

Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de Êxito Socialmente Reconhecido

Autoria: Fernando Gomes de Paiva Júnior, André Luiz Maranhão de Souza Leão, Sérgio C. Benício de Mello

Resumo

Num contexto do incentivo à iniciativa de empreendimentos, parece crítico que se busque compreender comportamentos relacionados a competências empreendedoras, que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos à organização. Neste sentido, competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica, realizada através de análise de conteúdo clássica, junto a dirigentes de empresas brasileiras da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo. Os resultados demonstraram uma prevalência das competências conceituais e administrativas, além da descoberta da competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente.

1. Introdução

No contexto da nova economia as relações de mercado permeiam as práticas empreendedoras de forma complexa e confusa, independentemente das localidades nacionais ou regionais e os recursos que guiam as atividades imateriais, ligados ao tecido humano e ao social, bem como à qualidade das competências (Benko, 2002).

Nessa ótica, a sociedade pós-capitalista, concebida como do conhecimento ou pós-fordista, demanda um indivíduo universalmente instruído, cujas características concentram-se em absorver o conhecimento e a sabedoria herdados da tradição humana, em paralelo com a ciência do presente e a moldagem do futuro (Drucker, 2002). Essa pessoa terá que ser preparada para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer tanto o *saber fazer*, como o *saber ser*. Tais imperativos são determinantes de sobrevivência, contextualizada no *aprender a aprender*, e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional por meio de mecanismos recursivos de formação de competências (Demo, 1994).

No campo dos estudos organizacionais, inclusive em treinamento e desenvolvimento vocacional, tem havido, em âmbito mundial, ênfase na necessidade de se aperfeiçoarem habilidades e capacidades que gerem reflexões sobre as práticas profissionais. A crítica mais comum para tal preocupação parece residir na necessidade de suporte para dirigentes e equipes enfrentarem, de forma efetiva, os crescentes índices de mudança social, em particular aqueles que contribuem para incrementar a incerteza nos negócios e, conseqüentemente, no mercado de trabalho (Schön, 1991; Gibb, 1999).

Existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito socialmente reconhecido (Man e Lau, 2000; Pinto, 2000; Birley e Muzuka, 2001; Man *et al.*, 2002).

Deste modo, surge uma questão que representa o foco deste estudo: que áreas de competências empreendedoras são mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de

perfil empreendedor? Com base nisto, torna-se necessária uma pergunta complementar: que comportamentos específicos compõem as áreas de competências?

2. Referencial teórico

Competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (Kets de Vries, 1996; Man e Lau, 2000).

Fraser (2000) assinala a ênfase que a literatura confere a padrões comportamentais concebidos como diferenciados ao sugerir que empresas em fase de crescimento devem fomentar estilos de organizações flexíveis e generalistas, eliminar excessos burocráticos, intensificar discussões informais e explorar recursos gerados por terceiros num clima de reciprocidade de negócios em rede. No entanto, não adianta estabelecer padrões criativos e empreendedores no plano abstrato das organizações, sem conceber que a versatilidade das estruturas estratégicas advém de ações de indivíduos que movimentam posturas adquiridas ao longo da trajetória pessoal e profissional (Enriquez, 1997).

O estudo realizado por Storey (2002) junto a dirigentes de médias empresas da Inglaterra constata que as atitudes e práticas voltadas para a educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, demonstram correlação com a melhoria do desempenho organizacional. Em meio a outros fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, cabe destacar o dirigente de perfil empreendedor como ser que vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (Man *et al.*, 2002).

Ao pressupor que as competências são demonstradas por comportamentos observáveis condicionantes da capacidade pessoal de realizar ações estratégicas de expansão empresarial, elas constituem o foco de reflexão deste estudo. Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Além disto, também uma revisão acerca da competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal foi realizada, tendo em vista que, como será exposto nos resultados da pesquisa, esta categoria emergiu na análise dos dados deste estudo.

2.1. Competências de oportunidade

O reconhecimento de oportunidades de negócio pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas.

A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidade de negócios, definida por Hills e Laforge (1996) como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente, faculta seu avanço ao estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa.

Essa competência requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como a vigilância, seleção da equipe de trabalho, estudos, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além das não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer a tal oportunidade (Stevenson e Gumpert, 1985).

2.2. Competências de relacionamento

A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais (Ring e Van de Ven, 1994; Brush *et al.*, 2002).

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), reconhecido como fundamental para o desenvolvimento profissional, expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência num *saber-fazer* relacional (*netliving*) (Minarelli, 2001). Ao discutir a modalidade inovadora das empresas japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) já alertava que a competência relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas por meio do intercâmbio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à reprodução dos seus resultados.

