



DJALMA DONIZETTI CLARIANO DA SILVA

**A RELAÇÃO DOS VALORES PESSOAIS ENTRE O
EMPREENDEDOR E O COACH**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

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

DJALMA DONIZETTI CLARIANO DA SILVA

A relação dos valores pessoais entre o
Empreendedor e o Coach

Orientador – Prof. Dr. Reed Elliot Nelson

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

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

Ficha catalográfica elaborada pela

Biblioteca Central da UNIFACCAMP

S579r

Silva, Djalma Donizetti Clariano da

A relação dos valores pessoais do empreendedor e o coach / Djalma Donizetti Clariano da Silva. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Prof^o. Dr. Reed Elliot Nelson, PhD.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP.

1. Valores pessoais. 2. Empreendedor. 3. Coach. 4. C-VAT. 5. Modelo de Miner.
I. Nelson, Reed Elliot. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2018**

DJALMA DONIZETTI CLARIANO DA SILVA

A relação dos valores pessoais do Empreendedor e o Coach

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson, PhD
UNIFACCAMP Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, PhD
UNIFACCAMP Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Marcus Alexandre Yshikawa Salusse
FGV Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

Antecipadamente agradeço ao Artesão da Vida, ao meu papai Benedito, a minha mamãe Alice e minhas irmãs Sandra e Selma (in memorian), Ana Lúcia, Cláudia e Débora, meus sobrinhos e sobrinhas, tios e tias, primos e primas e demais familiares. Aos meus afilhados e afilhadas que tanto me ensinam (Isabela, Matheus, Antonio, Sil, Val, Márcia, Alex, Sérgio, Damares, Willian, Assunção, Izolina, Pe. Ronei e tantos outros), aos amigos e amigas que fiz durante este período dos créditos do mestrado e as estupendas amizades que construí nesta vida. As secretárias que fazem parte da equipe do Mestrado concomitante as recepcionistas. Aos professores doutores do programa Prof. Dr. Marco Antonio Silveira, Prof. Dr. Djair Picchiai, Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi, Prof. Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa, Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo, Prof. Dr. Roberto Coda, Prof. Dr. José Luiz Contador, Prof. Dr. Marcos Hashimoto, Prof. Dr. João Eduardo Prudêncio Tinoco, Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer e o membro externo da Uninove Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima e o outro da FGV Prof. Dr. Marcus Alexandre Yshikawa Salusse, por aceitarem o convite de participar da banca examinadora; e de maneira especial ao meu orientador Prof. Dr. Reed Elliot Nelson, pela paciência e dedicação na orientação para chegarmos até aqui.

Ao Prof. Dr. Clóvis Soler Gines Júnior pela disponibilidade e contribuição, minha madrinha Profa. Me. Rosangela Maria Cordeiro Garoto pelos conselhos e por ser minha referência, a família Bortolozzo de Itatiba, todos da Capela Santa Luzia e da Banda Família Inspiração, ao meu irmão de alma Márcio Vinícius Caruso Bocamino e sua mamãe Profa. Marly Aparecida Caruso Bocamino que contribuiu gentilmente na correção ortográfica deste trabalho. Aos Professores e Mestres José Marques, Rodrigo, Sóstenes, Diogo, Fábio Senigália, Camila Padula, Cristiane, Alberto, Émerson, Marcelo Vasconcelos, Armando, Roseli, Rodrigo, Cleberson, Evandro Ferigato, Nelson, Fábio, Professoras Mestre Aline Cardoso, Cristina, Félix, Brunório, Cardoso, Passoti, Lampreia, Suzy, Alan, Luiz Biondi, Paulo, Sebastião, Egle, Sérgio, Fábio Laia, Michele, Marli, Mário, Tarciso e ao meu grande amor Profa. Mestre Cláudia Fabiana Paz e sua filha Raquel Paz pelo acolhimento e entrega.

EPÍGRAFE

Ser professor é a incapacidade de ficar contido dentro de si

Prof. Dr. Mário Sérgio Cortella

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: O objetivo da presente pesquisa foi abrir a investigação sobre as semelhanças e diferenças entre *empreendedores* e *coaches*, através de um estudo dos seus valores pessoais.

Problema e Objetivos: Dado que pesquisas indicam que os *empreendedores* não são todos idênticos - ou seja, há mais de um tipo de *empreendedor*, assim, o estudo completo provavelmente precisará olhar para mais de um tipo de *empreendedor*. Da mesma forma, dada a variedade de tipos de *coaches* existentes, também é altamente provável que haja variação nos valores pessoais dos *coaches*.

Abordagem metodológica: A pesquisa tem sua natureza exploratória – descritiva, com dados do instrumento C-VAT (Culture and Value Analysis Tool), desenvolvido por Nelson (2003). Com essa ferramenta que tem como norte o seu autoconhecimento e traços da personalidade das pessoas, desvendando as 16 áreas da vida humana que impactam diretamente na personalidade e nos resultados pessoais e profissionais, além de mapear os valores pessoais que norteiam o comportamento, os hábitos e as decisões humanas.

Resultados Alcançados: Diante dos resultados foi possível evidenciar que há diferenças entre o *empreendedor*, *coach* e os demais da população. A título de exemplo, no quesito Trabalho Duro fica muito evidente, porém quando olhamos Lealdade são muito próximos uns dos outros. Isso significa que em determinados valores são competitivos e outros são assemelhados.

Implicações Práticas: Cada uma dessas possibilidades tem implicações práticas. Se, por exemplo, a maioria dos *coaches* são empáticos e analíticos, e a maioria dos *empreendedores* não são, aqueles *coaches* que não são, pode ter uma vantagem competitiva. Alternativamente pode haver um grande mercado para os *coaches* no intuito de ajudar outros *coaches* a compreender as naturezas dos menos empáticos *empreendedores* e relacioná-los com sucesso.

Contribuição: A pesquisa contribui para que possamos compreender através dos valores pessoais as diferenças e semelhanças entre o *empreendedor* e *coach*. Quando conhecermos a atmosfera comportamental destes dois mundos, será possível quando relacionar-se tenham mais clareza e melhores resultados.

Palavras-Chave: Valores pessoais. Empreendedor. Coach. C-VAT. Modelo de Miner

ABSTRACT

Purpose of the research: The objective of the present research was to open the investigation about the similarities and differences between entrepreneurs and coaches, through a study of their personal values.

Problem and Objectives: Given that survey indicate that entrepreneurs are not all identical - that is, there is more than one type of entrepreneur, so the full study will probably need to look at more than one type of entrepreneur. Likewise, given the variety of existing coaches, it is also highly likely that there will be variation in coaches' personal values.

Methodological approach: The research has its exploratory - descriptive nature, with secondary data of the instrument C - VAT (Culture and Value Analysis Tool) developed by Nelson (2003). With this tool, which has as its basis the self-knowledge and personality traits of people, revealing the 16 areas of human life that directly impact on personal and professional results and personalities, as well as mapping the personal values that guide behavior, habits and the human decisions.

Results Achieved: Given the results, it was possible to show that there are differences between the entrepreneur, coach and others in the population. As an example, in the Work Hard question is very evident, but when we look Loyalty are very close to each other. This means that certain values are competitive and others are similar.

Practical Implications: Each of these possibilities has practical implications. If, for example, most coaches are empathetic and analytical, and most entrepreneurs are not, those coaches who are not, can have a competitive advantage. Alternatively there may be a large market for coaches to help other coaches understand the natures of less empathic entrepreneurs and relate them successfully.

Contribution: Research contributes so that we can understand through personal values the differences and similarities between the entrepreneur and coach. When we know the behavioral atmosphere of these two worlds, it will be possible to relate to each other more clearly and better.

