

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

SARA RAQUEL DE MELO FERREIRA

**AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS E O
DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CRIATIVA DA
PUBLICIDADE**

**FORTALEZA
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- F443c Ferreira, Sara Raquel de Melo.
As características comportamentais empreendedoras e o desempenho individual: um estudo na indústria criativa da publicidade / Sara Raquel de Melo Ferreira – 2015.
109 f.: il. color.
- Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2015.
Área de Concentração: Estratégia e Sustentabilidade.
Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos.
1. Empreendedorismo. 2. Publicidade. 3. Desempenho. I. Título.

SARA RAQUEL DE MELO FERREIRA

**AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS E O
DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CRIATIVA DA
PUBLICIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientador(a): Dra. Sandra Maria dos Santos

SARA RAQUEL DE MELO FERREIRA

**AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS E O
DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA CRIATIVA DA
PUBLICIDADE**

**Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em
Administração e Controladoria (Ênfase em Estratégia e Sustentabilidade), e
aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração
e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.**

Fortaleza, 13 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. (a). Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará - UFC
Professora Orientadora**

**Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará - UFC
Examinador**

**Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral
Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Examinador**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por sempre ter me fornecido forças e coragem nos momentos em que mais precisei nunca me deixando desistir de buscar o que sempre acreditei ser correto e justo.

Agradeço em especial a algumas pessoas que me foram essenciais para a construção deste trabalho, sendo justo apresentar-lhes aqui meu agradecimento sincero: agradeço a meus amados pais, Wilton e Gizeuda, por terem me dado apoio e por terem sido presentes em toda minha vida; ao meu querido noivo, Fabrício, que com sua enorme paciência e solicitude ajudou-me a pensar de forma mais analítica e racional formas de pensar essenciais para a conclusão deste trabalho; agradeço aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo de sempre e pelo apoio que me deram em momentos alegres e tristes; e, por fim, mas não menos importante, agradeço à professora orientadora Dra. Sandra Santos, cujos ensinamentos e orientações fornecidos para a construção deste trabalho foram sólidos, acertados e de extrema valia, os quais levarei e aplicarei em minha vida acadêmica vindoura.

RESUMO

O conceito de economia criativa é amplo, complexo e recente, atraindo estudos multidisciplinares e agregando diversos setores da economia, como por exemplo, música, literatura, artes, publicidade até atividades ligadas à tecnologia como a televisão, indústria audiovisual, software etc, as quais são genericamente denominadas de indústrias criativas. Dentro desse conceito, enxerga-se 2 outros conceitos igualmente amplos e complexos, o empreendedorismo, tendo como foco as características comportamentais empreendedoras e desempenho individual, onde os profissionais atuantes são constantemente convocados a assumirem posturas empreendedoras, combinando o recurso criativo (geração de ideias) e o econômico (adição de valor aos bens/serviços produzidos) e sendo cobrados por melhores desempenhos. Com base nisso, esta pesquisa teve enfoque quantitativo e descritivo, onde se procurou responder a seguinte questão: Como se dá as relações existentes entre as características comportamentais empreendedoras (CCEs) e o desempenho individual na indústria criativa da publicidade na cidade de Fortaleza? A amostra não probabilística e por conveniência foi composta pelos colaboradores das agências de publicidade sindicalizadas ao Sindicato de Agências de Propaganda do Estado do Ceará - SINAPRO Ceará. Os resultados apontam que os profissionais que atuam nas agências de publicidade pesquisadas possuem, predominantemente, as características empreendedoras Busca por informações, Comprometimento com contratos de trabalho e Preocupação com alta qualidade no trabalho. Além disso, o excesso de trabalho prejudica o tempo que cada indivíduo necessita para refletir sobre a melhor forma de desempenhar seu papel na organização a qual faz parte.

Palavras-chaves: Indústria Criativa; Publicidade; Características Comportamentais Empreendedoras; Desempenho Individual.

ABSTRACT

The concept of creative economy is broad, complex and recent, attracting multidisciplinary study and adding several industries, such as music, literature, arts, advertising to activities related to technology such as television, audiovisual industry, software et cetera, which they are generically called creative industries. Within this concept, sees up two other concepts also large and complex, entrepreneurship, focusing on entrepreneurial behavioral characteristics and individual performance, where working professionals are constantly called upon to assume entrepreneurial attitudes, combining creative appeal (generation idea) and economic (adding value to the goods / services produced) and being charged for best performances. Based on this, this study was quantitative and descriptive approach, where tried to answer the following question: How is the relationship between entrepreneurial behavioral characteristics and individual performance in the creative advertising industry in Fortaleza? A non-probabilistic sample and convenience was composed by employees of advertising agencies syndicated to the Sindicato de Agências de Propaganda do Estado do Ceará - SINAPRO Ceará. The results show that the professionals who work on advertising agencies surveyed have predominantly entrepreneurial characteristics Search for Information, Commitment to Employment Contracts and Concern for Quality at Work. Also, overwork affect the time each individual needs to reflect on how best to play their role in the organization to which it belongs.

Keywords: Creative Industry; Advertising; Behavioral Characteristics Entrepreneurs; Individual Performance.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | 9 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 10 |
| LISTA DE QUADROS..... | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Justificativa..... | 15 |
| 1.2 Questão de pesquisa | 17 |
| 1.3 Objetivos | 17 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 17 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 17 |
| 1.4 Hipótese de pesquisa | 17 |
| 1.5 Metodologia | 18 |
| 1.6 Estrutura da dissertação..... | 19 |
| 2 ECONOMIA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS..... | 20 |
| 2.1 Economia criativa: conceito | 20 |
| 2.2 Modelos de classificação da economia criativa | 27 |
| 2.3 Indústria criativa da publicidade..... | 32 |
| 3 EMPREENDEDORISMO, COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO INDIVIDUAL..... | 37 |
| 3.1 Conceito de empreendedorismo e características do empreendedor..... | 37 |
| 3.2 Abordagem econômica..... | 40 |
| 3.3 Abordagem comportamentalista e teoria de David McClelland..... | 42 |
| 3.3 Desempenho individual no trabalho..... | 46 |
| 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS | 53 |
| 4.1 Tipologia da pesquisa..... | 53 |
| 4.3 Amostra da pesquisa | 54 |
| 4.4 Instrumentos de coleta | 56 |
| 4.5 Tratamento e análise dos dados | 59 |
| 5 ANÁLISE DOS DADOS | 63 |
| 5.1 Análise de dados quanto ao perfil dos respondentes..... | 63 |
| 5.2 Características Comportamentais Empreendedoras..... | 65 |
| 5.3 Desempenho individual no trabalho..... | 71 |
| 5.4 Correlação entre as características comportamentais e os fatores do desempenho individual no trabalho..... | 78 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 83 |
| REFERÊNCIAS..... | 87 |
| ANEXO A – Folha de cálculo dos escores do questionário de identificação de características do comportamento empreendedor | 97 |
| APÊNDICE A – Definições de empreendedorismo e empreendedor..... | 98 |
| APÊNDICE B – Questionário sobre características comportamentais empreendedoras e desempenho individual no trabalho..... | 99 |
| APÊNDICE C – Tabela de correlação entre as questões do desempenho individual | 107 |
| APÊNDICE D – Tabela de correlação entre as Características Comportamentais Empreendedoras e os Fatores do desempenho individual..... | 110 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Cadeia de valor dos setores que compõem a economia criativa..... | 21 |
| Figura 2 - Grupos que compõem a indústria criativa segundo relatório das Nações Unidas..... | 30 |
| Figura 3 - <i>Screep</i> plot da escala de avaliação de desempenho individual no trabalho..... | 72 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Gênero da amostra | 63 |
| Gráfico 2: Faixa etária da amostra | 64 |
| Gráfico 3: Escolaridade da amostra | 64 |
| Gráfico 4: Diagrama de caixa e bigodes | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Modelo de classificação da indústria de copyright..... | 28 |
| Quadro 2: Indústrias Criativas conforme Comissão Europeia..... | 29 |
| Quadro 3: Modelo de classificação da cadeia da indústria criativa no Brasil..... | 31 |
| Quadro 4: Características do empreendedor de sucesso..... | 38 |
| Quadro 5: Características de empreendedores de sucesso..... | 42 |
| Quadro 6: Características empreendedoras pessoais e seus comportamentos..... | 44 |
| Quadro 7: Características do comportamento empreendedor e o número de itens..... | 57 |
| Quadro 8: Fatores da medida de auto avaliação de desempenho e quantidade de itens..... | 58 |
| Quadro 9: Descrição das variáveis..... | 60 |
| Quadro 10: Resumo de técnicas estatísticas utilizadas | 62 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Distribuição de respondentes para cada agência participante.. | 56 |
| Tabela 2: Média alcançada pelas características comportamentais empreendedoras..... | 67 |
| Tabela 3: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 1. | 73 |
| Tabela 4: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 2..... | 75 |
| Tabela 5: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 3..... | 76 |
| Tabela 6: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 4..... | 76 |
| Tabela 7: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 5..... | 77 |
| Tabela 8: Correlação entre Características Comportamentais empreendedoras e fatores do desempenho individual..... | 78 |

1 INTRODUÇÃO

O conceito economia criativa é amplo, complexo e recente, e muitos estudos ainda estão sendo desenvolvidos para que a sua compreensão se dê de forma mais completa, sendo ainda um campo atual e multidisciplinar de estudo. Essa contemporaneidade e pertinência do tema passa a ser maior quando se estabelece a relação entre economia criativa e empreendedorismo.

O conceito de Economia Criativa surgiu primeiramente na Austrália em meados de 1994, mas, segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa (2012), desde as décadas de 1950 e 1960 começava-se a desenhar esforços de desenvolvimento baseados na cultura e na criatividade do povo brasileiro, sendo que o conceito era vislumbrado no Brasil muito antes de ser trabalhado na Austrália. Porém, o conceito só tomou força no país em 2004 a partir da XI Reunião da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento que aconteceu em São Paulo, apresentando-se articulado com a cultura e o desenvolvimento regional (SILVA, 2012). Como resultado do encontro, houve a formulação de um documento chamado “Consenso de São Paulo”, onde foram expostos os benefícios econômicos e culturais das indústrias criativas (REIS, 2011). No documento, reafirma-se a importância de que os setores da economia criativa podem ajudar a promover e a preservar a diversidade cultural, além de beneficiar novas e mais dinâmicas oportunidades de crescimento econômico (UNCTAD, 2004).

Porém, foi somente em 2011 que o Governo Federal lançou a Secretaria da Economia Criativa, ligada ao Ministério da Cultura, com o intuito de formular, implementar e monitorar as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e econômico deste setor, apresentando políticas pautadas na inclusão social, na sustentabilidade e na diversidade brasileira (BRASIL, 2012).

De modo geral, pode-se afirmar que as ações governamentais brasileiras com a finalidade de debater e aprofundar o tema foram pontuais e ocorreram de forma desarticulada e não integrativa (REIS, 2011). Após o encontro realizado pela UNCTAD em 2004, alguns eventos aconteceram em diversos estados do país na tentativa de manter o tema em discussão: em 2005 houve em Salvador o I Fórum Internacional de Indústrias Criativas; em 2007 houve novo esforço de discutir o tema através do BNDES

e, também em 2007 aconteceram três seminários internacionais, nas cidades de Fortaleza, São Paulo e Vitória (REIS, 2011).

A economia criativa possui seu núcleo nas indústrias criativas, as quais são compostas por uma diversidade de setores e atividades, desde as atividades mais tradicionais como o artesanato, passando pela música, literatura, artes, até atividades ligadas à tecnologia como a televisão, indústria audiovisual, *software*, arquitetura e publicidade (UNCTAD, 2010).

Juntamente com a atualidade do conceito de economia criativa, pode-se destacar outro conceito que está em voga nos dias atuais, o empreendedorismo, o qual está em ascensão como campo de estudo não só na Administração, mas também atrai pesquisadores das Ciências Econômicas, Ciências Sociais e Psicologia (TORNELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011). Este conceito tem sido considerado como peça fundamental para o desenvolvimento de muitas sociedades devido a capacidade de gerar emprego e renda, além do incentivo a inovação, considerando as fases do empreendedorismo e as diversas atividades econômicas que o conceito envolve (BOSMA; LEVIE, 2010). Ainda segundo os autores, os principais componentes do empreendedorismo são atitudes (desempenho), atividade e aspirações dos empreendedores e essa mistura produz novas atividades econômicas, socialmente valiosas, gerando emprego e riqueza para a região onde está instalada.

O estudo conjunto dos conceitos acima expostos (economia criativa e empreendedorismo) tem sido corroborado por Bendassolli e Borges-Andrade (2013) ao afirmarem que profissionais atuantes nos segmentos da economia criativa são cotidianamente convocados a assumirem posturas empreendedoras, combinando duas origens de recursos, o recurso criativo (geração de ideias) e o econômico (adição de valor aos bens/serviços produzidos). Em adição, deve-se ainda considerar o desempenho individual no trabalho, conceito que responde pelos resultados esperados de um profissional, no que diz respeito ao desenvolvimento de seu trabalho, sendo uma das mais importantes variáveis de medição de resultado individual (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013).

Outra questão que diz respeito a ambos os conceitos apresentados, é o desenvolvimento da classe criativa, isto é, da mão de obra que trabalha nos setores da economia criativa, a qual também demonstra a força econômica dos segmentos que compõem esses setores, além de demonstrar a forma do empreendedorismo. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, FIRJAN (2012), apresenta um

mapeamento de dados econômicos do setor em todo o país, demonstrando que o mercado de trabalho desses setores é composto por 810 mil profissionais, o que corresponde a 1,7% do total de trabalhadores com emprego formal no país. A remuneração desses profissionais pode chegar a ser três vezes maior do que um trabalhador de outro segmento da economia, além de possuírem maior nível de escolaridade. O Ceará se apresentou como o estado nordestino com maior representatividade nesse campo, com destaque para o segmento de moda (FIRJAN, 2012).

1.1 Justificativa

A emergência do tema economia criativa e a sua relevância para áreas como administração e comunicação social tem se apresentado como um campo amplo e rico em termos de oportunidades de desenvolvimento de estudos científicos, principalmente por se tratar de fenômenos recentes e ainda carentes de levantamentos bibliográficos.

Pesquisas sobre o desenvolvimento do trabalho no contexto da economia criativa ainda são pouco realizadas, principalmente pesquisas de caráter qualitativo que investiguem como o trabalho se desenvolve nos setores que compõem essa nova área de estudo (KIRSCHBAUM; CUNHA; WOOD JUNIOR, 2009 e BENDASSOLLI; KIRSCHBAUM; CUNHA, 2009).

Dentre as possibilidades de pesquisa, Kirschbaum, Cunha e Wood Junior (2009) sugerem estudos sobre a multidisciplinaridade que envolve a economia criativa, as rotinas de trabalho mais flexíveis, minimização do poder hierárquico dentro das organizações e questões de comercialização de bens produzidos pela economia criativa, as quais se apresentam como assuntos pertinentes para a ampliação do conhecimento do conceito economia criativa, mas que ainda não possuem a atenção devida para o desenvolvimento de soluções e de uma maior compreensão.

Além dessas possibilidades de pesquisa, identificou-se que o conceito de empreendedorismo e as características comportamentais empreendedoras nos setores da economia criativa apresenta-se como tema potencial de estudos, uma vez que empreendedorismo e as características comportamentais empreendedoras vêm sendo estudados cientificamente a fim de traçar o perfil do empreendedor, independente da sua área de atuação (FILION, 1991; FILION, 1999). Apesar da crescente produção

científica, existe uma escassez de estudos que visam pesquisar o empreendedorismo, desempenho e características comportamentais empreendedoras inseridos na economia criativa, sendo este estudo uma contribuição para a ampliação do conhecimento científico em todos os conceitos aqui utilizados.

Especificamente sobre o campo da publicidade, objeto deste estudo, a atividade está inserida na categoria Criações Funcionais, subclassificado como Serviços Criativos, segundo o modelo adotado pela UNCTAD (2010). Essa classificação diz respeito a indústrias que atuam fora da esfera da cultura, mas que produzem produtos ou serviços relacionados com conteúdos culturais (DUARTE, 2010). A publicidade possui ampla relevância econômica para o país, porém se apresenta como campo carente de estudos e mapeamentos. A falta de dados e de informações sobre o setor se torna ainda mais agravante quanto se tenta obter dados regionalizados.

A publicidade possui como principal matéria-prima a criatividade, uma vez que possui um papel persuasivo (convencimento) e de divulgação de produtos e serviços. E o conceito de criatividade se apresenta de forma multidisciplinar, perpassando disciplinas como antropologia, sociologia, psicologia, artes, literatura, comunicação etc (BARLACH, 2009). Para Reis (2008), criatividade possui definições múltiplas que além de remeter a criação do novo, traz o significado de reinventar o já existente e a união de pontos que, a princípio, não podem ser ligados.

A criatividade brasileira utilizada na publicidade gerou um dos setores mais modernos e dinâmicos da economia, tendo gerado no ano de 2009 quase cinco milhões de reais de receita bruta, e mais de 70 mil postos de trabalho, sejam eles assalariados, fixos sem vínculo empregatício, e não assalariados (proprietários, sócios etc) em todo o Brasil (IBGE, 2011). Além disso, a remuneração média de um profissional de publicidade situado no estado do Ceará de R\$ 1.835,00, maior do que a média salarial do Estado quando comparado com segmentos que não fazem parte da economia criativa (FIRJAN, 2012). Por fim, deve-se considerar o fato de a publicidade brasileira ser apontada como uma das mais criativas do mundo (CARRASCOZA; SANTARELLI, 2008).

1.2 Questão de pesquisa

A presente pesquisa visa responder a seguinte questão: Como ocorrem as relações existentes entre as características comportamentais empreendedoras (CCEs) e o desempenho individual na indústria criativa da publicidade na cidade de Fortaleza?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as relações existentes entre as características comportamentais empreendedoras e o desempenho individual dos colaboradores de agências de publicidade situadas na cidade de Fortaleza.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar o perfil sócio econômico dos profissionais que atuam em agências de publicidade.
2. Identificar as características comportamentais empreendedoras presentes nos profissionais que atuam nas agências de publicidade situadas na cidade de Fortaleza.
3. Analisar o desempenho individual dos profissionais que atuam nas agências de publicidade situadas na cidade de Fortaleza.
4. Relacionar as características comportamentais empreendedoras e os fatores que compõem o desempenho individual dos profissionais que atuam nas agências de publicidade situadas na cidade de Fortaleza.

1.4 Hipótese de pesquisa

A hipótese principal desta pesquisa é:

As características comportamentais empreendedoras (CCE) possuem efeito direto e positivo sobre o desempenho individual, uma vez que, segundo pesquisa desenvolvida por Cruz (2013), o modo do empreendedor se comportar influencia seu desempenho no trabalho.

1.5 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa, como afirma Richardson et al. (2012), caracteriza-se pelo emprego de métodos quantificadores tanto na coleta quanto no tratamento das informações, uma vez que o tratamento se dá através de técnicas estatísticas que podem ser mais simples (percentual, média, desvio padrão etc) até as mais complexas (coeficiente de correlação, análise de regressão etc), garantindo a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa possui caráter descritivo (COLLIS; RUSSEY, 2005; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Já quanto aos procedimentos, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, isto é, a pesquisa se dará no ambiente natural onde ocorre o fato estudado (PÁDUA, 2004). Quanto ao método de pesquisa, utilizar-se-á a *survey* que, segundo May (2004), tem como finalidade descobrir características e crenças da população pesquisada de forma rápida, medindo fatos, atitudes e comportamentos.

A população da pesquisa compreendeu os publicitários situados em Fortaleza, tendo como fonte dessa informação o estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, indicando um total de 386 indivíduos. Assim, a amostra desta pesquisa compreendeu os colaboradores publicitários das agências de publicidade sindicalizadas ao SINAPROCE em 2014 e situadas na cidade de Fortaleza, independente de seus vínculos empregatícios, por se entender que a agência de publicidade é a organização que agrega o maior número desses profissionais.

Os dados foram tabulados no programa *Microsoft Excel* para a aplicação de estatística descritiva com a finalidade de descrever a distribuição das variáveis e sumarizar os resultados iniciais. Foi calculado a média aritmética, mediana e desvio padrão das variáveis. Além disso, os dados também foram analisados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) por meio de análise fatorial, com indicação de índice KMO, teste de esfericidade de Bartlett, comunalidades, variância total explicada e *alpha* de Cronbach, além de análise de matriz de correlação.

1.6 Estrutura da dissertação

Além desta seção introdutória, esta dissertação está dividida em mais cinco seções conforme detalhado a seguir.

A seção 2 discorre sobre o conceito de economia criativa, apresentando suas origens, uma discussão sobre o tema e sobre suas dimensões, características e composição do setor. Apresenta-se a publicidade como atividade inserida no contexto da economia criativa, apresentando sua classificação e relevância, diferenciando termos como publicidade e propaganda, apresentando o conceito de criatividade e o fluxo de uma agência de publicidade.

A seção 3 apresenta o conceito de empreendedorismo, as abordagens econômica e comportamental do empreendedorismo, dando maior foco para a abordagem comportamental onde se apresenta as características comportamentais empreendedoras estabelecidas por McClelland et al. (1987) e, por fim, também é apresentado o conceito de desempenho individual no trabalho.

Na seção 4 são apresentados os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa, tais como caracterização e classificação do estudo, definição das unidades de análises, instrumentos e processo de coleta de dados e definição de análise dos mesmos, apontando ainda as limitações do método e do estudo.

Na seção 5, apresenta-se a análise dos dados coletados em campo e seus resultados. E, por fim, na seção 6, apresenta-se as considerações finais do estudo, apontando como o objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos, tendo em vista a hipótese levantada.

2 ECONOMIA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Esta seção apresenta o conceito de economia criativa e os setores que a compõem, expondo ainda o campo de estudo desta pesquisa, isto é, a publicidade. Nas subseções seguintes são apresentadas a abrangência do conceito, os setores que fazem parte da economia criativa segundo alguns modelos e as dimensões de estudo que compõem o conceito aqui abordado.

2.1 Economia criativa: conceito

A expressão economia criativa teve origem na Austrália em 1994, com o relatório Nação Criativa (UNCTAD, 2010), onde se ressaltava a importância do trabalho criativo e dos setores listados como integrantes dessa nova economia, além de destacar as contribuições econômicas para o país (REIS, 2008).

Em 1997, o conceito ganhou exposição mundial quando o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido difundiu a Força Tarefa das Indústrias Criativas, que tinha como finalidade impulsionar a economia através da criatividade e inovação, uma vez que o mundo global estava cada vez mais competitivo (UNCTAD, 2010). A partir disso, a economia criativa foi difundida e utilizada em vários países como Cingapura, Líbano e Colômbia, demonstrando que reflexões socioeconômicas, culturais e políticas devem ser inseridas nas discussões econômicas a fim de fortalecer os setores que compõem a indústria/economia criativa (REIS, 2008).

O termo indústrias criativas/economia criativa designa hoje setores nos quais a criatividade é essencial para o seu desenvolvimento, estabelecendo novas relações comerciais, mais competitividade e uma maior possibilidade de inserção na economia mundial (BENDASSOLI et al., 2009).

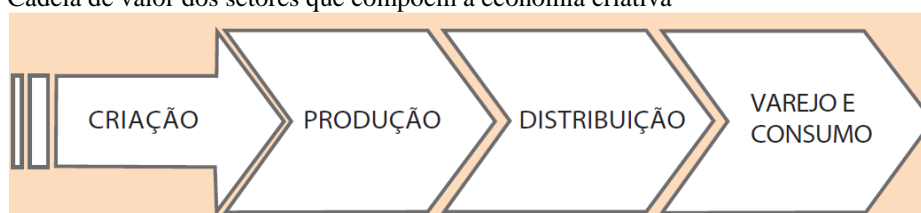
De acordo com Howkins (2013), existem três condições que perpassam a criatividade, considerada como matéria-prima da economia criativa: personalidade, originalidade e significado. A primeira condição, personalidade, diz respeito à existência de um indivíduo, isto é, só existe criatividade quando pessoas estão envolvidas no processo. A segunda condição, originalidade, não diz respeito somente ao “criar algo do zero”, mas também a dar outro significado e outro uso ao que já existe. Por fim, a terceira condição, o significado, diz respeito ao sentido, isto é, o que é criado deve ser carregado de sentido/significado tanto para quem cria quanto para quem

observa a criação. Além disso, criatividade também pode ser considerada como um processo onde ideias são geradas, conectadas e transformadas em produtos ou serviços que podem ser valorizados, ou ainda como o uso de ideias para produzir novas ideias (UNCTAD, 2010).

De acordo com Santos-Duisenberg (2008), a criatividade além de promover a inclusão econômica, promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, possuindo ainda um caráter atemporal, associando o conhecimento tradicional do passado com as novas tecnologias do presente e com a “visão voltada para o futuro” (SANTOS-DUISENBERG, 2008).

Uma forma de avaliar as contribuições econômicas e sociais advindas dos setores da economia criativa é analisando a cadeia de valor de seus setores. A UNCTAD (2010) definiu uma cadeia de valor composta por quatro fases que variam de tamanho de acordo com o setor em análise, conforme pode ver visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Cadeia de valor dos setores que compõem a economia criativa



Fonte: UNCTAD (2010, p. 78).

Essa cadeia consiste, basicamente, na combinação de ideias (insumos produtivos) para a produção de bens e serviços, os quais serão distribuídos (depois da formulação de estratégias de marketing e de logística) para o mercado de varejo e consumo. Todas as fases podem ser desenvolvidas por uma mesma empresa, mas segundo Cardoso (2013) uma característica comum a praticamente todas às indústrias criativas é o porte de cada empresa situada em cada fase dessa cadeia de valor. As fases de criação e produção são normalmente constituídas por empresas de pequeno e médio porte, podendo-se incluir também empresas informais. Já as fases de distribuição e varejo e consumo são normalmente dominadas pelas empresas de grande porte que atuam tanto no mercado nacional quanto internacional (CARDOSO, 2013).

Deve-se considerar também que devido a complexidade e diferenciação dos setores que estão presentes na economia criativa, a cadeia de valor pode variar de tamanho e de complexidade de acordo com o setor em análise. A cadeia de valor da

indústria de filmes é citada no relatório da UNCTAD (2010) como uma das mais complexas.

Além da análise da cadeia de valor, deve-se considerar que o conceito de economia criativa abrange muito mais do que somente as indústrias criativas, uma vez que considera também os impactos dos bens e serviços sobre outros setores da economia (HATLEY, 2005), isto é, o termo economia criativa se apresenta mais abrangente do que indústrias criativas, considerando estratégias de desenvolvimento e o impacto de bens e serviços criativos em outros setores, além de suscitar mudanças sociais, organizacionais, políticas e econômicas em uma sociedade, como afirma Reis (2011).

A UNCTAD (2010) aponta a existência de três dimensões que compõem o conceito de economia criativa. São elas: a dimensão econômica, composta por questões de ocupação e renda, diversificação econômica, comércio e inovação e desenvolvimento sustentável; a dimensão social composta por capacidade de inclusão social, geração de emprego, nível de qualificação de mão de obra e promoção do equilíbrio entre gêneros no mercado de trabalho; e dimensão cultural, composta por diversidade cultural e valorização das tradições e valores locais (UNCTAD, 2010).

A dimensão econômica, segundo a UNCTAD (2010), compreende os conceitos de ocupação e renda, diversificação econômica, comércio e inovação e desenvolvimento sustentável, uma vez que a economia criativa diversifica a economia da região, estimulando o desenvolvimento local, além de produzir benefícios na geração de emprego e renda e no comércio de um modo geral (UNCTAD, 2010).

A geração de emprego e renda nos setores da economia criativa é mais simples do que na economia tradicional, uma vez que o custo e os encargos são menores (DEHEINZELIN, 2008). Atualmente, tem-se uma concepção de carreiras por portfólio (GOLD; FRASER, 2002), onde o emprego se dá de forma *freelancer* e não por contratação fixa, gerando flexibilização nos encargos trabalhistas e flexibilização na carga de trabalho diária, uma vez que não existe contrato formal de trabalho. As carreiras estruturadas dessa forma são economicamente dependentes de mais de uma organização e grande parte desses trabalhadores *freelancers* não é detentora dos meios de produção em sentido literal, a propriedade deles é um bem imaterial que deriva de sua capacidade criativa (FLORIDA, 2011).

Segundo Menger (1999) os contratos de trabalho nos setores da economia criativa se dão, predominantemente, na forma de contrato de curto prazo ou *freelancer*

(sem vínculo empregatício). Além disso, Bendassolli e Wood Júnior (2010) identificaram que os profissionais dos setores da economia criativa são movidos pela vocação de trabalhar com a criatividade, começam suas carreiras cedo e apostam no auto aprendizado, além de enfrentar condições incertas no mercado de trabalho, por não possuírem vínculos empregatícios (percebem suas carreiras com autonomia).

