 75,60% das unidades têm OE, no que tange as dimensões “autonomia e inovação.

Tabela 9. Nível de OE

	Frequência	%
N3	55	16,57
N2	196	59,04
N1	74	22,29
N0	7	2,11
Total	332	100,00

} 75,60%

Fonte: Dados da pesquisa - elaborada pela autora

Os dados também foram tabulados de forma a associar o nível de orientação empreendedora com o tipo psicológico. A Tabela 10 mostra a distribuição dos diversos tipos psicológicos de acordo com o nível de orientação empreendedora.

Tabela 10. Tipos psicológicos dos líderes e Orientação empreendedora

TPL	N3	N2	N1	N0	Totais
ISTJ	5	19	13	3	40
ISFJ	2	25	9	0	36
INFJ	5	3	3	1	12
INTJ	3	10	2	0	15
ISTP	4	2	2	0	8
ISFP	0	5	5	3	13
INFP	3	4	0	0	7
INTP	3	1	2	0	6
ESTP	2	2	2	0	6
ESFP	3	7	5	0	15
ENFP	8	36	8	0	52
ENTP	5	16	9	0	30
ESTJ	3	21	7	0	31
ESFJ	2	15	4	0	21
ENFJ	2	17	1	0	20
ENTJ	5	13	2	0	20
<b>Totais</b>	<b>55</b>	<b>196</b>	<b>74</b>	<b>7</b>	<b>332</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Para verificar se o tipo psicológico do líder favorece ou inibe a Orientação Empreendedora na unidade de negócio em que atua, utilizou-se o teste de correlação denominando Coeficiente de Contingência C. Este Coeficiente é indicado

para determinar a magnitude de associações de variáveis mensuradas a nível ordinal, dispostas em tabelas de contingência  $n \times n$  ( $n \geq 2$ ) (AYRES, 2007).

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se há associação entre o tipo psicológico dos gestores (X) com a orientação empreendedora das unidades de negócios (Y). Os dados coletados correspondem ao número de indivíduos e foram inseridos no *grid* geral e estão ilustrados na figura 11

Figura 11. *Grid* geral

	- 1 - TPL	- 2 - N3	- 3 - N2	- 4 - N1	- 5 - N0	- 6 -	- 7 -	- 8 -
1	ISTJ	5.000	19.000	13.000	3.000			
2	ISFJ	2.000	25.000	9.000	0.000			
3	INFJ	5.000	3.000	3.000	1.000			
4	INTJ	3.000	10.000	2.000	0.000			
5	ISTP	4.000	2.000	2.000	0.000			
6	ISFP	0.000	5.000	5.000	3.000			
7	INFP	3.000	4.000	0.000	0.000			
8	INTP	3.000	1.000	2.000	0.000			
9	ESTP	2.000	2.000	2.000	0.000			
10	ESFP	3.000	7.000	5.000	0.000			
11	ENFP	8.000	36.000	8.000	0.000			
12	ENTP	5.000	16.000	9.000	0.000			
13	ESTJ	3.000	21.000	7.000	0.000			
14	ESFJ	2.000	15.000	4.000	0.000			
15	ENFJ	2.000	17.000	1.000	0.000			
16	ENTJ	5.000	13.000	2.000	0.000			
17								

Elaborado pela autora, com dados da pesquisa

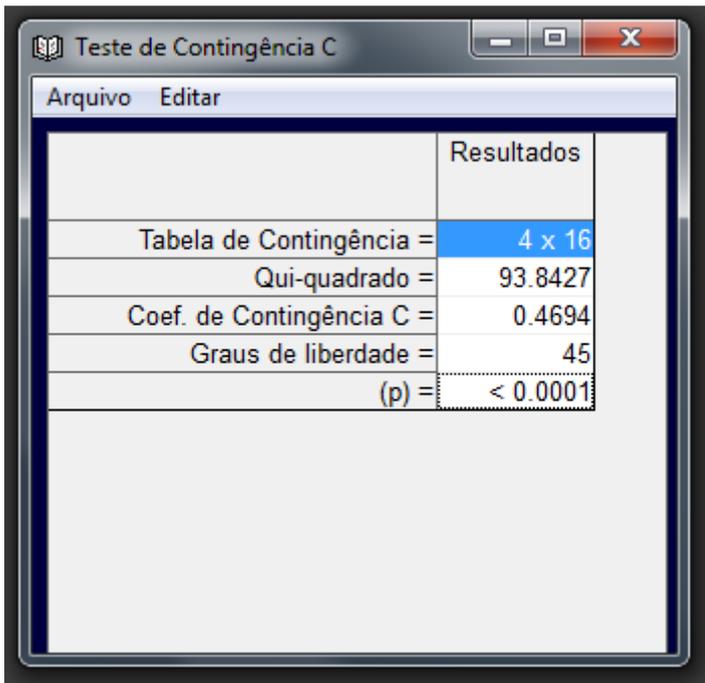
- a) Colunas 2, 3, 4 e 5 referentes aos níveis de Orientação Empreendedora.
- b) Linhas de 2 à 16 representam os Tipos Psicológicos;
- c) Cada célula do *grid* registra o número de indivíduos relativos à Orientação Empreendedora e ao respectivo Tipo Psicológico

H0: não há associação entre níveis de Orientação Empreendedora e Tipo Psicológico: *Coeficiente C* = 0;

H1: há correlação entre as duas variáveis: *Coeficiente C*  $\neq$  0;  
Nível de decisão: alfa = 0.05.