Key words: Personal values. Entrepreneur. Coach. C-VAT. Model of Miner

LISTA DE FIGURA

Figura 1.	Lógica imaginária do empreendedor	19
-----------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	PVP's dos Empreendedores, Coaches e População	51
Gráfico 2.	Centros dos PVP – Coaches	62
Gráfico 3.	Centros dos PVP – Empreendedores	63
Gráfico 4.	Centros dos PVP – População	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Modelo de personalidade comportamental	20
Quadro 2.	Descrição e personalidade dos empreendedoras	27
Quadro 3.	Personalidade no olhar de Miner	32
Quadro 4.	Autores de coaching	37
Quadro 5.	Definição de valores com tradução	40
Quadro 6.	Estratégias de Pesquisa segundo Creswell	42
Quadro 7.	Dimensões do Instrumento C-VAT	46
Quadro 8.	Publicações e Apresentações Científicas do C-VAT	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Dados dos Valores Pessoais do Empreendedor, Coach e a População	49
Tabela 2.	Centros dos PVP – Coaches	57
Tabela 3.	Centros dos PVP – Empreendedores	59
Tabela 4.	Centros dos PVP – População	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C-VAT	Culture and Value Analysis Tool
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PVP	Personal Value Profile (Perfil de Valor Pessoal)
PEC's	Personal Entrepreneurial Characteristics (Características Empresariais Pessoais)
ONU	Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Conceito de Empreendedores	16
2.2	Aspecto Comportamental do Empreendedor	20
2.3	Definição do Conceito de Personalidade	21
2.4	Traços de Personalidade	25
2.5	Personalidade Empreendedora	26
2.6	Tipologia Psicológicas	30
2.7	Definição de Coach	35
2.8	Coaching: História e Conceitos	36
2.9	Conceito sobre Valor Pessoal	39
3.	MÉTODO DE PESQUISA	41
3.1	Problema da Pesquisa	41
3.2	Confiabilidade e Validade	43
3.3	Instrumentação	44
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	49
4.1	Discussões dos Resultados	49
4.2	Considerações finais entre o coach e o empreendedor	68
5.	CONCLUSÃO	69
6.	LIMITAÇÕES	71
7.	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

1. INTRODUÇÃO

A definição do *Empreendedor* é aquele que toma a iniciativa de empreender quando identifica as oportunidades de negócios transformando-as em realidade, e o *Coach* é o profissional que trabalha com técnicas para desenvolver habilidades, competências pessoais e profissionais em seu *coachee*.

Estes profissionais, *empreendedor* e *coach* mostraram na pesquisa que se entrelaçam e podem complementar um ao outro. Porém observa-se que não têm obtido uma atenção especial tanto acadêmica, quanto profissional.

Sabemos que a complexidade do ser humano é algo que não conseguimos mensurar e tampouco compreendê-las em sua totalidade, porém quando o *coach* consegue construir a empatia a partir da análise dos valores pessoais com seu *coachee*, que pode ser o *empreendedor*, assim, é possível que tenha melhor resultado eficaz durante o processo de *coaching*.

Estudamos os valores pessoais dos *coaches* e *empreendedores* por entendermos que são eles que determinam as afirmações gerais sobre o que é desejável.

Os valores situam-se entre características pessoais que são atitudes inatas, permanentes e muitas vezes geneticamente determinadas, além de serem efêmeras por ter reações emocionais com pessoas e com as coisas que determinam a partir de suas crenças.

Finalmente, os comportamentos podem variar radicalmente dependendo do contexto e motivações do momento. Todas estas variáveis estão inter-relacionadas diante das situações da vida diária e interações. Estes fatores são importantes e poderiam proveitosamente serem estudadas.

É sabível que existem muitas ramificações dos valores pessoais e que merece novos estudos para cobrir dimensões que possam ter sido negligenciadas.

Finalmente, as atitudes e crenças são susceptíveis de variação, tanto para os *coaches* quanto os *empreendedores*, norteando amena para autoanálise, reflexão e desenvolvimento.

Assim, o objetivo central da presente pesquisa é iniciar o inquérito sobre as semelhanças e diferenças entre o *empreendedor* e *coach*, através de um estudo exploratório com os dados do instrumento C-VAT (Culture and Value Analysis Tool),

desenvolvido por Nelson (2003). Com essa ferramenta que tem como norte o seu autoconhecimento e os traços da personalidade das pessoas, desvendando as 16 áreas da vida humana que impactam diretamente na personalidade e nos resultados pessoais e profissionais, além de mapear os valores pessoais que norteiam o comportamento, os hábitos e as decisões humanas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos apresentar a fundamentação teórica, objetivando em alicerçar a pesquisa com os seguintes temas:

- Conceito de Empreendedores
- Aspectos Comportamental do Empreendedor
- Definição do Conceito de Personalidade
- Traços de Personalidade
- Personalidade Empreendedora
- Tipologia Psicológicas
- Definição de Coach
- Conceito sobre Valor Pessoal

2.1 Conceito de Empreendedores

Empreendedor é aquele que toma a iniciativa de empreender quando identifica as oportunidades e as transforma em realidade.

Voltamos no tempo, a mais antiga expressão empreendedor (entrepreneur) se registra na história militar francesa, no século XVII e XVIII, que significa comprometer-se a agir. Fazia referência a pessoas que se comprometiam em conduzir expedições militares que atribuí-se ao irlandês do século XVIII, chamado Richard Cantillon.

O primeiro uso do termo *entrepreneur* no contexto empresarial, para referir-se a alguém que compra bens e serviços a certos preços com vistas de vendê-los a preços incertos no futuro. Em outras palavras, correndo risco não assegurado. O termo passou a ser usado na França, para designar aquelas pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados (PAULINO; FREITAS; BARBIERE, 2001).

Aproximadamente, uma década depois, o economista francês, Jean-Baptiste Say, em 1816, descreveu a função do empreendedor em termos mais amplos, em seu livro *A treatise on political economy* no início do século XIX, define que o empreendedor como sendo aquele que combina recursos económicos (terra, trabalho, capital). Segundo Say (1964), afirma que o empreendedor é aquele responsável em reunir os fatores de produção com a condução administrativa e com riscos associados à empresa. Em seus estudos, enfatizou alguns requisitos necessários para ser empreendedor: julgamento, perseverança, conhecimento sobre o mundo e os negócios (FUZETTI, SALAZAR, 2007).

O empreendedor é frequentemente percebido como um processo individual. Estudos de (Filion, 1991, 1993c, 1999b, 2004b; Lima, 2004, 2005, 2007) revelam que todo empreendedor é essencialmente interativo (FILION; LIMA, 2011).

Para Hirisch, Michael e Dean (2009), o que caracteriza um empreendedor é sua forma de pensar e se comportar de maneira diferenciada, assumindo riscos, inovando, superando barreiras e limites e promovendo o desenvolvimento e evolução, onde quer que ele atue.

Os empreendedores são pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes, desenvolve e realiza visões [...] associou-se empreendedores à inovação e via-os como agente da mudança (FILION, p.07 e p.19, 1999).

Lima; Freitas (2010, p. 511), na qual identifica o empreendedor como: um agente ativo que molda e cria sua própria realidade, mas, ao mesmo tempo, está inserido em uma realidade que limita suas opções .

Para Cardoso (2017), o essencial para o empreendedor obter sucesso, é potencializar suas energias, liderança, além de compreender cada setor e suas respectivas relações. Enquanto Dolabela (1999) salienta que o empreendedor passa

por alguns processos e fases distintas, como por exemplo: reconhecer uma oportunidade, decidir ir em frente, reunir os recursos iniciais para formatar um negócio, alcançar os bons resultados e aproveitar as recompensas (BARON; SHANE, 2007).

Realizando uma breve analogia histórica, trouxemos à tona Schumpeter (1911), com sua publicação de sua autêntica obra [*A Teoria do Desenvolvimento Econômico TDE e Capitalismo, Socialismo e Democracia CSD*] complementada com bibliografia adicional, permitindo um novo olhar sobre este conceito do empreendedor na sua visão econômica:

o empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, considerado o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando produtos, novos métodos de produção e mercados, que vão sobrepor-se aos antigos métodos, menos eficientes e mais onerosos, permitindo que a economia renove a si mesma e um novo ciclo (SCHUMPETER, 1982, p.56).