Cesnik e Beltrame (2005) corroboram com o exposto e afirmam que nos ramos da economia criativa ligados à cultura (artes, música, teatro etc) o trabalho informal está presente fortemente, o que gera insegurança quanto a planos de carreira e salários dos trabalhadores desses setores.

Outra concepção atual é a de classe criativa, a qual é formada por pessoas que agregam valor econômico aos produtos e serviços que fabricam através da sua criatividade, envolvendo-se em todo o processo criativo, gerando novas formas e conteúdos (FLORIDA, 2011). Essa nova classe possui uma série de características que Florida (2011) classificou em três tipos. São eles: individualidade – os integrantes da classe criativa são propensos à individualidade e à autoafirmação, resistindo a impulsos que favoreçam o coletivo; meritocracia – os integrantes da classe criativa privilegiam o desafio e o trabalho duro, por isso valorizam o mérito; e diversidade e abertura - prezam por diversidade de sexo, raça, etnia, gênero etc (FLORIDA, 2011).

A economia criativa trouxe uma mudança econômica e social que causou a diversificação do foco das atividades industriais para as atividades de conhecimento, naturais do setor de serviços. Deve-se perceber essa diferenciação entre a produção de bens de consumo na economia tradicional e a produção na economia criativa. Os produtos da indústria comum são consumidos de fato, materialmente (LAWRENCE; PHILLIPS, 2009). Para Howkins (2013), as organizações da economia tradicional trabalham com matérias-primas escassas e possuem o direito a propriedade permanente, competindo entre si através dos preços, diferentemente dos produtos e serviços ofertados pela economia criativa.

Pires e Albagli (2012) corroboram com o exposto, afirmando que a forma como se desenvolve o trabalho na economia criativa é diferente de como se desenvolve na economia tradicional, uma vez que as habilidades comunicacionais (talento, relações interpessoais etc) são mais atuantes como fatores de produção, além de promover o desenvolvimento local. Já Buarque (2002) afirma que desenvolvimento local pode ser entendido como um processo endógeno de mudança, explorando as potencialidades locais e contribuindo para elevar as oportunidades sociais e competitividade da

economia local, sendo o resultado de múltiplas ações convergentes e complementares que são capazes de quebrar a dependência de um desenvolvimento econômico externo. Porém, o autor complementa, o desenvolvimento local deve assegurar a conservação dos recursos naturais da localidade, além de considerar o dinamismo da economia como um todo.

A segunda dimensão considerada pela UNCTAD (2010) é a dimensão social, a qual é composta por aspectos como capacidade de inclusão social, geração de emprego, nível de qualificação de mão de obra e promoção do equilíbrio entre gêneros, como por exemplo, a capacidade do mercado de trabalho absorver mão de obra feminina (UNCTAD, 2010).

Analisada pelo foco da dimensão social, a economia criativa desempenha papel fundamental no desenvolvimento da inclusão social, gerando fonte de renda e de emprego, principalmente em atividades ligadas às artes e às festas culturais tradicionais, mas não restrita a elas, levando a inclusão de minorias que historicamente foram desfavorecidas economicamente (SANTOS-DUISENBERG, 2008).

Ao mesmo tempo em que os setores da economia criativa geram emprego e renda, eles qualificam o capital humano, fazendo com que a inclusão social seja mais efetiva e crescente. Para Burity (2006), a inclusão social tem início na capacidade de identificar e reconhecer insatisfações sociais, além de ser uma questão de gestão capaz de gerir tais descontentamentos, alocando-os em projetos e programas que visam diminuir as exclusões sociais. O autor afirma ainda que essa inclusão social perpassa a aceitação da diversidade cultural e social, admitindo-se temáticas de gênero, multiculturalidade e heterogeneidade de religião, passando-se a utilizá-las na construção não só de uma nova identidade nacional, mas como também na elaboração de políticas públicas.

A inclusão social no segmento da economia criativa se dá por meio da formação e qualificação profissional, além da geração de oportunidades de trabalho e renda nos setores criativo, propiciando mais acesso a cultura e aos bens e serviços criativos (BRASIL, 2012).

Flach (2014) afirma que os profissionais que atuam na economia criativa normalmente possuem habilidades polivalentes, uma vez que o processo produtivo exige diferentes competências, especialidades e recursos, favorecendo a inclusão social.

A economia criativa também possui a característica de fomentar o equilíbrio entre os gêneros no mercado de trabalho, outro aspecto enfatizado pela UNCTAD

(2010), uma vez que muitas mulheres estão envolvidas na produção de serviços e bens dos setores da economia criativa, fazendo com que exista a promoção do equilíbrio de gêneros na forma de trabalho criativo.

Bendassoli e Borges-Andrade (2010) afirmam que os setores criativos concentram, proporcionalmente, mais mão de obra feminina do que masculina, quando comparado com os outros setores da economia brasileira. Os autores levantam a hipótese de que a natureza do trabalho nos setores da economia criativa favoreça a inserção de mais mulheres do que homens. Porém, pode-se supor que a entrada da mulher no mercado de trabalho segue a tendência de aumento dos demais setores, sendo essa característica geral em todo o mercado de trabalho (BENDASSOLI; BORGES-ANDRADE, 2011). Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) corroboram com o exposto, afirmando que a inserção das mulheres está cada vez maior no mercado de trabalho, e, para eles, um dos motivos, é os movimentos feministas que pregam igualdade entre gêneros e a busca da independência financeira.

Além disso, outro aspecto importante e que deve ser considerado dentro do contexto da economia criativa é a questão geracional. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008) existem três grupos geracionais: os *baby boomers*, a geração X e a geração Y. Segundos os autores, os *baby boomers* são os nascidos até 1964, conhecidos pela motivação, otimismo, por serem *workaholics* (viciados em trabalho) e valorizarem seus *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, isto é, são leais à organização. Ainda segundo os autores, a geração X são as pessoas nascidas entre 1965 e 1977. Essa geração é composta por pessoas que possuem postura mais cética, defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Por fim, a geração Y são os nascidos de 1978 em diante. Essa geração cresceu com as tecnologias da informação, são individualistas, defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Por fim, os autores acrescentam que para as gerações X e Y a possibilidade de crescimento profissional e relações que lhes proporcionem novas oportunidades de trabalho são bastante valorizadas.

A última dimensão apontada pelo relatório da UNCTAD (2010) é a dimensão cultural, a qual apresenta aspectos relacionados à valorização das tradições locais e diversidade cultural, sendo a diversidade cultural um fator importante para a promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural (UNCTAD, 2010).

Sobre o conceito de diversidade cultural, Hanashiro e Carvalho (2005) afirmam que as definições deste conceito são variadas e amplas, perpassando desde apenas a diversidade de raça, etnia e gênero, até considerações sobre todos os tipos de diferenças entre as pessoas. As autoras ressaltam ainda que essa questão de diversidade é polarizada entre dois grupos, um grupo majoritário, que possui uma representatividade maior no sistema social possuindo também mais recursos financeiros, e um grupo minoritário, que possui menor representatividade e que normalmente é subjugado. Além da questão financeira e de classe social, a diversidade engloba questões de idade, formação educacional, estilo de vida, personalidade, origem geográfica etc., devendo-se considerar e valorizar o diverso independente do âmbito (pessoal, social etc) que ele se apresenta.

No contexto da economia criativa, a diversidade cultural é vista como um alavancador da criatividade, capital humano e produtivo dos setores que a compõem (REIS, 2008). Deheinzelin (2008) afirma que a diversidade cultural do Brasil pode dar origem a várias iniciativas de produção local que possuem grandes chances de sucesso uma vez que são baseadas em diferenças locais únicas (só encontradas na região). Essa diversificação cultural pode incentivar setores como turismo, agronegócio, cultura, artesanato e gastronomia, além da integração entre esses setores (DEHEINZELIN, 2008).

Outro aspecto a considerar é que a diversidade cultural só existe na medida em que ocorre o intercâmbio de hábitos e valores inerentes a cada cultura existente no mundo (UNESCO, 2000). O relatório da UNESCO (2000) afirma ainda que a diversidade cultural é um fato, isto é, existe uma variedade de culturas no mundo, as quais são fáceis de identificar (questões etnográficas, demográficas, históricas etc). Além disso, a diversidade promove a heterogeneidade cultural e a tolerância para a aceitação dessas diferenças, complementa o relatório da UNESCO (2000).

Outro ponto levantado pela dimensão cultural é o de tradição. A noção de tradição é complexa e geralmente é associada a práticas de questões que atravessam a história ou métodos passados (CORDEIRO, 2012). Pode-se afirmar que é transmitido através de gerações, circula de forma oral entre indivíduos que fazem parte de uma mesma cultura, sendo disseminados (transmitidos e ensinados) fora de instituições formais da sociedade, ignorando programas educativos e meios de comunicação de massa (CANCLINI, 2008). Cordeiro (2012) afirma ainda que a tradição é um conector entre diferentes tempos, isto é, o tempo histórico e o tempo circunstancial, que fazem

com que as tradições se sedimentem, mas não fiquem estáticas. Além disso, é a tradição, enraizada na cultura local, que permite ao indivíduo uma compreensão de mundo (SODRÉ, 1996), mas essa compreensão de cultura e de mundo não são únicas, apesar do fenômeno da globalização tender à uniformização e à homogeneização cultural.

Por fim, os bens/serviços produzidos nas diversas áreas que fazem parte da economia criativa possuem valor simbólico e estão ligados de forma direta ou indireta com a cultura de onde foram produzidos (DUARTE, 2010), extrapolando o trinômio produtivo da economia tradicional, isto é, não se restringindo à produção, distribuição e consumo, mas indo além, uma vez que a diversidade cultural permite a integração de elementos intangíveis para agregar valor ao bem/serviço produzido (DEHEINZELIN, 2008). Segundo a autora, esses elementos intangíveis podem ser: tradições locais, aspectos regionais, memória, patrimônio histórico etc.

2.2 Modelos de classificação da economia criativa

Uma característica marcante da economia criativa é a abrangência e a diversidade de atividades que compõem esse segmento, isto é, a classificação de diversos setores em indústrias criativas. Embora tenham em comum várias características, as atividades formam um amplo conjunto de setores e atividades heterogêneas e complexas.

Para representar essas atividades que compõem a indústria criativa, foram propostos diferentes modelos de classificação, tais como o Modelo dos Círculos Concêntricos (THROSBY, 2001), o Modelo da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO, 2003), o Modelo da Comissão Europeia - Futuro das Indústrias Criativas (MARCUS, 2005), a Classificação da UNCTAD (2008) e a Classificação apresentada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2012), os quais são apresentados nesta seção.

O modelo apresentado por Throsby (2001), denominado de modelo dos círculos concêntricos, aponta que o núcleo central da indústria criativa se encontra nas artes tradicionalmente definidas. São elas: música, dança, teatro, literatura, artes visuais, artesanato, vídeos, artes performáticas, multimídia etc. O segundo círculo concêntrico compreende as indústrias que produzem além de bens culturais também bens não-

culturais, sendo a produção dos bens culturais menor do que a produção dos setores inseridos no círculo anterior. Neste círculo estão incluídos os setores de editoração, televisão e rádio, e jornal e filmes. O último círculo apresentado por este modelo inclui indústrias que operam essencialmente fora do aspecto cultural, mas que produzem bens e serviços com algum grau de conteúdo cultural. Os setores presentes nesse círculo são: Publicidade (onde a criatividade é utilizada na fabricação de seus produtos); Turismo (onde alguns segmentos de mercado são construídos em bases culturais) e Arquitetura (onde o design extrapola questões meramente funcionais, apresentando bases na cultura local).

Já na perspectiva da *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2003), as indústrias criativas se classificam em quatro grupos, conforme o nível de direitos autorais (*copyright*) que o produto/serviço criado possui. As categorias são: *core copyright*, *interdependent copyright*, *partial copyright* e *non-dedicated support industries*. O Quadro 1 apresenta os tipos de indústrias e os principais grupos que fazem parte desta classificação.

Quadro 1: Modelo de classificação da indústria de copyright.

| Tipo de Indústria de Copyright | Principal Grupo de Indústria |
|--|---|
| Indústrias do núcleo de <i>Copyright</i> (<i>Core Copyright</i>) | Editoração e Literatura; Música, Produções Teatrais e Operas; Cinema e Vídeo; Rádio e Televisão; Fotografia; <i>Software</i> e base de dados; Artes Visuais e Artes Gráficas e Publicidade. |
| Indústrias Interdependentes (<i>interdependente industries</i>) | Aparelhos de televisão, rádio e cd; aparelhos de DVD; equipamentos de jogos eletrônicos e equipamentos semelhantes; computadores e componentes; instrumentos musicais; equipamentos fotográficos e cinematográficos; fotocopiadoras; mídias virgens e papéis para impressão especial. |
| Indústrias parciais (<i>Partial Copyright Industries</i>) | Vestuário; calçado; joias e moedas; mobiliário; produtos em porcelana e vidro; revestimentos de paredes e tapetes; brinquedos e jogos; arquitetura, engenharia, topografia; design de interiores e museus. |
| Indústrias de apoio não dedicado (<i>non-dedicated support industries</i>) | Atacado e varejo em geral; transporte em geral; telefonia e internet. |

Fonte: Adaptado de WIPO (2003).

Este modelo considera como indústria criativas setores de atividades que podem ser identificados, estatisticamente mensuráveis e que sejam ligados a atividades que gerem direitos autorais (*copyright*). Os setores classificados como indústrias de

core copyright são aquelas que estão totalmente engajadas na criação, produção, transmissão e venda das obras criadas além de serem obras protegidas pelos direitos autorais. Já o segundo grupo, *interdependent copyright industries*, são aquelas indústrias que estão envolvidas na produção, fabricação e venda de equipamentos que tem como função facilitar a criação, produção ou utilização de obras protegidas por direitos autorais. O terceiro grupo, *partial copyright* são indústrias que uma parte da atividade está relacionada com direitos autorais que pode envolver a criação, produção, difusão, comunicação, exibição ou venda. Apenas a porção protegida pelos direitos autorais está inserida nessa categoria. A última categoria, *non-dedicated support industries*, é definida como apenas uma parcela relacionada com a difusão, distribuição e/ou venda de materiais protegidos pelos direitos autorais, mas que não foram incluídos em nenhuma das classificações anteriores (WIPO, 2003).

Marcus (2005) propõem o modelo da Comissão Europeia, o qual descreve as indústrias criativas como possuidoras de uma variedade de campos, passando desde os mais industrializados até os setores que são ligados a atividades de cultura tradicionais, como o artesanato. Os setores que fazem parte desse modelo são apresentados na Quadro 2.

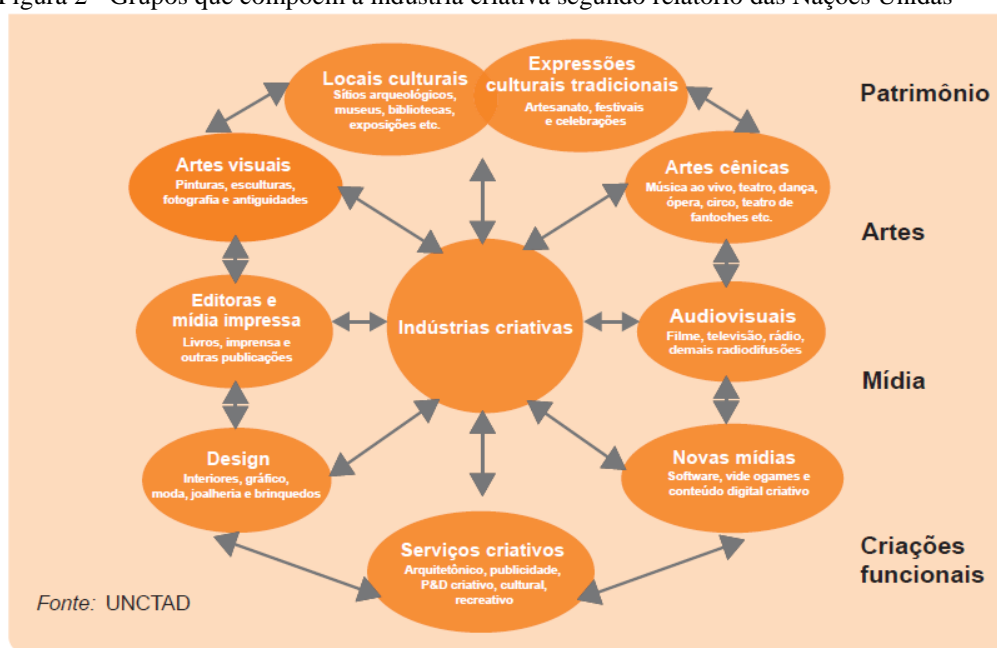
Quadro 2: Indústrias Criativas conforme Comissão Europeia.

| Indústrias Criativas | |
|---|---|
| Atividades bastante industrializadas | |
| Publicidade e Marketing Radiodifusão (indústrias do rádio e televisão) Indústria Cinematográfica (incluindo distribuição de filmes, DVD e outros formatos) Indústria da <i>Internet</i> (incluindo criação de sites e provedores) Indústria do Conteúdo Móvel Indústria da Música (gravação, publicações e shows ao vivo) Editoração e livros eletrônicos (livros, cds, revistas e jornais) <i>Vídeo game</i> e jogos para computador | |
| Atividades culturais menos industrializadas | |
| Outras Atividades Criativas | Artesanato |
| | Moda |
| | Indústria do Design |
| | Arquitetura |
| | Turismo Cultural |
| Atividades culturais tradicionais | Esportes |
| | Artes visuais (pintura, escultura) |
| | Artes performáticas (teatro, opera, concertos, dança) |
| | Museus e bibliotecas |

Fonte: Adaptado de Marcus (2005).

Já para a UNCTAD (2010), existem quatro grupos que compõem o segmento de indústrias criativas. São eles: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais. No modelo apresentado pelo relatório da UNCTAD (2010), as indústrias criativas são detentoras de amplo escopo, interagindo com diversos setores que variam em atividades consolidadas, tais como artesanato, pinturas e esculturas até atividades voltadas a prestação de serviço, como novas mídias e publicidade, sendo nove subsetores no total. A Figura 2 apresenta a proposta de classificação em grupos e subgrupos:

Figura 2 - Grupos que compõem a indústria criativa segundo relatório das Nações Unidas



Fonte: UNCTAD (2010, p. 8).

O segmento classificado como Patrimônio abrange expressões culturais tradicionais, tais como artesanato, festivais e celebrações; e locais culturais, como sítios arqueológicos, museus, biblioteca, exposições etc. As áreas classificadas nesta subclassificação são balizadas em aspectos culturais, históricos, antropológicos, étnicos, estéticos e sociais (UNCTAD, 2010). O segmento classificado como Artes, inclui indústrias que se baseiam nas artes e na cultura, possuindo forte caráter identitário e simbólico. É dividido em dois subgrupos: arte visual que abrange pinturas, esculturas, fotografia e antiguidade; e artes cênicas, integrada por música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo etc. O terceiro segmento da classificação é o segmento denominado Mídia, que se caracteriza pela produção de conteúdo criativo com o intuito de estabelecer

comunicação com grandes públicos. É subdividido em: editoras e mídia impressa que abrange: livros, imprensa e outras publicações; e audiovisuais, filmes, televisão, rádio e demais radiodifusões. O quarto e último segmento é denominado de Criações Funcionais, e subdivide-se em 3 segmentos: Design – interiores, gráfico, moda, joalheria e brinquedos; Novas Mídias – *software*, vídeo games e conteúdos digitais; e Serviços Criativos – arquitetônico, publicidade, cultural e recreativo e pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, o último modelo de classificação aqui apresentado é o proposto pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN, onde são apresentados três grandes áreas, como se observa no Quadro 3.

Quadro 3: Modelo de classificação da cadeia da indústria criativa no Brasil.

| | |
|--------------------------------|---|
| Núcleo Criativo | Artes Cênicas; Artes; Música; Filme e Vídeo; TV e Rádio; Mercado Editorial; <i>Software</i> , Computação e Telecom; Pesquisa & Desenvolvimento; Biotecnologia; Arquitetura & Engenharia; Design; Moda; Expressões Culturais; Publicidade. |
| Atividades Relacionadas | Indústrias: Materiais para artesanato; Materiais para publicidade; Confeção de roupas; Aparelhos de gravação e transmissão de som e imagem; Impressão de livros, jornais e revistas; Instrumentos musicais; Metalurgia de metais preciosos; Curtimento e outras preparações de couro; Manufatura de papel e tinta; Equipamentos de informática; Equipamentos eletroeletrônicos; Têxtil; Cosmética; Produção de Hardware; Equipamentos de laboratório; Fabricação de madeira e mobiliário. |
| | Serviços: Registro de marcas e patentes; Serviços de engenharia; Distribuição, venda e aluguel de mídias audiovisuais; Comércio varejista de moda e cosmética; Livraria, editoras e bancas de jornal; Suporte técnico de hardware e software; Restauração de obras de arte; Agências de notícias; Comércio de obras de arte e antiguidades. |
| Apoio | Indústria e varejo de insumos, ferramentas e maquinários: componentes eletroeletrônicos, mobiliário; Turismo; Capacitação técnica: ensino universitário, unidades de formação profissional; Infraestrutura: telecomunicações, logística, segurança e energia elétrica; Comércio: aparelhos de som e imagem, instrumentos musicais; moda e cosmética em atacado; Crédito: instituições financeiras - patrocínios culturais; Serviços urbanos: limpeza, pequenos reparos e restauração; Outros: seguros, advogados, contadores. |

Fonte: Adaptado de FIRJAN (2012).

A primeira grande área é o Núcleo Criativo, centro da cadeia produtiva das indústrias criativas (núcleo da economia criativa), é formado por atividades que têm a geração de ideias como insumo principal para a geração de valor do que é produzido. A

segunda área é denominada de Atividades Relacionadas e tem como função fornecer bens e serviços às indústrias do núcleo criativo. Por fim, a última área é denominada de Apoio e é constituído por empresas que fornecem bens e serviços de forma indireta às empresas do núcleo criativo (FIRJAN, 2012).

Tendo em vista os modelos expostos nesta seção, deve-se ressaltar que o campo de estudo desta pesquisa, a publicidade, faz-se presente nos cinco modelos apresentados (THROSBY, 2001; WIPO, 2003; MARCUS, 2005; UNCTAD, 2010; FIRJAN, 2012), independente de como ela é classificada (seja como indústria de apoio ou de núcleo criativo).

2.3 Indústria criativa da publicidade

Tendo em vista as classificações dos setores que compõem a economia criativa, as quais foram apresentadas nas seções anteriores, o setor objeto desta pesquisa, a publicidade, se apresenta como uma indústria que atua fora da esfera da cultura, mas que produz produtos ou serviços relacionados com conteúdos culturais (DUARTE, 2010).

A publicidade é um instrumento de divulgação utilizado em estratégias de marketing e de *branding* (gestão da marca) e possuidora de 11,7% da classe criativa de todos os segmentos da economia criativa (FIRJAN, 2012). Segunda o site de consultas do estudo realizado pela FIRJAN, com dados atualizados no ano de 2013, Fortaleza possuía 386 profissionais que se identificaram como publicitários, com remuneração média de R\$ 1.569,89.

Inicialmente, deve-se fazer uma distinção básica sobre os termos publicidade e propaganda. Para Camargo (2007), o termo propaganda está ligado, historicamente, à difusão de ideias e ideologias, sendo que um exemplo constantemente lembrado é o da propaganda nazista. Ainda segundo o autor, o termo publicidade diz respeito ao tornar público, fazer algo conhecido, sendo mais adequado o seu emprego quando se refere à divulgação comercial de produtos ou serviços.

Porém, atualmente, o mercado publicitário utiliza indistintamente as duas terminologias, sendo comum observar produtos e serviços vendidos através de ideias que possuem fortes cargas ideológicas. Dessa forma, pode-se entendê-la, a publicidade, como sendo a sustentação de um discurso sobre algo que possui o intuito de convencer, sobre uma ideia (mensagens institucional) ou um produto (mensagem comercial),

tratando-se de uma realidade bem particular, pois aborda o que lhe é conveniente, omitindo-se sobre os pontos que não lhes são interessantes.

Para Zozzoli (2007), a publicidade, ao gerar valor, adquirei significados econômicos, políticos e sociais, estando inserida no marketing, uma discussão mais ampla do que somente a divulgação e a persuasão através da palavra e do visual. Ainda segundo o autor, a publicidade é um

(...) conjunto de meios cuja finalidade consiste em informar o público e convencê-lo a comprar um produto, e/ou compartilhar um comportamento ou ainda aderir a uma ideia. (...) a publicidade é uma comunicação que procura, por meio de mensagens dirigidas (anúncios), criar um elo entre um produtor e seus consumidores (...) trata-se de um discurso de massa que para ser eficaz deve se articular com outros elementos do composto mercadológico. (ZOZZOLI, 2007, p. 34).

Zozzoli (2007) afirma ainda que a publicidade por si só não vende, ela apenas constrói os meios para que a venda ocorra. Em contraponto a esse autor, Rocha (2006) afirma que a publicidade possui sim a função de vender produtos e, além disso, abre mercados e aumenta o consumo, porém restringir a publicidade a apenas essas funções seria minimizá-la. O autor complementa afirmando que além de vender produtos, a publicidade vende emoções, estilos de vida, relações humanas, sentimentos etc. As peças publicitárias produzidas pelas agências são narrativas sobre os estilos de vida existentes e cada peça possui a função muito além da venda do produto anunciado, são instrumentos de persuasão do público-alvo, fazendo-o consumir não somente o produto anunciado, mas a marca, a sensação anunciada etc (ROCHA, 2006).

Como argumento de venda, a publicidade utiliza-se do artifício de divulgar somente o que lhe agrega valor, isto é, “a propaganda constrói um universo imaginário em que o leitor consegue materializar os desejos insatisfeitos da sua vida diária.” (VESTERGAARD; SCHRODER, 2004, p.179). E isso, pode gerar muitas vezes, problemas de credibilidade, pois as peças publicitárias (denominação genérica para cada anúncio criado) são carregadas de imagens emotivas, demonstrando como o consumidor se sentirá ao fazer uso de determinado produto ou serviço.

Uma questão importante para a criação em publicidade e que deve ser considerada, é o repertório que o criativo possui, isto é, a bagagem de referências culturais, estéticas, linguísticas e imagéticas que o indivíduo carrega consigo, sempre considerando a inter-relação história e cultura do momento que o processo criativo está acontecendo (IAHN, 2011). Para a autora, a originalidade e a genialidade de uma

criação reside no “pluralismo cultural”, o qual, segundo Canclini (2008), é gerado pelas diferenças regionais e setoriais existentes na sociedade, além da heterogeneidade de experiências sociais.

O conceito de criatividade perpassa todo o fazer publicitário, sendo a matéria prima para o desenvolvimento de peças de divulgação. Esse conceito se apresenta de forma multidisciplinar, transcorrendo disciplinas como antropologia, sociologia, psicologia, artes, literatura, comunicação etc (BARLACH, 2009). Para Reis (2008) criatividade possui definições múltiplas que além de remeter a criação do novo, traz o significado de reinventar o já existente e a união de pontos que, a princípio, não podem ser ligados.

Todd (2007) afirma que criatividade é a capacidade de realização de algo que seja ao mesmo tempo novo e adaptado ao contexto ao qual está inserido, sendo esse conceito corroborado por Amabile (1996), a qual afirma que algo só pode ser considerado criativo quando observadores independentes concordam na afirmação de que o que foi desenvolvido é de fato criativo, isto é, quando ocorre um consenso no julgamento dos observadores sobre o “objeto” criativo em questão. Scheer (2013) considera que criatividade é o potencial criativo ou apenas a habilidade de criar. Para o autor, ser criativo é encontrar métodos ou objetos que lhes permita executar uma tarefa de forma nova ou diferente da habitual, sendo assim, a criatividade um bem renovável e infinito.

A criatividade é a matéria-prima da economia criativa, a qual possui o papel de embasar novas formas de negócios, novos produtos e serviços diferentes dos produzidos pela economia tradicional do século XX, como afirma Reis (2008), uma vez que a criatividade é necessária para inovar um produto, sendo o fim e não apenas um meio para um processo de trabalho (HARNEY, 2010). Segundo Flew (2002) a criatividade não se limita a artes ou apenas às indústrias ligadas à mídia, sendo um importante insumo para a base competitiva de todos os setores da economia criativa que atuam nos mercados econômicos globais da atualidade.