Os envolvimento estratégicos aprimoram o desempenho inovador na medida em que a pesquisa de mercado e as atividades de pesquisa e desenvolvimento são aperfeiçoadas pelas informações compartilhadas na rede (Castells, 1999). Esse processo é tarefa dos indivíduos em posição estratégica na organização, na medida em que os dirigentes devem conduzir e ir adaptando conceitualmente os objetivos e recursos com base nas oportunidades que emergem no ambiente (Keegan, 1995).

2.3. Competências conceituais

Ao ponderar que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização, cabe reconhecer que eles driblam etapas normais do processo decisório e desenvolvem ações velozes e intuitivas (Man e Lau, 2001). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionado a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados (Man *et al.*, 2000). Um empreendedor eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes.

2.4. Competências administrativas

A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (Man e Lau, 2000). Deste modo, quando os recursos como fundos, parcerias e empregados não estão disponíveis na empresa, os empreendedores necessitam captá-los no ambiente de negócio de modo fortalecer as potencialidades de sua empresa. A questão básica com respeito aos recursos que Birley e Muzuka (2000) assinalam correspondem aos elementos necessários aos múltiplos estágios de desenvolvimento da empresa. Assim, o empreendedor tenta maximizar a criação de valor, minimizando o conjunto de recursos disponíveis, o que implica em aceitação de maiores riscos.

Em situações de crise, uma organização reconhecida como madura também adota uma configuração de empresa empreendedora quando lança mão de uma liderança criativa e relacional que imprima uma visão integrada e seu controle personalizado para motivar as pessoas a terem um alto desempenho (Dollinger, 1995; Gibb, 1999; Mintzberg *et al.*, 2000, 2001).

2.5. Competências estratégicas

As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas. Eles devem estar aptos a perceber tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais (Mintzberg *et al.*, 2001). Esses indivíduos têm que ser mais hábeis do que os demais membros da organização na tarefa de gerenciar sua complexidade (Kets de Vries, 1997).

Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais, ou para adotar táticas para enfrentar os clientes e os concorrentes. Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados.

O método de direcionamento estratégico aumenta a confiança do dirigente quanto ao rumo que está seguindo e proporciona orientação importante para a equipe, ao posicionar imagem de profissionalismo junto aos clientes (Kerns, 2002).

2.6. Competências de comprometimento

As competências de comprometimento são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Ao lado disso, deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento mesmo quando da ocorrência de crises setoriais (Man e Lau, 2000).

Muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, a aspirações de avanços no setor de atividade, a um senso de auto-reciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas.

2.7. Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

O estudo realizado por Friedman *et al.* (1998) constata que um crescente número de dirigentes atuam sob o pressuposto do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Eles declaram que tais instâncias são complementares, e não concorrentes, em termos de prioridades. Esta postura é reconhecida pelos autores como filosofia “ganha-ganha”, repercutindo-se tanto na organização como na vida pessoal dos seus colaboradores. Tais dirigentes são orientados por princípios que se repercutem num círculo virtuoso para a empresa, como esclarecer o que é importante, reconhecer e dar apoio à equipe como seres humanos plenos e assumir ou mesmo prestigiar o fato de que existem papéis a serem cumpridos fora do espaço de trabalho.

3. Procedimentos metodológicos e analíticos

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica (Merriam, 1998). A coleta dos dados consistiu em sete entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, realizadas com dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo.

O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo clássica com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (Bauer e Gaskell, 2002). Tal metodologia é compreendida como um conjunto de

técnicas de análise das comunicações, focada numa investigação através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto, com a finalidade da interpretação da mensagem (Bardin, 1977).