Para Hashimoto (2006, p.2), o conceito do empreendedor está relacionado a um indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

Ainda sobre o tema, merece observar que as percepções e definições do Século XXI são das mais diversas possíveis, mas pode ser comparado este fenômeno com maior relevância comparada a revolução industrial no século passado, segundo o professor Jeffrey Timmons (1998), responsável pelo programa Price-Babson de formação de professores de empreendedorismo do Babson College, na Nova Inglaterra, região que é hoje o segundo pólo de desenvolvimento da Nova Economia nos Estados Unidos, ficando atrás apenas da região do Vale do Silício, na Califórnia.

Pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas:

é um serviço social autônomo brasileiro, parte integrante do Sistema S que objetiva auxiliar o desenvolvimento da micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país. Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação.

Seguindo este raciocínio, a professora Felipe (1996, p.10-12), em seu suplemento do Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial, defende a ideia de que o empreendedor, em geral, é motivado pela autorrealização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente.

Na ilustração abaixo, representa a lógica imaginária do empreendedor.

Figura 1: Lógica imaginária do empreendedor



Fonte: SEBRAE (1996)

Como podemos observar na ilustração acima, o empreendedor primeiramente usa sua imaginação para construir uma oportunidade de negócio. Em seguida, alimenta sua determinação para a realização, tendo como foco sua habilidade de organização. No entanto é sabedor que seu negócio depende de pessoas, por isso a importância de saber liderar. Logo então, percebe que para ser competitivo no mercado tão

concorrido, é necessário conhecer profundamente técnicas e processos para ser mais ágil.

2.2 Aspecto Comportamental do Empreendedor

O comportamento empreendedor não necessariamente é abrir ou ter o seu próprio negócio; é possível empreender em diversos campos da vida, inclusive no seu ambiente de trabalho, mesmo que você não tenha cargo de gestão ou chefia.

Souza e Colaboradores (2017, p.324-337), definem que o empreendedorismo - axioma central do empreendedor fenômeno como processo socioeconômico e comportamental que se relaciona principalmente com a abertura de novas empresas - foi estabelecido como uma temática e mais recentemente como subárea do conhecimento, a partir de um compêndio de pesquisas que entram em vários aspectos, tendo a sua importância para a academia e para a sociedade (MARKMAN; BARON, (2003); FILION, (2004); HISRICH; PETERS, (2004); OLIVEIRA, (2004); MARKMAN ET AL, (2005); DOLABELA ET AL, (2008); OLIVEIRA, (2008); SANTOS, (2008); BESSANT; TIDD, (2009); DORNELAS, (2014). E para acrescentar, Santos, (2008), argumenta que o empreendedorismo é um fenômeno que tem implicações sociais e econômicas fortes.

Para melhor compreensão, Drucker (1993) e Miner (1997a), afirmou que o empreendedor está ligado ao comportamento econômico inovador.

Paulino, Rossi (2003 p.205-220), citou um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor (LOGEN, 1997), com diversos enfoque e personalidade empreendedora. Para melhor compreensão, trouxemos na linha do tempo a percepção de autores:

Quadro 1: Modelo de personalidade comportamental

Ano	Autor	Características de personalidades
1917	Weber	Autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação e iniciativa
1948	Mill	Tolerância ao risco
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização

1963	Dauids	Ambição, independência, responsabilidade e autoconfiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação e conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, poder, reconhecimento, inovação e independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientação por metas, riscos moderados, centro de controle, criatividade e inovação.
1980	Sexton	Energético, ambicioso e revés positivos
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência.

Fonte: modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor. Dissertação de mestrado, UFSC, Logen (1997).

2.3 Definição do Conceito de Personalidade

Esta definição, devemos buscar primeiramente na essência da palavra, que é: conjuntos de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir.

Fadiman (1939, p.132), trouxe o olhar de Freud, pai da psicanálise, que ao se referir sobre a personalidade que é um conjunto dinâmico constituído por componentes em conflito, dominadas por forças inconscientes e a sexualidade tem um papel crucial nesta teoria. Seu fundamento básico da vida psíquica humana: o id, ego e superego. O id é o elemento mais primitivo e essencial da personalidade, sendo este o sistema original com o qual já nascemos. Enquanto o ego é desenvolvido após o nascimento ao iniciar a interação com seu ambiente procurando a realidade. O superego é a terceira parte da estrutura da personalidade na qual se refere a moral, quando se desenvolve através dos pais ou até mesmos de outros adultos que transmitem valores e normas da sociedade. Para melhor compreensão, Freud apresenta três funções do superego: consciência, auto-observação e formação de ideias. Este modelo estrutural da personalidade que podem representar a impulsividade, racionalidade e a moralidade, respectivamente, de uma maneira que deve ser entendida como conceito.

Para Jung (1933) apud Hansenne (2003), considerou duas atitudes distintas, a introversão e a extroversão e paralelamente a isto, definiu 4 funções psicológicas: o pensamento, as impressões, as sensações e as intuições. Fomentou também que o desenvolvimento da personalidade é encarado segundo 4 fases: a infância, a juventude, a middle age (meia idade) e a fase old age (idade mais velha). Ressalto que Ele mesmo rejeita a teoria da sexualidade e realiza uma interpretação dos sonhos de forma diferente. Um dos pontos essenciais da teoria de Jung é o de inconsciente ser dividido em duas entidades diferentes: o inconsciente pessoal e o inconsciente coletivo, sendo este último constituído por arquétipos; que são conjuntos de imagens primordiais originadas de uma repetição progressiva de uma mesma experiência durante muitas gerações, armazenadas no inconsciente coletivo.

Segundo Sullivan (1953 cit in Hansenne, 2003), a personalidade é constituída pela configuração duradoura das situações interpessoais recorrentes que caracterizam uma vida humana. O conjunto destas relações começa a dois, inicia a relação com a mãe e termina com a escolha do parceiro ou parceira. Relata também que existem dois tipos de tensões provenientes das experiências que vivemos: as necessidades físicas e a ansiedade interpessoal.

Erikson (1968) apud Hansenne (2003), criou a ideia de desenvolvimento da personalidade segundo 8 estádios psicossociais (relação existente entre o desenvolvimento psicológico do indivíduo e o contexto social). As referidas etapas compreendem 4 fases na infância, 1 durante a adolescência e 3 no decorrer da vida adulta.

De acordo com Rogers (1961) apud Hansenne (2003), considerava o sujeito na sua totalidade, atribuindo grande importância à criatividade, intencionalidade, livre-arbítrio e espontaneidade. Rogers concede um lugar importante à noção de si, e define o modo como as experiências são vividas e a forma como se apreende o mundo. Tendo isto como base, criou um teste intitulado-se Q-sort, e segundo o autor, a personalidade desenvolve-se se no ambiente que consta 3 fatores primordiais: a empatia, a visão positiva e as relações congruentes.

Skinner (1971) considerava que o ambiente determina a maior parte das nossas respostas e que em função das suas consequências, as mesmas serão reproduzidas ou eliminadas. Refere-se ainda que os comportamentos respondem a leis: é possível

controlá-los através de manipulações do ambiente (SKINNER, 1971 cit in HANSENNE, 2003).

Na historicidade sobre a personalidade, na década de 30, Vigotski (1996), afirmou a crise da Psicologia a partir do olhar de duas teorias: uma que estudava o comportamento sem a psiquê e a outra estudava a psiquê sem o comportamento. Foi neste momento que o autor russo afirmava na época, este conceito que ainda se encontrava grávida a partir da concepção marxista. Na sua visão, ainda faltava dar à luz para novo conceito da Psicologia (XAVIER, FACCI, 2011).

Para Xavier, Facci (2011), citam Sève (1979a), que na década 40, já possuíam um rigoroso estudo de personalidade sem levar em conta a relação da vida humana real. E somente na obra de Politzer [*La Crise de La Psychologie Contemporaine*], através das reflexões do marxismo, a psicologia foi dando clareza sobre o tema fundamentado na obra [*O Capital de Marx*], numa tentativa de articular a Psicologia da personalidade com o materialismo histórico.