Sakamoto (1999) apresenta quatro aspectos comumente encontrados no estudo de fenômenos criativos, a partir de quatro pontos de vista: do ponto de vista da pessoa que cria deve-se analisar a personalidade, os valores pessoais, hábitos, atitudes e comportamentos. Do ponto de vista dos processos mentais deve-se analisar a utilização da imaginação, motivação, percepção, aprendizado, pensamento, hemisférios cerebrais utilizados e comunicação. Do ponto de vista da influência ambiental e cultural,

observando-se os estímulos que facilitam a emergência e o desenvolvimento do potencial criativo. Por fim, do ponto de vista dos produtos criativos, observando-se questões como novidade, relevância social, invenções e até mesmo obras artísticas. A autora considera que os quatro pontos descritos acima devem ser estudados nos processos de criação, uma vez que abordam fatores pessoais, fatores de processo, de produto e condições circunstanciais ou existenciais.

Percebe-se que o ponto de vista dos produtos criativos é o aspecto que mais tem impacto na publicidade como um segmento pertencente à economia criativa, uma vez que trata dos aspectos inovativos e de relevância social que a publicidade deve possuir para ser efetiva com seu público alvo.

Deve-se considerar ainda que pessoas criativas são essenciais em todos o processo de construção publicitária, sendo esse processo complexo e bem estruturado. As organizações que constroem a publicidade são genericamente chamadas de Agências de Publicidade (aqui não se distingue publicidade de propaganda), e, segundo Perez (2008) os principais setores dentro de uma agência são: atendimento, planejamento, criação, produção e mídia, além de setores administrativos e de pessoal, os quais possuem sua existência ligada ao porte da agência. Também dependendo do porte da agência, alguns setores podem ser fundidos, fazendo com que uma mesma pessoa desempenhe mais de uma função. Normalmente isso ocorre nos setores de atendimento e planejamento e mídia e produção. Esta pesquisa possui foco nos cinco setores clássicos das agências de publicidade (atendimento, planejamento, criação, mídia e produção), sendo que os setores administrativo e de pessoal e demais setores que façam parte da agência não serão objeto de estudo.

O setor de atendimento é responsável pelo recebimento da demanda do cliente, conhecer as características do negócio do cliente e do setor que ele atua e entender qual seu problema de comunicação (PEREZ, 2008). Depois do recebimento da demanda, a autora afirma que o profissional de atendimento formula um documento chamado *briefing*, que contém além do problema de comunicação que o cliente possui, dados gerais sobre o mercado e sobre a empresa cliente. Esse documento servirá de norteador para os demais profissionais envolvidos na criação da campanha.

Seguindo o fluxo para o atendimento da demanda de criação da peça publicitária, a área de planejamento é responsável pela elaboração de estratégias para a solução do problema apresentado (PEREZ, 2008). A partir do *briefing*, o planejamento formula as estratégias de como comunicar para solucionar o problema apresentado.

Com a estratégia pronta, o setor de criação irá começar a fase de geração de ideias, propondo temas, expressões, textos etc. a fim de combinar as melhores imagens e textos para que o anúncio desenvolvido atinja o objetivo estabelecido para o cliente (PEREZ, 2008).

O setor de produção é responsável pela produção de materiais gráficos e eletrônicos, tais como: cartazes, panfletos, *folderes*, anúncios de televisão (VT's) e anúncios de rádio (*spots* e *jingles*). O profissional de produção acompanha esse fluxo que se dá fora da agência (PEREZ, 2008). E o setor de mídia é responsável pela escolha dos veículos de comunicação mais adequados para atingir o público-alvo. Além da escolha, cabe ao profissional de mídia a análise de dados de audiência, a compra do espaço de mídia, assim como a sua negociação, o controle da verba investida etc. (PEREZ, 2008).

Na seção 3 serão apresentados os conceitos de empreendedorismo e de desempenho individual, conceitos atuais e que completarão o referencial teórico deste estudo.

3 EMPREENDEDORISMO, COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO INDIVIDUAL

Esta seção apresenta o conceito e as características do empreendedorismo, as abordagens econômica e comportamental do conceito em questão, dando maior foco a teoria comportamental desenvolvida por David McClelland et al. (1987) e, por fim, apresenta a subseção desempenho individual.

3.1 Conceito de empreendedorismo e características do empreendedor

Empreendedorismo é a transformação de ideias em oportunidades, através da atuação de pessoas e o desenvolvimento de processos, os quais trabalhando conjuntamente para que as oportunidades ocorram (DORNELAS, 2008). Para tanto, empreendedorismo envolve o processo de criação de valor e de algo novo, e requer dedicação, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa crescer (DORNELAS, 2008). Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo é o processo de criação de algo novo e com valor de mercado, dedicando tempo e esforço, além de assumir os riscos financeiros, psíquicos e sociais.

É no final do século XX e início do século XXI, que o tema empreendedorismo ganha evidência e novos significados (ALBAGLI; MACIEL, 2002), uma vez que o tema vem se apresentando como uma perspectiva comportamental, onde a atitude empreendedora é explicada a partir de decisões fundamentadas na racionalidade econômica e em questões individuais, tais como o autoconhecimento, habilidades comunicacionais, desejo de autonomia, ambição, necessidade de poder etc. (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Fillon (1999) aponta que os principais temas de pesquisa no campo do empreendedorismo são: características comportamentais empreendedoras; empresas familiares; empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento; incubadoras e sistemas de apoio ao empreendedorismo; educação empreendedora; desenvolvimento de negócios; alianças estratégicas; empreendedorismo em corporações e intraempreendedorismo; além de outros temas. O autor afirma ainda que o desenvolvimento dos estudos em empreendedorismo não seguiu nenhum padrão de estudo semelhante ao desenvolvimento científico em outras disciplinas. Segundo ele, os

pesquisadores, cada um com sua cultura, lógica e metodologia estabeleceram seus próprios caminhos de estudos.

Dentro deste contexto, o indivíduo que atua no campo do empreendedorismo é denominado de empreendedor. Para Fillon (1991) empreendedor é aquele que concebe, desenvolve e realiza visões, usualmente trabalha sozinho, tem uma postura proativa, e deseja adquirir conhecimentos relacionados com o campo que deseja atuar.

Já para Dornelas (2008), o empreendedor consegue detectar oportunidades para a geração de negócios, assumindo os riscos inerentes a esse criação. O autor aponta três características/attitudes essenciais ao empreendedor: ter iniciativa e paixão pelo que faz; ser criativo na utilização dos recursos disponíveis; aceitar os riscos e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2008).

Mas nem sempre o empreendedor foi visto com possuidor dessas características. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que no século XIX os empreendedores eram vistos a partir de uma perspectiva econômica, uma vez que eles organizavam e operavam seus negócios contando apenas com suas habilidades, planejamento e organização, não existindo incentivos externos para fortalecer seu negócio. Já no século XX, ainda segundo os autores, a noção de empreendedor passa a ser de alguém inovador, dinâmico e apto a correr riscos.

Dornelas (2008) aponta ainda as características atuais de um empreendedor de sucesso, as quais quando somadas a características sociais e ambientais favoráveis permitem o nascimento de uma nova ideia e, conseqüentemente, o nascimento de uma nova empresa/produto/serviço. O Quadro 4 apresenta as características que um empreendedor de sucesso possui e uma breve descrição de cada uma delas.

Quadro 4: Características do empreendedor de sucesso.

| Característica do empreendedor de sucesso | Descrição |
|--|---|
| Visionários | Possuem visão de futuro para o negócio e para a vida. |
| Saber tomar decisões | Tomam as decisões na hora certa, mesmo em momentos de adversidade. |
| Indivíduos que fazem a diferença | Possuem a habilidade de transformar uma ideia em algo concreto; sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado. |
| Exploram ao máximo as oportunidades | Boas ideias são geradas daqui que todos conseguem ver, mas somente os empreendedores conseguem identificar algo prático e transformar em oportunidades. |
| Determinados e dinâmicos | São comprometidos com o que acreditam, atropelam as |

| | |
|--|--|
| | adversidades e os obstáculos. |
| Dedicados | Trabalhadores exemplares e “loucos por trabalho”. |
| Otimistas e apaixonados pelo que fazem | O amor ao que fazem é o principal combustível para a motivação e a autodeterminação. |
| Independentes | Não gostam de receber ordens, por isso preferem ser donos do que empregados. Gostam de determinar os próprios passos e abrir os próprios caminhos. |
| Líderes formadores de equipes | São naturalmente respeitados por seus subordinados e sabem recrutar os melhores profissionais. |
| Bem relacionados | Sabem construir uma rede de contatos que podem auxiliar no ambiente externo da empresa. |
| Organizados | Sabem obter e alocar recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos. |
| Planejam | Planejam cada passo, possuindo profundo conhecimento do negócio. |
| Conhecimento | Estão sempre à procura de novos conhecimentos. |
| Assumem riscos calculados | Além de assumir, o empreendedor de sucesso sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. |
| Criam valor para a sociedade | Criam valor, geram emprego e dinamizam a economia através da inovação. |

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

Um ponto que não é levantado por Dornelas (2008), mas é apontada por Matias (2010) é a questão da motivação ser imprescindível para que um empreendedor seja bem sucedido. A autora afirma que a motivação se apresenta a partir do desejo de poder e de independência oriundos do sucesso empresarial e da distinção social. Outra questão importante, é o ambiente onde esse empreendedor está inserido, pois o ambiente é fonte de estímulos que podem influenciar atitudes (MATIAS, 2010).

Pardini, Brandão e Souki (2008) em uma tentativa de estruturação conceitual, apontam a existência de duas dimensões de classificação das competências empreendedoras. São elas: aquelas associadas à visão do ambiente de negócios e aquelas competências relacionadas com a realização das tarefas idealizadas. A primeira dimensão congrega diversas características relacionadas com a visualização do ambiente que antecede o processo de decisão, envolvendo ações de identificar oportunidades, utilizar informações e saber lidar com situações que envolvem risco. A segunda dimensão envolve características estratégicas, isto é, essenciais para a concretização da visão empreendedora, envolvendo criatividade, motivação e inovação.

Corroborando com essa estruturação conceitual, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que o comportamento empreendedor abrange tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos a fim de transformar recursos e situações e aceitar riscos, inclusive o risco de fracasso. Os autores complementam afirmando que dentro de uma visão economista, o empreendedor é visto como aquele que combina recursos,

trabalho, materiais, inovação e outros ativos, tornando o valor maior do que antes dessa combinação. Já para a visão psicológica, o empreendedor é uma pessoa que é impulsionada pela necessidade de conseguir algo, experimentar, realizar etc. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dornelas (2003) afirma que além do empreendedorismo que gera um novo negócio existe outro tipo de empreendedorismo que surge dentro das organizações através dos indivíduos que nela trabalham. Esse fenômeno é chamado de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo. Pinchot (1985) afirma que intraempreendedor é um indivíduo que atua como empreendedor dentro das organizações, sendo um colaborador com visão empreendedora. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) complementam afirmando que intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma estrutura de negócios já existente

Por fim, Dornelas (2008) acrescenta que as pesquisas acadêmicas conseguiram identificar características comuns a empreendedores de sucesso, apesar de ainda serem incapazes de estabelecer uma relação de causa e efeito entre elas. Tendo em vista que a temática é rica em definições e conceituações diversas, optou-se por apresentar no Apêndice A um quadro resumo com os autores estudiosos do assunto e suas definições dos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor.

Nas subseções seguintes serão apresentados as abordagens econômica e comportamentalista do empreendedorismo, o conceito de desempenho individual, além das características de um empreendedor e a teoria das necessidades de David McClelland et al. (1987).

3.2 Abordagem econômica

Segundo a abordagem econômica do empreendedorismo, dois autores são considerados pioneiros neste campo: Richard Cantillon (1755) e Jean Baptiste Say (1839) (FILLON, 1999). Fillon (1999) afirma que Cantillon era um homem de negócios, preocupado em gerenciar de forma inteligente suas empresas, assim como se preocupava com a otimização dos rendimentos do capital investido. Para ele, os empreendedores compravam a matéria-prima, processavam-na e vendiam com um preço mais elevado do que haviam comprado. Os empreendedores eram, portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obter lucro (FILLON, 1999).

Fillon (1999) complementa que Jean Baptiste Say também pode ser considerado como pioneiro no campo do empreendedorismo, tendo ele lançado os alicerces deste campo de estudo, focando nas questões econômicas do empreendedorismo que na época era considerado como atividade de risco, pois os empreendedores investiam seu próprio dinheiro no negócio. Porém, foi Joseph Schumpeter em 1928 que lançou realmente empreendedorismo como um campo de atuação e de estudos, associando-o à inovação (FILLON, 1999). Antes das contribuições de Schumpeter, Swedberg (2000) afirma que outros estudiosos contribuíram de forma desarticulada com a abordagem econômica do empreendedores. Entre os principais, pode-se citar: Ludwig Von Mises que afirmava que quando a economia estava estável não existia espaço para o empreendedorismo, o qual só poderia ser percebido em tempos de incerteza da economia; Israel Kirzner, o qual afirmava que ser empreendedor significa estar alerta às oportunidades de lucro; Frank Knight, afirmava que o lucro era resultado do equilíbrio entre as incertezas do mercado e o risco calculado, entre outros autores (SWEDBERG, 2000).

Joseph Schumpeter foi o grande expoente da abordagem econômica do empreendedorismo, inclusive lançando as bases desse conceito como um campo do conhecimento (GUEDES, 2009). Schumpeter (1961) apresenta empreendedorismo como parte da construção de um novo conceito para a teoria econômica, apresentando uma nova maneira de combinação de recursos. Ele estabelece cinco formas de combinação: (a) introdução de um novo bem; (b) adoção de um novo método de produção; (c) abertura de um novo mercado; (d) o domínio de uma nova fonte de matéria-prima; e (e) criação de uma nova forma de organização. Essa nova forma de combinação de recursos pode ser implementada por pessoas que já estejam envolvidas com negócios já existentes, mas também pode derivar de pessoas que não possuem experiências gerenciais (SHUMPETER, 1961).

Shumpeter (1961) complementa afirmando que as funções do empreendedor não se podem herdar, pois é uma características desenvolvidas, sendo que o empreendedor típico necessita romper com a tradição e criar uma nova conjuntura não somente econômica, mas também moral, cultural e social. “O tipo empreendedor anda em busca de dificuldades, transforma pelo prazer de transformar, deleita-se com as aventuras.” (SHUMPETER, 1961, p. 128).

O instrumento de coleta de dados e a conceituação teórica necessária para a análise dos dados desta pesquisa não possuem embasamento na abordagem econômica,

sendo fundamentado na abordagem comportamentalista apresentada na subseção seguinte.

3.3 Abordagem comportamentalista e teoria de David McClelland

A Abordagem comportamentalista do empreendedorismo tem como principal teórico o psicólogo americano e professor da Universidade de *Havard*, David McClelland. Essa abordagem tem como foco as características e atitudes inerentes a um indivíduo empreendedor (GREATTI, 2005). Segundo a autora, essa abordagem dominou os estudos do empreendedorismo por cerca de 20 anos (entre os anos de 1960 a 1980), expandindo seu o estudo, posteriormente, para outras ciências e outras áreas do conhecimento, atraindo especialistas de várias outras disciplinas (GREATTI, 2005). Os estudos de McClelland et al. (1987) contribuíram expressivamente para o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras e possibilitaram a ampliação do conhecimento das atitudes e características dos indivíduos empreendedores, reforçando a abordagem comportamentalista, sendo seus estudos fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo McClelland et al. (1987), existem três grupos de competências compostas por conjuntos de características fundamentais em empreendedores de sucesso, independente do mercado onde eles estão inseridos. Os grupos de competências e as suas respectivas características as quais foram apontadas pelo autor estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5: Características de empreendedores de sucesso

| Grupos de competências | Principais características dos empreendedores de sucesso frente a média de empreendedores comuns |
|-------------------------------|--|
| Proatividade | Iniciativa – fazer coisas antes de ser perguntado ou ser forçado a fazê-las. |
| | Assertividade – confrontar problemas. Dizer aos outros o quê eles devem fazer. |
| Orientação para realização | Observa e aproveita oportunidades – observa oportunidades para começar um novo negócio; obter financiamento e assistência. |
| | Eficiência – procura maneiras alternativas, que custam menos e mais rápidas para a realização das atividades. |
| | Preocupação com a qualidade – deseja produzir produtos/serviços com alta qualidade |
| | Planejamento sistemático – divisão de uma grande tarefa em tarefas menores, antecipação de problemas e avaliação de soluções alternativas. |
| | Monitoramento – desenvolve procedimentos para garantir que o trabalho será realizado respeitando os padrões de qualidade. |
| | Compromisso com os contratos firmados – faz um sacrifício pessoal ou |

| | |
|---------------------------|--|
| Compromisso com os demais | despender um grande esforço para completar uma tarefa, estimulando seus colaboradores a auxiliá-lo. |
| | Reconhecimento da importância dos relacionamentos no negócio – age para construir relacionamentos empáticos com os clientes, construindo relacionamentos de longo prazo, preterindo ganhos de curto prazo. |

Fonte: McClelland et al. (1987, p. 225).

Porém, as características listadas no Quadro 5 não foram as únicas apontadas pela pesquisa de McClelland et al. (1987). Os autores também identificaram mais seis características que estavam presentes em empreendedores comuns, mas que não foram citadas pelo empreendedores de sucesso. São elas: Autoconfiança: expressar confiança nas próprias habilidades de completar uma tarefa ou enfrentar um desafio; Persistência: repetir ou repensar ações com vistas a superar um obstáculo; Persuasão: convencer clientes a comprar produtos ou serviços ou conseguir um financiamento, demonstrando sua confiabilidade, competência ou outros atributos pessoais; Uso de estratégias influentes: ações para desenvolver contatos de negócios. Uso de influência para o alcance de seus objetivos; Expertise: experiência prévia na área de atuação. Habilidades em finanças, produção e vendas; e Busca de informações: o empreendedor se empenha em aprender como produzir um produto ou serviço.

Essas 15 características listadas acima (características de um empreendedor de sucesso e características de um empreendedor comum) se assemelham às características listadas pela UNCTAD (2004), as quais são utilizadas no programa EMPRETEC do SEBRAE. O SEBRAE (2014) aponta que as características empreendedoras são: Busca de oportunidades e iniciativa (capacidade de antecipar fatos e criar oportunidades); Persistência (habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar seus objetivos); Correr riscos calculados (assumir desafios; avaliar alternativas para tomar decisões); Exigência de qualidade e eficiência (fazer sempre mais e melhor); Comprometimento (essa característica envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e cuidado com clientes); Busca de informações (atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes); Estabelecimento de metas (estabelecer objetivos claros); Planejamento e monitoramento sistemáticos (desenvolver tarefas mais objetivas e com prazos definidos); Persuasão e redes de contatos (influenciar e persuadir pessoas, além de se relacionar com pessoas estratégicas que possam ajudar a atingir o objetivo dos negócios); e Independência e autoconfiança (autonomia para agir e se manter confiante) (SEBRAE, 2014).

Hashimoto (2006) aponta a inexistência de indivíduos que possuam todas essas características empreendedoras, sendo que o empreendedor surge em um contexto onde suas habilidades são evidenciadas, não havendo restrição em relação a sexo, idade, origem social, educação ou cor para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Assim, o autor afirma que qualquer pessoa é um empreendedor em potencial.

Matias (2010) aponta que desde os autores seminais do empreendedorismo, as características empreendedoras foram catalogadas e pesquisadas sem que houvesse um consenso entre eles. Buscou-se nesta seção apresentar alguns autores e algumas das características comportamentais empreendedoras da literatura. Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, optou-se pela escolha da metodologia de McClelland et al. (1987) uma vez que ele se dedicou ao estudo especificamente de características comportamentais empreendedoras por vários anos e após amplo trabalho de campo.

Nesse contexto de diversidade de características empreendedoras, McClelland et al. (1987) desenvolveram sua pesquisa com base nas Características Empreendedoras Pessoais (CEP) que, a princípio, foram identificadas na quantidade de 23 características. Dentre estas, identificou-se 13 características que demonstraram diferenças estatísticas significativas entre os grupos pesquisados, uma vez que foram consideradas necessárias para iniciar ou continuar um negócio. No Quadro 6, as características empreendedoras pessoais são apresentadas, assim como seus respectivos comportamentos.

Quadro 6: Características empreendedoras pessoais e seus comportamentos

| |
|---|
| <p>1. Iniciativa: realização de ações no ambiente de trabalho que vão além das obrigações, agindo para a expansão do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza as atividades antes de ser perguntado ou forçado a realiza-las. • Age para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços. |
| <p>2. Vê e aproveita as oportunidades: além de visualizarem novas oportunidades, os indivíduos que possuem essa características realizam ações no sentido de aproveitá-las.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vê e aproveita novas oportunidades de negócios. • Vê oportunidades incomuns para obter financiamento, equipamento, espaço de trabalho e assistência. |
| <p>3. Persistência: os indivíduos com essa característica agem repetidamente, muitas vezes mudando a estratégia adotada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Age de forma repetida ou realiza ações diferenciadas para superar um obstáculo. • Age diante de um obstáculo <u>significante</u>. |
| <p>4. Busca por informação: conseguir informações que ajudem a alcançar um objetivo ou resolver problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza pessoalmente pesquisas para fornecer serviços ou produtos. • Consulta especialistas para assessoria empresarial ou conselhos técnicos. |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Busca informações para esclarecer questões necessárias. • Realiza pessoalmente pesquisas, análises e investigações. • Utiliza-se de sua rede de contatos para obter informações úteis. |
| <p>5. Preocupa-se com o alto padrão de qualidade no trabalho: ações que levam em consideração a qualidade do trabalho desenvolvido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deseja produzir ou vender um produto/serviço de melhor qualidade. • Compara seu trabalho ou o trabalho da companhia como sendo melhor do que o trabalho de outros. |
| <p>6. Comprometimento com o contrato de trabalho: ter certeza que o trabalho será concluído, não importando se será necessário fazer sacrifícios pessoais ou esforços extraordinários.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacrifica-se pessoalmente ou emprega esforço extraordinário para completar uma tarefa. • Aceita total responsabilidade pelos problemas ocorridos na realização de um trabalho para o cliente. • Colabora com outros empregados ou se coloca no lugar deles para finalizar um trabalho. • Expressa preocupação em satisfazer o cliente. |
| <p>7. Orientação para a eficiência: realizar as tarefas de forma mais rápida, utilizando menos recursos ou reduzindo custos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observa diversas maneiras de realizar a tarefa de maneira mais rápida e com menos custos. • Usa informação ou ferramentas empresariais para melhorar a eficiência. • Expressa preocupação quanto ao custo x benefícios, mudança ou alteração nas ações em andamento. |
| <p>8. Planejamento Sistemático: os indivíduos dividem grandes tarefas em tarefas menores, elaborando um passo a passo de ações a serem realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo uma tarefa de grande porte em subtarefas. • Desenvolve planos que antecipam obstáculos. • Avalia alternativas • Faz uma abordagem lógica e sistemática para a realização de atividades. |
| <p>9. Resolução de problemas: criação de soluções inovadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muda para uma estratégia alternativa para alcançar um objetivo. • Gera novas ideias ou soluções com inovação. |
| <p>10. Autoconfiança: indivíduos que acreditam serem capazes de executar certa tarefa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa confiança na sua própria habilidade para a realização de uma nova tarefa ou um novo desafio. • Mantem seu julgamento quando enfrenta oposição ou quando do fracasso inicial. • Realiza ações consideradas arriscadas. |
| <p>11. Assertividade: os indivíduos que possuem essa característica realizam ações voltadas para o confronto dos problemas de forma direta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confronta problemas com os demais diretamente. • Diz aos demais o que eles têm que fazer. • Reprime ou disciplina aqueles que falharam em alcançar o que era esperado. |
| <p>12. Persuasão: indivíduos com habilidade de convencimento para a realização de seus interesses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persuade alguém a comprar um produto ou serviço. • Persuade alguém a fornecer financiamento. • Persuade alguém a fazer alguma coisa que ele gostaria que essa pessoa fizesse. • Manifesta sua própria competência, credibilidade ou outras competências pessoais ou da empresa. • Manifesta confiança na empresa ou em seus produtos e serviços. |
| <p>13. Uso de estratégias de influência: desenvolver novos contatos para auxiliar no alcance</p> |

de um objetivo.

- Age para desenvolver contatos empresariais.
- Usa pessoas influentes como agentes para alcançar seus objetivos
- É seletivo com as informações que são dadas por outros.
- Usa estratégia para influenciar ou persuadir os outros.

Fonte: Adaptado de McClelland et al. (1987).

McClelland et al. (1987) elaboraram um questionários estruturado com 70 questões em escala Likert com a finalidade de identificar qual(is) característica(s) comportamental(is) empreendedora(s) o indivíduo respondente possui. Dentre o total de questões, os autores adicionaram cinco quesitos que eles denominaram fator de Correção. O fator deve ser utilizado quando o respondente tenta passar uma imagem favorável de si mesmo, demonstrando um perfil mais empreendedor do que realmente possui. Assim, mesmo que ocorra um tendenciamento do respondente para se “supervalorizar”, o fator de correção é utilizado como ponto de controle na pontuação final do questionário¹. Para os autores, um indivíduo é considerado como possuidor de perfil empreendedor quando atinge 15 pontos ou mais no somatório dos itens do questionário, tendo ou não sido necessário o uso do Fator de Correção.

Por fim, sempre que o somatório das questões do fator de correção for igual ou maior que 20 pontos o somatório dos escores das 13 características deve ser corrigido. O detalhamento da pontuação para a identificação de cada característica é apresentada no Anexo A (folha de cálculo de escores).

3.4 Desempenho individual no trabalho

Antes de apresentar o conceito de desempenho individual no trabalho, deve-se expor uma definição de desempenho. Para Bendassolli (2012), desempenho é o conjunto de ações de natureza intencional, isto é, o desempenho está sob o controle do indivíduo, mesmo que as ações realizadas já façam parte de uma rotina e sejam consideradas automáticas. Assim, Bendassolli (2012) complementa afirmando que o desempenho é capaz de integrar aspectos psicológicos, interpessoais e situacionais do indivíduo e o meio organizacional onde ele está inserido. Normalmente, o senso comum apresenta o desempenho associado ao emprego de esforços por parte de um indivíduo

¹ Segundo os autores, McClelland et al. (1987), o fator é composto pelas perguntas de número 14, 28, 42, 56 e 70, sendo calculado a partir da subtração dos escores de cada uma dessas questões mais a soma de 18 escores. O fator de correção será abordado novamente na seção Aspectos Metodológicos desta pesquisa.

para a execução de uma tarefa previamente planejada, envolvendo motivações, aspectos sociais e de contexto, além de outros aspectos relacionados a sua execução (COELHO JÚNIOR, 2009). Assim, desempenho pode ser definido como “(...) um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade, e a integração de diversas facetas psicológicas (com a afetiva e a cognitiva, por exemplo), interpessoais e materiais (...)” (BENDASSOLLI, 2012).

Segundo Coelho et al. (2010), o conceito de desempenho individual é de natureza plural, uma vez que vários fatores interferem no desempenho do indivíduo no trabalho. Já Cruz (2013) afirma que pesquisas sobre o desempenho individual dentro do campo de estudo empreendedorismo são pouco realizadas, apesar de existir diversas perspectivas teóricas e metodologias para medir o desempenho.

Segundo Somentag e Frese (2002), a literatura dá preferência para o conceito de desempenho organizacional. Porém, o conceito de desempenho individual no trabalho é central para as áreas que estudam o trabalho como a psicologia organizacional (SOMENTAG; FRESE, 2002) e a administração de empresas.

A origem do desempenho no trabalho e das variáveis que afetam o desempenho individual vem sendo estudadas por autores que buscam as raízes do conceito no século XIX (COELHO JÚNIOR, 2009), sendo que desde o final do século XIX até os dias de hoje já foram concebidos diversos modelos e parâmetros para avaliar o desempenho individual dentro de uma organização (NETTO, 2007). A aferição de desempenho realizadas no século XIX abordava as particularidades de cada organização, sem a preocupação de utilizar medidas validadas que oferecessem o gerenciamento do desempenho ou que possibilitassem a utilização dessas medidas em outras organizações (COELHO JÚNIOR, 2009). Ainda segundo o autor, na primeira metade do século XX as avaliações de desempenho concentravam-se na personalidade e nas características individuais, dando menor peso aos resultados alcançados e às análises formais de comportamento. Gradativamente, a atividade de medir o desempenho individual dentro das organizações passou a ser uma atividade mais complexa, não mais ficando restrita a avaliação de personalidade (COELHO JÚNIOR, 2009).