As categorias de análise foram definidas com base nas seis áreas de competências propostas por Man e Lau (2000), conforme antecipado no referencial teórico. Entretanto, algumas competências foram percebidas como conceitualmente superpostas, suscitando a necessidade de alterações de ordem contextual e conceitual. Algumas competências apresentadas pelos autores foram reclassificadas, todas como administrativas (“Gerenciar conflitos entre os empregados”, “Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão”, “Comunicar-se eficazmente interna e externamente” e “Expor-se com habilidade junto à mídia”, previstas como de relacionamento e “Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados”, prevista como uma competência estratégica). Depois, novas configurações precisaram ser realizadas, chegando-se, em alguns casos, a um terceiro nível de códigos. Dentre as competências de relacionamento, duas referentes a construir e manter redes de relacionamento e credibilidade e confiança com clientes internos e externos, efetivos e potenciais, foram sintetizadas em uma (“Construir e manter redes de relacionamentos com *stakeholders*”) e outras duas referentes à utilização destas redes de relacionamento e credibilidade e confiança foram sintetizadas em outra (“Construir e manter credibilidade e confiança com clientes internos e externos”), que, agrupada com “Negociar com os parceiros de negócios” formou a nova categoria “Utilizar-se dos relacionamentos”. Dentre as competências conceituais, uma categoria intitulada “Racionar de forma criativa” agrupou “Pensar intuitivamente” e “Ver por um ângulo diferente” e outra, intitulada “Lidar com o risco” incluiu “Avaliar riscos” (prevista pelo autor), além de uma nova, descoberta na análise. No que cerne às competências administrativas, ocorreram as maiores alterações: “Organizar” e “Liderar” (previstas pelo autor) se transformaram em grupos de competências. A primeira agregou a competência mencionada prevista como estratégica, enquanto a segunda agregou duas das competências descritas como de relacionamento (“Gerenciar conflitos entre os empregados”, “Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão”), além de “motivar” e “delegar”, apresentadas pelos autores num mesmo nível hierárquico. As outras duas competências propostas como de relacionamento foram agrupadas como “Atuar mercadologicamente”. Finalmente, quanto às competências estratégicas e as de comprometimento, foram mantidas as mesmas (à exceção da estratégica classificada como administrativa), porém agrupadas de forma mais concisa, em três e duas categorias, respectivamente.

Baseado nisto, um mapa de codificação foi gerado. A partir daí, entrevistas começaram a ser analisadas e cada trecho representativo de competências recebeu um código de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código). Os dados foram codificados na medida em que foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação muito cansativo. Caso um trecho representativo não se adequasse a nenhuma categoria, foi classificado como não categorizado, para, posteriormente, ser analisado. Tais novos códigos foram, em sua maioria, ajustados às seis dimensões previstas – “Identificar sinergia com parceiros” (competência de oportunidade); “Recorrer às relações pessoais” (competência de relacionamento, da subcategoria “Utilizar-se dos relacionamentos”); “Ter vocação”, “Ter autonomia”, “Ter sensibilidade e vontade de aprender” e “Assumir riscos” (competências conceituais, sendo a última da subcategoria “Lidar com riscos”); “Atender de pronto ao cliente”, “Ser ágil em tomada de decisão”, “Vender eficazmente” e “Atribuir valor ao seu produto/negócio” (competências administrativas, sendo as duas primeiras da subcategoria “Organizar” e as outras duas da subcategoria “Atuar mercadologicamente”); “Ter

intencionalidade para a ação”, “Estabelecer o posicionamento”, “Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características” e “Ter agressividade competitiva” (competências estratégicas) – e dois deles (“Dar vazão ao estresse” e “Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho”) compuseram uma nova categoria, denominada “Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal”, conforme antecipado. O mapa de codificação completo é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Áreas de competências e definições dos comportamentos

Cód.	Dimensões da competência	Definições
10	Oportunidade	
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência.
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar sinergia com parceiros	Identificar otimização de esforços com parceiros.
11	Relacionamento	
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, colaboradores internos e acionistas.
112	Utilizar-se dos relacionamentos	
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Negociar com os parceiros de negócios	Jogar de forma “ganha-ganha” para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
1123	Recorrer às relações pessoais	Recorrer a pessoas e grupos de referência oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional.
12	Competências conceituais	
121	Raciocinar de forma criativa	
1211	Pensar intuitivamente	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Ver por um ângulo diferente	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Inovar	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
123	Lidar com o risco	
1231	Avaliar riscos	Avaliar situações duvidosas.
1232	Assumir riscos	Tomar decisão em situação de incerteza.
124	Ter vocação	Demonstrar talento empreendedor.
125	Ter autonomia	Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole.
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	Teorizar a prática cotidiana.
13	Competências administrativas	
131	Planejar	Elaborar ordenadamente as ações futuras
132	Organizar	
1321	Alocar recursos eficientemente	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1323	Atender de pronto ao cliente	Diligência na satisfação de necessidades do cliente.
1324	Ser ágil em tomada de decisão	Tomar decisões rápidas e criativas.
133	Liderar	
1331	Ter liderança sobre a equipe	Conduzir os colaboradores internos.
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	Alinhar interesses funcionais antagônicos.
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos

Tabela 1 – Áreas de competências, categorias e definições (continuação)