A partir do materialismo histórico, segundo Sève, é possível extrair a concepção de conjunto de uma Psicologia da personalidade cientificamente adulta. O que se explana no trecho a seguir:

as teorizações psicológicas atuais sobre a personalidade efetuam-se, com demasiada frequência a partir de práticas em si mesmas, teóricas e pouco concretas, na medida em que não prendem a atividade pessoal senão de uma forma fragmentária, marginal, quando não artificial, porque deixam de lado as condições da vida real, a começar pelo trabalho social (SÈVE, 1979c, p. 420) apud XAVIER, FACCI (2011).

Xavier, Facci (2011), citam Sève (1979a, p. 75) afirma que a Psicologia da Personalidade, enquanto ciência da individualidade humana concreta deve, necessariamente, vir articular-se na concepção científica geral do homem que o materialismo histórico constitui. Dando continuidade, afirma que Sève (1979c, p. 431), considera que o objeto da Psicologia é fornecido pelos conjuntos de fatores humanos com suas relações com o meio dentro da sociedade. Quando separamos a personalidades sem o meio social, privamos a sua relação com os outros, isto é, não há construção de personalidade sem a relação do domínio social.

Segundo Rizzato, Castro (2012), trouxeram a definição amplamente utilizada de Allport (1961, p.43), que a personalidade é a organização da dinâmica interna de sistemas psicológicos individuais que determinam a sua adaptação individual ao meio ambiente em que está literalmente inserido.

Conclui-se que o homem não nasceu para viver sozinho, assim quanto mais se socializa, mais tem possibilidades de formar e demonstrar sua individualidade. É preciso viver em interação com outro homem e com o produto da história desses homens, para que aconteça o processo de individualização. A atividade vital humana – o trabalho - é um processo sustentado por uma cadeia de ações e relações que articulam o indivíduo à coletividade. Para Sève (1979a), assim como para Saviani (2004), a essência do homem é o trabalho. As objetivações são permeadas de significação social, que é dada por outros indivíduos, dentro de um contexto social na realização, é quando o indivíduo tem de pôr à prova seus limites, com uma ideia de realizar um excelente trabalho e estabelecendo metas competitivas realizáveis.

Para Silva, Nakano (2011), a palavra personalidade diz respeito a padrões de comportamento e atitudes que são típicas de um determinado indivíduo, de forma que os traços de personalidade difeririam de um indivíduo para outro, sendo, entretanto, relativamente constantes em cada pessoa e estáveis (REBOLLO, HARRIS, 2006).

Oliveira, Silva, Araujo (2014 p. 102-139), cita que, após o desenvolvimento dos estudos de McClelland (1972), vários estudos empíricos visaram identificar as características mais presentes nos empreendedores associando com sua personalidade. Além de ter dedicado grande parte de sua vida ao estudo do comportamento empreendedor, atribuindo características empreendedoras pessoais [*Personal Entrepreneurial Characteristics – PEC's*] inerentes ao empreendedor de sucesso. Além do êxito da pesquisa, seus estudos contribuíram para a formatação do Empretec, programa desenvolvido em nível mundial pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década de 80.

2.4 Traços de Personalidade

Para Jung (1950), a personalidade foi definida na psique. Em sua teoria há inúmeros sub-sistemas que interagem o tempo todo. Assim, podemos dizer que a principal característica do sistema psíquico aqui é o dinamismo. Jung foi chamado por Freud de o príncipe herdeiro da psicanálise, mas seu cargo foi logo dispensado, pois em suas pesquisas Jung formulou uma teoria que divergiu muito da freudiana. O ponto-chave desta separação entre os dois psiquiatras foi a formulação do conceito de inconsciente. Jung percebeu que o inconsciente não era apenas um reservatório de emoções sombrias e desejos primitivos e perversos, mas que também era fonte de criatividade e elo inexorável entre o homem primitivo e o contemporâneo. Para tanto, dividiu o inconsciente em pessoal e coletivo.

Jung (1950) com a ideia da consciência, estipulando o ego como seu centro. Nada chega até a consciência se não for pelo ego. Assim, o ego é o organizador da consciência, composto de percepções conscientes, recordações, pensamentos e sentimentos. É o ego que fornece continuidade e identidade à personalidade. Apesar de ser uma parte pequena na psique total, é o ego que desempenha a função básica de vigia da consciência. Ao contrário do que pensamos, quando interagimos socialmente, não mostramos o ego, nem vemos o ego de outrem, mas sim a persona. O ego é um organizador das diversas personas.

Rizzato, Castro (2013), trouxe que a essencialidade da identificação sobre o tema personalidade do empreendedor, está intimamente ligado a partir do desenvolvimento econômico (DRUCKER, 1994), (REYNOLDS, BYGRAVE, AUTIO, COX, HAY, 2003), (PINCHOT, 2004). Haja vista, a necessidade da investigação do perfil psicológico dos empreendedores a partir dos traços de personalidades. Rotter (1990) supôs o locus de controle como um traço da personalidade inerente ao empreendedor.

Segundo Eysenck, Eysenck (1987), definiu que:

a personalidade é concebida a partir de uma hierarquia de traços que delimitam maneiras de comportar-se em diversas situações, constituindo tendências duradouras, de tal forma que certas características individuais podem se dar em

decorrência de outras tendências mais básicas. Os autores ressaltam que certas tendências são percebidas quando há modificação e reorganização da personalidade, diferenciando os indivíduos. Assim, cada sujeito deve se perceber quais são seus motivos pessoais e influências ambientais, nem sempre favoráveis, fazendo reajustes em seu comportamento (EYSENCK, EYSENCK, 1987).

Em uma de suas afirmações dizia que a noção de traço está intimamente relacionada com a noção de correlação, estabilidade, consistência ou ocorrência repetida de ações, refere-se à covariação de uma série de atos comportamentais (EYSENCK, EYSENCK, 1987).

Ressaltamos que cada pessoa tem uma série de características que compõem sua personalidade, ou as características centrais, que ocasionalmente apresentam e predominam sobre os outros, sendo chamados de recursos cardeais (ALLPORT, 1961).

2.5 Personalidade Empreendedora

Rizzato, Moran, (2013) apud Santos (2008), na qual se confirma pesquisas que, a personalidade empreendedora possui singularidades e relevantes características diferenciadas com o resto do mundo.

Dentro do olhar da psicologia, há vários autores que opinam diferente, dando-nos a percepção complexa sobre o assunto. Para Alves, Bornia (2011), apud Rotter, Hochreich (1980, p. 1) afirmando que:

[...] o termo é empregado para referir-se às características individuais, modos relativamente estáveis de pensar, perceber, e comportar-se, excluindo somente aquelas características estáveis que englobam níveis de inteligência ou aptidões intelectuais (ou seja, aqueles comportamentos que são mensurados através de testes padronizados de inteligência geral, realização ou aptidão).

Para os autores Aslete (2008), Brasdstätter (1997), Lezana, Tonelli (2004); Littunem (2000), McClelland et al. (1987), Morales (2004), o estudo da personalidade

empreendedora, buscam características e traços que descrevem o seu comportamento.

Para Zouian e Barone (2010, p.511), citam Frese, colaboradores (1997), quando se refere ao comportamento dos empreendedores, além de superar e não parar nos problemas, possui iniciativa elevada na busca de criativas estratégias, além de liderança, responsabilidade e transparência.

Estudos apontam a este novo cenário, para Rizzato (2014), resultados obtidos em uma pesquisa feita e apresentada em sua tese de doutorado, na qual aborda a questão do empreendedorismo e seus motivos que levam a pessoa manifestar comportamentos diferenciados em suas respectivas profissões.

Como vimos anteriormente sobre os conceitos, trouxemos na visão popular, através da Revista de negócios americana Fortune (fundada por Henry Luce em 1930), os 12 maiores empreendedores dos novos tempos publicados no ano de 2012, que ao analisar a ênfase de personalidade empreendedora, todos têm algo em comum.