Atualmente, como afirma Netto (2007), o intuito de medir o desempenho individual de um colaborador é acompanhar as demandas do mercado, adequando suas competências àquelas exigidas pelas organizações, a fim de aumentar a competitividade da empresa, acompanhar o intensivo uso de tecnologias da informação e

desenvolvimento tecnológico e social; utilizar-se de práticas de responsabilidade social e ambiental, entre outras demandas que o mercado competitivo exige. O processo de medir a avaliação de desempenho passou a integrar a gestão estratégica das organizações, tendo ganhado importância as etapas de planejamento, acompanhamento e revisão da avaliação e considerando também avaliações em grupo, atrelando o desempenho ao cumprimento de metas (COELHO JÚNIOR, 2009).

Coelho Júnior (2009) afirma ainda que existe uma necessidade de ampliar as investigações no contexto da psicologia organizacional brasileira e da administração de empresas, as quais estão atualmente muito focadas em avaliação de desempenho, ignorando etapas como planejamento, acompanhamento, revisão e variáveis psicológicas do desempenho individual. Além disso, o autor complementa afirmando que existe uma dificuldade de isolar os fatores que influenciam o desempenho no trabalho, devido a quantidade de variáveis individuais e contextuais, requerendo assim mais esforço metodológico de pesquisa.

Um dos maiores desafios dentro da gestão de pessoas nas organizações atuais é a gestão do desempenho humano, uma vez que essa gestão pressupõem a participação dos colaboradores no planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos e resultados manifestados pelos indivíduos no exercício de suas funções de trabalho. A avaliação desse desempenho envolve um processo de construção interdependente entre avaliadores e avaliados, sem desconsiderar a influência do contexto sócio histórico, assim como interações sociais e comunicacionais no ambiente organizacional (COELHO JUNIOR et al., 2010).

Vale ressaltar que o desempenho individual não é estável ao longo do tempo, variando de acordo com treinamentos, repetição no trabalho e outras variações que podem ser temporárias (SONNENTAG; FRESE, 2002). Coelho Júnior (2009) afirma que quando o conceito é utilizado em estudos organizacionais, aborda a produtividade individual e organizacional, analisando o comportamento do indivíduo e seus impactos na organização.

Assim, o conceito de desempenho individual no trabalho relaciona-se à produtividade individual e organizacional, isto é, a relação dos processos comportamentais do indivíduo e seus impactos sobre suas atribuições e responsabilidades dentro da organização, o que impacta diretamente na produtividade do indivíduo (COELHO JÚNIOR, 2009). Para o autor, o conceito de desempenho individual no trabalho congrega as seguintes características: vínculo com a realização

de uma tarefa (eficácia x eficiência); características do indivíduo, o que pode influenciar fatores situacionais; representação de um comportamento, isto é, o comportamento correto para o exercício de uma determinada atribuição, entre outras características.

Segundo Somentag e Frese (2002), o desempenho individual além de ser importante para a organização, é importante para o próprio indivíduo na medida em que é fonte de satisfação, gerando sentimento de orgulho e domínio sobre o trabalho realizado. O baixo desempenho e o não atingimento das metas estabelecidas pode ser experimentado como um desafio não alcançado ou até mesmo como um fracasso pessoal. “Desempenho é uma das principais condições, embora não a única, para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso no mercado de trabalho.” (SOMENTAG; FRESE, 2002, p. 4).

Com base em Borman e Motowidlo (1993), Somentag e Frese (2002) afirmam que o conceito de desempenho é multidimensional, isto é, é composto por duas dimensões. São elas: dimensão tarefa e dimensão desempenho contextual (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993). A dimensão tarefa refere-se às competências de um indivíduo para a execução de atividades do núcleo técnico da organização, isto é, que influenciam diretamente ou indiretamente na produção, estando relacionada com a capacidade do indivíduo de realizar seu papel, sua função. Já o desempenho contextual não contribui diretamente na produção, mas dá suporte social e psicológico a organização, sendo mais relacionada com a personalidade e com a motivação, indo além do que está exposto na descrição do cargo ocupado (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997).

Bendassolli (2012) corrobora com o exposto pelos autores afirmando que o desempenho tarefa compreende o conjunto de tarefas necessárias para a obtenção dos resultados que cada cargo deve apresentar para a organização, ou seja, cada cargo é delimitado por fronteiras técnicas que agregam conjunto de tarefas necessárias para o alcance dos resultados esperados de acordo com o bom desempenho do cargo. Esse desempenho varia de acordo com o cargo e os tipos de tarefas a serem exercidos (BENDASSOLLI, 2012).

Já o desempenho contextual está relacionado a aspectos motivacionais e de personalidade, ou seja, aquelas ações que não são previstas para o cargo e que não contribuem diretamente para o seu bom desempenho (ações que não são categorizadas como desempenho tarefa), mas que apoiam o ambiente social, organizacional e psicológico da organização (BENDASSOLLI, 2012).

A literatura apresenta métricas para medir o desempenho, permitindo o diagnóstico acerca do comportamento dos indivíduos no exercício de suas funções organizacionais (COELHO JÚNIOR, 2009). Coelho Júnior et al. (2010) afirmam que as medidas de desempenho podem ser auto-avaliativas, isto é, quando o próprio indivíduo se avalia; e heteroavaliativas, quando um indivíduo avalia seus colegas e a chefia. Devido a sua característica subjetiva, a avaliação de desempenho é passível de vieses tendenciosos em seu julgamento (LUCENA, 1992), o que justifica ainda mais a necessidade de validação fidedigna dessas medidas.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) o desempenho de um indivíduo dentro de uma organização possui múltiplas variáveis, sendo necessária a investigação de múltiplas influências a fim de identificar a natureza e o nível de cada variável. Os autores apontam três variáveis que devem ser investigadas no desempenho: Características Organizacionais (cultura e clima; políticas de benefícios; políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; políticas e práticas de administração de pessoal; e imagem da organização); Ambiente de Tarefas (Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos; Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho; Características e escopo do trabalho; Clareza de objetivos; Adequação de prazos; e Qualidade de gerenciamento de desempenho) e Características do Trabalhador (Habilidades; Conhecimentos; Atitudes; História funcional; Idade; Sexo; Escolaridade; Motivações; e Personalidade).

Além de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), Coelho Júnior et al. (2010) também construíram e validaram (por meio de análise fatorial para validação empírica) uma medida de auto-avaliação de desempenho através da percepção dos próprios indivíduos que compuseram a pesquisa, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia) tendo como base de análise o trabalho que desenvolviam, considerando tarefas de natureza administrativas, operacional e técnica. Os autores verificaram que existe bastante heterogeneidade teórica e metodológica no que diz respeito a avaliação de desempenho, sendo primordial o estabelecimento correto de medidas de desempenho organizacional, uma vez que não é todo comportamento do indivíduo que se traduz em desempenho, mas apenas aqueles relacionados às suas tarefas e rotinas do trabalho.

A escala desenvolvida por Coelho Júnior et al. (2010) aponta 30 itens classificados em cinco fatores que tratam da percepção do indivíduo sobre seus resultados no trabalho, abordando indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento de ações, otimização de tempo e visão sistêmica,

avaliando a percepção do indivíduo sobre a eficiência (meios) e sobre a eficácia (produto) de seu trabalho.

O primeiro fator, Regulação de desempenho, é constituído por 12 itens, os quais possuem cargas fatoriais oscilantes entre 0,38 e 0,89 e consistência interna (alpha de cronbach) de 0,91. Este fator avalia o quanto o indivíduo percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização, além de contemplar questões relacionadas a proatividade, busca de aprendizagem relacionadas ao trabalho e comprometimento com a tarefa realizada (COELHO JÚNIOR et al., 2010).

O segundo fator, Restrição do desempenho, possui três itens com cargas fatoriais que oscilam entre 0,40 e 0,64 e consistência interna de 0,60. Esse fator diz respeito a percepção do respondente sobre a falta de apoio da organização a seu desempenho (busca de novas formas de realizar o trabalho e melhorias na performance). Segundo Coelho Júnior et al. (2010), o terceiro fator, Grau de esforço e conhecimento da tarefa, também possui três itens e apresentou cargas fatoriais entre 0,37 e 0,65 e consistência interna de 0,60. Esse fator diz respeito a percepção do respondente quanto ao seu esforço para o alcance dos resultados no trabalho, além de abordar também sua visão estratégica.

O quarto fator, Execução, monitoramento e revisão de desempenho, possui quatro itens com cargas fatoriais que oscilam entre -0,39 e -0,44 e consistência interna de 0,66. Este fator enfoca o processo de trabalho e o desenvolvimento de ações sistêmicas, enfatizando a competência comunicação, bem como competências relacionadas à personalidade, isto é, relacionadas ao trato com as pessoas. A busca pelo grau de excelência é uma importante variável deste fator (COELHO JÚNIOR et al., 2010).

O quinto e último fator, Auto-gerenciamento de desempenho, é composto por oito itens e apresenta carga fatorial variando de 0,40 a 0,72 e consistência interna de 0,90. Este fator apresenta itens que tratam da eficiência do desempenho e da administração e execução do trabalho (COELHO JÚNIOR et al., 2010).

Cruz (2013) adaptou a escala desenvolvida por Coelho Júnior et al. (2010), realizando novos teste estatísticos e renomeando os fatores propostos, seguindo orientação ofertada por Coelho Júnior et al. (2010) que ao final de seu trabalho apresenta como limitação a coleta de dados ter sido realizada apenas no Distrito federal e com uma carreira. Os autores recomendaram que o instrumento de coleta fosse avaliados estatisticamente com outros tipos de amostra.

Assim, ao final da realização dos testes estatísticos com a amostra escolhida por Cruz (2013), a escala só se mostrou válida para 27 questões, sendo que 10 delas fizeram parte do primeiro fator chamado de Liderança e Supervisão, com cargas fatoriais entre 0,35 e 0,72 e consistência interna (*alpha* de *cronbach*) 0,838. O segundo fator foi denominado pelo autor de Planejamento e Organização, possuindo 7 fatores com cargas fatoriais que variaram entre 0,45 e 0,82 com consistência interna de 0,842. O terceiro fator foi denominado por Cruz (2013) de Sobrecarga de Trabalho, sendo composto por 4 itens os quais apresentaram cargas fatoriais entre 0,51 e 0,87 com consistência interna de 0,791. O fator quatro foi denominado de Comprometimento Organizacional. Ele possui 3 itens com cargas fatoriais entre 0,33 e 0,75 e consistência interna de 0,591. Por fim, o quinto fator foi denominado de Orientação para objetivos e resultados, sendo composto por 3 que possuíram cargas fatoriais entre 0,45 e 0,65 e consistência interna de 0,608.

Por fim, a análise e a avaliação do desempenho individual não se resume ao tipo de critério ou a qual medida de análise utilizar, mas envolve também a influência do contexto sócio-histórico, assim como a interação social entre avaliado e avaliador e suas características comunicacionais (COELHO JÚNIOR et al., 2010). Além disso, Fonseca e Bastos (2003) afirmam que o desenvolvimento de sistemas que avaliem o desempenho do indivíduo dentro das organizações tem sido um desafio, uma vez que existe uma diversidade de fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se a métrica formulada e validada por Coelho Júnior et al. (2010) a qual também foi aplicada por Cruz (2013). A escala desenvolvida também passará por validação estatística para a amostra que compõe esta pesquisa.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos e as escolhas metodológicas desta pesquisa. Tendo em vista a relevância da metodologia no desenvolvimento de trabalhos científicos, esta seção apresenta a tipologia da pesquisa, definição de amostra, instrumentos de coletas de dados e análise dos mesmos, assim como limitações dos métodos utilizados.

4.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa, como afirmam Richardson et al. (2012), caracteriza-se pelo emprego de métodos quantificadores tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, uma vez que o tratamento se dá através de técnicas estatísticas que podem ser mais simples (percentual, média, desvio padrão etc) até as mais complexas (coeficiente de correlação, análise de regressão etc). Além disso, o autor afirma que o método quantitativo possui a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa possui caráter descritivo (COLLIS; RUSSEY, 2005; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O estudo é assim classificado, uma vez que possui como finalidade identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, isto é, “(...) descreve o comportamento dos fenômenos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24), na tentativa de compreendê-los de forma mais clara. Os estudos descritivos descrevem, medem e avaliam dados referentes a vários aspectos do fenômeno pesquisado, apresentando situações e acontecimentos com o intuito de descrever como eles se manifestam (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas são bastante utilizadas por pesquisadores sociais que visam pesquisar a atuação práticas dos conceitos apresentados.

A pesquisa proposta, também se caracteriza, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa de campo, isto é, a pesquisa foi realizada no ambiente natural onde ocorre o fato estudado, não envolvendo experimentação em laboratórios ou em ambientes estranhos ao natural (PÁDUA, 2004).

Quanto ao método de pesquisa, utilizou-se o *survey* que, segundo May (2004), tem como finalidade descobrir características e crenças da população pesquisada de forma rápida, medindo fatos, atitudes e comportamentos. Para Barbie (2005), esse método de pesquisa, a *survey*, envolve coleta e quantificação de dados, fazendo com que ele se torne fonte permanente de informação, uma vez que visa a descrição, explicação e exploração do objeto de pesquisa.

Para Freitas et al. (2000), a *survey* é o método de pesquisa mais adequado quando se tem como foco de interesse o como e o porquê de um fato estar acontecendo, não se pretende controlar variáveis dependentes ou independentes, estuda-se o fato em ambiente natural e o fato ter ocorrido em um passado recentes ou acontecer concomitante ao estudo.

4.2 Amostra da pesquisa

A população da pesquisa compreendeu os publicitários situados em Fortaleza, tendo como fonte dessa informação o estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, indicando um total de 386 indivíduos. Assim, a amostra desta pesquisa compreendeu os colaboradores publicitários das agências de publicidade sindicalizadas ao SINAPROCE em 2014 e situadas na cidade de Fortaleza, independente de seus vínculos empregatícios, por se entender que a agência de publicidade é a organização que agrega o maior número desses profissionais. Vale ressaltar que não existem informações acessíveis e confiáveis do quantitativo de colaboradores presentes em cada uma dessas agências².

Uma questão importante levantada por Freitas et al. (2000) é a adequação dos respondentes do estudo à unidade que se está analisando, ou seja, deve-se ter certeza que os respondentes tenham conhecimento do que está sendo questionado. Nesta pesquisa, a unidade de análise é individual, ou seja, os próprios indivíduos se constituem os sujeitos da pesquisa.

Para o cálculo da amostra, utilizou-se a fórmula de Barnett (1991):

² Foi solicitado ao sindicato o quantitativo de colaboradores de cada agência e o mesmo informou que essa informação não poderia ser divulgada. Quando cada agência foi abordada solicitando sua participação na pesquisa, o mesmo questionamento foi levantado, sendo que a maioria das agências se recusou a responder não ofertando maiores justificativas para o não repasse da informação.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{(N-1) \times (d)^2}{PQ \times (Z^{a/2})^2}}$$

Onde N representa o total populacional (386 indivíduos); PQ representa a variabilidade populacional 12,5%; d é o valor do erro amostral, aqui considera-se o valor de 5% (0,05); e $Z^{a/2}$ é o nível de confiança, o qual normalmente é de 95% (1,96). Dessa forma, obtivemos o seguinte resultado:

$$n = \frac{386}{1 + 3080 \times 0,00065077}$$

$$n = \frac{386}{3,00437318}$$

$$n = 128,47$$

Observa-se que a amostra mínima para os padrões estatísticos acima descritos é de 129 respondentes. Para se alcançar essa amostra, decidiu-se pesquisar os publicitários que atuam em agências de publicidade sindicalizadas. A listagem das agências sindicalizadas foi extraída do *site* do sindicato (<http://www.sinaproce.com.br/>), totalizando 28 agências, todas situadas na cidade de Fortaleza. Desse quantitativo, uma agência foi excluída da pesquisa, por haver declarado falência em julho de 2014, após o falecimento de seu fundador. Questionado pela pesquisadora o porquê da agência ainda fazer parte do rol de sindicalizadas, uma vez que ela não mais prestava serviços, o sindicato informou que como a contribuição sindical daquele ano já havia sido quitada, a agência ainda estava filiada. Assim, 27 agências foram contatadas e apresentadas à pesquisa, solicitando a participação de todos os colaboradores. Algumas agências entenderam que seria impossível que todos os seus colaboradores parassem o trabalho para responder o questionários. Dessa forma, foi solicitado que a agência indicasse o quantitativo de colaboradores aptos a participar.

A amostra é composta por 14 agências, o que representa 51,85% das agências sindicalizadas; onde se obteve 133 questionários respondidos pelos colaboradores que atuam, predominantemente, nos setores Atendimento, Planejamento, Criação, Mídia e Produção.

Assim, a amostra se apresentou estatisticamente satisfatória para a realização da pesquisa, representando 34,45% do total de publicitários da cidade de Fortaleza. A distribuição de respondentes de acordo com cada agência participante está expressa no Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição de respondentes para cada agência participante

| Agência | Quantitativo de respondente |
|---------|-----------------------------|
| 1 | 5 |
| 2 | 7 |
| 3 | 10 |
| 4 | 9 |
| 5 | 35 |
| 6 | 7 |
| 7 | 15 |
| 8 | 6 |
| 9 | 11 |
| 10 | 7 |
| 11 | 6 |
| 12 | 2 |
| 13 | 8 |
| 14 | 5 |
| Total | 133 |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Instrumentos de coleta

O processo de coleta de dados desta pesquisa foi realizado através de questionário estruturado elaborado por McClelland et al (1987), Coelho Júnior et al. (2010) e Cruz (2013). O questionário foi disponibilizado em website específico *Google Form*, durante o mês de janeiro de 2015 e o mesmo foi enviado via e-mail para os respondentes, utilizando o banco de dados de e-mails elaborado pela pesquisadora através de informações repassadas pelas agências que aceitaram responder a pesquisa via internet. Além disso, também foi utilizado a abordagem direta, isto é, o questionário foi impresso e entregue ao respondente quando a abordagem por email não surtiu efeito. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a utilização de questionário justifica-se por apresentar economia de tempo para a aplicação da pesquisa, pois possibilita a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, além de atingir um número maior de pessoas simultaneamente.

O instrumento de coleta foi dividido em três partes. A primeira etapa apresenta perguntas para a caracterização do respondente, tais como: idade, sexo, tempo de experiência profissional e escolaridade.

A segunda parte do questionário apresenta as questões desenvolvidas e validadas por McClelland et al. (1987), abordando as características do comportamento empreendedor, a quais também foram utilizadas por Cruz (2013). O questionário apresenta as 13 características do comportamento empreendedor, conforme já foi apresentado no referencial teórico, sendo que cada característica apresenta 5 itens a serem respondidos em uma escala Likert, onde o menor valor corresponde a “Raramente/Não me descreve” e o maior valor equivale a “Descreve-me muito bem”. No Quadro 7, está descrita a quantidade de itens de cada característica, assim como o total de questões desta seção do questionário.

Quadro 7: Características do comportamento empreendedor e o número de itens.

| Característica do Comportamento Empreendedor | Número de itens correspondentes |
|---|--|
| Iniciativa | 5 Itens |
| Busca e aproveitamento de novas oportunidades | 5 Itens |
| Persistência | 5 Itens |
| Busca de Informações | 5 Itens |
| Preocupação com a alta qualidade do trabalho | 5 Itens |
| Comprometimento com contratos de trabalho | 5 Itens |
| Eficiência | 5 Itens |
| Planejamento sistemático | 5 Itens |
| Resolução de problemas | 5 Itens |
| Autoconfiança | 5 Itens |
| Assertividade | 5 Itens |
| Persuasão | 5 Itens |
| Influência | 5 Itens |
| Fator de Correção | 5 Itens |
| Total | 70 itens |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para reduzir efeitos de autopromoção por parte dos respondentes, McClelland et al (1987) criaram cinco itens negativos, o que acaba por invalidar um item afirmativo, caso o respondente só marque escores altos, lhe favorecendo erroneamente. Além disso, ainda existem os itens do agrupamento fator de correção, que tem como intuito reduzir esse favorecimento que não representa de fato a realidade. O método de cálculo do valor de cada característica do comportamento empreendedor pode ser visualizado no Anexo A.

A terceira parte do questionário explora o desempenho individual através de uma medida de Auto-avaliação de Desempenho Individual no Trabalho elaborada e validada por Coelho Júnior et al. (2010), a qual também foi utilizado por Cruz (2013).

Optou-se por considerar e utilizar o questionário utilizado por Cruz (2013), com algumas questões adaptadas a seu público, micro e pequenas empresas, uma vez que entende-se que o questionários proposto por Coelho Júnior et al. (2010) foi submetido a uma segunda validação, tornando-o mais legitimado. Como neste estudo o público não é composto somente por pessoas que estão em cargo de gerência, optou-se por alterar o enunciado proposto pela questão 17 de “Ofereço orientações para os funcionários quanto a suas responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas” para “Ofereço orientações para os funcionários (recebo orientações de meus superiores) quanto a suas (minhas) responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas.” para uma melhor compreensão dos respondentes do questionário.

A elaboração desse instrumento de coleta deu-se a partir das percepções dos participantes da pesquisa conduzida por Coelho Junior et al. (2010) e validadas por um procedimento de análise fatorial que indicou a existência de 5 fatores, conforme apresentado na seção 3.4 deste trabalho. No Quadro 8, pode-se verificar os fatores que fazem parte da medida de auto avaliação de desempenho no trabalho, assim como a quantidade de itens de cada agrupamento. Segundo Cruz (2013), este questionário visa medir o desempenho individual no trabalho, tendo em vista dois focos: o desempenho da dimensão eficiência (processo no trabalho) e eficácia (resultados gerados pelo trabalho).

Quadro 8: Fatores da medida de auto avaliação de desempenho e quantidade de itens

| Fatores | Quantidade de itens |
|---|----------------------------|
| Regulação do desempenho | 12 itens |
| Restrição do desempenho | 3 itens |
| Grau de esforço e conhecimento da tarefa | 3 itens |
| Execução, monitoramento e revisão do desempenho | 4 itens |
| Auto gerenciamento de desempenho | 8 itens |
| Total | 30 itens |

Fonte: Adaptado de Coelho Júnior et al. (2010)

Como discutido na seção teórica desta dissertação, a escala de Auto avaliação de Desempenho Individual de Trabalho tem o foco voltado para a percepção do indivíduo sobre seus resultados no ambiente onde trabalha (CRUZ, 2013). Essa escala conta com 30 itens que tratam a avaliação de desempenho em tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica, isto é, abordam o desempenho relacionado a custos, cumprimento de prazos, busca de novas formas para executar o trabalho, grau de

esforço necessário para executar uma ação, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica (COELHO JUNIOR et al., 2010). Os autores afirmam ainda que cada item apresenta uma escala de 0 a 10, onde cada respondente deve marcar o item que melhor corresponde a sua opinião sobre o desempenho avaliado.

4.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados quantitativos foram tabulados no programa *Microsoft Excel* para a aplicação de estatística descritiva com a finalidade de descrever a distribuição das variáveis e sumarizar os resultados iniciais. Foram calculadas média aritmética, mediana e desvio padrão das variáveis. Bussab e Morettin (2002) afirmam que o conceito de média é um dos conceitos mais familiares e que é definido como a soma das observações dividido pela número de ocorrência delas. Já a mediana, ainda segundo os autores, quer dizer a posição mais central de ocorrência das observações, quando elas estão ordenadas em ordem crescente, deixando assim, metade dos dados acima e metade abaixo.

Já o desvio padrão, segundo Field (2009) é uma estimativa de “espalhamento” médio do conjunto de dados mensurados, sendo a medida que representa o quão bem a média representa os dados. Assim, quando ocorrem pequenos desvios padrões isso indica que os dados analisados estão próximos da média e um desvio padrão grande indica que os dados analisados estão distantes da média.

Além disso, os dados também foram analisados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Para as análises com esse *software*, utilizou-se os escores para o cálculo das características comportamentais empreendedoras, os quais foram calculados através da folha de cálculo de escores desenvolvida por McClelland et al. (1987) (Anexo A). E, para cada fator do desempenho individual foi determinado scores para cada um dos respondentes, considerando as cargas fatoriais das questões do questionário, mantendo a escala de 0 a 10 do questionário.

Para a construção da tabela de correlação, utilizou-se a legenda apresentada do Quadro 9. As treze primeiras variáveis (de V1 a V13) dizem respeito às características comportamentais empreendedoras e as cinco últimas (de V14 a V18) dizem respeito ao fatores que compõem o desempenho individual, os quais foram

renomeados a partir da análise da literatura, da análise das estatísticas encontradas e da análise interpretativa das questões que compõem cada fator.

Quadro 9: Descrição das variáveis

| Variáveis |
|---|
| V1 - Iniciativa |
| V2 - Busca de novas oportunidades |
| V3 - Persistência |
| V4 - Busca de informação |
| V5 - Preocupação com alta qualidade do trabalho |
| V6 - Comprometimento com contratos de trabalho |
| V7 - Orientação para eficiência |
| V8 - Planejamento |
| V9 - Resolução de problemas |
| V10 - Autoconfiança; |
| V11 - Assertividade |
| V12 - Persuasão |
| V13 - Uso de estratégias de influência |
| V14 - Comprometimento Organizacional |
| V15 - Orientação para Objetivos e Resultados |
| V16 - Proatividade e Eficiência |
| V17 - Sobrecarga de Trabalho |
| V18 - Planejamento e Organização |

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises realizadas no SPSS foram: análise fatorial (ou análise de fator), identificando as cargas fatoriais de cada questão, além da indicação de índice KMO, teste de esfericidade de Bartlett, comunalidades, variância total explicada e *alpha* de Cronbach. Procedeu-se ainda com a análise de matriz de correlação. Cruz (2013) afirma que esses tipos de análises permitem inferir informações sobre grandes grupos a partir dos pequenos grupos estudados.

Antes da análises de fatores, verificou-se o índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e qual a significância (sig.) do teste de Bartlett (Teste de esfericidade de Bartlett) das variáveis. Segundo Pereira (2004), o índice KMO é uma medida de adequação dos dados, considerando a correlação de todas as variáveis em questão no estudo. O índice é medido entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1 indica que existe uma ótima adequação dos dados à análise de fatores. Para Hutcheson e Sofroniou (1999), quando o KMO apresenta valores abaixo de 0,5 representa uma inaceitável adequação dos dados; entre 0,5 e 0,7 é um resultado medíocre, entre 0,7 e 0,8 os dados apresentam uma boa adequação e acima de 0,9 apresenta um excelente adequação dos dados.

Já o teste de esfericidade de Bartlett aponta se a matriz de correlação da amostra se parece com uma matriz identidade (matriz onde sua diagonal é composta pelo número um e as demais posições são preenchidas por zeros). Caso a matriz de correlação se aproxime de uma matriz identidade, isso significa que cada variável se correlaciona pessimamente, não havendo influência entre os fatores estudados. Para que o teste de Bartlett aponte se os dados estão aptos a serem analisados pela análise de fatores, a Significância (Sig.) deve ser menor do que 0,05 (FIELD, 2009).

Pereira (2004) afirma que a comunalidade (h^2) mede quanto da variância de uma determinada variável é explicada pela carga fatorial, isto é, a comunalidade avalia qual a contribuição daquele item ao modelo construído, variando entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1 mais aquele item contribui com o modelo proposto. Uma baixa comunalidade sugere uma baixa contribuição ao modelo proposto. Já o *alpha* de Cronbach aponta a confiabilidade da escala utilizada. Cortina (1993 apud FIELD, 2009) afirma que o *alpha* depende do número de itens na escala. Assim, a medida que uma escala possui muitos itens, o *alpha* de Cronbach pode ser alto naturalmente, não indicando que a escala esteja confiável. Valores entre 0,7 e 0,8 são aceitáveis (FIELD, 2009).

Ainda segundo Field (2009), a análise de fatores é uma técnica que identifica grupos ou agrupamentos de variáveis, servindo para entender a estrutura de um conjunto de variáveis, construir ou validar um questionário para a medição de uma variável e reduzir um conjunto de dados a um tamanho analisável, sem a perda das informações coletadas. O autor complementa afirmando que a análise de fatores reduz as variáveis, aglomerando-as de acordo com suas similaridades. Assim as variáveis de um mesmo grupo são similares entre si e diferentes das outras variáveis de um segundo grupo, sugerindo que essas variáveis podem medir os mesmos aspectos dentro de uma dimensão estudada. Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) complementam afirmando que uma mesma variável não pode contribuir para a construção de fatores distintos, sendo que o limite aceitável de contribuição da variável na criação do fator é de 0,40. Valores abaixo disso devem ser evitados, uma vez que podem apresentar problemas de indeterminação de variáveis nos fatores propostos.