Executando a estatística, observa-se que há uma associação muito significativa ( $p\text{-value} < 0.001$ ) entre o tipo psicológico do líder e a OE. Ver figura 12 o output do teste de Contingência C (AYRES, 2007).

Figura 12. Resultado do teste de Contingência C: tipo psicológico x Orientação Empreendedora



	Resultados
Tabela de Contingência =	4 x 16
Qui-quadrado =	93.8427
Coef. de Contingência C =	0.4694
Graus de liberdade =	45
(p) =	< 0.0001

Fonte: Elaborado pela autora – BioEstat 5.3

Como se observa diferença significativa pode-se afirmar que o Tipo psicológico é predominante no que se refere à orientação empreendedora. A Tabela12 mostra os valores da Tabela 11 em forma percentual.

Tabela 11. Tipos psicológicos dos líderes e Orientação empreendedora em percentuais

TPL	N3	N2	N1	N0	Totais
ISTJ	9.090909	9.693878	17.56757	42.85714	12.04819
ISFJ	3.636364	12.7551	12.16216	0	10.84337
INFJ	9.090909	1.530612	4.054054	14.28571	3.614458
INTJ	5.454545	5.102041	2.702703	0	4.518072
ISTP	7.272727	1.020408	2.702703	0	2.409639
ISFP	0	2.55102	6.756757	42.85714	3.915663
INFP	5.454545	2.040816	0	0	2.108434
INTP	5.454545	0.510204	2.702703	0	1.807229
ESTP	3.636364	1.020408	2.702703	0	1.807229
ESFP	5.454545	3.571429	6.756757	0	4.518072
ENFP	14.54545	18.36735	10.81081	0	15.66265
ENTP	9.090909	8.163265	12.16216	0	9.036145
ESTJ	5.454545	10.71429	9.459459	0	9.337349
ESFJ	3.636364	7.653061	5.405405	0	6.325301
ENFJ	3.636364	8.673469	1.351351	0	6.024096
ENTJ	9.090909	6.632653	2.702703	0	6.024096
Totais	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando os maiores percentuais de dos níveis de OE em relação ao total da amostra, verifica-se que os seguintes tipos psicológicos estão associados aos seguintes níveis de orientação empreendedora:

**ENFP** (Intuição Extrovertida com Sentimento Introverso) aos níveis **N2** e **N3**, respectivamente, nível esperado e acima do esperado.

Líderes ENFP são simpáticos, versáteis e curiosos com as possibilidades futuras, **buscam ideias novas e diferentes para inovar, encorajando os outros a trabalhar com eles e fazer a diferença** (MYERS, 2011).

**ISTJ** (Sensação Introversa com Pensamento Extroverso) aos níveis **N1** e **N0**, respectivamente, nível abaixo do esperado e nulo.

Líderes ISTJ são sérios, quietos, alcançam o sucesso por meio da **concentração e meticulosidade**. São práticos, metódicos, factuais, lógicos,

realistas e confiáveis. São extremamente organizados. Assumem responsabilidades e tomam decisões baseadas naquilo que é necessário, agindo de maneira estável, indiferentes a protestos (MYERS, 2011).

**ISFP** (Sentimento Introverso com Sensação Extroversa ao nível **NO**, ou seja, nulo.

Líderes ISFP são reservados, simpáticos, sensíveis, educados e modestos sobre suas habilidades. Demonstram discordâncias, mas não impõem suas opiniões ou valores. **Normalmente não se preocupam em liderar**, mas são seguidores leais. Geralmente sentem-se despreocupados com os seus deveres, por apreciarem o momento presente e não querer entregá-los com precipitações (MYERS, 2011).

Observa-se que o tipo ENFP, que foi identificado por meio da literatura ser o mais adequado para estimular a inovação e também o que mais se associa com a liderança transformacional, está associado tanto ao nível esperado de OE, quanto ao nível acima do esperado. O que indica uma tendência do Banco X, em colocar em cargos de liderança pessoas alinhadas com a estratégia corporativa, que possam facilitar a OE, estimulando na sua equipe a autonomia e inovação. Como já foi comentado anteriormente, faz parte da estratégia corporativa do Banco X o Programa de incentivo à inovação, para seleção dos gestores são considerados além dos resultados financeiros, os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional que privilegia as ações de incentivo a autonomia e inovação.

Quando se analisa a frequência dos níveis de OE, por tipo psicológico, na tabela 11, verifica-se 15,38% unidades de negócios, com gestores do tipo ENFP, possuem nível de OE abaixo do esperado pelo Banco X.

As características, descritas por Myers (2011), dos 3 tipos psicológicos (ENFP, ISTJ e ISFP) que foram associados aos 4 níveis de OE, justificam os resultados encontrados. Autores como Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), argumentam sobre a importância do líder na manifestação do empreendedorismo corporativo, sugerindo que a Orientação Empreendedora é passível de ser gerenciada, sendo influenciada pelas práticas de tomada de decisão e pela filosofia transmitida pelos indivíduos em cargos de gestão. Portanto os líderes devem cultivar bons relacionamentos com seus grupos de trabalho para fomentar a geração de ideias, a identificação de oportunidades e desenvolver a autonomia (HASHIMOTO, 2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual no Brasil, que passa por profundas transformações políticas, econômicas e sociais, com consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, atrelados aos elevados níveis de competitividade, produz demandas complexas para a liderança empresarial, que envolve mudanças na cultura organizacional Freitas (2011).