Quadro 2: Descrição e personalidade dos empreendedoras

Empreendedor	Personalidade	Conselho	Produtos
Steve Jobs (APPLE)	Visionária, inspiradora e intuitiva	Rejeitar as pesquisas de mercado e os grupos de foco, uma vez que limitava a capacidade das pessoas inovar.	Macintosh, iPod, iTunes, iPhone e iPad Jamais antes recorreu a pesquisa de mercado
Bill Gates (MICROSOFT)	Visionária, audaciosa e intuitiva	Encontra pessoas muito espertas e criar equipes pequenas para resolver grandes questões.	PC Computadores pessoais Vendeu para IBM um sistema operacional que não tinha
Fred Smith (FEDEX)	Visionária, liderança e disciplina	Confiar nos gerentes	Prestação de serviços de confiança Chave para o seu sucesso é confiar nos seus gestores, para que eles sejam um exemplo, e para elogiar em público quando alguém fez um bom trabalho
Jeff Bezos (AMAZON)	Visionária, Proativo, Curioso e criativo	Fazer minifugas regularmente	empresa transnacional de comércio electrónico dos Estados

			<p>Unidos</p> <p>Eu passo muito tempo navegando na internet durante estes dois ou três dias e começo a procurar os que os 'hobbyists' e os 'hackers' estão fazendo. Que tipo de coisas estão acontecendo</p>
Larry Page e Sergey Brion (GOOGLE)	Sonhadora, visionária e persistência	Não poupar gastos na inovação. A regra 70-20-10, segundo a qual 70% dos colaboradores trabalham nas atividades principais da empresa, cerca de 20% nas áreas adjacentes e na expansão, e os 10% restantes dedicam-se a serem realmente criativos e pensar 'fora da caixa'	<p>Sites de buscas on-line</p> <p>Passei a madrugada escrevendo os detalhes e tentando me convencer que iria dar certo</p>
Howard Schultz (STARBUCKS)	Visionária, lógica e comandante	Sempre desafiar os velhos métodos	<p>empresa multinacional com a maior cadeia de cafeterias do mundo</p> <p>trouxe disciplina financeira eficiência e foco no regresso às origens da empresa</p>
Mark Zuckerberg (FACEBOOK)	Visionária, genial e audaciosa	Seja paranoico	<p>Líder mundial nas redes sociais</p> <p>E só se passaram oito anos desde que Zuckerberg lançou a rede social no seu quarto, em Harvard</p>
John Mackey (WHOLE FOODS)	Ativista, visionário e inovador	Os propósitos inspiram as pessoas funcionários são chamados de membros da equipe, que são os mais importante no processo	<p>Loja de comida vegetariana</p> <p>Eles tinham ambições modestas: ganhar a vida, se divertir e ajudar algumas pessoas a ter uma vida mais saudável, comendo melhor</p>
Herb Kelleher (SOUTHWEST AIRLINES)	Advogado, visionário e protagonista	Os funcionários vêm em primeiro lugar	<p>Companhia aérea com baixo custo</p> <p>usou a sua formação</p>

			para impulsionar seus negócios
Narayana Murthy (INFOSYS)	Lógica, visionária e inovadora	Sacrifícios hoje, recompensa amanhã	Sistemas de Informação de prestação de serviços e soluções como automação de processos e negócios. É tudo baseado no sacrifício, trabalho árduo, muita frustração, estar longe da família, na esperança de que algum dia sejamos recompensados por isso .
Sam Walton (WALMART)	Animadora, visionário e executivo	Dar às pessoas o que elas querem	A maior loja multinacional de departamentos. agiu loucamente após ter perdido uma aposta em plena Wall Street
Muhammad Yunus (GRAMEEN BANK)	Motivadora, visionária e protagonista	Os pequenos presentes podem ter grandes impactos	primeiro banco do mundo especializado em microcrédito Para as pessoas que viviam com alguns centavos por dia, poucos dólares conseguiu transformar suas vidas

Fonte: Revista Fortune e adaptada pelo autor

Observamos que as características assemelhadas são intimamente ligadas à personalidade que se adaptam ao conceito de visionário.

Sabemos que empreendedor visionário, é todo aquele capaz de transformar o sonho em realidade usando know-how, competência e planejamento. Na literatura encontramos como definição como rara habilidade, aliando a visão com a competência, através das ideias impossíveis de realizar e/ou grandiosas.

Geralmente os atores empreendedores que conseguem o sucesso são super-heróis e geralmente muito qualificados, porém há muito a se discutir sobre o conceito

de sucesso , onde cada um tenha suas percepções e conceitos diferentes (FILION, LIMA, 2011).

Rizzato, Moran (2013), relataram que estudos relacionados a personalidade empreendedora, se tornou essencial para sua identificação e desenvolvimento. Para Drucker (1994), Pinchot (2004), é a mola propulsora do desenvolvimento da economia atual, fomentando a investigação deste perfil empreendedor através dos seus traços de personalidade contribuindo para o sucesso do seu próprio empreendimento.

Para Lezana, Tonelli, (2004, p. 39), o impacto da personalidade empreendedora, culmina diretamente na imagem, valores e comportamento da organização.

Allport (1961, p. 43), defende a premissa que cada indivíduo possui números de traços de personalidade que contribui para sua autonomia de tomada de decisão, principalmente quando se trata de negócios.

2.6 Tipologia Psicológicas

A tipologia psicológica vem sendo utilizada por diferentes áreas do conhecimento como instrumento teórico, a fim de identificar, descrever e nortear perfis de personalidade.

Por este motivo, a construção da teoria foi muito bem recebida dentro do campo do empreendedorismo. Encontramos em diversas discussões sobre tipologia empresarial em (BIRD, 1989), (GARTNER, 1985), (GARTNER; MITCHELL; VESPER, 1989), (WOO; COOPER; DUNKELBERG, 1991), (MINER, 2000).

Para Smith (1967), propôs dois tipos: artesão e oportunistas, em que cada um possui uma base de educação diferente, por isso o seu ambiente social está intimamente ligado ao seu envolvimento e competência, sinalizando seu comportamento diante das situações cotidianas. Para melhor compreensão Smith (1967), trouxe o seu olhar para o artesão, definindo aquele que se caracteriza por ser filho de operários e ter treinamento técnico. Trata-se de profissional dedicado à excelência na tarefa que desempenha, geralmente não atribuindo ênfase ao crescimento do negócio. Enquanto o oportunista normalmente tem curso superior em

áreas como a administração e afins – mas raramente em áreas técnicas – e busca, intensamente, a expansão da empresa, assim como lucros crescentes. Ao decorrer do tempo, estudiosos passaram a compreender e defini-los a partir das questões comportamentais, regionais e geográficas, étnica e outros por estilos de empreender (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2013).

O gerente tipo verdadeiro, deriva da teoria sobre os gestores empresariais, ao decorrer crescimento assumindo autoridade e a direção do empreendimento, além de introduzir sistematização (CHURCHILL; LEWIS, 1983), (GALBRAITH, 1982), MINTZBERG, 1984).

Na individualidade do empreendedor, destaca-se pelo estilo de vida, por ter tido iniciativa e ter colocado um sonho em realidade e não apenas para o propósito financeiro. Para Ribeiro, Krakauer (2016), o empreendedorismo por estilo de vida, além da paixão pela própria atividade em si, possui uma temática contemporânea e considerada de fronteira do conhecimento dada a não homogeneidade entre os estilos de empreendedores. Para Velasco, Saleilles (2007), o empreendedorismo por estilo de vida ocorre por diferentes situações e motivações. É o caso de Marcketti, Niehm, Fuloria (2006), que afirma que ser empreendedor é também considerar as pessoas envolvidas no negócio, como colaboradores, consumidores e comunidade (RIBEIRO, KRAKAUER, 2016).

Alves, Bornia (2011 p.775), trouxe no olhar de Miner (1996), com a perspectiva de pesquisa sobre personalidade e que se trata de diferentes tipologias. Seus estudos iniciaram na década de 1960 sobre a personalidade empreendedora na relação ao sucesso do empreendimento, afirmando que o êxito do empreendedor reside na junção da personalidade com o comportamento, embora os olhares de outros autores consideram o *estilo empreendedor universal*.