1334	Motivar a equipe	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos.
1335	Delegar tarefas	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Controlar	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desviações.
135	Atuar mercadologicamente	
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	Transmitir mensagens curtas e informativas.
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Vender eficazmente	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
14	Competências estratégicas	
141	Planejar estrategicamente	
1411	Ter visão abrangente	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Ter intencionalidade para a ação	Predisposição para atuação empreendedora.
142	Posicionar o produto/negócio no mercado	
1421	Definir e avaliar posicionamento	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Estabelecer o posicionamento	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
1424	Ter agressividade competitiva	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
143	Gerir estrategicamente	
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Executar metas estabelecidas	Capacidade de implementar ações programadas e não-programadas em função das metas.
1433	Utilizar táticas	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
1434	Orçar a implementação da estratégia	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
1435	Controlar os resultados das estratégias	Monitorar os resultados da implementação da estratégia.
15	Competências de comprometimento	
151	Comprometimento com o negócio	
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Dedicar-se ao trabalho	Trabalhar arduamente pela empresa.
1514	Comprometer-se com a equipe	Ser responsável pela atuação dos empregados.
152	Comprometimento pessoal.	
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais.	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
1523	Recomeçar após fracassos	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	
161	Dar vazão ao estresse	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado nas entrevistas.

As tabelas de frequência que serão apresentadas na análise dos resultados incluem menções extraídas das entrevistas de acordo com o aparecimento e relevância, num total de 326 citações.

4. Apresentação dos resultados

Os resultados serão apresentados visando substanciar as respostas para as perguntas de pesquisa. Inicialmente, uma visão geral dos resultados de todas as áreas de competências e, em seguida, uma análise de cada uma das áreas.

4.1. Áreas de competências

Tabela 2 – Incidência das áreas de competência

Código	Classificação	Freq.	%
10	Competências de oportunidade	31	8,1
11	Competências de relacionamento	21	5,5
12	Competências conceituais	101	26,4
13	Competências administrativas	91	23,8
14	Competências estratégicas	61	15,9
15	Competências de comprometimento	66	17,2
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal	12	3,1
	Total	383	100

Conforme a Tabela 2 evidencia, a área de competência que emerge como mais importante é a conceitual, reforçando a idéia de ação criativa e ágil, marcada pela subjetividade do empreendedor, além de sua propensão a atuar em situações de risco como definidores da postura empreendedora (Kuratko e Hodgetts, 1995; Man e Lau, 2000). Também a área de competências administrativas apresentou uma relevante participação na amostra, fato que demonstra a necessidade de maior inserção de conhecimentos gerenciais na prática de geração e crescimento de negócio, concebido por Gibb (1999) como um processo gerencial necessário ao empreendedor para o enfrentamento das incertezas ambientais. As competências estratégicas e de comprometimento aparecem nos conteúdos com frequências relativamente homogêneas, significando a preocupação do dirigente no sentido de gerar o negócio e mantê-lo vivo e crescente como cuidados semelhantes. Já a capacidade de equilíbrio entre as atividades do trabalho e a vida pessoal constitui a descoberta desta pesquisa, por ser uma área não antecipada, fator que demonstra como as questões psicológicas e sociais do empreendedor têm repercussão positiva na vitalidade da organização (Friedman *et al.*, 1998; Boyd e Gumpert (1983).

4.2. Competências de oportunidade

Tabela 3 – Incidência das competências de oportunidade

Código	Classificação	Freq.	%
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	12	38,7%
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	8	25,8%
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	7	22,6%
104	Identificar sinergia com parceiros	4	12,9%
	Total	31	100

Quanto às competências de oportunidade, a Tabela 3 aponta que a maior parte dos entrevistados (mais de 2/3 das enunciações) associam o processo de reconhecimento de oportunidades aos seus interesses profissionais. Essa evidência corrobora a percepção de Hills e Laforge (1996) de que esse conceito constitui componente essencial à geração de

lucratividade da empresa como mecanismo de sobrevivência e crescimento do negócio. Outros aspectos sinalizados pelos empreendedores que atuam na nova economia são de estarem atentos a espaços de mercado não atendidos e de necessitarem levantar informações de mercado com suporte de capacidades e conhecimentos relacionados ao esforço de marketing, inclusive na busca de informação sobre posições de mercado, conforme assinalado por Lodish *et al.* (2002). Além disso, cabe ressaltar que alguns dos entrevistados reconhecem a sinergia com parceiros como relevante para sua prática empreendedora.