Considerando a importância da OE e da Liderança Transformacional na gestão das organizações, esta pesquisa teve como objetivo principal verificar se existe relação entre o tipo psicológico dos gestores com a orientação empreendedora das unidades de negócios em que atuam. Constatou-se, por meio do teste de correlação denominando de Coeficiente de Contingência C, que há uma associação muito significativa ( $p\text{-value} < 0.001$ ) entre o tipo psicológico do líder e a OE; e que o tipo psicológico que mais favorece a OE, no que tange as dimensões autonomia e inovação é o ENFP (Intuição Extrovertida com Sentimento Introverso), que também é o tipo que mais se associa à liderança transformacional, quando se compara as características do perfil com as características do líder transformacional, destacadas na literatura.

Segundo Richmond (2011), os líderes ENFP têm tendência para: criar metas visionárias; acolher as ideias e contribuições dos outros sobre prioridades futuras; ter perspectiva otimista sobre o futuro; inspirar as pessoas com sua visão e habilidades de comunicação; preferir uma estrutura mais orgânica, dedicar tempo para entender as pessoas e seus valores para gerar confiança; detectar barreiras e contorná-las de maneiras criativas, se sentir à vontade compartilhando autoridade para incentivar o comprometimento e a responsabilidade. Essas características por si só já justificam os resultados obtidos.

O mesmo se pode dizer das características do tipo ENFP, em relação à inovação, descritas por Killen e Williams (2011): são inovadores curiosos, interessados em enxergar além do óbvio; sua abordagem à inovação é caracterizada pelo desejo de fazer a diferença; assume riscos, tem pensamento criativo e agilidade mental; cria conceitos para atender necessidades

desconhecidas; trazem significado para a inovação por meio de sua crença no processo; sua prioridade na inovação é melhorar a vida das pessoas.

Líderes Transformacionais proporcionam um **ambiente organizacional harmonioso, onde seus liderados possam desenvolver seu potencial**, incentivando-os a melhorar seus desempenhos. Buscam ampliar a consciência do grupo, estimulando o desenvolvimento individual e o alinhamento entre as expectativas individuais com as organizacionais (BASS, 1985). Dão maior **autonomia** aos colaboradores, levando-os a dedicar-se a uma idéia (PEREIRA *et al.*, 2015). Promovem estímulo intelectual, conhecimento e aprendizagem, para que os **funcionários possam ser inovadores**.

Diante do exposto observa-se uma intersecção entre o tipo ENFP, a inovação, a Orientação Empreendedora e a Liderança Transformacional. Contudo, há de se tomar cuidado para não rotular e nem tampouco criar estereótipos. De acordo com Jung, Myers e Briggs, não existem tipos perfeitos, nem melhores ou piores. A tipologia propõem um sistema para caracterizar as formas significativas das diferenças individuais (LENZI *et al.*, 2015), sendo que o MBTI tenta medir as preferências de um indivíduo, e não a sua capacidade ou aptidão para certas atitudes. Na mesma direção Myers (2011) argumenta que, “A teoria de Jung e os 16 Tipos do Instrumento MBTI® não definem caixas estáticas, ao invés disso, eles descrevem sistemas de energia dinâmica com interação de processos”. Bonfatti e Benazzi (2012) argumentam que todos os tipos tem algo a oferecer e aprender, que podem aumentar sua contribuição para a organização.

Quanto aos objetivos específicos, também foram atendidos, conforme apresentados abaixo:

- a) Verificar o nível de orientação empreendedora de cada unidade de negócios de acordo com a percepção dos seus funcionários: Constatou-se que 75,6% das unidades possuem OE.
- b) Identificar os tipos psicológicos dos gestores (líderes) e verificar se existe algum tipo prevalente: Os tipos psicológicos dos gestores foram identificados por meio do instrumento MBTI versão *inspiira*, e o tipo mais prevalente é o ENFP, o que diverge dos líderes norte-americanos (ESTJ) e também dos

executivos brasileiros de alto escalão (ESTJ). Divergência que pode ser justificada pelos referenciais de liderança do Banco X.

- c) Verificar se algum tipo psicológico (dos líderes da amostra) tem maior influência na OE. Conforme já comentado o tipo que exerce maior influência na OE é o ENFP, tanto no nível esperado, quanto no nível acima do esperado.

Conclui-se, portanto, um alinhamento entre estratégia corporativa, discurso institucional, comportamento da liderança e percepção dos funcionários.

### **5.1 Contribuições do estudo**

O presente estudo oferece contribuições tanto acadêmicas, quanto para as organizações e também para os profissionais.

Contribuições acadêmicas pela especificidade de contexto, na investigação de um determinado tipo de organização (instituição financeira), tal e qual sugerido por Miller (2011), o que pôde gerar conhecimento mais refinado; também pela carência de estudos que relacionem liderança como potencial estimulador da OE; pela relevância de estudar no contexto brasileiro a existência do modelo de liderança mais idealizado na atualidade.

Para as organizações, saber que se o tipo psicológico do líder exerce influência na OE, será útil na seleção e capacitação desses profissionais.

Para o profissional (líder), conhecer o seu tipo psicológico poderá fomentar sua busca pelo autoconhecimento, podendo aproveitar melhor suas potencialidades para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Apesar de não ter sido solicitado *feedback* dos participantes da pesquisa, muitos deles mandaram e-mail para a pesquisadora, informando que o perfil apresentado pelo instrumento coincidiu com a percepção dos mesmos; outros ainda entraram em contato, querendo se aprofundar no tema por terem se identificado.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Como a pesquisa foi desenvolvida num tipo específico de organização, não é possível generalizar os resultados.