Para Miner (1996), ao aplicar 17 testes psicológicos num grupo de 100 empreendedores, encontrou quatro tipos com traços de personalidades diferentes, que geralmente acumulam mais de um tipo de empreendedor.

Quadro 3: Personalidade no olhar de Miner.

Personalidade	Comportamento
Realizadores	motivados pela autorrealização, têm necessidades de planejar, criar metas e obter feedback; têm forte iniciativa, acreditam no potencial das pessoas e que o trabalho deve ser guiado por objetivos pessoais.
Super Vendedores Empáticos	são empáticos, sociáveis; prestativos e creem no processo de venda como crucial para a empresa.
Gerentes Autênticos	são líderes, decisivos, competitivos, desejam o poder e destaca-se na multidão.
Geradores de Inovações	possuem desejo e paixão por inovações, creem na importância de novos produtos, são inteligentes, porém evitam riscos.

Fonte: Miner (1996), adaptada pelo autor.

No entanto Miner (1998) traz que é possível possuir os dois ou mais perfis, na qual se chama empresário complexo, onde se apresenta maior facilidade de empreender em setores diferenciados de uma organização. Miner (1996, p. 164) afirma: Quanto mais padrões possuírem, maior será sua probabilidade de sucesso . O empresário empreendedor é considerado complexo:

[...] quando um empresário possui estilos múltiplos, ele pode, se necessário, executar um maior número de atividades nos vários estágios de crescimento da empresa. Ele pode exercer maior grau de controle e delegar menos tarefas a terceiros (MINER, 1996 p. 164).

Para melhor compreensão, estes empresários complexos geralmente criam empresas sem nenhum sócio, trazem para a organização pessoas talentosas e competentes com o intuito de efetivar seus planos de gestão sem grandes problemas. Como diferencial competitivo, sabem lidar com o sucesso rápido promovendo seu crescimento, além de ter discernimento para buscar soluções diante das dificuldades. Quando se apresenta dois perfis predominantes, frequentemente acaba sendo a combinação do realizador com o autêntico gerente. O autêntico gerente surge sendo um realizador de ideias. Já quando acontecer de manifestar três perfis: o realizador, autêntico gerente e gerador de ideias, essa união de perfis, o empreendedor trabalha melhor suas habilidades caso precise enfrentar mudanças quanto à competitividade.

A motivação para a autorrealização (1), o desejo de feedback sobre as realizações (3), e desejo de planejar e definir metas para futuras realizações (4) são todos os

aspectos na construção motivação para a realização global da McClelland (1961), no compromisso pessoal forte para seus empreendimentos (5) se reflete na identificação baseada em valor com seus empreendimentos com empreendedores e experiência pessoal (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Desejo de obter informações e aprender (6) é um desejo muito prático e pragmático para adquirir informação que fará com que o empreendimento terá sucesso. A importância de tal aprendizagem como novos empreendimentos, é desenvolver o que enfatiza Woo, Daellenbach e Nicholls-Nixon (1994). Locus de controle interno (7) refere-se a crença das pessoas que eles controlam o que acontece com eles na vida e que esse controle reside dentro de si. Para Wenzel (1993), locus de controle refere-se ao modo com uma pessoa percebe a relação entre seus esforços e o resultado de um evento.

Para Miner (1997b), trouxe o olhar do tipo de empreendedor pessoal que está perto do padrão clássico estabelecido por McClelland, que são Personalidade Tipo A e Tipo B.

Personalidade Tipo A, são aquelas pessoas que possuem certa agressividade em relação à vida: são extremamente perfeccionistas, altamente conscientes do status social, são ambiciosas comprometidas e possuem uma grande necessidade de otimizar o tempo, a fim de atingir seus objetivos. Geralmente são ansiosas podendo ter uma predisposição com problemas de saúde, entre elas, cardíacos.

Enquanto a Personalidade Tipo B, as cobranças sobre si amena, tem consciência de uma vida com menores níveis de stress. Pela opção de vida, mesmo tendo ambição, o fato de não conseguirem realizá-las não lhes acarreta uma grande derrota; o que importa é estar no caminho, e não em seu resultado. Agindo assim, leva a vida com bom humor, mesmo nos momentos difíceis.

Com base em pesquisas por Ghiselli (1971), Miner (1993), nesta versão teórica, 7 das 13 características foram consideradas, são elas: atitudes positivas em relação à autoridade, o desejo de competir com os outros, desejo de afirmar-se, de exercer o poder, estilo cognitivo, de se destacar da multidão e de realizar tarefas administrativas. As demais características gerenciais não tratadas foram alta capacidade de supervisão, autoconfiança, forte necessidade de realização do trabalho,

autorrealização, fraco com relação segurança do emprego e determinação pessoal elevada.

Para melhor compreensão, seis destas características derivam hierarquicamente como gestão, atitudes positivas em relação à autoridade (1), o desejo de competir com os outros (2), desejo de afirmar-se (3), de exercer o poder (4), de se destacar da multidão (6) e de realizar tarefas administrativas (7). Enquanto estilo cognitivo (5) se encaixam com as organizações estruturadas (ROWE; MASON, 1987).

Empresários que possuem tipo de ideia, geradora, especialista em inovação originaram-se estudos por Miner, Smith, Bracker (1989), Miner (1996a, 1997b, 1997c), são elas: desejo de inovar, conceitual no estilo cognitivo, alta inteligência e desejo de evitar correr riscos.

No desejo de inovar (1) conceitual no estilo cognitivo (2) são para embelezar as características dos dois últimos. Alta inteligência (3) eleva o processo de geração de ideias, enquanto o desejo de evitar correr riscos (4) tem como objetivo de assegurar qualquer entusiasmo excessivo que podem ameaçar a organização. Para Palich, Bagby, (1995), importante salientar que, os empresários não apreciam as grandes tomadas de decisão de riscos por envolver o seu próprio negócio. Segundo pensamento global de McClelland, inovar (1), são aspectos de construção e motivação de ideias, a título de exemplo, a criação de um novo produto agindo como elemento chave para a estratégia da organização e para estilo cognitivo (2), o amor de ideias e o prazer para resolver problemas. Ressalto que este estilo tem uma forma importante de aproximar suas empresas.

O tipo supervendedor que deriva das pesquisas de Miner (1996a), (1997b), (1997c). Outra forma que atingiria empresários nesta categoria seria extrovertido e empáticos. Porém daremos atenção em dois aspectos de teoria, são eles: empática em estilo cognitivo e o desejo de ajudar os outros.

Estilo cognitivo (1), elevado na sua relação social amigável, tendo tendência de agradar os outros, além de ser solidário e sensível. O desejo de ajudar os outros (2), muitas vezes faz pelos outros e esquece-se de fazer para si próprio, e por ser muito empático, influenciam seus clientes a se tornarem motivados a retribuir o favor como compra de produtos ou serviços.

2.7 Definição de Coach

Na origem da palavra Coach significa carruagem, que na essência quer dizer: conduzir de um lugar para o outro. Atualmente o significado do verbo em inglês para treinador, ensinar e/ou instrutor.

O coach é um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Assim, o processo de coaching torna-se uma prática de desenvolvimento humano (SINCLAIR, 1994), (UNDERHILL et al., 2010).

No olhar de Celestino (2005), é um processo de desenvolvimento de competências que baseia-se especialmente no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984), que se fundamenta nas teorias de reflexão e ação, relacionando com os conceitos de autodesenvolvimento e aprendizado organizacional (WESTBROOK, 2010), (KOLB, 1984).

Compreende-se que, quando o coaching é aplicado no desenvolvimento ou no aprimoramento de competências, há ampliação nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização empresarial como focos irradiadores de excelência, que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo (KRAUSZ, 2007 p.28).

Para melhor entendermos o universo do coach, somente no ano de 2011, o mercado de coaching movimentou algo em torno de 5 bilhões de reais no mundo. Das maiores empresas americanas, 93% utilizaram o coaching. De acordo com o estudo Executive Coaching in Latin America de 2010, realizado por iniciativa da Latin American Human Resource Partnership (LAHRP), que pesquisou 182 empresas em 16 países latino-americanos, sendo 39 no Brasil, 84,6% já utilizaram o coaching. No Brasil, 84% das grandes empresas aplicaram o coaching em 2011 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2013). Assim, o coaching passou da condição de atividade experimental e complementar para um processo de aprimoramento, desempenho e resultados dentro do ambiente organizacional (LAGES; O'CONNOR, 2010).