4.3. Competências de relacionamento

Tabela 4 – Incidência das competências de relacionamento

Código	Classificação	Freq.	%
111	Construir e manter redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i>	9	42,9
112	Utilizar-se dos relacionamentos	12	57,1
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com <i>stakeholders</i>	(2)	(9,5)
1122	Negociar com os parceiros de negócios	(6)	(28,6)
1123	Recorrer às relações pessoais	(4)	(19)
	Total	21	100

Analisando-se as competências de relacionamento (Tabela 4) a utilização das redes de relacionamento aparece como sendo mais importante, categorizadas nas relações com parceiros, tanto no sentido de saber utilizar-se desses *stakeholders*, como, sobretudo, na capacidade de negociar com eles de modo a garantir o fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade junto a esses interagentes (Brush *et al.*, 2002). Ainda nesta categoria, a descoberta de que recorrem a relações pessoais foi relevante (Minarelli, 2001). O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros, também representativo, está previsto nos estudos de Moger (2000), que denomina tais elementos como *ativadores de rede*, compreendendo-os como pessoas de habilidades de relacionamento junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem relações estratégicas com os clientes, governo, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições, buscando compartilhar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

4.4. Competências conceituais

Tabela 5 – Incidência das competências conceituais

Código	Classificação	Freq.	%
121	Racionar de forma criativa	20	19,9
1211	Pensar intuitivamente	(15)	(14,9)
1212	Ver por um ângulo diferente	(5)	(5)
122	Inovar	24	23,8
123	Lidar com o risco	24	23,8
1231	Avaliar riscos	(15)	(14,9)
1232	Assumir riscos	(9)	(8,9)
124	Ter vocação	3	3
125	Ter autonomia	6	5,9
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender	24	23,8
	Total	101	100

A Tabela 5 demonstra as competências conceituais. A capacidade de inovar, a relação com o risco e a sensibilidade e o desejo de aprender se mostram mais evidentes. A relação com situações de risco, desdobrada na avaliação e no ato de arriscar-se frente a cenários de incerteza, constitui elemento decisivo do ato de empreender, confirmando a posição de autores como Dollinger (1995). A importância dada à aprendizagem demonstra a preocupação

do empreendedor que atua na nova economia em estar sempre disposto a aprender, principalmente com suas falhas e insucessos e compartilhar conhecimentos, fato sinalizado conceitualmente por Kets de Vries (1995). Outra competência relevante foi a de raciocínio de forma criativa, evidenciando a prevalência do pensamento subjetivo no âmbito de reflexão e atuação desses atores. Vários autores (e.g.: Kuratko e Hodgetts, 1995; Lumpkin e Dess, 1996, 2001; Man e Lau, 2000; Morin, 1996) realçam a importância dos componentes da criatividade e independência de pensamento, associando esta característica com a inovação e a autonomia compreendidas como fatores catalizadores de desempenho do empreendedor.

4.5. Competências administrativas

Tabela 6 – Incidência das competências administrativas

Código	Classificação	Freq.	%
131	Planejar	1	1,1
132	Organizar	34	37,4
1321	Alocar recursos eficientemente	(8)	(8,8)
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados	(24)	(26,4)
1323	Atender de pronto ao cliente	(1)	(1,1)
1324	Ser ágil em tomada de decisão	(1)	(1,1)
133	Liderar	34	37,4
1331	Ter liderança sobre a equipe	(13)	(14,3)
1332	Gerenciar conflitos entre os empregados	(0)	(0)
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão	(1)	(1,1)
1334	Motivar a equipe	(15)	(16,5)
1335	Delegar tarefas	(5)	(5,5)
134	Controlar	11	12,1
135	Atuar mercadologicamente	11	12,1
1351	Comunicar-se eficazmente interna e externamente	(4)	(4,4)
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia	(1)	(1,1)
1353	Vender eficazmente	(5)	(5,5)
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio	(1)	(1,1)
Total		91	100

Conforme a Tabela 6, referente às competências administrativas, evidencia-se uma discussão de reconhecimento do processo organizativo e da liderança como fatores relevantes para o comportamento empreendedor, fato que reafirma a proposição de Birley e Mazuka (2000) quanto ao reconhecimento da capacidade de alocação de recursos físicos e dos talentos como necessários ao crescimento da organização. A liderança assume um papel fundamental, como sugerem Collins e Porras (1997) com um perfil mais voltado para a motivação de equipes em termos de afinações, consenso e relacionamento. É surpreendente que o planejamento administrativo não tenha sido destacado, já que é uma atividade fortemente estimulada entre os empreendedores brasileiros, até mesmo como via de financiamento e viabilização de seus negócios.