Outra limitação do estudo é que a OE foi mensurada apenas pelas dimensões autonomia e inovação, ou seja, não se pode afirmar que as outras 3 dimensões (proatividade, assunção de risco e agressividade competitiva) estão ou não presentes, em maior ou menor grau.

Outra possível limitação é em relação ao resultado da Pesquisa de Clima Organizacional. Nota abaixo do esperado pode ter inibido a participação de algum gestor.

## **5.3 Sugestão de pesquisas futuras**

Como sugestão de continuidade desta pesquisa é fazer um estudo longitudinal, para verificar se com o passar do tempo, quais os tipos psicológicos dos novos administradores considerando a renovação freqüente dos mesmos, o que poderia comprovar se houve ou não, mudança cultural da empresa, em relação ao perfil mais humanista dos seus líderes.

Outra possibilidade de continuidade de pesquisa é levantar os desempenhos financeiros das unidades para verificar se na prática a OE influencia os resultados.

Também seria interessante pesquisar empresas de outros ramos de atividade em busca de generalização.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, C. C. S.; PEDRON, C. D. A Influência do Tipo de Personalidade no Desenvolvimento dos Soft Skills do Gerente de Projetos de TI. In: SINGEP- Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, II, São Paulo, **Anais...** São Paulo: UNINOVE, novembro 2013.

AYRES, M. *et al.* BioEstat: Aplicações Estatísticas na áreas das Ciências Bio-Médicas. Pará: UFPA, 2007.

BARLACH, L.; MALVEZZI, S. Empreendedorismo interno e criação de empresas: transição ou mudança? **Revista de Carreira e Pessoas**, v.2, n. 2, 2012.

BONFATTI, P. e BENAZZI, M. C. Contribuições da tipologia junguiana às organizações. **CES Revista**, v. 26, n.1, p. 301-319, jan- dez, 2012.

BRANCO, D. *et al.* Um estudo preliminar sobre Tipos de Personalidade em Equipes Scrum. In: ClbSE - Congresso Iberoamericano em Software Engineering, XV, Buenos Aires, **Anais...** Buenos Aires: UNLaM, abril 2012. p. 304-311.

BRZOZOWSKI, R. P. **Tipo psicológico do indivíduo empreendedor**: um estudo do tipo psicológico predominante nos empreendedores, segundo o MBTI – versão *inspiira* 1.0. 2011. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – FACCAMP, Campo Limpo Paulista – SP.

BRZOZOWSKI, R. P.; SANCHES, M. A. Tipo Psicológico do Indivíduo Empreendedor: um estudo do tipo Psicológico predominante nos empreendedores, e segundo o MBTI. **Revista Eletrônica de Administração** (Online), v. 11, n.2, ed. 21, jul-dez. 2012.

CARRASCO, A. *et al.* Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias? *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 129, n. 2, p. 429-444, 06 2015.

CARVALHO NETO, A. *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, p. 35-49, abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2012v14n32p35>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

CONTE, T. *et al.* Um Estudo Preliminar sobre Tipos de Personalidade Adequados a Inspectores de Software. **Qualidade e Produtividade em Software Projetos Ciclo 2010**, p. 27.

CONTE, T. *et al.* Estudo sobre a Influência do Tipo de Personalidade do Inspetor no Desempenho de Inspeções de Usabilidade. In: ClbSE - Congresso Ibero-americano em Software Engineering, XIV, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: PUC, abril 2011.

CORTELLA, M. S. Paulo Freire: utopias e esperanças. **Debates em Educação**, v. 2, n. 3, p. 1-17, 2010.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua Obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 141 p.

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em Foco**. Campinas: 7 Mares Papyrus, 2009. 158 p.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.

COVIN, J.G. ; MILLER, D. International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v.38, n. 1, p. 11-44, 2014.

COVIN, G.; SLEVIN, P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v.17, p. 360-373, 2007.

DAY, D. V. *et al.* Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 63-82, 2014).

DESS, G. G. e LUMPKIN, G.T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DURÃO, I. L. **Inovação em Serviços de Saúde sob a Perspectiva da Análise de Redes Sociais (ARS) e o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) Versão Inspira 1.0**. 2015. 146 p. Dissertação (Mestrado profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora com o Desempenho em Agências de Viagens Moderada pelo Ambiente Organizacional**. 2012, 202p. Tese – Universidade do Vale de Itajaí - UNIVALI, Itajaí, 2012.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agência de viagens. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**,v. 14, n.2, p. 269-286, maio-ago, 2012.

ESCOBAR, M. A. R.; VERDINELLI, M. A.; ESCOBAR, A. G. Relação entre orientação empreendedora e desempenho das agências de viagens e turismo. . In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FISCHMANN, A. A.; SANTOS, S. A. D. Uma aplicação de UEN's - Unidades Estratégicas de Negócios - na formulação do planejamento estratégico. **Revista de Administração**, v. 17, n. 3, p. 5-20, 1982.

FORONI, P. G.; BIANCHI, E. M. P.; QUISHIDA, A. Reflexões sobre o Papel da Liderança na Gestão Estratégica de Pessoas. In: Encontro da ANPAD – EnANPAD, XXXIX, Belo Horizonte – MG, **Anais...** Belo Horizonte: Ouro Minas Palace Hotel, setembro 2015.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n. 3, p. 78-103, 2012.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M.. Liderança Empreendedora e Práticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Sobre a Eficácia na Promoção do Empreendedorismo Corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

FREITAS, H. *et al.* Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Gestão & Produção**. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), v. 4, n. 1, p. 36-51, 1997.