Para as análises das características comportamentais empreendedoras e a análise dos fatores que constituem o desempenho individual foi realizada a análise dos componentes principais com rotação ortogonal *Varimax*. Esse tipo de rotação foi escolhido, uma vez que se espera que as características comportamentais

empreendedoras sejam independentes entre si e, quando esse tipo de resultado é esperado, Field (2009) aconselha o uso desse tipo de rotação ortogonal. A rotação ortogonal *Varimax* maximiza a dispersão das cargas dentro dos fatores, agregando o “(...) menor número de variáveis sobre cada fator resultando em mais aglomerados de fatores interpretáveis (...)” (FIELD, 2009).

Outra análise realizada foi a Correlação, a qual, para Field (2009), é a medida de relacionamento linear entre variáveis. As variáveis estudadas podem se relacionar positivamente, isto é, todas as variáveis são diretamente proporcionais; podem não se relacionar de nenhuma forma (não existindo relacionamento linear); e as variáveis podem estar negativamente relacionadas, o que significa que as variáveis são inversamente proporcionais. O coeficiente de correlação varia entre -1 e 1. Um coeficiente -1 indica que as variáveis possuem um relacionamento negativo perfeito e um coeficiente 1 indica um relacionamento positivo perfeito. Além disso, valores menores que 0,3 indicam um efeito pequeno; menores que 0,5 indica um efeito médio; e maiores que 0,5 indicam que existe um grande efeito entre as variáveis (FIELD, 2009).

Por fim, para o melhor entendimento dos intervalos que a literatura aponta como aceitáveis para cada técnica estatística utilizada nesta pesquisa, elaborou-se o Quadro 10 a fim de resumir e explicitar as técnicas estatísticas utilizadas.

Quadro 10: Resumo de técnicas estatísticas utilizadas

| Técnica estatística | Intervalos para análise |
|--|--|
| Análise fatorial (carga fatorial) | $p > 0,40$ – menor índice aceitável. Índices menores que 0,40 podem causar a incorreta determinação de variáveis quando da alocação nos fatores. |
| Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) | $p < 0,5$ – inaceitável adequação dos dados; $0,5 < p < 0,7$ – mediana adequação dos dados; $0,7 < p < 0,8$ – boa adequação dos dados; $p > 0,9$ – excelente adequação dos dados. |
| Teste de esfericidade de Bartlett (sig.) | $p < 0,05$ – os dados estão aptos a serem analisados através da técnica de análise fatorial. |
| Alpha de Cronbach | $0,7 < p < 0,8$ – indica confiança aceitável. |
| Comunalidade (h^2) | Varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, mais o item contribui com o modelo proposto. |
| Análise de componentes principais com rotação <i>Varimax</i> | É utilizado quando as variáveis são independentes entre si; Maximização da dispersão das cargas fatoriais, resultando em mais aglomerados de fatores. |
| Correlação | $p < 0,3$ – correlação baixa; $0,3 < p < 0,5$ – correlação média; $p > 0,5$ – correlação forte . |

Fonte: elaborado pela autora com base nos autores estudados.

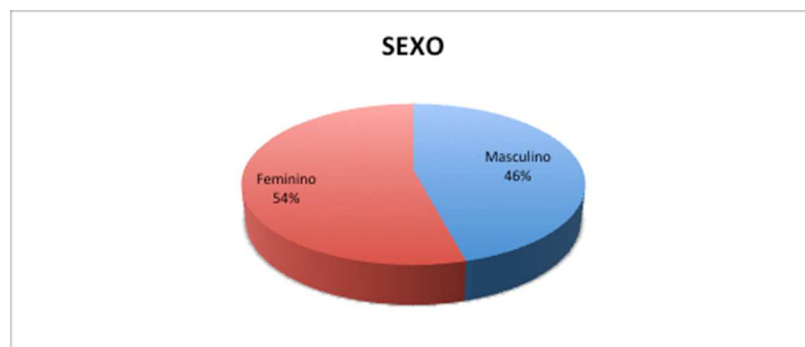
5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi subdividida em quatro secções com a finalidade de se obter um melhor entendimento dos resultados alcançados. A primeira seção a ser analisada diz respeito à caracterização do perfil da amostra, expondo dados sobre sexo, faixa etária, escolaridade, dentro outros. A segunda subseção aborda as características comportamentais empreendedoras, identificando qual a característica mais presente na amostra. A terceira subseção apresenta como os fatores do desempenho individual foram compostos, mostrando através da análise fatorial o reordenamento das questões propostas por Coelho Júnior et al. (2010). Por fim, a quarta subseção apresenta os resultados da correlação entre as variáveis características comportamentais empreendedoras e os fatores do desempenho individual.

5.1 Análise de dados quanto ao perfil dos respondentes

A primeira análise realizada nos dados diz respeito à caracterização do perfil dos respondentes. Do total de 133 questionários válidos, 72 respondentes informaram ser do sexo feminino, correspondendo à 54% do total e 61 do sexo masculino, correspondendo à 46% do total de respondentes, conforme pode ser visto no Gráfico 1. Esse resultado corrobora com o apontado por Bendassolli e Borges-Andrade (2010), quando afirmam que os setores da economia criativa possuem mais mão-de-obra feminina.

Gráfico 1: Gênero da amostra

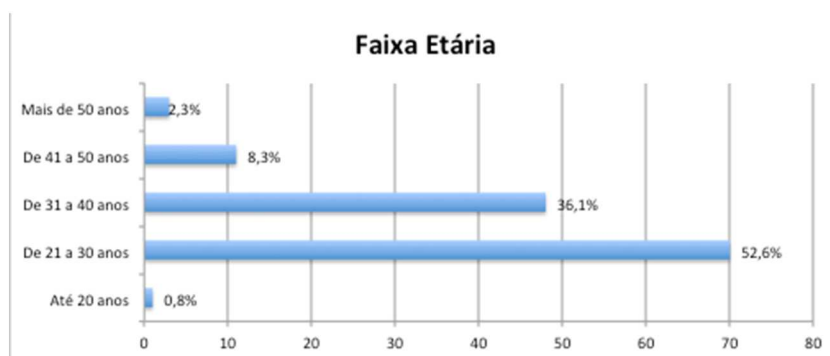


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Sobre a faixa etária, 70 respondentes informaram que possuem entre 21 e 30 anos de idade, correspondendo à 52,6% do total, seguido da faixa etária entre 31 e 40

anos, com 48 respondentes, o que corresponde a 36,1%. As demais faixas etárias correspondem à 11,4%, conforme pode ser visto no Gráfico 2.

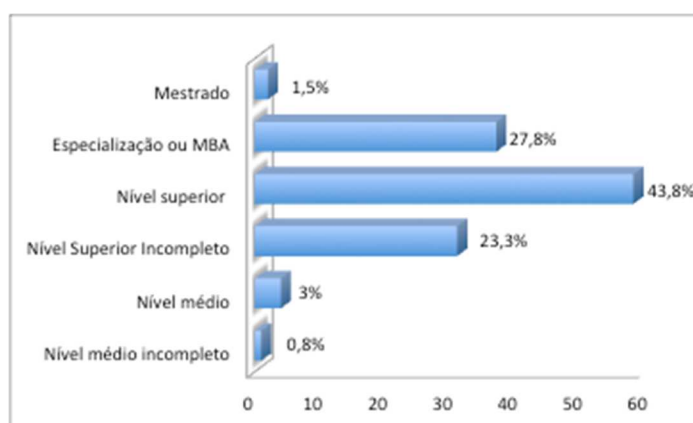
Gráfico 2: Faixa etária da amostra



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

No tocante à escolaridade, 58 respondentes, o que corresponde à 43,6%, informaram possuir nível superior completo; 37 (27,85%) informaram possuir título de especialização ou MBA; 31 respondentes (23,3%) afirmaram possuir nível superior incompleto. Apenas 4 respondentes (3%) afirmaram possuir o nível médio completo; 2 respondentes (1,5%) possuem o título de mestre e 1 respondente (0,8%) informou possuir o nível médio incompleto. Todos os percentuais podem ser visto no Gráfico 3.

Gráfico 3: Escolaridade da amostra



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Sobre a graduação cursada pelos respondentes que informaram possuir nível superior completo, 55,17% dos respondentes informaram ter concluído o curso de Publicidade e Propaganda; 8,62% dos respondentes informaram possuir graduação em

Administração. Outros cursos também foram citados, tais como: Jornalismo, Marketing, Comunicação Social, Design Gráfico, Letras, Economia, entre outros. Aqueles que informaram possuir Especialização ou MBA como o nível mais alto de escolaridade, 32,43% dos respondentes afirmaram ter cursado MBA em Marketing; seguido de Especialização em Propaganda e Marketing, com 10,81% dos respondentes e Especialização em Assessoria de Comunicação com 8,10% dos respondentes. Os demais cursos de Especialização ou MBA citados foram: Especialização em Gerência de Marketing, Especialização em Marketing de Varejo, Especialização em Teorias da Comunicação e da Imagem, MBA em Gestão de Projetos, Especialização em Relações Públicas, entre outros cursos.

No tocante ao tempo de experiência profissional em agências de publicidade, 58 respondentes informaram possuir entre 1 e 5 anos de experiência no ramo; seguido de 36 respondentes que afirmaram possuir entre 6 e 10 anos de experiência profissional. Os respondentes com experiência entre 11 e 15 anos somam 15 indivíduos e com mais de 16 anos de experiência somam 14 respondentes. Apenas 10 respondentes informaram possuir menos de 1 ano de experiência profissional em agências de publicidade.

Os resultados indicam que os profissionais que atuam na indústria criativa da publicidade na cidade de Fortaleza são jovens, com bom nível de escolaridade, buscando diversificar seus conhecimentos, uma vez que os cursos de pós-graduação são diferentes dos cursos de graduação cursados; mas eles ainda não possuem muitos anos de experiência na área, o que se justifica pela faixa etária informada.

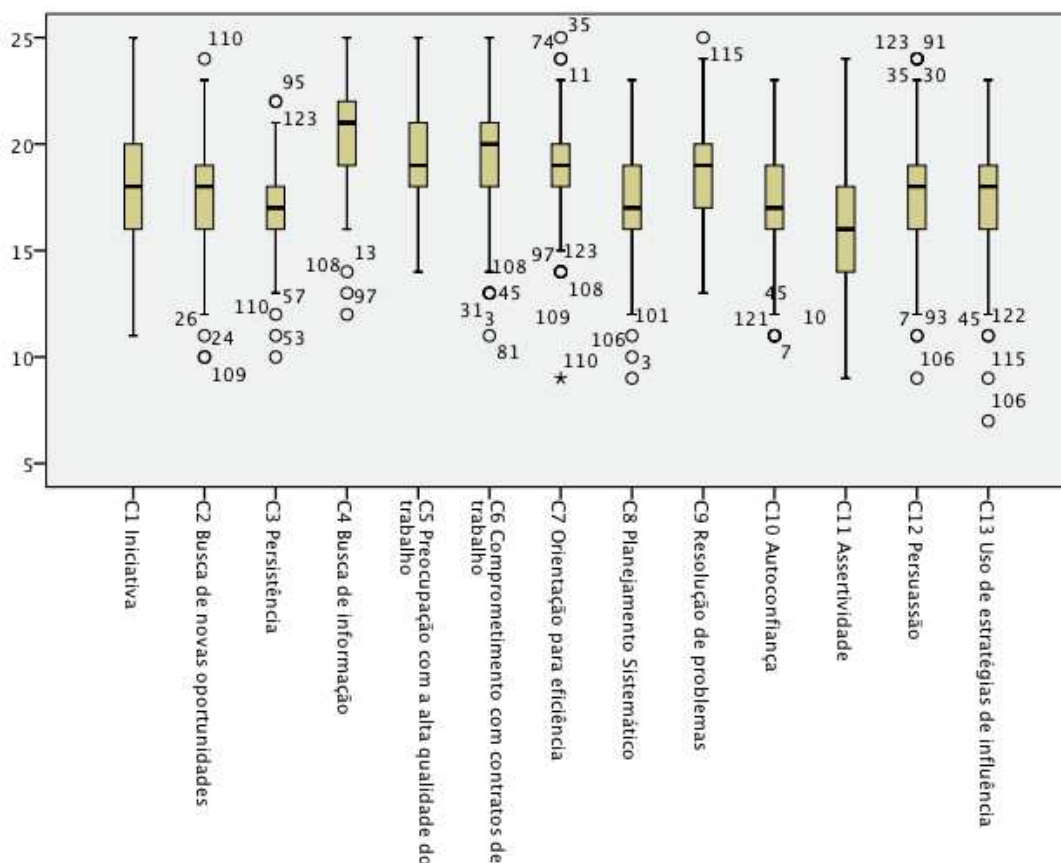
5.2 Características Comportamentais Empreendedoras

Sobre as características comportamentais empreendedoras formuladas com base na proposta de McClelland et al. (1987), calculou-se para cada característica a carga fatorial, comunalidade, média, desvio padrão e mediana, podendo-se identificar quais as características que são mais fortes entre os respondentes da pesquisa. Nenhuma resposta foi desconsiderada, optando por manter os *outliers*, isto é, os escores discrepantes ou atípicos, uma vez que o método para calcular cada característica desenvolvido por McClelland et al. (1987) já possui um fator de correção a fim de minimizar esse tipo de escore.

O Gráfico 4 apresenta o Diagrama de caixa e bigodes para as 13 características. Esse diagrama apresenta o menor escore, o maior escore, a mediana e os

intervalos onde foi encontrado a maior concentração dos escores. Segundo Field (2009), quando os bigodes (hastes acima e abaixo do retângulo) estão do mesmo tamanho, significa que a distribuição foi simétrica. Todas as características obtiveram distribuição simétrica, isto é, houve uma distribuição uniforme entre os escores possíveis para cada característica. O índice KMO foi igual a 0,832, e a variância total explicada foi 50,05.

Gráfico 4: Diagrama de caixa e bigodes



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que apesar de o gráfico de caixa e bigodes ter apresentado a existência de *outliers*, decidiu-se não excluí-los uma vez que o fator de correção elaborado por McClelland et al. (1987), o qual se constitui como um fator de correção para respostas discrepantes, não obteve a pontuação necessária para ser utilizado. A maior pontuação encontrada para o fator de correção foi 15 pontos e a correção só seria necessária se a pontuação fosse igual ou maior que 20. Além disso, apenas um respondente não alcançou 15 pontos em nenhuma característica empreendedora, o que demonstra que ele não possui perfil empreendedor. Todas as médias das características investigadas estão listadas na Tabela 2. Os desvios padrões apresentados foram baixos

quando comparados com as médias. As características que apresentaram maior desvios padrão foram Assertividade, com um desvio de 3,13 (média de 15,9) e Uso de estratégias de influência, com desvio de 2,77 e média de 17,3. A característica que apresentou menor desvio padrão foi Preocupação com alta qualidade do trabalho com 1,94 (média de 19,3). Nenhum respondente apresentou o mínimo de escores permitidos (5 pontos) para as características (o menor escore apresentado foi 9) e para seis características (Busca de novas oportunidades, Comprometimento com contratos de trabalho, Preocupação com a alta qualidade do trabalho, Orientação para eficiência, Resolução de problemas e Iniciativa) existiram respondentes que obteve a mais alta pontuação, 25 pontos.

Tabela 2: Média alcançada pelas características comportamentais empreendedoras

| Questão | Carga Fatorial | Comunalidade (h ²) | Média | Desvio Padrão | Mediana |
|--|----------------|--------------------------------|-------|---------------|---------|
| Iniciativa | 0,551 | 0,545 | 18,4 | 2,68 | 18 |
| Busca de novas oportunidades | 0,619 | 0,67 | 17,4 | 2,70 | 18 |
| Persistência | 0,473 | 0,65 | 17,1 | 2,01 | 17 |
| Busca de informação | 0,457 | 0,692 | 20,7 | 2,60 | 21 |
| Preocupação com a alta qualidade do trabalho | 0,635 | 0,621 | 19,3 | 1,94 | 19 |
| Comprometimento com contratos de trabalho | 0,521 | 0,758 | 19,5 | 2,51 | 20 |
| Orientação para eficiência | 0,413 | 0,72 | 19,1 | 2,36 | 19 |
| Planejamento Sistemático | 0,589 | 0,408 | 17,2 | 2,65 | 17 |
| Resolução de problemas | 0,728 | 0,723 | 18,7 | 2,24 | 19 |
| Autoconfiança | 0,570 | 0,712 | 17,2 | 2,51 | 17 |
| Assertividade | 0,517 | 0,616 | 15,9 | 3,13 | 16 |
| Persuasão | 0,669 | 0,669 | 17,6 | 2,58 | 18 |
| Uso de estratégias de influência | 0,49 | 0,813 | 17,3 | 2,77 | 18 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

As cargas fatoriais encontradas foram significativas, uma vez que todas apresentaram coeficientes maiores que 0,40. Dessa forma, de acordo com as respostas obtidas e com os coeficientes encontrados na análise fatorial, caso o fator em estudo fosse comportamento empreendedor, a variável que melhor representaria esse fator seria a característica Resolução de Problemas, uma vez que apresentou carga fatorial de 0,728, seguida da característica Persuasão, com 0,669.

A característica empreendedora predominante foi a Busca de informações, apresentando média de 20,7 pontos. Essa característica, segundo McClelland et al. (1987), estimula o empreendedor a recorrer a especialistas para a elaboração de estratégias para seu negócio ou para formular estratégias de como desempenhar melhor suas funções, assim como buscar informações em seus clientes e fornecedores a fim de contribuir com o crescimento de seu negócios ou com o melhor desempenho no seu trabalho. Entende-se que o profissional que atua em publicidade necessita da constante busca por informações, as quais são a base para o desenvolvimento das campanhas publicitárias, sendo isso uma possível explicação para que essa característica tenham obtido o maior número de respostas. Corroborando com o resultado encontrado, Iahn (2011), afirma que a busca por informações no cotidiano publicitário amplia o repertório do criativo, agregando referências estéticas, culturais e linguísticas, fazendo com que o publicitário possua mais fundamentação para o desenvolvimento de seu trabalho.

A segunda característica que obteve maior média foi Comprometimento com contratos de trabalho, com 19,5 pontos. Essa característica, segundo McClelland et al. (1987), demonstra que a amostra estudada é responsável e se empenha na realização e na conclusão das tarefas que se propõe a executar, mesmo que para isso tenha que abdicar de horas livres ou até mesmo de momentos em família e que lhe propicia prazer. Gold e Fraser (2002) afirmam que os modelos de carreiras da atualidade são baseados no modelo de *freelancer*, principalmente quando se analisa os contratos de trabalho dos setores da economia criativa, conforme Menger (1999), assim, os ganhos financeiros dos profissionais estariam condicionados à entrega dos trabalhos solicitados. A proposta desta pesquisa não contempla a investigação direta de relações trabalhistas, isto é contratos de trabalho, porém, pode-se inferir, uma vez que a publicidade é um dos setores da economia criativa, que essa característica comportamental empreendedora possui vínculo com o contrato de trabalho *freelancer*, uma vez que a recompensa financeira está condicionada a finalização da tarefa.

A terceira característica foi a Preocupação com a alta qualidade do trabalho, apresentando média de 19,3 pontos. O percentual da amostra que possui essa característica de forma predominante apresentam a preocupação de realizar um trabalho de qualidade, segundo McClelland et al. (1987). Essa característica comportamental empreendedora é pertinente à classe criativa, uma vez que os integrantes dessa classe

privilegiam o desafio, o trabalho duro e valorizam o mérito entre seus pares (meritocracia), conforme aponta Florida (2011).

A quarta característica que mais obteve respostas foi a Orientação para a eficiência com média de 19,1 pontos. Segundo McClelland et al. (1987), esses indivíduos prezam pela eficiência, buscando formas de realizar suas tarefas de forma mais rápida e mais barata sem prejuízo na qualidade do trabalho. Corroborando com o indicado neste resultado, Pires e Albagli (2002) afirmam que habilidades comunicacionais, tais como utilização das relações interpessoais, são mais exploradas como ferramentas de produção no trabalho criativo, fazendo com que as tarefas possam ser realizadas de forma mais eficiente. A quinta característica mais citada foi Resolução de problemas com a média de 18,7 pontos. Essa característica refere-se à criação de soluções inovadoras, geração de novas ideias para solucionar um problema ou apenas para alcançar um determinado resultado (MCCLELLAND et al., 1987).

Logo em seguida, sendo a sexta característica com mais respostas, com uma média de 18,4 pontos, está a característica Iniciativa. Essa característica comportamental empreendedora é conhecida popularmente como proatividade e se refere a realização de ações que vão além das obrigações de trabalho do indivíduo antes que ele seja solicitado a fazê-las ou seja forçado a realizar determinada atividade. A sétima característica é Persuasão, com média de 17,6 pontos. Esses indivíduos possuem grande habilidade de convencimento (MCCLELLAND et al., 1987).

Em seguida, a característica Busca de novas oportunidades se apresenta com média de 17,4 pontos. Os publicitários que possuem essa característica como predominante, segundo McClelland et al. (1987) visualizam novas oportunidades e realizam ações no sentido de aproveitá-las, independente de qual tipo de nova oportunidade esteja a seu dispor (seja ela uma oportunidade de negócio ou oportunidade de crescimento pessoal ou de aprendizagem). Essa característica também se relaciona com a forma de contratação *freelancer*, uma vez que o contrato de trabalho não é fixo e formalizado, o profissional dos setores da economia criativa ficam em constante busca de novas oportunidades de trabalho (MENGER, 1999).

A nona característica mais pontuada pela amostra foi Uso de estratégias de influência, com média de 17,3 pontos. Esses indivíduos traçam os caminhos para desenvolver novos contatos que possam ser úteis no alcance de um determinado objetivo. Similar a característica Persuasão, o Uso de estratégias de influência se diferencia pois, além do convencimento, essa característica utiliza-se de busca de

informações chaves sobre as pessoas que serão úteis para o alcance do objetivo (MCCLELAND et al., 1987). Essa característica comportamental empreendedora não corrobora com o que afirma Florida (2011), uma vez que o autor pondera que os indivíduos pertencentes a classe criativa tende a individualidade, isto é, eles resistem a socialização com o coletivo. Acredita-se que por existir essa tendência ao individualismo, a característica Uso de estratégias de influência não apresentou uma boa pontuação dentre os respondentes, ficando em nono lugar.

As características Autoconfiança e Planejamento Sistemático obtiveram a mesma média, 17,2 pontos, porém a primeira característica obteve desvio padrão de 2,51, enquanto que Planejamento sistemático obteve 2,65. Os publicitários que possuem a característica Autoconfiança são detentores do autoconhecimento das habilidades para a execução das tarefas que lhes são propostas, independente de eles já possuírem experiências anteriores. Já aqueles que possuem a característica de Planejamento Sistemático como predominante são aqueles que têm a capacidade do fracionamento de uma grande tarefa em tarefas menores, sendo possível antecipar obstáculos e prever alternativas para a sua solução (MCCLELAND et al., 1987).

Por fim, as duas características que obtiveram menores médias foram: Persistência, com média de 17,1 pontos e Assertividade, com média de 15,9 pontos. Os publicitários pesquisados não apresentaram um alto nível de força de vontade para continuar desenvolvendo um trabalho mesmo em meio a muitos obstáculos e também não apresentam um alto nível assertividade, isto é, bom desempenho com o confronto direto com os problemas. Aqueles que possuem a característica de assertividade não possuem dificuldades de confrontar pessoas que eles consideram erradas ou que estejam desempenhando mal seus papéis (MCCLELAND et al., 1987).

Tendo em vista a média, a mediana e o desvio padrão obtidos para as 13 características comportamentais empreendedoras, identificou-se que os trabalhadores que fazem parte da amostra possuem perfil empreendedor, de acordo com os critérios estabelecidos por McClelland et al. (1987). Além disso, as características comportamentais empreendedoras que foram mais citadas pela amostra são utilizadas no desenvolvimento do trabalho dos profissionais que trabalham nas agências de publicidade pesquisadas.

5.3 Desempenho individual no trabalho

A primeira análise realizada para o desempenho individual foi a correlação entre as perguntas que compõem os 5 fatores apresentados por Coelho Júnior et al. (2010), os quais foram renomeados e rearranjados por Cruz (2013). A tabela de correlação completa está no Apêndice C - Tabela de correlação entre as questões do desempenho individual. Através da correlação entre as questões, percebeu-se que as questões 4 (Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização.) e a questão 18 (Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.) não possuíram correlação com nenhuma outra questão, optando-se assim por excluí-las da análise fatorial que será realizada, visto que para se realizar a análise fatorial as variáveis devem estar correlacionadas, não podendo existir multicolinearidade elevada ($R > 0,9$).

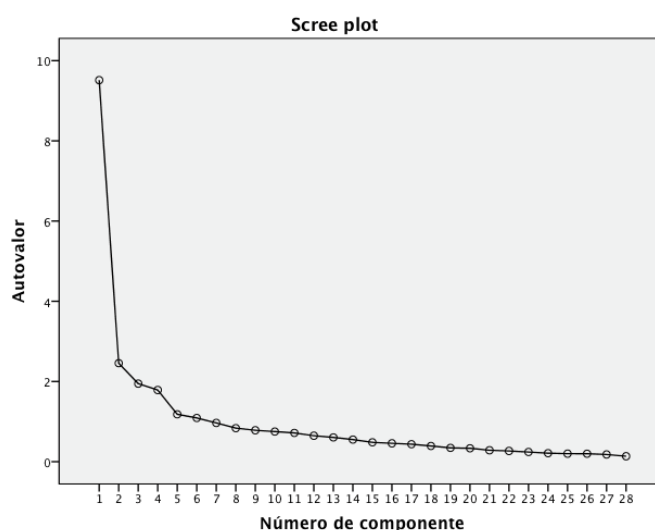
A falta de correlação entre as questões pode ser uma manifestação de características da geração Y, geração que compõe a maioria da amostra deste estudo, uma vez que essa geração apresenta altos níveis de rotatividade no mercado de trabalho quando comparada com outras gerações, conforme aponta Flink et al. (2012). Christofoli (2013) verificou que os profissionais que trabalham com publicidade na cidade de Porto Alegre também apresentam índice considerável de rotatividade, não havendo tempo hábil para internalizar os objetivos, a estrutura e as políticas da organização.

Para a definição de quais questões compõem cada fator, foi realizado a análise fatorial exploratória para toda a amostra, através da extração dos componentes principais, com tratamento *pairwise* para casos omissos. A amostra apresentou KMO = 0,863 e teste de esfericidade de Bartlett com significância igual a 0, demonstrando que os dados podem ser analisados através da técnica de análise fatorial. O *Screeplot* (Figura 3) sugere a existência de 4 fatores, considerando a quebra da curva, com variância explicada de 56,08%.

Entretanto, a matriz de explicação da variância aponta 6 fatores, com *eigenvalue* acima de 1 (critério de Kaiser) (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010), totalizando uma variância explicada de 64,19%. O resultado com a matriz de carga fatorial dos componentes sugere que a estrutura em 6 fatores não parece ser a mais adequada, uma vez que algumas variáveis ficaram com cargas fatoriais negativas, como por exemplo as questões: “Meu trabalho é importante para o desempenho desta

organização”, “Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação” e “Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho”. Além disso, várias questões apresentaram cargas fatoriais representativas em mais de um fator.

Figura 3 - *Screeplot* da escala de avaliação de desempenho individual no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Tendo em vista que os trabalhos de Coelho Júnior et al. (2010) e Cruz (2013) apresentaram 5 fatores, realizou-se novo teste de fatoração forçando o resultado para 5 fatores, utilizando rotação ortogonal *Varimax* e tratamento de casos omissos *pairwise*. Para essa amostra, a estrutura de 5 fatores pareceu mais parcimoniosa, apesar de ainda existir variáveis que se adequaram a 2 fatores. Para esses casos, optou-se por escolher o fator onde a carga fatorial era maior, além de atender a uma análise interpretativa, demonstrando assim que a variável parecia ser mais adequada ao fator escolhido. Essa estrutura de 5 fatores apresentou variância total explicada de 60,18%. O objetivo da extração de fatores é determinar a quantidade de fatores que melhor representa o padrão de correlação entre as variáveis que são observadas. Segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), o ideal é que o pesquisador identifique o número mínimo de fatores que maximiza a quantidade da variância total explicada. A denominação dos fatores foi construída com base no que Netto (2007), Coelho Júnior et

al. (2010) e Cruz (2013) apontam em suas teorias, além das análises estatísticas e da interpretação das questões agrupadas em cada fator.