Como podemos perceber na pesquisa, hoje é uma realidade e eficaz, que influencia positivamente no desenvolvimento de suas competências e habilidades gerenciais dos coachees.

2.8 Coaching: História e Conceitos

Os grandes pensadores da história e seus diálogos já percebiam a dimensão do coaching. A título de exemplo, no século V a.C., entre Sócrates e seu discípulo Platão, já praticavam esta arte de métodos que baseavam na simbologia de uma carruagem (KRAUSZ, 2007).

Ao longo do tempo, este termo usado na França (coche), na qual foi disseminado e popularizado na Europa e na América do Norte (DINGMAN, 2004).

Contemporaneamente o termo coaching apresenta muitas versões. Para Grant e Cavanagh (2004) indicam o trabalho de Gorby (1937), como pioneiro na literatura sobre coaching e na sua pesquisa sobre o assunto citam também o artigo de W. R. Mahler (1964), como o primeiro a utilizar o termo coaching relacionado à administração pessoal (KRAUSZ, 2007).

Na literatura sobre o assunto, Gallwey (1996), professor de tênis e de linguística, é frequentemente citado como precursor dessa atividade na forma como é aplicada atualmente. Segundo Gallwey (1996), o papel do técnico (coach) era fazer perguntas de modo a contribuir com o jogador para a ampliação de sua consciência sobre como jogava e, assim, ajustava aquilo que fosse necessário (KRAUSZ, 2007). Portanto, o coaching proveniente do contexto esportivo teria como principal característica o fato de o coach (técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamentos, superações e disposição emocional a fim de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados (MELO; MATOS; MACHADO; MELO, 2015).

Observa-se de acordo com a pesquisa Grant e Cavanagh (2004), que relatou três grandes percepções ao longo do tempo:

Fase 1: Atividade interna 1930 à 1960: Coaching era voltado para treinamentos para os supervisores hierárquico dentro da organização.

Fase 2: Rigor acadêmico 1960 à 1990: Pesquisas, desenvolvimento e discussões para apreciações de documentos a serem publicados.

Fase 3: Ciências e pesquisas científicas à partir de 1990: Crescimentos de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre atividade de coach externo nas organizações (GRANT; CAVANAGH, 2004), (FERREIRA, 2008).

Concluimos que está em construção da atividade de coaching no âmbito acadêmico, para isso, há muitas respostas futuras de descobertas a partir do conceito.

No Brasil, o coaching apresenta como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizados, evolutivo, liderança e desenvolvimento humano na resolução de problemas, e engajamento de equipes organizacionais com melhor obtenção de resultados (FLAHERTY, 2010).

No meio organizacional, o coaching tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança; melhorar o trabalho em equipe; alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (FABOSSI, 2009).

Apresentamos no quadro 4 abaixo no período de 1994 à 2010, autores acadêmicos em cada tempo com suas percepções e definições do conceito Coaching (BATISTA, 2013).

Quadro 4: Autores de coaching

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o coach e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e feedback privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	Coaching é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (coach) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (coachee) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	Coaching é um processo interativo destinado a ajudar os indivíduos a se desenvolverem rapidamente, usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho e comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O coach oferece feedback e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	Coaching é uma abordagem sistemática de melhoria do coachee por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Digman (2004)	Coaching é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e

	responsabilidade gerenciais em uma organização. O coach que faz uso de um processo definido, que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para o incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O coaching caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Mayard (2006)	A atividade do coach é de facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. Coaching é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas.
Ting e Scisco (2006)	Coaching executivo ajuda a melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do coach envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança
Cluterbuck (2007)	Coaching é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer que esse processo funcione, sendo repartida entre coach e coachee. Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculos entre eles.
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	O coaching executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações –grandes ou pequenas empresas; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Fonte: Batista (2013).

Como vimos, vários conceitos e definições, concluímos que o coaching é uma metodologia que valoriza a ação, foco e resultados, ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento no aprimoramento de competências. Para melhor compreensão, usaremos o modelo de base para o coaching denominado pelo mnemônico GROW (Goal - meta ou objetivo, Reality - realidade ou estado atual, Options - opções ou estratégias e What - plano de ação), criado originalmente por Graham Alexander na década de 1980 na Europa, é baseado nos princípios da metodologia do Jogo interior de Gallwey (1996), e é utilizado no campo empresarial (LAGES; O'CONNOR, 2010).

O modelo apresentado GROW, é baseado em quatro estágios e seu acrônimo usa um conjunto de perguntas que auxilia o coachee a mover seu pensamento e suas atitudes em uma direção positiva.

G – GOAL – Metas (Goal, letra G)

R – REALITY – Realidade (Reality, letra R)

O – OPTIONS – Opções (Options, letra O)

W – WHAT WHEN WHO WILL – O que, quando e quem vai fazer (What, When, Who Will, letra W).
--

Fonte: Lages; O'Connor, 2010.

O Coach embora seja um profissional liberal é também um empreendedor. O que estamos buscando nesta teoria, que embora o Coach tenha uma formação acadêmica e/ou técnica, ele também está inserido no concorrido mercado de trabalho, buscando um lugar no sol como empreendedor.

Observamos que existe uma lacuna sobre o Coach Empreendedor, ainda pouco estudado. O que existe é o coach para empreendedores que estimula e acompanha o desenvolvimento pessoal e profissional através das técnicas.

2.9 Conceito sobre Valor Pessoal

Em nosso cotidiano usamos com certa frequência a palavra valor. Valor pode ser entendido como um nível mais alto de avaliação, como empregado na expressão conferir valor a algo ou alguém (ROHAN, 2000, p. 256).

Na literatura de valores, o conceito possui diferentes perspectivas na qual tenha se estudado muito mais como substantivo do que como verbo. Para Rohan (2006), as pessoas individualmente valorizam de acordo com suas prioridades de valor com o impacto coletivo.

Segundo Schwartz (2006, p. 56), definimos o valor a partir de cinco traços, sendo eles: 1. crença; 2. pertencimento desejáveis; 3. transcende as situações específicas; 4. seleção ou avaliação comportamental pessoal e acontecimentos; e 5. relação a outros valores para formar um sistema de prioridade. Como vimos, os traços embora esclarecedores, não se define o conteúdo substancial dos valores humanos. Para melhor compreensão sobre o tema, trouxemos o quadro abaixo com olhares de vários autores.

Quadro 5: Definição de valores com tradução

Autor	Conceito
Kluckhohn (1951)	É uma concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influi na seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis .
Rokeach (1973, p. 25)	São crenças duradouras que guiam e determinam atitudes em relação a objetos e situações, ideologia, apresentação do self a outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si com outros e tentativas de influenciar outros .
Feather (1996, p.222 apud ROHAN, 2000, p. 257,	Crenças sobre a formas desejáveis e indesejáveis de comportamento ou sobre desejos e/ou ainda sobre metas gerais
Rohan (2000)	Valor é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades para prover a melhor forma de vida possível
Thomas e Znaniecki (2004, p. 110)	Qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e um significado em relação ao qual alguém é ou pode ser o objeto de atividade
Ros (2006, p. 96)	Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam nossas atitudes e comportamentos
Gouveia (2008, p. 55)	Admitimos as seguintes características consensuais para a definições de valores: (a) são conceitos ou categorias; sobre estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Analizamos que Rokeach (1973), Ros (2006), Feather (1996, p.222 apud Rohan, 2000), consideram valores como crenças, alinhando-se com a constatação de Schwartz (2006), de que valores são comumente vistos na literatura enquanto crenças.

Para Rohan (2000, p. 263), entende que as pessoas adotam esse ideal como referência no processo analógico de conferir valor. No sentido da filosofia aristotélica, eudaimonia significa a forma de viver mais prazerosa e produtiva possível .