GARCIA-MORALES, V. J. *et al.* Influência liderança transformacional sobre o desempenho organizacional através aprendizagem organizacional e inovação. **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1040-1050, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GROFF, P. V.; MARSCHNER, P. F.; SANÉ, S. Cultura organizacional, liderança e comunicação interna: a sinergia necessária para enfrentar novos tempos. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 85-96, 2013.

GUTH, W. D. e GINSBERG, A. Corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v.11, p. 5-15, 1990.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 277 p.

HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora: o novo papel dos gestores em organizações inovadoras. **Revista da ESPM**, v. 17, n.3, 2010.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a Competitividade através do Intraempreendedorismo**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013. 361p.

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na Orientação Empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, p. 120-144, 2014.

HASHIMOTO, M.; NASSIF, V. N. Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: Antecedents analysis from manager's perspectives. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 11, n.4, art2, pp. 385-406, 2014.

HUSZCZO, G.; ENDRES, M. Joint Effects of Gender and Personality on Choice of Happiness Strategies. **Europe's Journal of Psychology**, v. 9, n. 1, p. 136-149, 2013.

KAYA, N. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. **International Journal of Human Resources Management**, v. 17, n. 12, p. 2074-2090, 2006.

KIDDER, D. L. e BUCHHOLTZ, A. K. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 4, p. 599-617, 2003.

KILLEN, D.; WILLIAMS, G. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos® e Inovação**. São Paulo: Fellipelli, 2011, 38 p.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 204p.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. (1945). **O Desafio da Liderança**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 3. ed.rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 450p.

KOYS, Daniel J.; DECOTIIS, Thomas A. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.

KURATKO, D. *et al.* A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, p. 699-727, 2005.

LAZZAROTTI, F. *et al.* Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões com Desempenho em empresas graduadas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.

LEITE, D. E. S.; ARAUJO, C. S. Relationship Between Contextual Variables of Development Product Projects, the Leadership Profile, and the Result of the Project. In: International Conference on Information Systems and Technology Management, 11<sup>th</sup>, São Paulo, **Anais...** São Paulo: CONTECSI, maio 2014.

LENZI, F. C. *et al.* Empreendedores Corporativos: um estudo sobre a associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras em empresas de grande porte de Santa Catarina – Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.2, p. 117-141, Mai/Ago. 2015.

LICHT, R. H. G.; OLIVEIRA, P. S. G.; VENTURA, V. L. S. Avaliação do Perfil de Empreendedores utilizando a Teoria de Tipos Psicológicos. **RBGN**, v. 9, n. 24, p. 31-40, mai/ago. 2007.

LIRA, S. A. **Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações.** 2004. 209 p. Dissertação (mestrado) Métodos Numéricos em Engenharia dos Setores de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação entre capital humano, sistema de memória transacional, orientação empreendedora e desempenho em empresas prestadoras de serviços contábeis. In: SemeAD – Seminários em Administração, XVII, 2014, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA-USP, outubro 2014.

LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P. Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 13, 2014.

LOPES, W. S.; LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P. Orientação Empreendedora: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira. In: SemeAD – Seminários em Administração, XVIII, 2015, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA-USP, novembro 2015.

LUMPKIN, G, T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MACHADO, F. O. A Atuação de agentes empreendedores como catalisadores do crescimento da firma: possibilidade de confluência teórica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 32-52, 2015.

MALVEZZI, S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 6-17, 2013.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007a.

MARTENS, C. D. P. e FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 6, n.1, p. 90-108, 2008.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. P. Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, p. 112-126, 2010.

MARTENS, C. D. P. *et al.* Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

MARTENS, C. D. P. *et al.* Práticas de agressividade competitiva em empresas do setor de software do Rio Grande do Sul: um estudo exploratório com executivos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p, 211-227, ago. 2013.

MARTENS, C. D. P.; BELFORT, A. C.; FREITAS, H.; Orientação empreendedora e mobilidade: uma abordagem teórico-conceitual. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

MENDIETA, A. C. *et.al.* Efeitos do uso de tecnologias móveis na orientação empreendedora: estudo de caso em uma organização de capitalização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.3, 2013.

MILLER, A.; CAMP, B. Exploring determinants of success in corporate ventures, **Journal of Business Venturing**, v. 1, n.1, p. 87-105, 1985

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011.

MORALES, S. A. **Relação entre competência e tipos psicológicos Junguianos nos empreendedores**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORIANO, J. A. *et al.* The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 103-119, 2014.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: LIBECAP, G.D. (ed). **Entrepreneurship and economic growth in the American economy**. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2000. P. 133-159 (Book Series).

MYERS, I. B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**. 6.ed. São Paulo: : Fellipelli, 2011, 44 p.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, A. M.; SANABIO, M. T. Compreendendo o fenômeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. IV, 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 111-121.

PAIXÃO, C. C.; FORTALEZA, L. L.; CONTE, T. Um Estudo Preliminar sobre as Implicações de Tipos de Personalidade no Ensino de Computação. In: CSBC - Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, XXXII, **Anais...** Curitiba: UFPR, julho 2012.

PAIXÃO, C. C.; FORTALEZA, L. L.; CONTE, T. Desafios no Ensino de Computação: um estudo da relação entre perfil psicológico de alunos e evasão. In: CSBC - Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, XXXIII, **Anais...** Maceio: UFAL, julho 2013.

PEREIRA, A. G. *et al.* Espiritualidade no mundo do trabalho e a liderança transformacional. **Revista Inovação Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 84-96, jun./dez. 2015.

PEREIRA, L. M.; HASHIMOTO, M. Das razões que levam funcionários de empresas intraempreendedoras a constituírem seus próprios negócios. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8, Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. **Anais...** São Paulo/SP: Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, ANEGEPE, 2014.