O primeiro fator apresentou carga fatorial oscilante entre 0,51 e 0,73, sendo composto por 10 itens, conforme pode ser analisado na Tabela 3. Esse fator foi responsável por explicar 16,51% da variância, apresentando forte consistência interna (*alpha* de Cronbach = 0,888). As cargas fatoriais das questões apontaram quais variáveis pareciam mais similares, identificando-as como pertencentes ao mesmo fator. A partir das análises estatísticas, da literatura e da interpretação das questões agrupadas nesse fator, chegou-se a conclusão de que a melhor denominação seria Comprometimento Organizacional uma vez que as variáveis versam sobre comprometimento, eficiência na utilização de recursos e iniciativa. Esse fator está mais ligado ao desempenho tarefa, proposto por Borman e Motowidlo (1993) e Bendassolli (2012), o qual mede a porção do desempenho que varia de acordo com cada tipo de tarefa exercida. A denominação escolhida corrobora com o exposto por Coelho Júnior (2009) uma vez que o comprometimento individual impacta diretamente o desempenho organizacional.

As questões que apresentaram maiores cargas fatoriais e maiores médias foram: Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização e Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com essa organização, demonstrando que os profissionais respondentes possuem ciência de que seus esforços contribuem para o crescimento da organização, independente se sua carreira possui vínculo empregatício ou não, já que é comum nos segmentos da economia criativa carreiras *freelancers*, conforme apontado por Menger (1999).

Tabela 3: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 1.

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h^2) | Média | Desvio Padrão |
|---|----------------|------------------------|-------|---------------|
| Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com essa organização | 0,703 | 0,617 | 8,68 | 1,51 |
| Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização | 0,734 | 0,703 | 8,75 | 1,811 |
| Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas | 0,534 | 0,468 | 8,8 | 1,564 |
| Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos | 0,407 | 0,471 | 8,17 | 1,844 |
| Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho | 0,638 | 0,647 | 8,5 | 1,953 |

(continuação)

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h ²) | Média | Desvio Padrão |
|---|----------------|--------------------------------|-------|---------------|
| Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados | 0,586 | 0,655 | 8,46 | 1,505 |
| Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim | 0,668 | 0,558 | 8,09 | 1,53 |
| Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre todas as áreas da empresa | 0,514 | 0,646 | 7,41 | 2,387 |
| Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho | 0,595 | 0,56 | 8,09 | 1,448 |
| Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho | 0,548 | 0,565 | 8,25 | 1,844 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O segundo fator foi composto por 7 itens, com cargas fatoriais variando entre 0,51 e 0,85, conforme pode ser analisado na Tabela 4. Esse fator foi responsável por explicar 16,31% da variância e possui forte consistência interna (*alpha* de Cronbach = 0,880). As cargas fatoriais das questões apontaram quais variáveis pareciam mais similares, identificando-as como pertencentes a um mesmo fator. Assim como o fator anterior, foi a partir das análises estatísticas, da literatura e da interpretação das questões agrupadas nesse fator que se chegou a conclusão de que a melhor denominação seria Orientação para Objetivos e Resultados. Esse fator também está mais ligado ao desempenho tarefa, proposto por Bendassolli (2012), uma vez que as variáveis que compõem esse fator discutem sobre foco nos resultados, rotina de trabalho e busca de melhorias no ambiente de trabalho.

As questões que apresentaram maiores cargas fatoriais e médias foram: Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho e Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. A flexibilização dos contratos de trabalho, com o predomínio de carreiras *freelancers* (MENGER, 1999) pode ser considerada como uma justificativa para as duas questões terem obtido altos escores, uma vez que a flexibilização do trabalho permite que o indivíduo trabalhe para mais de uma organização ao mesmo tempo, sendo necessário sua adaptação a diferentes rotinas organizacionais.

As questões agrupadas nesse fator corroboram com o que afirma Netto (2007) uma vez que a medição do desempenho individual tem o intuito de adequar as

competências dos colaboradores com as exigências do mercado, a fim de aumentar a competitividade da organização.

Tabela 4: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 2.

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h^2) | Média | Desvio Padrão |
|--|----------------|------------------------|-------|---------------|
| Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação | 0,586 | 0,457 | 8,66 | 1,6 |
| Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho | 0,518 | 0,529 | 8,56 | 1,453 |
| Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais | 0,781 | 0,728 | 8,15 | 1,765 |
| Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho | 0,853 | 0,767 | 8,3 | 1,614 |
| Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários | 0,741 | 0,656 | 8,58 | 1,629 |
| Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho | 0,696 | 0,574 | 8,24 | 1,789 |
| Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor | 0,645 | 0,584 | 8,87 | 1,593 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O terceiro fator foi composto por 5 itens com cargas fatoriais que variam de 0,48 a 0,76, conforme pode ser analisado na Tabela 5. Esse fator foi responsável por explicar 12,67% da variância e possui forte consistência interna (α de Cronbach = 0,816). As cargas fatoriais das questões também apontaram que essas variáveis são pertencentes ao mesmo fator. A partir das análises estatísticas, da literatura e da interpretação das questões agrupadas neste fator, chegou-se a conclusão de que a melhor denominação para esse fator seria Proatividade e Eficiência. Esse fator está mais ligado ao desempenho contextual, proposto por Borman e Motowildo (1993) e Bendassolli (2012), que está mais relacionado com aspectos motivacionais e de personalidade. O fator aqui proposto agrega variáveis que se referem a orientações sobre responsabilidades, intercâmbio de informações e estabelecimento de normas e padrões para a melhoria da eficiência no desempenho do trabalho, acho que estão ligadas ao comportamento individual e suas motivações, ações que apoiam o ambiente social, organizacional e psicológico da organização (BENDASSOLLI, 2012).

As questões com maiores cargas fatoriais e maiores médias foram: Ofereço ou recebo orientações quanto responsabilidades e a forma adequada de cumprir as tarefas e Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos

da empresa. Pode-se inferir que as respostas a essas questões se balizam nas habilidades comunicacionais e nas relações interpessoais que atuam como fatores de produção para o desenvolvidos dos trabalhos na economia criativa, corroborando com o que Pires e Albagli (2012) afirmam e fortalecendo o que Flach (2014) assegura: os indivíduos que trabalham com economia criativa tendem a possuir habilidades polivalentes e diferentes competências e especialidades.

Tabela 5: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 3.

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h^2) | Média | Desvio Padrão |
|--|----------------|------------------------|-------|---------------|
| Ofereço orientações aos funcionários (ou recebo orientações dos superiores) sobre responsabilidades e a forma adequada de cumprir as tarefas | 0,761 | 0,615 | 6,69 | 2,866 |
| Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta empresa | 0,747 | 0,779 | 7,85 | 2,134 |
| Estabeleço intercâmbio entre os departamentos, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos da empresa | 0,489 | 0,495 | 8,05 | 2,146 |
| São realizados encontros e reuniões de grupos entre eu e demais funcionários para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas | 0,668 | 0,558 | 6,61 | 3,007 |
| Estabeleço normas e padrões para que as pessoas desenvolvam seus trabalhos | 0,682 | 0,543 | 5,9 | 2,918 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O quarto fator é composto por 4 questões com cargas fatoriais que variam entre 0,606 e 0,805, conforme pode ser analisado na Tabela 6. Esse fator explica 8,49% da variância e possui consistência interna (*alpha* de Cronbach) de 0,75. A partir das análises estatísticas, da literatura e da interpretação das questões agrupadas neste fator, chegou-se a conclusão de que a melhor denominação para esse fator seria Sobrecarga de Trabalho. Esse fator também está mais ligado ao desempenho contextual, proposto por Borman e Motowildo (1993) e Bendassolli (2012), uma vez as questões agrupadas visam avaliar o excesso de trabalho, o prazo dado para a execução das tarefas e a forma com que elas têm sido executadas e o grau de esforço para sua execução, caracterizando ações que não estão diretamente relacionadas com as tarefas desenvolvidas, mas sim com o contexto do desempenho no trabalho.

Tabela 6: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 4.

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h^2) | Média | Desvio Padrão |
|--|----------------|------------------------|-------|---------------|
| O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los | 0,805 | 0,67 | 7,31 | 2,544 |
| Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade | 0,775 | 0,648 | 7,38 | 2,408 |
| Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho | 0,805 | 0,745 | 6,26 | 2,755 |
| As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las | 0,606 | 0,476 | 6,74 | 2,497 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por último, o quinto fator apresentou a menor consistência interna (α de Cronbach = 0,526), talvez por ser composto apenas por 2 itens, conforme pode ser analisado na Tabela 7. As cargas fatoriais foram de 0,566 e 0,681 e esse fator explica 6,297% da variância. A partir das análises estatísticas, da literatura e da interpretação das questões agrupadas neste fator, da mesma forma como foi analisado para os demais fatores, chegou-se a conclusão de que a melhor denominação para esse fator seria Planejamento da Organização, uma vez que as questões versam sobre estabelecimento de metas e planejamento da organização. Esse fator também se enquadra no desempenho contextual proposto por Borman e Motowildo (1993) e Bendassolli (2012), uma vez que essas ações não são previstas para o cargo e para seu bom desempenho, não podendo ser caracterizado como o desempenho tarefa. Talvez as carreiras *freelancers* possam justificar a baixa pontuação das questões desse fator, uma vez que a não existência de vínculos empregatícios e o trabalho para mais de uma organização impossibilitam o bom conhecimento da missão e da visão da empresa, assim como o estabelecimento de metas e de objetivos.

Tabela 7: Itens, Cargas Fatoriais, Comunalidades (h^2), Médias e Desvio Padrão Fator 5.

| Questões | Carga Fatorial | Comunalidade (h^2) | Média | Desvio Padrão |
|---|----------------|------------------------|-------|---------------|
| Minha empresa (ou a empresa a qual trabalho) possui uma missão e uma visão claramente definidas | 0,681 | 0,558 | 6,59 | 2,944 |
| Sou responsável pelo estabelecimento das metas e objetivos da empresa e direciono as ações em meu trabalho para realizá-los | 0,566 | 0,608 | 6,46 | 2,927 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por fim, Coelho Júnior (2009) afirma que há dificuldade metodológica de isolar os fatores que influenciam o desempenho individual devido a existência de variáveis individuais e contextuais. Optou-se por utilizar a análise fatorial para a definição dos fatores (e cargas fatoriais) que atuam no desempenho individual no trabalho, por entender que o conceito de desempenho no trabalho é um fenômeno completo e multicausal (COELHO JÚNIOR et al., 2010), agregando e possibilitando a interação de diversas habilidades, motivações e conhecimentos. Além disso, para o melhor entendimento das questões apresentadas em cada fator, em especial as questões que obtiveram maiores cargas fatoriais e maiores médias, recomenda-se uma análise qualitativa para o melhor entendimento das justificativas para a pontuação das questões, assim como comprovar ou não a influencia do tipo de carreira *freelancer* nesse segmento da economia criativa.

5.4 Correlação entre as características comportamentais e os fatores do desempenho individual no trabalho

Com o intuito de explorar as relações existentes entre as características comportamentais empreendedoras e os fatores que compõem o desempenho individual, foi realizado o teste de correlação de Sperman, uma vez que a distribuição dos dados não se assemelha a uma distribuição normal, o que não permite o teste de correlação de Person, conforme afirma Field (2009).

Procedeu-se com a análise de correlação de Sperman no *software* SPSS, conforme pode ser visualizado na Tabela 8. Percebe-se que não foi encontrada nenhuma correlação positiva ou negativa forte (acima de 0,5) entre as variáveis.

Tabela 8: Correlação entre Características Comportamentais empreendedoras e fatores do desempenho individual

| | V14 Comprometiment o Organizacional | V15 Orientação para Objetivos e Resultados | V16 Proatividade e Eficiência | V17 Sobrecarga de Trabalho | V18 Planejamento e Organização |
|---|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| V1 - Iniciativa | 0,383 | 0,299 | 0,354 | -0,124 | 0,176 |
| V2 – Busca de novas oportunidades | 0,226 | 0,272 | 0,264 | -0,146 | 0,21 |
| V3 – Persistência | 0,183 | 0,285 | 0,193 | 0,076 | 0,056 |
| V4 – Busca de informação | 0,241 | 0,404 | 0,101 | -0,056 | 0,08 |
| V5 - Preocupação com alta qualidade do trabalho | 0,284 | 0,399 | 0,371 | 0,021 | 0,084 |

(continuação)

| | V14 Comprometimento Organizacional | V15 Orientação para Objetivos e Resultados | V16 Proatividade e Eficiência | V17 Sobrecarga de Trabalho | V18 Planejamento e Organização |
|---|--|---|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| V6 - Comprometimento com contratos de trabalho | 0,164 | 0,284 | 0,17 | 0,18 | 0,105 |
| V7 - Orientação para eficiência | 0,394 | 0,485 | 0,389 | -0,103 | 0,198 |
| V8 - Planejamento | 0,203 | 0,343 | 0,338 | -0,051 | 0,107 |
| V9 - Resolução de problemas | 0,326 | 0,292 | 0,308 | -0,081 | 0,206 |
| V10 - Autoconfiança | 0,181 | 0,165 | 0,253 | -0,059 | 0,171 |
| V11 - Assertividade | 0,375 | 0,276 | 0,494 | -0,125 | 0,145 |
| V12 - Persuasão | 0,404 | 0,29 | 0,461 | -0,101 | 0,265 |
| V13 - Uso de estratégias de influência | 0,165 | 0,285 | 0,335 | -0,015 | 0,03 |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Viu-se que entre as variáveis Iniciativa (V1) e Comprometimento Organizacional (V14) existe correlação média, corroborando com o que afirmam McClelland et al. (1987), uma vez que essa característica comportamental empreendedora afirma que as pessoas que possuem essa característica realizam tarefas além de suas obrigações ou desempenham papéis antes que eles sejam designados a elas. Outra correlação positiva, porém pequena, da variável Iniciativa deu-se com a variável Orientação para Objetivos e Resultados (V15), o que também está de acordo com a literatura utilizada neste trabalho. Observou-se que existiu uma correlação negativa entre Iniciativa e a variável Sobrecarga de Trabalho (V17). Como a Iniciativa possui a característica de proatividade, pode-se inferir que a carga de trabalho para esses indivíduos seja maior, fazendo com que eles se sintam sobrecarregados.

Para a segunda variável, Busca de novas Oportunidades (V2), viu-se que todas as correlações foram baixas, existindo uma correlação negativa. A maior correlação foi com a variável Orientação para Objetivos e Resultados (V15). A literatura (McClelland et al., 1987) afirma que os indivíduos que possuem essa

característica comportamental empreendedora visualizam novas oportunidades de crescimento profissional e pessoal, sendo pertinente que as ações dessas pessoas estejam orientadas para seus objetivos e a busca de seus resultados. Também observou-se a correlação negativa entre V2 e V17 (Sobrecarga de Trabalho). Já sobre a variável Persistência (V3), observou-se que apresenta baixo correlacionamento positivo com todas as demais variáveis. McClelland et al. (1987) apontam que essa variável age para que seus objetivos sejam alcançados, independente da quantidade de obstáculos que tentem impedir.

A variável V4 (Busca de Informação) apresentou correlação média positiva com a variável V15. Essa característica comportamental tem seu foco na busca de informações que façam com que o objetivo seja alcançado. A correlação com a variável Orientação para Objetivos e Resultados pode ser explicada uma vez que a busca de informações para o desempenho de uma tarefa afeta diretamente a sua realização, além de conotar a busca por melhorias no desempenho do trabalho. A variável V4 apresentou também uma baixa correlação negativa com a variável V17 (Sobrecarga de Trabalho). Apesar de baixa correlação, pode-se inferir que a sobrecarga de trabalho influencia negativamente a busca de informações que favoreçam o desempenho das atividades.

A característica comportamental empreendedora Preocupação com alta qualidade do trabalho (V5) apresentou correlação positiva com todas as cinco variáveis. Pode-se destacar a correlação positiva média com a V15 (Orientação para objetivos e resultados) e com V16 (Proatividade e Eficiência). McClelland et al. (1987) afirmam que as ações desenvolvidas pelos indivíduos que possuem essa característica visam a realização de um trabalho com alta qualidade, atendendo a padrões de excelência. Sobre a correlação entre as variáveis V15 e V16 pode-se inferir que ações que visam mais eficiência no trabalho, a priorização de tarefas e a busca por melhorias interferem diretamente na qualidade do trabalho.

A característica Comprometimento com contratos de trabalho (V6) apresentou baixa correlação positiva com todas as demais variáveis. Como afirmaram Flink et al. (2012) a geração Y, geração que compõem a maioria da amostra desta pesquisa, diferentemente da geração X, não valoriza tanto a estabilidade no trabalho, sendo assim o comprometimento com os contratos de trabalho ficam prejudicados. A geração Y busca melhores condições de trabalho e caso a empresa não ofereça, eles não hesitam em voltar ao mercado de trabalho buscando um novo emprego. Um indicativo

que se pode inferir o motivo da correlação positiva, mesmo que baixa, é devido ao fato da amostra ser composta por outras gerações.

A variável V7, Orientação para eficiência apresentou correlações positivas moderadas com as variáveis V14, V15 e V16. Essa característica visa a tomada de ações no sentido de realizar as tarefas de modo mais rápido, consumindo menos recursos, buscando o melhor custo benefício. As variáveis com as quais ela se correlaciona positivamente também visam a busca de mais eficiência no trabalho, a priorização de tarefas e o estabelecimento de padrões na realização das ações. A variável V7 apresentou também correlação negativa com V17, o que se apresenta de forma coerente, uma vez que a sobrecarga de trabalho dificulta a busca pela eficiência.

A característica Planejamento (V8) tem como principal atributo a organização e a habilidade de dividir uma grande tarefa em tarefas menores, sendo possível assim antecipar obstáculos e prever alternativas. A correlação média com as variáveis V15 e V16 corrobora com o que McClelland et al. (1987) afirmam sobre essa característica comportamental empreendedora, uma vez que essas variáveis (V15 e V16) englobam foco em resultados, priorização de tarefas, busca de melhorias, dentro outros fatores os quais visam um planejamento para serem alcançados a contento. Além disso, a variável V8 apresentou uma baixa correlação negativa com a variável V17. Novamente a sobrecarga de trabalho interfere no desempenho da característica analisada.

A nona variável, Resolução de problemas, diz respeito ao desenvolvimento de soluções inovadoras e a geração de novas ideias para o alcance de bons resultados e para superar obstáculos. Essa variável obteve correlação média positiva com a variável comprometimento organizacional, o seria esperado, já que tanto a característica empreendedora quanto o fator do desempenho versam sobre eficiência e alcance de objetivos e resultados. Todas as variáveis obtiveram baixas correlações com V10 (autoconfiança), sendo que sobrecarga de trabalho também apresentou correlação negativa.

As variáveis V11 e V12 apresentaram correlações médias positivas com V14 e V16. Assertividade (V11) é uma característica voltada para a resolução direta de problemas, isto é, aqueles que a possuem não apresentam dificuldades em dar ordens e dizer aos demais o quê deve ser feito. Já a característica Persuasão (V12) possui habilidades de convencimento. A última característica, V13 (Uso de estratégias de

influência) apresentou média correlação positiva com a variável Proatividade e Eficiência (V16).

Por fim, pode-se afirmar que não houve nenhuma correlação forte entre as variáveis pesquisadas. Além disso, a análise apresentou 17 correlações médias, todas positivas e 48 correlações baixas, das quais dez foram negativas. Sobre as baixas correlações, merece destaque a variável 18, Planejamento e organização, uma vez que obteve os menores índices de correlação positiva com todas as demais variáveis. Essa variável possui a menor consistência interna, talvez por ser composta apenas por duas questões e o fato é que ela pouco interferiu nas demais variáveis. Pode-se supor que pelo rotatividade comum ao setor, os colaboradores não permaneçam o tempo suficiente para identificar e assimilar a missão e a visão da instituição, assim como ter autonomia para estabelecer suas metas e objetivos direcionados para a realização de seus trabalhos. O fato é que, segundo o sindicato das agências de publicidade do Ceará (SINAPROCE), muitas agência que fizeram parte da amostra pesquisada são novas no mercado e, possivelmente, não possuem políticas, visão e missão bem definidas, contribui assim para a baixa influência deste fator nas demais variáveis.

Além disso, outro destaque é a variável 17, Sobrecarga de trabalho, a qual obteve correlação negativa com todas as demais variáveis pesquisadas. Bendassolli (2012) afirma que o conjunto de ações que fazem parte do desempenho dependem tanto de quem as executa quanto de quem as avaliam. Assim, o desempenho de um colaborador pode estar sendo prejudicado pela carga de trabalho que seus superiores o impõem, prejudicando o desempenho das funções daquele cargo.

Com isso, a hipótese levantada neste estudo foi comprovada, uma vez que o fator do desempenho individual Comprometimento Organizacional apresentou correlação média com a característica Iniciativa e correlação baixa com a característica Buscas de Novas Oportunidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as relações existentes entre as características comportamentais empreendedoras e o desempenho individual no trabalho dos profissionais que trabalham em agências de publicidade na cidade de Fortaleza. Para tanto traçou-se os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterizar o perfil sócio econômico desses profissionais; (2) Identificar quais características comportamentais empreendedoras estavam mais presentes nessa amostra; (3) Analisar o desempenho individual (através dos cinco fatores que o compõem) através de uma auto-avaliação; e (4) Relacionar as características encontradas com os fatores do desempenho individual apontados por cada participantes.

Com relação ao primeiro objetivo específico (Caracterizar o perfil sócio econômico desses profissionais), constatou-se que a maioria dos profissionais das agências pesquisadas são do sexo feminino. A faixa etária predominante entre 21 e 30 anos, caracterizando-se como Geração Y, possuem ensino superior completo, mas o curso não é exclusivamente o curso de publicidade e propaganda, observando-se também cursos como administração e jornalismo. Essa não exclusividade é reflexo da não exigência de graduação para trabalhar com publicidade. Alguns cargos, como por exemplo arte finalista, não necessita de nível superior, bastando apenas um nível técnico em design gráfico ou apenas o nível médio. Como não existe a exigência de diploma específico, os indivíduos têm a liberdade de escolher qual a graduação que mais lhe interessa, mesmo que queira trabalhar com propaganda. Observa-se também a complementaridade das áreas de estudo, isto é, a graduação em publicidade e uma pós-graduação em marketing ou administração.

Quanto ao segundo objetivo específico (Identificar quais características comportamentais empreendedoras estavam mais presentes nessa amostra), este estudo apontou que os profissionais que atuam nas agências de publicidade pesquisadas possuem, predominantemente, as seguintes características como sendo suas principais características empreendedoras: Busca por informações, Comprometimento com contratos de trabalho e Preocupação com alta qualidade no trabalho. Busca por informações justifica-se uma vez que o trabalho do publicitário, independente do cargo que ocupe na agência, necessita de constante busca por informações, sejam elas informações para compor uma peça publicitária (direção de arte ou redação), seja para analisar níveis de audiência ou para planejar uma campanha. A constante atualização de

conhecimento se apresenta como imperativa para a profissão, pois a todo momento novos clientes demandam trabalhos de divulgação de seus produtos e o profissional de publicidade deve estar “atenado” com o que ocorre no mundo a fim de transportar a realidade para a “realidade” das peças publicitárias onde o lúdico predomina.

Os resultados também apontaram que os profissionais são responsáveis com o cumprimento de seus trabalhos, não medindo esforços para que as tarefas sejam realizadas e entregues nos prazos propostos. Por fim, a terceira característica elencada foi a preocupação com a qualidade no trabalho, demonstrando que os profissionais são comprometidos com seus trabalhos e não medem esforços para a sua realização. Tanto a característica Comprometimento com contratos de trabalho e Preocupação com alta qualidade no trabalho demonstram que a geração Y, geração da maioria dos profissionais que compuseram a amostra, comprometem-se com a realização de seus trabalhos, apesar de possuírem uma vertente individualista e de priorizarem aspectos pessoais sobre questões profissionais.

Sobre o terceiro objetivo específico (Analisar o desempenho individual (através dos cinco fatores que o compõem) através de uma auto-avaliação), a pesquisa constatou que os indivíduos pesquisados se sentem sobrecarregados em seus respectivos trabalhos, uma vez que o excesso de trabalho prejudica o tempo que cada indivíduo necessita para refletir sobre a melhor forma de desempenhar seu papel; os prazos que são impostos para a realização das tarefas são insuficientes; as tarefas exigem muito esforço para serem cumpridas e como não existe tempo para o exercício de novas formas de execução, as tarefas acabam sendo realizadas da mesma forma, reduzindo o espaço de possíveis inovações. A sobrecarga de trabalho acabou por prejudicar o desempenho adequado para a conclusão das tarefas individuais, impossibilitando a proposição de soluções inovadoras e mais eficientes. Para que esse fator possa ser minimizado, sugere-se a melhor distribuição das tarefas dentre os profissionais existentes na organização, o estabelecimento de prazos mais largos para a conclusão dos trabalhos e, até mesmo, a contratação de mais colaboradores.

Quanto ao quarto objetivo específico (Relacionar as características encontradas com os fatores do desempenho individual apontados pelos respondentes), tem-se que a maioria das características comportamentais empreendedoras se relacionam positivamente com os fatores que compõem o desempenho individual. Assim, as características comportamentais empreendedoras influenciam parcialmente o desempenho individual no trabalho, não podendo-se restringir a análise do desempenho

apenas às características empreendedoras. Além disso, o fator sobrecarga de trabalho apresentou correlação negativa com 10 características empreendedoras, além de apresentar correlação positiva baixa com as outras três características. Sobre esse resultado, pode-se inferir que a sobrecarga de trabalho dificulta e, em muitos casos, pode até inviabilizar o comportamento empreendedor dentro de uma organização, sendo pertinente a avaliação da distribuição das tarefas entre os colaboradores, a fim de que exista tempo hábil para sua conclusão.

Uma possível limitação deste estudo foi o processo de amostragem, o qual teve como embasamento o estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, obtendo-se uma amostra satisfatória para a população apontada em 2013. Utilizou-se os dados daquele ano por não se ter conhecimento de dados mais atualizados que meçam a população dos setores da economia criativa. A falta de dados atualizados para esse segmento econômico não se limita ao Brasil, já tendo sido identificada em vários outros países, uma vez que as classificações atuais de produtos não conseguem abranger as inovações trazidas pela economia criativa, dificultando a classificação das empresas nesse setor, como afirma a UNCTAD (2010), dificultando assim a identificação dos profissionais que nelas atuam.

Pode-se considerar como outra limitação do estudo o fato de todas as escalas serem obtidas através de auto-avaliações. Apesar de McClelland et al. (1987) ter estabelecido um fator de controle, os fatores de desempenho individual terem sofrido validação estatística e esse tipo de auto-avaliação ser comum nas áreas de ciências sociais, as respostas obtidas estão sujeitas a interferências de fatores como má compreensão dos itens, desejabilidade social, má vontade no preenchimento, dentre outros fatores. Para tentar minimizar essas questões, explicações foram concedidas antes do preenchimento e o anonimato de todos os respondentes foi garantido.

Quanto as contribuições deste estudo, é possível citar o fato de realizar uma verificação estatística quanto a aplicabilidade de instrumento de medição de desempenho individual para o segmentos de estudo da publicidade, o qual já havia sido previamente validado, porém com outro público e em outro estado. O instrumento aqui apresentado pode ser utilizado nas organizações a fim de identificar o desempenho dos colaboradores, levantando pontos onde pode haver a melhora na qualidade do ambiente de trabalho e no desempenho do colaborador. Os resultados aqui apresentados também possibilitam o aprofundamento da compreensão das questões do empreendedorismo e

intraempreendedorismo dentro dos segmentos que fazem a economia criativa, uma vez que essa relação de estudo ainda é nova na academia.

Como proposta de futuras pesquisas, recomenda-se que a mesma temática aqui abordada seja estudada em outros segmentos da economia criativa, a fim de se identificar um padrão de características empreendedoras e o desempenho individual dos trabalhadores desses setores.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. **Creativity in context**: update to the social psychology of creativity. New York: Westview, 1996.

ALBAGLI, Sarita. Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local. **Inclusão Social**, Brasília, v.1, n.2, abr. – set, p. 17-22, 2006.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras. In: LASTRES, Helena M.; CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina; ALBAGLI, Sarita; LEGEY Liz-Rejane; LEMOS, Cristina; MACIEL, Maria Lúcia (org.). **Capital social e empreendedorismo local**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

ARRUDA FILHO. Para a economia criativa decolar: educação. In: GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; CAMARGO, Emerson Carneiro; MORAES, Alexandre Donizete Lopes; MOROZ, Vanderlei; KLOSOWSKI, Franciele. **Economia criativa**: conhecimento, criatividade e empreendedorismo para uma sociedade sustentável. Curitiba: UFPR, 2013.

BARBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 3ª ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARLACH, Lisete. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador**. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2009.

BARNETT, V. **Sample survey**: principles and methods. London: Arnold, 1991.