4.6. Competências estratégicas

Tabela 7 – Incidência das competências estratégicas

Código	Classificação	Freq.	%
141	Planejar estrategicamente	21	34,4
1411	Ter visão abrangente	(7)	(11,5)
1412	Estabelecer e avaliar objetivos	(3)	(4,9)
1413	Ter intencionalidade para a ação	(11)	(18)
142	Posicionar o negócio/produto no mercado	17	27,8
1421	Definir e avaliar posicionamento	(2)	(3,3)
1422	Estabelecer o posicionamento	(3)	(4,9)
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características	(1)	(1,6)
1424	Ter agressividade competitiva	(11)	(18)
143	Gerir estrategicamente	23	37,7
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos	(8)	(13,1)
1432	Executar metas estabelecidas	(10)	(16,4)
1433	Utilizar táticas	(4)	(6,6)
1434	Orçar a implementação da estratégia	(0)	(0)
1435	Controlar os resultados das estratégias	(1)	(1,6)
	Total	61	100

A Tabela 7, de competências estratégicas, ressalta um relativo equilíbrio entre suas categorias. A administração estratégica, representada pela execução de metas e controle dos resultados das ações estratégicas e pela realização de mudanças em ambientes hostis, demonstra que a compreensão de reviravolta estratégica por meio da análise e reversão de um quadro contingencial desfavorável, assinalados por Mintzberg *et al.* (2001) tem fundamento junto a este público. A perspectiva de planejar estrategicamente parece associada ao desenvolvimento de planos de negócios, prática tão destacada nos famigerados estudos de empreendedorismo brasileiros que incentivam a formação empreendedora com base em planos de negócios, a exemplo de Dornelas (2001) e Dolabela (1999). O esforço de posicionamento, por sua vez, confirma a concepção de Lodish *et al.* (2002) de que a busca de posicionamento representa uma interface valiosa de empreendedorismo e marketing e se repercute na exploração de novas oportunidades.

4.7. Competências de comprometimento

Tabela 8 – Incidência das competências de comprometimento

Código	Classificação	Freq.	%
151	Comprometimento com o negócio	31	47
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio	(12)	(18,2)
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo	(2)	(3)
1513	Dedicar-se ao trabalho	(13)	(19,7)
1514	Comprometer-se com a equipe	(4)	(6,1)
152	Comprometimento pessoal	35	53
1521	Comprometer-se com suas crenças e valores	(12)	(18,2)
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais	(15)	(22,7)
1523	Recomeçar após fracassos	(8)	(12,1)
	Total	66	100

Mais uma área de competências que demonstra equilíbrio entre suas categorias. A Tabela 8, das competências de comprometimento, demonstra que o empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais, como se o dirigente e sua organização fossem um mesmo organismo. Tal constatação confirma o estudo de Kuratko e Hodgetts (1995), que asseveram serem as intenções, os sentimentos, os desejos e

as motivações pessoais do empreendedor, vinculadas à sua necessidade de expansão e manutenção do negócio, essenciais para o benefício da organização.

4.8. Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Tabela 9 – Incidência das competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Código	Classificação	Freq.	Part.
161	Dar vazão ao estresse	8	66,6%
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho	4	33,3%
	Total	12	100%

Ao observar a existência de fatores do cotidiano que representam fontes de estresse para o empreendedor num estudo realizado no começo dos anos 80, Boyd e Gumpert (1983) já associam tal questão ao risco assumido nos estágios de criação e expansão do negócio, à falta de recursos para satisfazer a necessidade de realização, à imersão na atividade provocando o isolamento social e aos problemas circunstanciais do dia-a-dia. As saídas de equilíbrio propostas pelos autores apontam o envolvimento com redes de dirigentes de empresas, intervalos de férias ou feriados curtos ou longos que permitam a auto-renovação, abertura de veias de comunicação com as equipes de modo a torná-las mais produtivas e garantir a delegação de tarefas, além da busca satisfação em atividades sociais e recreativas alheias à rotina da empresa.

5. Conclusões

Com base nas questões norteadoras deste estudo, as seguintes conclusões são apresentadas.

Que comportamentos específicos compõem as áreas de competências empreendedoras?

Das sete áreas de competências identificadas neste estudo, 50 comportamentos específicos emergiram. Dentre eles, alguns merecem destaque por terem sido os mais representativos neste estudo.

A sensibilidade e a vontade de aprender como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências; o pensar intuitivamente, marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora; e a facilidade de avaliar riscos em meios a cenários obscuros e de incerteza formam um significativo mosaico de competências conceituais dos empreendedores.