PEREIRA, R. A.; MARCOS, R. S. A importância do empreendedorismo para o resultado de uma empresa. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 6, n.1, p. 223-236, 2014.

PERES, A. L. *et al.* Methods and Processes Definitions for Multiplatform Social Network Games Development with Distributed Teams. In: **Games and Digital Entertainment (SBGAMES), 2011 Brazilian Symposium on**. IEEE, 2011. p. 189-195.

PETTIGREW, A. M. A cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (orgs). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

QUINN, R. E. (2000). **Mude o Mundo**: um novo conceito de liderança, São Paulo: Mercuryo, 2003, 264p.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: a abordagem em valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, 419 p.

RAUCH, A. *et al.* Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v 33, n. 2, p. 761-787, 2009.

REGINALDO, T.; TARTARI, J. S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n.1, 0. 06-16, 2016.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **REUNA**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RIBEIRIO, M. A.; MENDES, E. A. Os Tipos Psicológicos de Alto Desempenho: estudo de caso em indústrias automotivas. **Administração de Empresas em Revista**, v. 13, n. 14, p. 102-121, 2014.

RICHMOND, S. L. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos e Liderança**. São Paulo: Fellipelli, 2011, 58 p.

RODRIGUES, J. B.; SILVEIRA, A.; PORTUGAL, M. Comportamento empreendedor corporativo, estratégia e inovação: estudo em uma empresa de Produtos e serviços de base tecnológica, em São Paulo. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (SINGEP) e II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (S2IS), 2014, São Paulo, **Anais...** São Paulo: UNINOVE – Campus Vergueiro, novembro 2014.

ROSA, D. B. *et al.* A importância da Liderança Transformacional nas organizações. **RACE – Revista da Administração**, v.1, n. 1, p. 1-12, 2016.

SANTOS, A. C. Z.; ALVES, M. S. P. D.; BITENCOURT, C. C. Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 3, p. 242-255, 2015.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O Processo de Socialização Organizacional como Estratégia de Integração Indivíduo e Organização. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15, 2015.

SILVA, A. O. *et al.* Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In IX SEGeT - 2012. O IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, **Anais...**Resende: AEDB, outubro 2012

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo, Atlas, 1993.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. IV. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

SPANGLER, W. D.; HOUSE, R. J.; PALRECHA, R. Personality and Leadership. In: SCHNEIDER, B; SMITH, B. D. Personality and Organizatios. London: LEA – Lawrence Erlbaum Associates – Publishers, 2008. cap. 10, p. 251-290.

STRAIOTO, R. G. T. *et al.* Aplicação das tipologias psicológicas de Keirsey para formação de equipes no processo de inovação. **DAPesquisa**, v. 10, n. 14, p. 46060, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre, Bookman, 2008.

TUPINAMBÁ, A. C. R. Empreendedorismo e Liderança: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 73-84, jan./abril. 2012.

VIZEU, F. e CALAÇA, P. A. De volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, Brasília, DF: ANPAD, nov. 2013.

WALK, C. L. Management and Leadership. In: HAMMER, A. L. **MBTI® Applications: A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator**. California: CPP – Consulting Psychologists Press, 1996. cap. 4, p. 55-79.

WRIGHT, P.L. AND TAYLOR, D.S. **Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership**. 2.ed., Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1994.

YAN, L. *et al.* Transformational leadrship's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface. **Academy of Management Journal**, v.51, n. 3, p. 557-576, 2008.

YANG, L.; WANG, D. The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation. **Management Decision**, London, v. 52, n. 2, p. 378-409, 2014.

ZAHRA, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v.6, p. 259–286, 1991.

ZAHRA, S.A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-22, 1993.

ZIMMERMAN, J. Toward a hypothesis connecting leadership and entrepreneurship. **International Journal of Management & Information Systems** (Online), v. 18, n. 4, p. 291-298, 2014.

## APÊNDICE A

# Inspira.org

## Teste de Personalidade

Prefiro trabalhar com materiais e objetos que já conheço, através de métodos familiares e práticos. Me interesso por conforto físico que pode ser vivido aqui e agora. Prefiro construir a inovar, e me interesso mais por ganhos modestos palpáveis do que por oportunidades arriscadas de ganhos muito maiores. [pragmática, prática, voltada a resultados, aplicação]

Neutro

Discordo  
plenamente

Concordo  
plenamente

Utilizo a experiência como critério mais importante na hora de avaliar o que é verdadeiro e importante. Não vejo vantagem em substituir métodos que já comprovei por experiência própria. Prefiro o método da "tentativa-e-erro" na hora de executar tarefas para as quais não existam procedimentos estabelecidos, começando sempre com algo que já sei que funciona. [mãos-na-massa, aprende por observação e experiência (e não pela teoria), confia em experiência]

Neutro

Discordo  
plenamente

Concordo  
plenamente

Aparento ser uma pessoa mais reservada e quieta (até tímida), mas geralmente possuo uma abundância de reações internas ao que está se passando à minha volta. Pode ser difícil encontrar palavras para expressar meu mundo interior. [calma, gosta de estar só, quieta, prefere não chamar atenção para si]

Neutro

Discordo  
plenamente

Concordo  
plenamente

Prefiro planejar e agendar horários para o lazer e para outras atividades com boa antecedência. Valorizo esse tipo de planejamento pois isso garante que eu esteja nos locais onde quero estar, fazendo as atividades que gosto. [planejada, preocupada com o futuro, planeja com antecedência, faz planos rígidos] \*