BATISTA, Paulo César de Sousa; PAIVA, Thiago Alves; RAMOS, Roberto Rodrigues; ALMEIDA, Priscilla Correa da Hora; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. As relações contratuais das indústrias criativas: o caso dos quadrinhos no Ceará. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v.9, n° 2, Jun. 2011.

BENDASSOLLI, Pedro. Desempenho no trabalho: Revisão de literatura. **Psicologia Argumento**. Curitiba, v.30, n.68, p. 171 – 186, jan. – mar., 2012.

BENDASSOLLI, Pedro F; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.51, n.2, p. 143 – 159, mar. – abr., 2011.

BENDASSOLLI, Pedro F; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desempenho empreendedor nas indústrias criativas: propondo um modelo teórico. **Temas em psicologia**. Ribeirão Preto, v. 21, n° 1, p. 105 – 120, set – dez, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JUNIOR, Thomaz. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Revista O&S**, Salvador, v.17, n. 53, p. 259-277, abril-junho, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JUNIOR, Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles, CUNHA, Miguel Pina e. Compreendendo as indústrias criativas. In: WOOD Jr.

Thomaz; BENDASSOLLI, Pedro F.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C (org.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey- Bass, 1993.

BOSMA, Niels; LEVIE, Jonathan. Global Entrepreneurship Monitor 2009: executive report. **Global Entrepreneurship Research Association (GERA)**, 2010.

BRASIL. **Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011-2014. 1ª ed. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BURITY, Joanildo. Cultura e identidade nas políticas de inclusão social. In: AMARAL, Aécio; BURITY, Joanildo (Org.). **Inclusão social: identidade e diferença**. Perspectivas pós-estruturalistas de análise social. São Paulo: Annablume, 2006.

BUSSAB, Wilton. O.; MORETTIN, Pedro. A. **Estatística Básica**, São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMARGO, Ricardo Zagallo. A publicidade como possibilidade. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (org.) **Hiperpublicidade: Fundamentos e interfaces**. volume 1. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4º ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

CARDOSO, Marcos. **A proposição de um modelo de análise para a indústria criativa de videogames no Brasil**. Tese (doutorado). Programa de pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.

CARRASCOZA, João Anzanello; SANTARELLI, Christiane Paula Godinho. O precário na publicidade brasileira. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL BRAZILIAN STUDIES ASSOCIATION (BRASA), 2008, New Orleans. **Anais...** New Orleans, 2008.

CESNIK, Fábio. de Sá; BELTREME, Priscila Akemi. **Globalização da cultura**. São Paulo: Manole, 2005.

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **A prática publicitária: um olhar sobre o profissional de atendimento**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

COELHO JR., Francisco Antônio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD (Enanpad), **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORDEIRO, Ana Filipa Oliveira. **Tradição em transformação** – representações sociais de tradição em associações culturais. Dissertação (mestrado). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Lisboa, 2012.

COSTA, Armando Dallas; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia & Tecnologia.** Paraná, v. 7, n. 2, p. 179 – 186, 2011.

CRUZ, Germano Teixeira. **Educação empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro.** Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, 2013.

DEPARTMENT OF CULTURE, MEDIA AND SPORT – DCMS. **Creative Industries Mapping Document 2001.** 2a.ed., London, 2001.

DEHEINZELIN, Lala. **Economia criativa: uma visão do hemisfério sul.** Disponível em: < <http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2010/07/2006-Pol%C3%ADticas-Culturais-Economia-Criativa-e-Desenvolvimento.pdf>>. Acessado em: 01 de setembro de 2014.

DEHEINZELIN, Lala.. Economia Criativa, Sustentabilidade e Desenvolvimento Local In: REIS, Ana Carla Fonseca; DEHEINZELIN, Lala (org.). **Caderno de Economia Criativa: Economia Criativa e Desenvolvimento Local.** Espírito Santo: SEBRAE/ES e SECULT, 2008. Cap. 2, p. 27-40.

DEHEINZELIN, Lala.. **Economia criativa: uma visão do hemisfério sul.** Disponível em < <http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2010/07/2006-Economia-Criativa-uma-perspectiva-do-sul.pdf> >. Acessado em 27 de agosto de 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, Márcia de Freitas. **Desenvolvimento de carreira na indústria criativa cearense: histórias de vida de mestres da cultura do artesanato.** Dissertação (mestrado). Programa de pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, 2010.

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of business ethics**, v. 60, p. 17-27, 2005.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística utilizando o SPSS.** Bookman: São Paulo, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Revista Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n.1, p. 160-185, junho, 2010.

FILION, Louis Jacques. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set, 1991.

FILLON, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho, 1999.

FLINK Richard; FERREIRA, Camila Nardini; HONORATO, Gláucio Menoni; ARAUJO, Juliana Rodrigues; PROENÇA, Taís Simon. Porque e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas empresas. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, IX, 2012, **Anais...**, São Paulo, 2012.

FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro). **Indústria Criativa: Mapeamento da indústria criativa no Brasil 2012**. Rio de Janeiro, 2012.

FLACH, Leonardo. Políticas públicas e aprendizagem para o financiamento da economia criativa: uma pesquisa com candidatos a prefeito. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v.3, n.1, p. 31-46, mar., 2014.

FLEITH, Denise de Souza; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Medidas de criatividade. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 8, n. 3, p. 319-326, 1992.

FLEW, Terry. Beyond and hocery: defining creative industries. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CULTURAL POLICY RESEARCH, II, 2002, Wellington, **Anais....**, Nova Zelândia, 2002.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**. São Paulo: L&pm Editora, 2011.

FREITAS, Ernani Cesar de; TONIDANDEL, Mauro Cesar; PINHEIRO, Cristiano Max Pereira; BARTH, Maurício. Cultura Organizacional e gestão contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 147 – 170, julho/dezembro, 2014.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro, 2000.

GASPAR, F.A.C. O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco. In: XIII Jornadas luso-espanholas de gestão científica. 13. 2003, Lugo, **Anais...** Lugo, 2003.

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

GOLD, Michael.; FRASER, Janet. Managing self-management: successful transitions to portfolio careers. **Work, Employment and Society**, v.16, n.4, p.579-597, 2002.

GOLGHER, André Braz. As cidades e a classe criativa no Brasil: diferenças espaciais na distribuição de indivíduos qualificados nos municípios brasileiros. **Revista Brasileira de Estudos de População**, São Paulo, v. 25, n.1, p. 109-129, jan-jun, 2008.

GUEDES, Simone Alves. **A carreira do empreendedor**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

GREATTI, Ligia. Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR. **Revista FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 8, n.1, p. 67 – 83, jan-abr, 2005.

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARNEY, Stefano. Creative industries debate: Unfinished business – labour, management, and the creative industries. **Cultural Studies**, v. 24, n.3, p. 431-444, maio, 2010.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 11, n. 5, p. 1- 21, set-out, 2005.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7º ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

HOWKINS, John. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

HUTCHESON, Graeme; SOFRONIOU, Nick. **The multivariate social scientist**. London: Sage, 1999.

IAHN, Roberta Cesarino. **Os processos de criação publicitária e a formação profissional na contemporaneidade**. Tese (doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de informações básicas municipais dos municípios brasileiros – cultura 2006**. Rio de Janeiro, 2007.

_____. **Pesquisa Anual de Serviços** 2011. Rio de Janeiro, 2011, v. 13, p. 1-219.

KIRSCHBAUM, Charles, CUNHA, Miguel Pina e; WOOD JUNIOR, Thomaz. *Indústrias criativas e sua relevância para a ciência da administração*. In: WOOD Jr. Thomaz; BENDASSOLLI, Pedro F.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson. *Compreendendo as indústrias criativas*. In: WOOD Jr. Thomaz; BENDASSOLLI, Pedro F.; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Bruno Chaves Correia; CABRAL, Augusto César de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SANTOS, Sandra Maria dos. *Economia criativa no Ceará: Um estudo da institucionalização do campo do humor*. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LIMA, Carmen Lucia Castro. *Políticas culturais para o desenvolvimento: o debate sobre as indústrias culturais e criativas*. In: ENCONTROS DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, III, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, UFBA, 2007.

_____. *Debate sobre indústrias criativas: uma primeira aproximação para o Estado da Bahia*. **Revista Desenbahia**, Salvador, v.2, n.3, p. 103-130, set.-mar. 2006.

LIMA, Bruno Chaves Correia; LIMA, Tereza Cristina Batista de; CABRAL, Augusto César de Aquino. *Estilos de funcionamento, mecanismos de aprendizagem, indústria criativa*. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 03, n. 03, p. 1-18, set/dez, 2013.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARCUS, C. **Future of Creative Industries: Implications for Research Policy**. European Commission. Belgium: European Communities, 2005.

MATIAS, Márcia Athayde. **Relação entre características empreendedoras e múltiplas inteligências: um estudo com contadores de Minas Gerais**. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2010.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3º ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.

McCLELLAND, David. **The Achievement Society**. Princeton: D. Van Nostrand CO., 1961.

MCCLELLAND, D. C; MANSFIELD, R.S.; SPENCER JR., L. M; SANTAGO, J. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries**: Report. Boston: McBerand Company, 1987.

MENGER, Pierre-Michel. Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology*, v.25, p. 541 – 574, 1999.

NETTO, Francisco Sobreira. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXI, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38 – 52, julho/setembro, 1996.

OLIVEIRA, Nelio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone das Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 10º ed., Campinas: Papirus, 2004.

PARDINI, Daniel Jardim; BRANDÃO, Márcio Meira; SOUKI, Gustavo Quiroga. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 1, p. 28-44, janeiro/março, 2008.

PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Editora da USP, 2004.

PEREZ, Clotilde. Estrutura organizacional e modelos de gestão da agência de propaganda. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (org.) **Hiperpublicidade**: Fundamentos e interfaces. volume 2. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para torna-se empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PIRES, Vladimir Sibylla; ALBAGLI, Sarita. Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Minas Gerais, v. 17n n. 2, p. 109-122, abr./jun., 2012.

REIS, Ana Carla Fonseca. Transformando a criatividade brasileira em recurso econômico. In: REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Cidades criativas**: análise de um conceito em formação e da pertinência de sua aplicação á cidade de São Paulo. Tese (doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo, Atlas, 2012.

ROCHA, Everardo. **Representações do consumo**: estudos sobre a narrativa publicitária. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2006.

SAKAMOTO, Cleusa Kazue. **A criatividade sob a luz da experiência**: a busca de uma visão integradora do fenômeno criativo. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1999.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. Ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS-DUISENBERG, Edna dos. A economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável? *In*: REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SANTOS, Heloísa Helena de Oliveira. Moda e economia criativa: políticas culturais no Brasil contemporâneo. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 50, n. 3, p. 194-205, setembro/dezembro, 2014.

SCHEER, Sérgio. Criatividade e inovação: potencializadores da economia criativa. *In*: In: GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; CAMARGO, Emerson Carneiro; MORAES, Alexandre Donizete Lopes; MOROZ, Vanderlei; KLOSOWSKI, Franciele. **Economia criativa**: conhecimento, criatividade e empreendedorismo para uma sociedade sustentável. Curitiba: UFPR, 2013.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Termo de Referência de Economia Criativa**: Atuação do sistema SEBRAE na economia criativa 2012. Brasília, 2012.

_____. **Empretec**: fortaleça suas habilidades como empreendedor. 2014. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empreendedor>. Acesso em 02 de novembro de 2014.

SERRA, Neusa; FERNANDEZ, Rafael Saad. Economia criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.11, n.4, p. 355-372, outubro/dezembro, 2014.

SILVA, Francisco Raniere Moreira da. As relações entre cultura e desenvolvimento e a economia criativa: reflexões sobre a realidade brasileira. **Revista NAU Social**, Salvador, v.3, n.4, p. 111-121, maio/outubro, 2012.

SIQUEIRA, L. C. Inserção de Políticas de Propriedade Intelectual nas Instituições de Ensino Superior: O Caso PUC-Rio. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SODRÉ, Muniz. **Reinventando a cultura**: a comunicação e seus produtos. Petrópolis: Vozes, 1996.

SONNENTAG, S; Frese, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. **Psychological management of individual performance**. New York: Wiley, 2002.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Habra, 1981.

SWEDBERG, Richard. The social view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: SWEDBERG, Richard. **Entrepreneurship**: the social science view. New York: Oxford University Press, 2000.

THE WORK FOUNDATION - TWF. The contribution of the advertising industry to the UK economy – A creative industries report. **Report**. United Kingdom, 2011.

THROSBY, David. **Economics and culture**. New York: Cambridge University Press, 2001.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Bookman, 2005.

TODD, Lubart. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORNELLI, Dany Flávio; BRITO, Mozar José de; ZMBALDE, André Luiz. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivas e objetivas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, p. 587 – 603, julho, 2011.

UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento). **Relatório de Economia Criativa**: uma opção de desenvolvimento viável 2010. Nações Unidas, 2010.

UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento). **Darft São Paulo Consensus**. Nações Unidas, 2004.

UNESCO. **Culture, trade and globalization**: questions and answers. Division of creativity, cultural industries and copyright. UNESCO Publishing, 2000. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001213/121360e.pdf>>. Acessado em: 31 de maio de 2014.

WIPO. **Guide on surveying the economic contribution of the copyright-based industries**. World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2003.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (The Brundtland Report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VESTERGAARD, Torben; SCHRODER, Kim. **A linguagem da propaganda**. 4° ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

ZOZZOLI, Jean-Charles. O contexto da propaganda nas teorias da comunicação: emergência da publicidade contemporânea e alicerces de suas principais feições teóricas. *In*: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (org.) **Hiperpublicidade: Fundamentos e interfaces**. volume 1. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANEXO A – Folha de cálculo dos escores do questionário de identificação de características do comportamento empreendedor (MCCLELLAND et al., 1987).

| Respostas da Escala | Score Total* | Característica |
|---|--------------|--|
| $\frac{\quad}{1} + \frac{\quad}{15} + \frac{\quad}{29} + \frac{\quad}{43} - \frac{\quad}{57} + 6$ | = | Iniciativa |
| $\frac{\quad}{2} - \frac{\quad}{16} + \frac{\quad}{30} + \frac{\quad}{44} + \frac{\quad}{58} + 6$ | = | Busca de novas oportunidades |
| $\frac{\quad}{3} + \frac{\quad}{17} + \frac{\quad}{31} - \frac{\quad}{45} + \frac{\quad}{59} + 6$ | = | Persistência |
| $\frac{\quad}{4} + \frac{\quad}{18} - \frac{\quad}{32} + \frac{\quad}{46} + \frac{\quad}{60} + 6$ | = | Busca de Informações |
| $\frac{\quad}{5} + \frac{\quad}{19} + \frac{\quad}{33} - \frac{\quad}{47} + \frac{\quad}{61} + 6$ | = | Preocupação com a alta qualidade do trabalho |
| $\frac{\quad}{6} + \frac{\quad}{20} + \frac{\quad}{34} + \frac{\quad}{48} - \frac{\quad}{62} + 6$ | = | Comprometimento com contratos de trabalho |
| $\frac{\quad}{7} - \frac{\quad}{21} + \frac{\quad}{35} + \frac{\quad}{49} + \frac{\quad}{63} + 6$ | = | Orientação para eficiência |
| $\frac{\quad}{8} + \frac{\quad}{22} + \frac{\quad}{36} - \frac{\quad}{50} + \frac{\quad}{64} + 6$ | = | Planejamento sistemático |
| $\frac{\quad}{9} + \frac{\quad}{23} - \frac{\quad}{37} + \frac{\quad}{51} + \frac{\quad}{65} + 6$ | = | Resolução de problemas |
| $\frac{\quad}{10} - \frac{\quad}{24} + \frac{\quad}{38} + \frac{\quad}{52} + \frac{\quad}{66} + 6$ | = | Autoconfiança |
| $\frac{\quad}{11} + \frac{\quad}{25} - \frac{\quad}{39} + \frac{\quad}{53} + \frac{\quad}{67} + 6$ | = | Assertividade |
| $\frac{\quad}{12} + \frac{\quad}{26} + \frac{\quad}{40} + \frac{\quad}{54} - \frac{\quad}{68} + 6$ | = | Persuasão |
| $\frac{\quad}{13} - \frac{\quad}{27} + \frac{\quad}{41} + \frac{\quad}{55} + \frac{\quad}{69} + 6$ | = | Uso de estratégias de influência |
| $\frac{\quad}{14} - \frac{\quad}{28} - \frac{\quad}{42} - \frac{\quad}{56} - \frac{\quad}{70} + 18$ | = | Fator de Correção |

O fator de correção (total dos itens 14, 28, 42, 56 e 70) é usado para determinar o quanto uma pessoa tentou passar uma imagem muito favorável de si mesma. Quando o valor total desse fator é igual ou maior do que 20, então o somatório dos escores das 13 características deve ser corrigido. Usa-se a tabela abaixo para fazer a correção:

| Se o fator de correção for: | Subtraia o valor abaixo de somatório de todas as características* |
|-----------------------------|---|
| 24, 25 ou mais | 7 |
| 22 ou 23 | 5 |
| 20 ou 21 | 3 |
| 19 ou menos | 0 |

APÊNDICE A – Definições de empreendedorismo e empreendedor

| Autor | Definição |
|-------------------------------|---|
| Cantillion (1755) | Foi o primeiro autor a usar a palavra empreendedor e tinha a conotação de auto emprego e retorno incerto. |
| Say (1821) | Empreendedor é um indivíduo que combina diversos recursos. |
| Knight (1921) | Empreendedor é um indivíduo que toma decisões baseando-se em incertezas. |
| Domínguez (2002) | O conceito de empreendedorismo era ignorado pelos economistas neoclássicos. |
| Schumpeter (1934; 1942) | Empreendedor é um indivíduo que inova. O empreendedor é o principal agente do desenvolvimento econômico, uma vez que tem como função a inovação. |
| McClelland (1961) | O empreendedor controla os meios de produção e produz mais do que consome. |
| Drucker (1969) | O empreendedor é alguém que busca maximizar oportunidades. |
| Hayed (1974) | Define empreendedor como a chave para o desenvolvimento, uma vez que é um captador e utilizador de informações que permitem encontrar oportunidades de negócios. |
| Liles (1974) | O empreendedor é capaz de inovar, identificar oportunidades e combinar recursos para extrair o máximo de benefícios. |
| Casson (1982) | O empreendedor lida com recursos escassos. |
| Stevenson y Gumpert (1985) | O empreendedor buscar oportunidades não importando os limites que existam. |
| Bareto (1989) | O empreendedor coordena, inova e suporta as incertezas. |
| Gartner (1989) | Empreendedorismo é a criação de organizações. É isso que distingue esse conceito de outras disciplinas. |
| Stewart (1991) | O empreendedorismo é o processo de criação através de inovações, com geração de renda. |
| Davidsson (1991) | Empreendedorismo é gradual e manifesta-se de diversas formas: <i>start-up</i> , inovação, desenvolvimento e pesquisa etc. |
| Cunningham e Lischeron (1991) | O intraempreendedor é aquele empregador que possui competências empreendedoras, e que as utiliza em suas tarefas como colaborador de uma organização e não como proprietário de seu negócios. |
| Krueger Jr e Brazeal (1994) | Empreendedorismo é a busca de oportunidades independente dos recursos disponíveis. |
| Palich e Bagby (1995) | Economistas tendem a adotar a definição de Schumpeter, isto é, consideram que empreendedores são aqueles que combinam recursos com a finalidade de gerar lucro. |
| Westhead e Wright (1999) | Distingue empreendedor ocasional, empreendedor em série e empreendedor de portfólio de negócios. |
| Andersson (2000) | O empreendedor tem a capacidade de ver novas combinações, vontade de agir e a capacidade de convencer os demais. |
| Henderson (2002) | Empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através de inovação. |

Fonte: Adaptado de Gaspar (2003)

APÊNDICE B – Questionário sobre características comportamentais empreendedoras e desempenho individual no trabalho

Questionário sobre características comportamentais empreendedoras e desempenho individual no trabalho

Prezado(a) Participante,

O presente questionário contém itens que objetivam identificar características comportamentais empreendedoras e também sua percepção sobre seu desempenho no trabalho. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você **responda todas as questões**, por mais parecidas que elas sejam. Seja o mais sincero possível, pois suas respostas são individuais e serão mantidas em absoluto sigilo.

Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho. Caso tenha interesse em receber os resultados desta pesquisa ou tenha qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com a Sra. Sara Raquel de Melo Ferreira pelo e-mail saramelof@gmail.com ou pelo telefone (85) 8846.XXXX.

Agradeço desde já a sua participação.

Parte 1 - Caracterização do respondente

1. Sexo:

- Feminino
 Masculino

2. Faixa etária:

- até 20 anos
 de 21 a 30 anos
 de 31 a 40 anos
 de 41 a 50 anos
 mais de 50 anos

3. Renda mensal em salários mínimos:

- Obs: valor do salário mínimo: R\$ 788,00
 De 1 a 2 salários mínimos
 De 3 a 4 salários mínimos
 De 5 a 6 salários mínimos
 De 6 a 7 salários mínimos
 Mais de 7 salários mínimos

4. Nível de escolaridade:

- Fundamental incompleto
 Fundamental completo
 Médio incompleto
 Médio completo
 Superior incompleto. Qual curso?

 Superior Completo. Qual curso?

5. Possui pós-graduação?

- Não
 Sim. Qual? (Especialização ou MBA, Mestrado ou Doutorado)

6. Qual o cargo que você ocupa atualmente?

7. Quantos anos de experiência profissional em agências de publicidade você possui?

Parte 2 - Características Comportamentais Empreendedoras

Esta seção do questionário é composta por 70 sentenças. Leia cada uma delas e decida o quão bem ela descreve o seu comportamento no dia a dia, marcando com um **X** de acordo com a escala. Seja o mais honesto possível e não deixe questões em branco.

| | |
|----------|-------------------------|
| 1 | Não me descreve nunca |
| 2 | Descreve-me muito pouco |
| 3 | Descreve-me pouco |
| 4 | Descreve-me bem |
| 5 | Descreve-me muito bem |

| Questão / resposta | 1 (Não me descreve nunca) | 2 (Descreve-me muito pouco) | 3 (Descreve-me pouco) | 4 (Descreve-me bem) | 5 (Descreve-me muito bem) |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| 1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas. | | | | | |
| 2. Eu gosto de desafios profissionais. | | | | | |
| 3. Quando enfrento um problema difícil, eu gasto muito tempo tentando encontrar uma solução. | | | | | |
| 4. Quanto começo uma nova tarefa ou projeto, colete bastante informação. | | | | | |
| 5. Eu incomodo-me quando as coisas não são bem feitas. | | | | | |
| 6. Eu me esforço no desempenho do meu trabalho. | | | | | |
| 7. Eu encontro modos/meios de fazer as coisas mais rápido. | | | | | |
| 8. Eu planejo grandes projetos, dividindo-os em tarefas menores. | | | | | |
| 9. Eu penso em soluções incomuns para os problemas que enfrento. | | | | | |
| 10. Eu me sinto confiante de que terei sucesso em qualquer coisa que eu tente fazer. | | | | | |
| 11. Eu falo para os outros quando seu desempenho não foi de acordo com o esperado por mim. | | | | | |
| 12. Eu consigo que outros apoiem as minhas recomendações/instruções. | | | | | |
| 13. Eu desenvolvo estratégias para influenciar os outros. | | | | | |
| Questão / resposta | 1 (Não me | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | descreve nunca) | (Descreve-me muito pouco) | (Descreve-me pouco) | (Descreve-me bem) | (Descreve-me muito bem) |
|---|-----------------|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|
| 14. Não importa com quem eu esteja conversando, sou um bom ouvinte. | | | | | |
| 15. Eu faço as coisas que precisam ser feitas antes dos outros me pedirem. | | | | | |
| 16. Eu prefiro atividades que eu conheça bem e com as quais eu me sinto confortável. | | | | | |
| 17. Eu insisto várias vezes para que as pessoas façam que eu gostaria que elas fizessem. | | | | | |
| 18. Eu procuro conselhos de pessoas que conheçam muito sobre os problemas ou tarefas em que eu estou trabalhando. | | | | | |
| 19. É importante para mim realizar trabalhos de alta qualidade. | | | | | |
| 20. Eu trabalho várias horas e faço sacrifícios pessoais para completar as tarefas no prazo. | | | | | |
| 21. Eu não sou bom em fazer meu tempo render. | | | | | |
| 22. Eu penso nas vantagens e desvantagens dos diferentes modos em se completar uma tarefa/ realizar algo. | | | | | |
| 23. Eu tenho muitas ideias novas. | | | | | |
| 24. Eu mudo de ideia se os outros discordarem firmemente de mim. | | | | | |
| 25. Se eu estou nervoso ou chateado com alguém, eu digo a esta pessoa. | | | | | |
| 26. Eu convenco os outros das minhas ideias. | | | | | |
| 27. Eu não gasto muito tempo pensando em como influenciar os outros. | | | | | |
| 28. Eu me sinto ressentido quando as coisas não saem do meu jeito. | | | | | |
| 29. Eu faço coisas antes que esteja claro de que elas precisam ser feitas. | | | | | |
| 30. Eu identifico oportunidades para fazer novas coisas. | | | | | |
| 31. Quando alguém se coloca no caminho de algo que estou tentando fazer, eu continuo tentando completar o que eu quero. | | | | | |

| Questão / resposta | 1 (Não me descreve nunca) | 2 (Descreve-me muito pouco) | 3 (Descreve-me pouco) | 4 (Descreve-me bem) | 5 (Descreve-me muito bem) |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| 32. Eu tomo uma atitude sem procurar informações. | | | | | |
| 33. O meu trabalho é melhor do que o daqueles que trabalham comigo. | | | | | |
| 34. Eu faço o que for necessário para completar um trabalho. | | | | | |
| 35. Incomodo-me quando meu tempo é desperdiçado. | | | | | |
| 36. Eu tento pensar em todos os problemas que eu poderia encontrar e planejo o que fazer se cada um desses problemas ocorrer. | | | | | |
| 37. Uma vez que eu tenha escolhido uma forma de resolver um problema, eu não mudo essa forma. | | | | | |
| 38. Quando tento alguma coisa difícil ou desafiante, eu me sinto confiante de que terei sucesso. | | | | | |
| 39. É difícil para mim mandar as pessoas fazerem as coisas. | | | | | |
| 40. Eu faço com que os outros percebam como eu serei capaz de realizar o que eu me dispus a fazer. | | | | | |
| 41. Eu procuro pessoas importantes para me ajudarem a atingir os meus objetivos. | | | | | |
| 42. No meu passado profissional, eu tive alguns fracassos. | | | | | |
| 43. Eu entro em ação antes que fique claro que eu devo agir. | | | | | |
| 44. Eu tento coisas que são totalmente novas e diferentes das coisas que fiz anteriormente. | | | | | |
| 45. Quando eu enfrento uma grande dificuldade, eu rapidamente busco fazer outras coisas. | | | | | |
| 46. Quando eu trabalho em algum projeto, eu faço várias perguntas para ter certeza que eu entendi o que aquela pessoa deseja. | | | | | |
| 47. Quando alguma coisa em que eu esteja trabalhando está satisfatória, eu não gasto mais tempo tentando melhorá-la. | | | | | |

| Questão / resposta | 1 (Não me descreve nunca) | 2 (Descreve-me muito pouco) | 3 (Descreve-me pouco) | 4 (Descreve-me bem) | 5 (Descreve-me muito bem) |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| 48. Quando eu estou fazendo algum serviço, eu me dedico bastante para ter certeza de que o serviço será feito de maneira satisfatória. | | | | | |
| 49. Eu procuro modos/ formas de fazer as coisas com menor custo. | | | | | |
| 50. Eu lido com os problemas assim que eles surgem, ao invés de ficar gastando tempo tentando antecipá-los. | | | | | |
| 51. Eu penso em várias maneiras de resolver problemas. | | | | | |
| 52. Eu faço coisas que são arriscadas. | | | | | |
| 53. Quando eu discordo das outras pessoas, eu as deixo cientes. | | | | | |
| 54. Eu sou muito persuasivo com os outros. | | | | | |
| 55. Para atingir os meus objetivos, eu penso em soluções que beneficiarão todos envolvidos no problema. | | | | | |
| 56. Existiram ocasiões em que eu tirei vantagens sobre alguém. | | | | | |
| 57. Eu espero pela orientação de outras pessoas antes de agir. | | | | | |
| 58. Eu tiro proveito das oportunidades que aparecem. | | | | | |
| 59. Eu tento superar, de várias formas, as coisas que se colocam no caminho de atingir os meus objetivos. | | | | | |
| 60. Eu recorro a diversas fontes para conseguir informações que me ajudem na execução de tarefas e projetos. | | | | | |
| 61. Eu quero que a Empresa onde trabalho seja a melhor da sua categoria. | | | | | |
| 62. Eu não deixo que o meu trabalho interfira na minha família ou vida pessoal. | | | | | |
| 63. Eu utilizo meu dinheiro da melhor forma possível para atingir um objetivo ou realizar uma tarefa. | | | | | |
| Questão / resposta | 1 (Não me descreve | 2 (Descre | 3 (Descrev | 4 (Descrev | 5 (Descrev |

| | nunca) | ve-me muito pouco) | e-me pouco) | e-me bem) | e-me muito bem) |
|--|--------|--------------------------|----------------|--------------|-----------------------|
| 64. Eu tenho uma abordagem lógica e sistemática das atividades. | | | | | |
| 65. Se uma abordagem não funciona para um problema, eu penso em outra forma de abordá-lo. | | | | | |
| 66. Eu mantenho as minhas decisões mesmo que os outros discordem de mim. | | | | | |
| 67. Eu digo às pessoas o que elas têm que fazer, mesmo se elas não quiserem fazer aquilo. | | | | | |
| 68. Eu não consigo fazer pessoas que tem ideias e opiniões fortes mudem a forma de pensar. | | | | | |
| 69. Eu busco conhecer pessoas que possam me ajudar a atingir meus objetivos. | | | | | |
| 70. Quando eu não sei alguma coisa, eu não me importo de admitir isso. | | | | | |