A utilização de recursos e capacidades que repercutam na geração de resultados eficazes e a motivação da equipe de colaboradores internos compreendem capacidades realçadas nos conglomerados dos relatos como significativas e dignas de consideração científica no que cerne a competências administrativas.

Finalmente, o comprometimento com os objetivos pessoais se sobressaem ao conjunto de compromissos relatados nas entrevistas, os quais também merecem discussões mais exaustivas no bojo dos estudos de empreendedorismo.

Que áreas de competências empreendedoras são mais relevantes nos comportamentos de dirigentes de perfil empreendedor?

O desafio deste estudo consistiu em apresentar os resultados de áreas de competências empreendedoras de dirigentes de empresas que atuam na nova economia os quais demonstram que o estoque de competências específicas acumuladas pelos dirigentes estão no saber fazer e o saber ser peculiares à prática empreendedora. Esta concepção é ilustrada pela prevalência das competências conceituais, inclusive de teor subjetivo, e pelas competências

administrativas, voltadas para a otimização dos recursos físicos, tecnológicos e junto aos colaboradores internos e parceiros, de modo a alcançar resultados satisfatórios.

Como descoberta, a competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente, que o inspiram a buscar escapes da exaustão física e psicológica ameaçadores de seu rendimento nas atividades empresariais, repercute-se na tentativa de encontrar fórmulas de saídas criativas e lúdicas para garantir um contínuo estado de revigoração pessoal e profissional.

O planejamento formal parece ser uma atividade alheia às práticas administrativas do dia-a-dia do dirigente de perfil empreendedor. Este achado denota que a elaboração de um eventual plano de negócio tem validade tão somente no estágio de abertura da empresa, à parte do manuseio e revisão ao longo das etapas subseqüentes do ciclo de vida organizacional.

6. Limitações e recomendações para futuras pesquisas

Embora considerando a representatividade empresarial do eixo Rio-São Paulo como regiões emergentes de práticas empresariais no âmbito nacional e internacional, o estudo limita-se na configuração de um horizonte amostral de sete dirigentes de empresas. E, portanto, sugere a continuação junto a mais empresários e intraempreendedores, inclusive expandindo o espectro para outras localidades do país. Outra limitação metodológica residuiu na pesquisa qualitativa básica, com uso da técnica de análise de conteúdo e demandando uma apreciação epistemológica rigorosa com uso de mecanismos de triangulação de dados, por meio de uma análise de discurso ou análise narrativa para compreensão da atmosfera contextual que permeia a identificação das competências do sujeito empreendedor.

7. Agradecimentos

Os realizadores desta pesquisa agradecem o apoio da CAPES e do CNPq.

8. Referências bibliográficas

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, A. V.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.
- BIRLEY, S.; MUZUKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOYD, P.; GUMPERT, D. E. Coping with entrepreneurial stress. **Leadership and organization development Journal**, v. 13, n. 2, pp. 27-32, 1992.
- BRUSH, C. G., GREENE, P. G. e HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, pp. 20-35, jan./mar. 2002.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para Durar**. 7. ed. São Paulo: Rocco, 1997.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.

DOLLINGER, M. J. **Entrepreneurship**: strategies and resources. Illinois: Irwin, 1995.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de empresa**, v. 37, n. 1, pp. 18-29, 1997.

FRASER, P. Insight or enigma?: marketing, entrepreneurship and complexity science. **Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, 2000.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the of the zero-sum game. **Harvard Business Review**, nov./dez 1998.

GIBB, A. Can we buid 'efective' entrepreneurship through management development? **Journal of General Management**, v. 24, n. 4, pp. 1-22, 1999.

HILLS, G.; LAFORGE, R. W. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.

KERNS, C. D. An entrepreneurial approach to strategic direction setting. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, jul./ago. 2002.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Organizational paradoxes**: clinical approaches to management. 2. ed. Londres: Routledge, 1995.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship**: a contemporary approach. 3. ed. The Dryden Press, 1995.

LODISH, L.; MORGAN, H. L.; KALLIANPUR, A. **Empreendedorismo e marketing**: lições do curso de MBA da Wharton School. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p.135-172, 1996.

_____; _____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, n. 16, p.429-451, 2001.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v. 8 , n. 3, 2000.

_____; _____. CHAN, K. F. The competitiveness of smal and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINARELLI, J. A. **Networking**. São Paulo: Gente, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contibution of network activation. Anais do I EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Maringá, 2000.

MORIN, E. A noção de sujeito. In SCHINITMAN, D. F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PINTO, L. F. S. O espírito empreendedor no processo estratégico. **Conjuntura Econômica**, v. 54, n. 12, 2000.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, pp. 90-118, 1994.