Neutro

Discordo  
plenamente

Concordo  
plenamente

Exibo uma postura informal e descontraída na hora de resolver problemas, avançando sem planos muito detalhados. Com isso posso acabar não lendo as instruções do kit de montagem antes de começar a montar algo. Tenho facilidade de trabalhar em projetos não-estruturados que requerem improvisação. [pula de cabeça, estratégias vão se tornando claras durante o processo, adaptável] \*

Neutro

Discordo plenamente                                    Concordo plenamente

Tendo a ser falante e amigável, obtendo grande prazer e animação só de conversar com outras pessoas. Gosto de ser o centro das atenções e adoro entreter outras pessoas e me divertir conversando numa roda de amigos (quanto mais amigos, melhor!). Gosto de ouvir e contar estórias como uma forma de compartilhar quem eu sou, e de aprender sobre outras pessoas. [animada, energética, entusiasmada, chama atenção] \*

Neutro

Discordo plenamente                                Concordo plenamente

Valorizo a originalidade como um meio de expressão pessoal e uma forma de inculcar significado nas atividades do dia-a-dia; posso ser esperto, inventivo, aventureiro, e empreendedor. Tomo a iniciativa para expor minhas ideias originais. Para mim a variedade promove significado e progresso, enquanto a mesmice remove significado. [não-convencional, original, diferente, o novo e incomum] \*

Neutro

Discordo plenamente                                Concordo plenamente

Dou mais valor a possibilidades do que a coisas concretas. O poder ser me intriga mais do que o ser. "Me viro" na hora de lidar com experiências novas ou incomuns. Gosto de encontrar soluções novas para qualquer problema. [imaginativa, se-vira, cheia de idéias, busca novidade] \*

Neutro

Discordo plenamente                                Concordo plenamente

Gosto de manter contato com círculos grandes e variados de amigos e conhecidos que por sua vez possuem interesses também variados. Sou habilidoso na hora de me comunicar com diferentes tipos de pessoas, e nas mais diversas situações. Gosto de me colocar em situações em que possa conhecer pessoas novas. [agrega-se, aprovação popular, círculo grande, junta-se a grupos] \*

Neutro

Discordo plenamente                                Concordo plenamente

Prefiro ordem nas várias áreas da minha vida: desde o ambiente físico do trabalho e da casa, ao planejamento e agendamento de tarefas e atividades de lazer, aos métodos sistemáticos que utilizo para lidar com todas essas coisas. [sistemática, ordenada, estruturada, não gosta de distrações] \*