Parte 3 - Questionário de Desempenho Individual no Trabalho

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 0 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 10 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

Discordo
Concordo

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente
Totalmente

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 – Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com essa organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 – Minha empresa possui uma missão e uma visão claramente definidas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 – Sou responsável pelo estabelecimento das metas e objetivos da empresa e direciono as ações em meu trabalho para realiza-los. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 – Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 - Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 - Mantenho-me atualizado quanto ao | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|------------------------|
| conhecimento técnico em minha área de atuação. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7 - Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8 - Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9 - Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10 - Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 11 - Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 12 - Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 13 - O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 14 - Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 15 - Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 16 - As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 17 - Ofereço orientações para os funcionários (recebo orientações de meus superiores) quanto a suas (minhas) responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 18. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 19 - Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta empresa. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 20 - Estabeleço intercâmbio entre os departamentos, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos da empresa. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 21 - São realizados encontros e reuniões grupos entre eu e meus funcionários para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 22 - Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre todas as áreas da empresa. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 23 - Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 24 - Estabeleço normas e padrões e normas para que as pessoas desenvolvam seus trabalhos. | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 25 - Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 - Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 - Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 - Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30 - Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

APÊNDICE C – Tabela de correlação entre as questões do desempenho individual

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. | 29. | 30. |
|-----|----------------|-----------|-----------|----------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. | 1 | 0,30 8 | 0,23 4 | - 0,09 3 | 0,64 5 | 0,41 8 | 0,41 7 | 0,39 3 | 0,46 6 | 0,49 2 | 0,48 2 | 0,4 95 | 0,10 5 | 0,00 9 | - 0,0 85 | 0,1 06 | 0,1 75 | 0,03 3 | 0,34 2 | 0,3 34 | 0,25 2 | 0,43 2 | 0,5 09 | 0,1 47 | 0,4 81 | 0,44 8 | 0,35 1 | 0,4 21 | 0,29 5 | 0,4 61 |
| 2. | 0,30 8 | 1 | 0,35 7 | 0,07 4 | 0,31 4 | 0,14 1 | 0,26 3 | 0,25 2 | 0,19 8 | 0,32 6 | 0,24 4 | 0,2 89 | 0,02 8 | 0,19 6 | 0,1 78 | 0,0 76 | 0,1 15 | 0,14 4 | 0,05 5 | 0,1 96 | 0,26 5 | 0,23 8 | 0,2 61 | 0,1 33 | 0,2 36 | 0,27 4 | 0,22 4 | 0,2 61 | 0,26 4 | |
| 3. | 0,23 4 | 0,35 7 | 1 | - 0,03 5 | 0,38 3 | 0,23 6 | 0,37 6 | 0,38 9 | 0,33 | 0,39 8 | 0,44 5 | 0,2 29 | 0,02 1 | 0,04 9 | 0,2 3 | 0,0 98 | 0,4 45 | 0,11 3 | 0,35 1 | 0,1 79 | 0,34 9 | 0,44 3 | 0,2 62 | 0,3 41 | 0,3 68 | 0,32 4 | 0,26 9 | 0,3 01 | 0,26 8 | 0,2 34 |
| 4. | - 0,09 3 | 0,07 4 | 0,03 5 | 1 | - 0,12 5 | 0,00 8 | 0,12 8 | 0,00 7 | 0,04 3 | 0,01 | 0,07 9 | 0,0 15 | 0,11 3 | 0,08 9 | 0,0 32 | 0,1 54 | 0,0 7 | 0,00 8 | 0,04 1 | 0,0 24 | 0,10 3 | 0,08 2 | 0,1 11 | 0,0 48 | 0,1 07 | 0,01 9 | 0,05 2 | 0,0 17 | 0,08 1 | 0,0 23 |
| 5. | 0,64 5 | 0,31 4 | 0,38 3 | 0,12 5 | 1 | 0,36 3 | 0,48 6 | 0,39 6 | 0,47 7 | 0,58 6 | 0,48 4 | 0,4 65 | 0,16 9 | 0,07 3 | 0,0 94 | 0,1 11 | 0,2 5 | 0,04 6 | 0,32 7 | 0,3 64 | 0,24 8 | 0,53 9 | 0,4 9 | 0,1 59 | 0,4 44 | 0,38 1 | 0,32 4 | 0,3 74 | 0,28 3 | 0,3 94 |
| 6. | 0,41 8 | 0,14 1 | 0,23 6 | 0,00 8 | 0,36 3 | 1 | 0,32 9 | 0,25 1 | 0,37 5 | 0,19 9 | 0,55 6 | 0,2 01 | 0,00 8 | 0,09 9 | 0,1 21 | 0,1 2 | 0,1 11 | 0,05 | 0,31 6 | 0,1 13 | 0,13 9 | 0,23 5 | 0,4 12 | 0,2 53 | 0,4 29 | 0,40 7 | 0,39 8 | 0,3 78 | 0,39 1 | 0,5 72 |
| 7. | 0,41 7 | 0,26 3 | 0,37 6 | 0,12 8 | 0,48 6 | 0,32 9 | 1 | 0,46 7 | 0,44 9 | 0,40 5 | 0,57 3 | 0,3 75 | 0,02 3 | 0,09 9 | 0,2 15 | 0,0 54 | 0,2 81 | 0,02 6 | 0,46 | 0,3 23 | 0,36 6 | 0,46 2 | 0,3 37 | 0,1 96 | 0,5 16 | 0,33 8 | 0,21 5 | 0,3 51 | 0,28 1 | 0,3 17 |
| 8. | 0,39 3 | 0,25 2 | 0,38 9 | 0,00 7 | 0,39 6 | 0,25 1 | 0,46 7 | 1 | 0,54 9 | 0,40 7 | 0,54 4 | 0,4 21 | 0,01 9 | 0,00 5 | 0,1 27 | 0,0 26 | 0,3 97 | 0,07 3 | 0,44 6 | 0,3 35 | 0,30 2 | 0,42 4 | 0,4 62 | 0,3 04 | 0,4 44 | 0,46 7 | 0,40 2 | 0,3 09 | 0,47 4 | 0,4 56 |
| 9. | 0,46 6 | 0,19 8 | 0,33 | 0,04 3 | 0,47 7 | 0,37 5 | 0,44 9 | 0,54 9 | 1 | 0,46 8 | 0,58 2 | 0,4 13 | 0,02 5 | 0,00 8 | 0,1 54 | 0 | 0,3 42 | 0,11 8 | 0,41 6 | 0,2 74 | 0,25 3 | 0,3 | 0,4 22 | 0,2 47 | 0,5 19 | 0,51 7 | 0,50 9 | 0,5 03 | 0,42 | 0,4 47 |
| 10. | 0,49 2 | 0,32 6 | 0,39 8 | 0,01 | 0,58 6 | 0,19 9 | 0,40 5 | 0,40 7 | 0,46 8 | 1 | 0,44 3 | 0,4 64 | 0,05 | 0,05 2 | 0,1 65 | 0,1 05 | 0,2 88 | 0,17 2 | 0,31 4 | 0,2 67 | 0,26 3 | 0,45 3 | 0,4 37 | 0,2 58 | 0,3 62 | 0,29 2 | 0,21 8 | 0,2 91 | 0,26 4 | 0,3 27 |
| 11. | 0,48 2 | 0,24 4 | 0,44 5 | 0,07 9 | 0,48 4 | 0,55 6 | 0,57 3 | 0,54 4 | 0,58 2 | 0,44 3 | 1 | 0,5 31 | 0,06 2 | 0,02 4 | 0,1 43 | 0,0 8 | 0,3 25 | 0,14 9 | 0,56 4 | 0,4 02 | 0,38 3 | 0,56 | 0,5 23 | 0,3 55 | 0,5 78 | 0,49 | 0,40 1 | 0,4 47 | 0,46 2 | 0,4 45 |
| 12. | 0,49 5 | 0,28 9 | 0,22 9 | 0,01 5 | 0,46 5 | 0,20 1 | 0,37 5 | 0,42 1 | 0,41 3 | 0,46 4 | 0,53 1 | 1 | 0,07 8 | 0,05 7 | 0,0 72 | 0,1 45 | 0,1 98 | -0,07 | 0,29 9 | 0,4 03 | 0,18 1 | 0,41 3 | 0,5 37 | 0,2 06 | 0,4 75 | 0,47 5 | 0,33 9 | 0,4 32 | 0,32 7 | 0,4 06 |
| 13. | 0,10 5 | 0,02 8 | 0,02 1 | 0,11 3 | 0,16 9 | 0,00 8 | 0,02 3 | 0,01 9 | 0,02 5 | 0,05 | 0,06 2 | 0,0 78 | 1 | 0,44 1 | 0,5 45 | 0,4 24 | 0,0 71 | 0,03 1 | 0,09 7 | 0,0 11 | 0,09 6 | 0,18 1 | 0,0 42 | 0,0 43 | 0,0 23 | 0,01 9 | 0,00 3 | 0,0 81 | 0,01 9 | 0,0 14 |
| 14. | 0,00 | - | - | 0,08 | 0,07 | 0,09 | - | - | 0,00 | - | - | - | 0,44 | 1 | 0,6 | 0,2 | - | 0,08 | - | - | - | - | 0,0 | 0,0 | - | - | 0,02 | - | - | 0,0 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|-----|-----|------|------|-------|------|------|-----|---|
| | 9 | 0,19 | 0,04 | 9 | 3 | 9 | 0,09 | 0,00 | 8 | 0,05 | 0,02 | 0,0 | 1 | | 08 | 43 | 0,0 | 3 | 0,09 | 0,1 | 0,01 | 0,00 | 05 | 16 | 0,0 | 0,09 | 5 | 0,0 | 0,01 | 56 | |
| | - | - | | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 15. | 0,08 | 0,17 | | 0,03 | 0,09 | 0,12 | 0,21 | 0,12 | 0,15 | 0,16 | 0,14 | 0,0 | 0,54 | 0,60 | | 0,3 | 0,0 | 0,08 | 0,16 | 0,0 | - | 0,08 | 0,1 | 0,0 | 0,1 | 0,18 | 0,16 | 0,1 | 0,12 | 0,1 | |
| | 5 | 8 | -0,23 | 2 | 4 | 1 | 5 | 7 | 4 | 5 | 3 | 72 | 5 | 8 | 1 | 01 | 42 | 9 | 5 | 19 | 0,25 | 5 | 1 | 21 | 34 | 4 | 4 | 56 | 1 | 39 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16. | 0,10 | 0,07 | 0,09 | 0,15 | 0,11 | 0,12 | 0,05 | 0,02 | | 0,10 | 0,08 | 0,1 | 0,42 | 0,24 | 0,3 | 0,0 | 0,05 | 0,07 | - | - | 0,12 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,01 | | 0,0 | 0,00 | 0,0 | | |
| | 6 | 6 | 8 | 4 | 1 | 0,12 | 4 | 6 | 0 | 5 | 0,08 | 45 | 4 | 3 | 01 | 1 | 37 | 7 | 4 | 0,1 | 0,06 | 8 | 92 | 71 | 11 | 7 | -0,03 | 22 | 2 | 53 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17. | 0,17 | 0,11 | 0,44 | | | 0,11 | 0,28 | 0,39 | 0,34 | 0,28 | 0,32 | 0,1 | 0,07 | - | 0,0 | 0,0 | | 0,07 | 0,59 | 0,4 | 0,37 | 0,35 | 0,2 | 0,5 | 0,3 | 0,25 | 0,25 | 0,3 | 0,19 | 0,2 | |
| | 5 | 5 | 5 | -0,07 | 0,25 | 1 | 1 | 7 | 2 | 8 | 5 | 98 | 1 | 0,06 | 42 | 37 | 1 | 9 | 1 | 16 | 7 | 2 | 55 | 08 | 64 | 6 | 9 | 09 | 2 | 88 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18. | 0,03 | 0,14 | 0,11 | 0,00 | 0,04 | 0,05 | 0,02 | 0,07 | 0,11 | 0,17 | 0,14 | 0,0 | 0,03 | 0,08 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | 0,13 | 0,0 | 0,14 | 0,06 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,05 | 0,06 | 0,0 | 0,03 | 0,0 | |
| | 3 | 4 | 3 | 8 | 6 | 0,05 | 6 | 3 | 8 | 2 | 9 | 7 | 1 | 3 | 89 | 57 | 79 | 1 | 2 | 01 | 2 | 6 | 97 | 35 | 61 | 9 | 7 | 23 | 2 | 35 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19. | 0,34 | 0,05 | 0,35 | 0,04 | 0,32 | 0,31 | | 0,44 | 0,41 | 0,31 | 0,56 | 0,2 | 0,09 | 0,09 | 0,1 | 0,0 | 0,5 | 0,13 | | 0,5 | 0,53 | 0,51 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,34 | 0,34 | 0,3 | 0,30 | 0,4 | |
| | 2 | 5 | 1 | 1 | 7 | 6 | 0,46 | 6 | 6 | 4 | 4 | 99 | 7 | 9 | 65 | 74 | 91 | 2 | 1 | 69 | 2 | 4 | 35 | 7 | 95 | 8 | 1 | 22 | 3 | 22 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20. | 0,33 | 0,19 | 0,17 | 0,02 | 0,36 | 0,11 | 0,32 | 0,33 | 0,27 | 0,26 | 0,40 | 0,4 | 0,01 | 0,13 | 0,0 | - | 0,4 | 0,00 | 0,56 | | 0,37 | 0,43 | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,29 | 0,22 | 0,3 | 0,28 | 0,3 | |
| | 4 | 6 | 9 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 7 | 2 | 03 | 1 | 5 | 19 | 0,1 | 16 | 1 | 9 | 1 | 3 | 4 | 69 | 04 | 05 | 2 | 1 | 26 | 1 | 39 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21. | 0,25 | 0,26 | 0,34 | 0,10 | 0,24 | 0,13 | 0,36 | 0,30 | 0,25 | 0,26 | 0,38 | 0,1 | 0,09 | 0,01 | 0,2 | 0,0 | 0,3 | 0,14 | 0,53 | 0,3 | | 0,51 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,29 | 0,28 | 0,2 | 0,30 | 0,3 | |
| | 2 | 5 | 9 | 3 | 8 | 9 | 6 | 2 | 3 | 3 | 3 | 81 | 6 | 7 | 5 | 6 | 77 | 2 | 2 | 73 | 1 | 4 | 05 | 07 | 23 | 4 | 5 | 89 | 6 | 64 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22. | 0,43 | 0,23 | 0,44 | 0,08 | 0,53 | 0,23 | 0,46 | 0,42 | | 0,45 | | 0,4 | 0,18 | 0,00 | 0,0 | 0,1 | 0,3 | 0,06 | 0,51 | 0,4 | 0,51 | | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,34 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,3 | |
| | 2 | 8 | 3 | 2 | 9 | 5 | 2 | 4 | 0,3 | 3 | 0,56 | 13 | 1 | 1 | 85 | 28 | 52 | 6 | 4 | 34 | 4 | 1 | 01 | 36 | 12 | 7 | 3 | 35 | 3 | 17 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23. | 0,50 | 0,26 | 0,26 | 0,11 | | 0,41 | 0,33 | 0,46 | 0,42 | 0,43 | 0,52 | 0,5 | 0,04 | 0,00 | 0,1 | 0,0 | 0,2 | 0,19 | 0,33 | 0,2 | 0,20 | 0,40 | | 0,1 | 0,4 | 0,53 | 0,44 | 0,3 | 0,33 | 0,4 | |
| | 9 | 1 | 2 | 1 | 0,49 | 2 | 7 | 2 | 2 | 7 | 3 | 37 | 2 | 5 | 1 | 92 | 55 | 7 | 5 | 69 | 5 | 1 | 1 | 99 | 91 | 1 | 5 | 82 | 1 | 71 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24. | 0,14 | 0,13 | 0,34 | 0,04 | 0,15 | 0,25 | 0,19 | 0,30 | 0,24 | 0,25 | 0,35 | 0,2 | 0,04 | 0,01 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,03 | | 0,2 | 0,40 | 0,33 | 0,1 | 0,3 | 0,30 | 0,27 | 0,2 | 0,25 | 0,2 | | |
| | 7 | 3 | 1 | 8 | 9 | 3 | 6 | 4 | 7 | 8 | 5 | 06 | 3 | 6 | 21 | 71 | 08 | 5 | 0,47 | 0,4 | 7 | 6 | 99 | 1 | 66 | 9 | 2 | 86 | 9 | 74 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25. | 0,48 | 0,23 | 0,36 | 0,10 | 0,44 | 0,42 | 0,51 | 0,44 | 0,51 | 0,36 | 0,57 | 0,4 | 0,02 | 0,05 | 0,1 | 0,0 | 0,3 | 0,06 | 0,49 | 0,4 | 0,22 | 0,31 | 0,4 | 0,3 | | 0,51 | 0,39 | 0,3 | 0,31 | 0,3 | |
| | 1 | 6 | 8 | 7 | 4 | 9 | 6 | 4 | 9 | 2 | 8 | 75 | 3 | 4 | 34 | 11 | 64 | 1 | 5 | 05 | 3 | 2 | 91 | 66 | 1 | 9 | 5 | 91 | 3 | 77 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26. | 0,44 | 0,27 | 0,32 | 0,01 | 0,38 | 0,40 | 0,33 | 0,46 | 0,51 | 0,29 | | 0,4 | 0,01 | 0,09 | 0,1 | 0,0 | 0,2 | 0,05 | 0,34 | 0,2 | 0,29 | 0,34 | 0,5 | 0,3 | 0,5 | | 0,73 | 0,6 | 0,53 | 0,5 | |
| | 8 | 4 | 4 | 9 | 1 | 7 | 8 | 7 | 7 | 2 | 0,49 | 75 | 9 | 4 | 84 | 17 | 56 | 9 | 8 | 92 | 4 | 7 | 31 | 09 | 19 | 1 | 1 | 89 | 8 | 27 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27. | 0,35 | 0,22 | 0,26 | 0,05 | 0,32 | 0,39 | 0,21 | 0,40 | 0,50 | 0,21 | 0,40 | 0,3 | 0,00 | 0,02 | 0,1 | 0,0 | 0,2 | 0,06 | 0,34 | 0,2 | 0,28 | 0,25 | 0,4 | 0,2 | 0,3 | 0,73 | | 0,6 | 0,56 | 0,5 | |
| | 1 | 4 | 9 | 2 | 4 | 8 | 5 | 2 | 9 | 8 | 1 | 39 | 3 | 5 | 64 | 3 | 59 | 7 | 1 | 21 | 5 | 3 | 45 | 72 | 95 | 1 | 1 | 85 | 5 | 45 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28. | 0,42 | 0,26 | 0,30 | 0,01 | 0,37 | 0,37 | 0,35 | 0,30 | 0,50 | 0,29 | 0,44 | 0,4 | 0,08 | 0,05 | 0,1 | 0,0 | 0,3 | 0,02 | 0,32 | 0,3 | 0,28 | 0,33 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,68 | 0,68 | | 0,56 | 0,5 | |
| | 1 | 1 | 1 | 7 | 4 | 8 | 1 | 9 | 3 | 1 | 7 | 32 | 1 | 1 | 56 | 22 | 09 | 3 | 2 | 26 | 9 | 5 | 82 | 86 | 91 | 9 | 5 | 1 | 0,56 | 0,5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|----------|
| 29. | 0,29 5 | 0,26 | 0,26 8 | 0,08 1 | 0,28 3 | 0,39 1 | 0,28 1 | 0,47 4 | 0,42 | 0,26 4 | 0,46 2 | 0,3 27 | 0,01 9 | 0,01 1 | 0,1 21 | 0,0 02 | 0,1 92 | 0,03 2 | 0,30 3 | 0,2 81 | 0,30 6 | 0,35 3 | 0,3 31 | 0,2 59 | 0,3 13 | 0,53 8 | 0,56 5 | 0,5 6 | 1 | 0,4 6 |
| 30. | 0,46 1 | 0,11 6 | 0,23 4 | 0,02 3 | 0,39 4 | 0,57 2 | 0,31 7 | 0,45 6 | 0,44 7 | 0,32 7 | 0,44 5 | 0,4 06 | 0,01 4 | 0,05 6 | 0,1 39 | 0,0 53 | 0,2 88 | 0,03 5 | 0,42 2 | 0,3 39 | 0,36 4 | 0,31 7 | 0,4 71 | 0,2 74 | 0,3 77 | 0,52 7 | 0,54 5 | 0,5 05 | 0,46 | 1 |

Determinante = 7,113E-8

(1.) Sinto que as minhas ações demonstram o meu comprometimento com essa organização; (2.) Minha empresa (ou a empresa a qual trabalho) possui uma missão e uma visão claramente definidas; (3.) Sou responsável pelo estabelecimento das metas e objetivos da empresa e direciono as ações em meu trabalho para realizá-los; (4.) Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização; (5.) Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização; (6.) Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação; (7.) Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas; (8.) Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos; (9.) Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho; (10.) Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho; (11.) Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados; (12.) Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim; (13.) O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los; (14.) Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade; (15.) Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho; (16.) As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las; (17.) Ofereço orientações para os funcionários (recebo orientações dos superiores) quanto a suas (minhas) responsabilidades e a forma adequada de cumprir suas tarefas; (18.) Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa; (19.) Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta empresa; (20.) Estabeleço intercâmbio entre os departamentos, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos da empresa; (21.) São realizados encontros e reuniões de grupos entre eu e demais funcionários para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas; (22.) Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre todas as áreas da empresa; (23.) Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho; (24.) Estabeleço normas e padrões para que as pessoas desenvolvam seus trabalhos; (25.) Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho; (26.) Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais; (27.) Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho; (28.) Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários; (29.) Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho; (30.) Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.

APÊNDICE D – Tabela de correlação entre as Características Comportamentais Empreendedoras e os Fatores do desempenho individual

| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | V12 | V13 | V14 | V15 | V16 | V17 | V18 |
|-----|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| V1 | 1 | 0,21 | 0,151 | 0,242 | 0,338 | 0,239 | 0,246 | 0,252 | 0,3 | 0,178 | 0,302 | 0,437 | 0,108 | 0,383 | 0,299 | 0,354 | -0,124 | 0,176 |
| V2 | 0,21 | 1 | 0,237 | 0,289 | 0,297 | 0,142 | 0,147 | 0,313 | 0,545 | 0,35 | 0,226 | 0,339 | 0,279 | 0,226 | 0,272 | 0,264 | -0,146 | 0,21 |
| V3 | 0,151 | 0,237 | 1 | 0,228 | 0,268 | 0,354 | 0,11 | 0,263 | 0,338 | 0,079 | 0,243 | 0,184 | 0,28 | 0,183 | 0,285 | 0,193 | 0,076 | 0,056 |
| V4 | 0,242 | 0,289 | 0,228 | 1 | 0,092 | 0,267 | 0,2 | 0,234 | 0,402 | 0,066 | 0,11 | 0,214 | 0,205 | 0,241 | 0,404 | 0,101 | -0,056 | 0,08 |
| V5 | 0,338 | 0,297 | 0,268 | 0,092 | 1 | 0,449 | 0,166 | 0,393 | 0,422 | 0,227 | 0,199 | 0,285 | 0,321 | 0,284 | 0,399 | 0,371 | 0,021 | 0,084 |
| V6 | 0,239 | 0,142 | 0,354 | 0,267 | 0,449 | 1 | 0,001 | 0,18 | 0,299 | 0,307 | 0,067 | 0,294 | 0,132 | 0,164 | 0,284 | 0,17 | 0,18 | 0,105 |
| V7 | 0,246 | 0,147 | 0,11 | 0,2 | 0,166 | 0,001 | 1 | 0,289 | 0,158 | 0,164 | 0,266 | 0,178 | 0,107 | 0,394 | 0,485 | 0,389 | -0,103 | 0,198 |
| V8 | 0,252 | 0,313 | 0,263 | 0,234 | 0,393 | 0,18 | 0,289 | 1 | 0,327 | 0,267 | 0,265 | 0,244 | 0,294 | 0,203 | 0,343 | 0,338 | -0,051 | 0,107 |
| V9 | 0,3 | 0,545 | 0,338 | 0,402 | 0,422 | 0,299 | 0,158 | 0,327 | 1 | 0,36 | 0,224 | 0,447 | 0,283 | 0,326 | 0,292 | 0,308 | -0,081 | 0,206 |
| V10 | 0,178 | 0,35 | 0,079 | 0,066 | 0,227 | 0,307 | 0,164 | 0,267 | 0,36 | 1 | 0,208 | 0,429 | 0,126 | 0,181 | 0,165 | 0,253 | -0,059 | 0,171 |
| V11 | 0,302 | 0,226 | 0,243 | 0,11 | 0,199 | 0,067 | 0,266 | 0,265 | 0,224 | 0,208 | 1 | 0,402 | 0,256 | 0,375 | 0,276 | 0,494 | -0,125 | 0,145 |
| V12 | 0,437 | 0,339 | 0,184 | 0,214 | 0,285 | 0,294 | 0,178 | 0,244 | 0,447 | 0,429 | 0,402 | 1 | 0,417 | 0,404 | 0,29 | 0,461 | -0,101 | 0,265 |
| V13 | 0,108 | 0,279 | 0,28 | 0,205 | 0,321 | 0,132 | 0,107 | 0,294 | 0,283 | 0,126 | 0,256 | 0,417 | 1 | 0,165 | 0,285 | 0,335 | -0,015 | 0,03 |
| V14 | 0,383 | 0,226 | 0,183 | 0,241 | 0,284 | 0,164 | 0,394 | 0,203 | 0,326 | 0,181 | 0,375 | 0,404 | 0,165 | 1 | 0,641 | 0,635 | 0,008 | 0,51 |
| V15 | 0,299 | 0,272 | 0,285 | 0,404 | 0,399 | 0,284 | 0,485 | 0,343 | 0,292 | 0,165 | 0,276 | 0,29 | 0,285 | 0,641 | 1 | 0,533 | 0,031 | 0,383 |
| V16 | 0,354 | 0,264 | 0,193 | 0,101 | 0,371 | 0,171 | 0,389 | 0,338 | 0,308 | 0,253 | 0,494 | 0,461 | 0,335 | 0,635 | 0,533 | 1 | -0,014 | 0,415 |
| V17 | -0,124 | 0,146 | 0,076 | -0,056 | 0,021 | 0,18 | 0,103 | 0,051 | 0,081 | -0,059 | -0,125 | -0,101 | 0,015 | 0,008 | 0,031 | -0,014 | 1 | -0,072 |
| V18 | 0,176 | 0,21 | 0,056 | 0,08 | 0,084 | 0,105 | 0,198 | 0,107 | 0,206 | 0,171 | 0,145 | 0,265 | 0,03 | 0,51 | 0,383 | 0,415 | -0,072 | 1 |

(V1) Iniciativa; (V2) Busca de novas oportunidades; (V3) Persistência; (V4) Busca de informação; (V5) Preocupação com alta qualidade do trabalho; (V6) Comprometimento com contratos de trabalho; (V7) Orientação para eficiência; (V8) Planejamento; (V9) Resolução de problemas; (V10) Autoconfiança; (V11) Assertividade; (V12) Persuasão; (V13) Uso de estratégias de influência; (V14) Comprometimento Organizacional; (V15) Orientação para Objetivos e Resultados; (V16) Proatividade e Eficiência; (V17) Sobrecarga de Trabalho; (V18) Planejamento e Organização.