SCHÖN, D. **The reflexive practitioner**. United Kingdom: Arena, 1991.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, p. 85-94, mar./abr. 1985.

STOREY, D. J. Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? **Omega**, v. 30, n. 4, pp. 249-264, ago. 2002.

9. Apêndice

Tabela 10 – Destaque de trechos-chave na caracterização dos códigos

Cód.	[Ref. (entrevistado/citação)]/Trecho representativo de cada código	Freq.
101	7(302). Víamos oportunidades ilimitadas em várias áreas.	12
102	2(63). Vejo a figura do empreendedor (...) descobre a oportunidade onde ninguém viu.	8
103	3(118). E saíamos à caça das informações (...).	7
104	7(309). Isso nos levou a combinar os talentos e as qualidades.	4
111	3(125). Com as pessoas (...) sempre tive uma regra: transparência total.	9
1121	3(126). (...) antes de tomar a decisão, discutir (...).	2
1122	4(197). Fizemos acordos vantajosos (...).	6
1123	5(258). O negócio da honestidade é do meu pai (...).	4
1211	6(268). Não foi uma oportunidade cientificamente pesquisada.	15
1212	3(148). A capacidade de ver coisas que as pessoas em geral não conseguem ver.	5
122	4(218). Tínhamos acabado de inventar a solução (...).	31
1231	1(55). Tem que olhar para o caixa da empresa (...).	15
1232	6(280). Nenhuma pessoa normal faria isso.	9
124	5(227). Talvez seja DNA.	3
125	5(240). Nunca mais vou ser empregado de ninguém.	6
126	2(66). O sucesso (...) consequência de experiências bem sucedidas (...)	24
131	4(215). (...) passamos por reuniões nas quais discutimos o fechamento da empresa.	1
1321	7(314). Peguei duas pessoas e organizei um modelinho de gestão (...).	8
1322	5(247). E aí passamos a investir mais em tecnologia (...).	24
1323	4(172). As pessoas (...) mandavam e-mails, pediam para incluir coisas (...).	1
1324	4(169). Já na terceira semana, registrei o nome (...).	1
1331	1(26). (...) o bom empreendedor (...) tem que transmitir as idéias sem dizer nada.	13
1332		0
1333	3(133). Se não for aprovada, me declaro voto vencido e sigo a decisão.	1
1334	1(25). (...) idéia por conta própria (...) a idéia sendo dele, sua motivação é maior.	15
1335	1(52). (...) se cercar de pessoas que saibam gerir processos (...).	5
134	4(185). As pessoas ganhavam bônus de desempenho em função das metas (...)	11
1351	1(49). Nosso cartão (...) vai com slogan e tudo.	4
1352	4(206). A mídia dava atenção.	1
1353	5(231). (...) tarefa insana de convencer clientes (...) que era possível trabalhar pela Internet (...) comprando (...) geograficamente em outro lugar.	5
1354	4(213). Se você não valorizar (...).	1
1411	3(136). (...) mais importante do que ler é saber ler.	7
1412	7(312). (...) voltei com uma idéia fixa: ganhar dinheiro.	3
1413	2(64). (...) a necessidade de fazer algo.	11
1421	3(142). (...) que tenha foco.	2
1422	1(34). (...) essa força para tornar algo conhecido.	3
1423	1(51). (...) a sua empresa tem que ter a sua identidade.	1
1424	4(187). Éramos muito pequenos, mas enfrentávamos o gigante na cara-de-pau.	11
1431	2(93). (...) foi preciso rever o plano.	8
1432	3(124). Até agora todas as minhas metas foram cumpridas.	10
1433	1(29). (...) acaba usando técnicas de guerrilha.	4

Tabela 10 – Destaque de trechos-chave na caracterização dos códigos (continuação)

1434		0
1435	7(318). Implementamos (...) por que ela faz? (...) não tem caixa? (...).	1
1511	6(285). (...) ter uma fidelidade muito grande à idéia original.	12
1512	1(23). Daqui a um ano, saberemos como ficará a empresa.	2
1513	1(30). Não tem fim de semana (...).	13
1514	3(153). As pessoas precisam estar felizes com aquele projeto.	4
1521	3(120). (...) construir alguma coisa que tenha algum sentido para a vida (...).	12
1522	4(156). Tina desejos (...) de abrir sua própria empresa.	15
1523	7(306). Estivemos quebrados duas vezes.	8
161	2(86). Eu leio (...) durmo (...) faço ginástica.	8
162	4(208). Mas não era um sacrifício extremo, tinha prazer também.	4