Neutro

Discordo plenamente                                Concordo plenamente

Prefiro ordem nas várias áreas da minha vida: desde o ambiente físico do trabalho e da casa, ao planejamento e agendamento de tarefas e atividades de lazer, aos métodos sistemáticos que utilizo para lidar com todas essas coisas. [sistemática, ordenada, estruturada, não gosta de distrações] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Prefiro tradições e convenções por estas promoverem continuidade, segurança, e validação ao meu meio social. Sinto-me desconfortável com modismos e práticas que fujam aos padrões tradicionais pois a estes falta a validação que somente o tempo, a experiência, e a aprovação de longo-prazo da sociedade pode proporcionar. [convencional, tradicional, costumário, testado e aprovado] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Aprendo muito melhor a partir de um formato visual, intelectual, ou mental, do que num formato que envolva um ambiente agitado em que eu tenha que ficar me expressando verbalmente. Aprende melhor em locais quietos que permitam uma reflexão prolongada. [observadora, prefere espaço, reflexiva, lê e escreve] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Demonstro meus sentimentos e intenções com facilidade, ao ponto deles se tornarem óbvios. Sou uma pessoa animada, calorosa, engraçada, que tem uma certa facilidade de se abrir e contar meus segredos a outras pessoas, e que me descrevo como uma pessoa fácil de se conhecer. [expressiva, mais fácil de conhecer, aberta] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Sinto-me confortável perante complexidade e me intrigo mais por significados insinuados ou deduzidos do que por significados explicitamente demonstrados, afirmados, ou apresentados. Dou mais valor a ideias e a possibilidades do que a detalhes palpáveis que consigo enxergar com meus olhos. Tento a tirar notas altas. Estou mais disposto a me arriscar por grandes ganhos em potencial. [acadêmica, conceitual, voltada a idéias, intelectual] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Para mim a relevância de alguma coisa vai além de sua relação com as coisas palpáveis, estendendo-se às conexões em potencial com outros conceitos e ideias. Não tenho tanto interesse pelas coisas já descobertas ou bem conhecidas. Prefiro explorar o mundo procurando novas conexões entre conceitos e idéias abstratas. Gero soluções através de "sacadas" quando lido com situações novas. [busca padrões, teórica, hipotética, confia em teorias] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Trabalho melhor e com a maior quantidade de energia quando posso contar com variedade constante e quando tenho a liberdade de decidir quando executar minhas tarefas. Valorizo altamente a novidade e a variedade. Para mim o pior destino que uma pessoa pode ter é acabar num emprego ou viver num lar monótono, numa rotina que nunca muda. [espontânea, quer variedade, gosta do inesperado, procedimentos atrapalham] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Uso o carinho e a gentileza para conseguir o que quero ou preciso. Por trás de minha postura terna jaz a consciência de que há dois lados mutualmente contraditórios nas mais diversas questões, que acabam impossibilitando acordos puramente racionais. [gentil, coração-mole, sensível, preocupado com os meios] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Creio que as relações humanas são fonte de significado e de "verdade" em nossas vidas. A "verdade" é algo pessoal e ao mesmo tempo universal, e nunca existe isolada das pessoas em si. Os sentimentos e as relações humanas são mais importantes do que os direitos. [pessoal, busca compreensão, valores centrais, empática] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Sou uma pessoa claramente racional ao tomar minhas decisões diárias; faço uso eficaz de raciocínio sequencial; raciocino com confiança e clareza. [cheio da "verdade", causa-e-efeito, aplica princípios, razoável] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Valorizo harmonia enormemente. Acredito que desafiar e confrontar é menos eficaz do que buscar acordos que incorporem os pontos de vista divergentes, visando assim satisfazer o maior número de pessoas possível. [acomodadora, aprovadora, concordável, quer harmonia] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Sou gentil e tolerante com relação às outras pessoas e também espero delas um tratamento idêntico. Para mim sempre é possível resolver problemas de tal forma que as duas partes saiam ganhando, e acredito que valha a pena batalhar por esse tipo de coisa. [tolerante, confia, elogia, aceita] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Tenho uma alta tolerância para surpresas; sinto-me confortável em lidar com as coisas conforme elas vão aparecendo, ajustando minhas atividades conforme a necessidade; geralmente sou descrito como uma pessoa "relax", "tranquila", ou "de boa". Não necessariamente valorizo fechamento na hora de tomar decisões, preferindo deixar minhas opções em aberto pela maior quantidade de tempo possível. ["tranquila", "relax", "de boa", fácil de se lidar, distrações são bem-vindas] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Gosto de separar um tempo mais que suficiente para executar uma atividade de forma eficiente, sem irritações ou incômodos; sou mais eficaz quando posso fazer uma coisa por vez, e tento estruturar minha vida de acordo com esse preceito. Posso me tornar ineficiente sob o estresse de ter que trabalhar em algo até o último minuto de um prazo. [começa cedo, motivada por auto-disciplina, progresso constante, se estressa se começa tarde] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Gosto de fazer o papel de agente social, apresentando pessoas umas às outras. Me misturo, jogo conversa fora com estranhos (às vezes por horas), faço novas amizades, expando minha rede de contatos e me envolvo com outras pessoas com facilidade. [sociável, amigável, apresenta pessoas, inicia contatos] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Levo em consideração as necessidades únicas e individuais das outras pessoas; dou mais valor à misericórdia e ao perdão do que à justiça. [de tato, simpática, leal, de compaixão] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Tendo a estar disposto a compartilhar meus pensamentos, sentimentos, interesses, e preocupações somente com pessoas em quem confio plenamente. Considero-me uma pessoa difícil de se conhecer; minhas reações emocionais são geralmente internas; pode ser difícil que eu me abra com outras pessoas já que quanto mais incomodado eu me torno, menos eu deixo esse incômodo transparecer. [contida, mais difícil de se conhecer, privativa] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Prefiro trabalhar com e falar sobre coisas concretas e reais que podem ser sentidas com as mãos e enxergadas com os olhos (coisas concretas, palpáveis). Sou cuidadoso na hora de ir além dos fatos. [concreta, fatos exatos, literal, tangível] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Após uma avaliação ponderada de situações, possibilidades, e das pessoas envolvidas, me mantenho firme sobre minhas decisões. Agir de outra forma seria rejeitar toda a lógica, o raciocínio, o questionamento, e a análise crítica utilizada quando a decisão inicial havia sido tomada. [firme, dura, preocupada com os fins] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Trabalho melhor, mais criativamente, e com máximo vigor sob o estresse de um prazo iminente. Minha aparente procrastinação (procrastinar = "empurrar com a barriga") é frequentemente um período de gestação durante o qual gero as idéias e a inspiração para executar meu serviço da mais alta qualidade. [motivada por pressão de prazo, produtividade em picos, inspiração, começar cedo é desestimulante] \*

Neutro

Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo plenamente						
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------





## APÊNDICE B

### CARTA CONVITE ELETRÔNICA

Convidamos você a participar da Pesquisa Tipo Survey, cujos dados serão utilizados para a elaboração da dissertação **“Relação entre tipos psicológicos dos gestores, estilo de liderança e as dimensões autonomia e inovação à luz da Orientação Empreendedora”**, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Hashimoto, como parte do Programa de Pós-graduação – Mestrado Profissional em Administração de Empresas, da Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

O principal objetivo da pesquisa é verificar se existe relação entre o tipo psicológico do gestor com as dimensões autonomia e inovação, e com as características do líder transformacional, destacadas pela literatura.

Ressaltamos que serão preservados em **sigilo absoluto** a sua identidade e dados pessoais para que haja total liberdade de expressão para todos os participantes.

A pesquisa, restrita tão somente ao meio acadêmico e a publicações de caráter estritamente científico (dissertação e artigos), sem qualquer valor comercial e/ou de comercialização de direitos autorais, abrange os gestores de todas as agências operantes no estado de São Paulo, de forma a obter o maior número possível de respostas sobre o tema; e foi autorizada pela Diretoria de Pessoas.

A pesquisa estará disponível até 20/08 no link: <http://sgiz.mobi/s3/c4a9cd949829>. Serão solicitados alguns dados pessoais e a média da dimensão “autonomia e inovação” da Pesquisa de Clima Organizacional de 2016, disponível na página da DIPES.

A adesão à pesquisa não é obrigatória, mas a sua participação é muito importante e contamos com você. Muito obrigada!

TEISE SATICA TAYOTA DE OLIVEIRA

Mestranda em Administração de Empresas (FACCAMP)

Prof. Dr. MARCOS HASHIMOTO

Orientador