No entendimento de Thomas; Znaniecki (2004) é o único dentre os citados que adotam a perspectiva de que valores são inerentes a entes e não a pessoas, possuindo natureza extrasubjetiva e intersubjetiva, na qual são construídos na interação social, porém os demais no quadro entendem valores como sendo inerentes ao sujeito.

Para Kluckhohn (1951, p. 443-444) e Gouveia (2008), ambos ressaltam o componente cognitivo dos valores humanos, com uma concepção justificada moral, estética ou racional.

E para concluir o quadro 6, Schwartz (2006), por sua vez, defende que valores são metas para satisfazer três requisitos universais: as necessidades humanas biológicas,

de interação social coordenada e requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Problema da Pesquisa

Reconhecendo que todos os métodos possuem limitações, os pesquisadores entendiam que os vieses inerentes a um método poderiam neutralizar os vieses oriundos de outros métodos. Neste momento surge a triangulação das fontes de dados de forma a buscar convergência entre o quantitativo e o qualitativo (CRESWELL, 2007, p. 32).

Os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais. Neste caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser ampliados com observações abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser seguidos por entrevistas exploratórias com maior profundidade.

No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (CRESWELL, 2007, p. 34-35).

De acordo com Crotty (1998, p.1) apud De Sordi (2014, p. 102), [...] métodos geralmente não são expostos de uma forma altamente organizada e podem parecer mais com labirintos do que com vias ordenadas para a pesquisa ordenada.

Para De Sordi (2014), a área de ciências sociais aplicadas no caso específico da Administração, apresenta uma variedade de tipos de pesquisas, como por exemplo, o quantitativo, o qualitativo e o misto e de paradigmas de pesquisa, tais como o positivista, o construtivista, a reivindicatória/participatória e o pragmatismo.

Segundo Creswell (2007), as estratégias de pesquisa podem ser consideradas de caráter qualitativo, quantitativo, ou misto, dependendo da natureza da pesquisa e aplicação de técnicas de pesquisa.

Quadro 6: Estratégias de Pesquisa segundo Creswell

Qualitativo	Quantitativo	Misto (Quali/Quanti)
Esse tipo de estratégia visa explorar e entender o significado de algum problema, não trabalhando com números, honra um estilo indutivo.	Esse tipo de estratégia visa testar teorias objetivas, trabalha com números, honra um estilo dedutivo.	Esse tipo de estratégia visa associar a mistura das duas abordagens em um único estudo, tanto qualitativo como o uso do quantitativo.

Fonte: CRESWELL (2007)

Para Gil (2002 p. 41), com relação às pesquisas, é possível classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Aqui veremos a pesquisa exploratória seu objetivo principal é o de aprimoramento de ideia ou descoberta de intuições.

Importante salientar que a maioria destas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al., 1967, p. 63).

Em nossa pesquisa adotamos a análise de cluster numa metodologia positivista, que consiste na observação dos fenômenos, que através das técnicas estatísticas mostra classificação dos elementos em grupos, que sinalizam os elementos dentro de um mesmo cluster sejam muito parecidos ou distintos entre si. Neste caso, os modelos estatísticos associados com esta abordagem são tipicamente análise de variância, regressão linear, ou uma sua variante. Para Kerlinger e Lee (2000), estas técnicas de análise de cluster são padrões de catálogo de variância em uma amostra, no entanto, são elas que darão o ponto de partida mais lógico.

A análise de agrupamento ou de outras técnicas exploratórias é especialmente indicada, se admitirmos a possibilidade de que mais de um perfil valor está associado com a relação entre os dois mundos *empreendedor* e *coach*.

Com este método buscamos medir os níveis globais de uma variável entre a configuração com contraste do outro, enquanto se controla pela quantidade de dispersão ou variância em amostras. Através da análise, se a distância entre o meio é maior do que um grau estatisticamente significativo de variação dentro das amostras,

neste caso é referido uma diferença verdadeira ou significativa existente (NELSON, 2014 p. 47-63).

No caso contrário, assume-se que as diferenças entre as amostras surgiram como uma função do erro aleatório. Da mesma forma, se de regressão linear é o modelo, o tamanho de associação ou inclinação da curva gerada pela associação entre variáveis é grande em comparação com a variância observada ou uma diferença significativa (NELSON, 2014 p. 47-63).

3.2 Confiabilidade e Validade

Confiabilidade é a probabilidade de um item desempenhar uma função sob condições específicas, de forma adequada, como previsto no projeto durante um período de tempo pré-determinado (AURÉLIO, 2002).

Segundo Malhotra (2001 p.265): A validade perfeita sinaliza que não há nenhum erro de medida, ou seja, que as diferenças observadas na medição refletem as verdadeiras diferenças entre os objetos e/ou indivíduos.

Para Alreck e Settle (1995 p. 470):

Uma medição de qualquer tipo é válida quando de fato mede aquilo que está se propondo a medir. O pesquisador, ao definir um método e uma amostra para um determinado estudo, deve atentar para que fatores externos não exerçam qualquer tipo de influência nas variáveis envolvidas, sob pena de ter seus resultados desviados de uma forma tendenciosa. Algum viés ou tendência pode ocorrer em diversos aspectos da pesquisa, não apenas na definição do método e da amostra.

A ideia de validação passa também pela preocupação com uma forma neutra de redigir as questões de um instrumento, pela forma de praticar as entrevistas para coleta de dados, gravação, processamento das informações e divulgação dos resultados.

A confiabilidade dos dados forma coletados a partir da ferramenta C-VAT (Culture and Value Analysis Tool), desenvolvido por Nelson (2003), analisando a partir dos PVP (Personal Value Profile).

Este instrumento foi usado e testado nas teses de doutorado de Lucchi (2015) com o tema *relação entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas em uma empresa cosmética de venda direta*, Gines Junior (2015) com o tema *análise dos valores pessoais e a influência no desempenho de vendas dos corretores de imóveis*, e na dissertação de mestrado de Leite (2013) com o tema *um estudo comparativo do perfil de valores pessoais entre estudantes de graduação em administração de empresas e gestores profissionais*.

3.3 Instrumentação

O instrumento escolhido foi C-VAT (Culture and Value Analysis Tool), desenvolvido por Nelson (2003), há aproximadamente 33 anos, com o objetivo de mensurar com efetividade e rapidez características da cultura organizacional. A validação do instrumento ocorreu em países como EUA, Brasil, Índia, Hong Kong, Taiwan e Singapura¹ testes de confiabilidade do instrumento foram feitos no intervalo de um mês e provaram ser aceitáveis, com intercorrelações que variaram entre cinco a nove e correlações em torno de sete (NELSON, 2011b; GINES JÚNIOR, 2015).

O instrumento C-VAT tem característica quantitativa formando quatro categoriais, sendo que cada uma se desdobra em outras quatro subcategorias. Sua construção foi a partir de um questionário com vinte grupos de quatro assertivas cada, que devem ser avaliadas por meio de escala forçada dentro de cada grupo. Nelson (2003, 2011), optou por utilizar essa forma para construir o questionário, ao invés da tradicional escala Likert, por considerar que quando os respondentes são obrigados a escolher entre duas ou quatro alternativas, eles efetivamente demonstram seus valores, respaldando a metodologia em Rokeach (1973) que utilizou sistema semelhante para seus trabalhos (NELSON, 2003).

O desenvolvimento do instrumento C-VAT teve como propósito investigar valores pessoais e a cultura em organizações multinacionais, e ocorreu com base em duas

¹ Disponível no site www.c-vat.com).

tarefas principais: 1. Identificar funções universais de sistemas humanos e 2. Desenvolver um meio compacto de obtenção de priorização entre as funções.

Como funções universais, comuns a todos os sistemas humanos, apresentam-se: trabalho (ou tarefas); relações pessoais; controle (frequentemente associado com poder e política); e, pensamento. As referências para as relações pessoais são baseadas nos valores limitados e universalmente conhecidas, estão nos estudos de KLUCKHOHN e STRODBECK (1961), (NELSON, 2003; GINES JÚNIOR, 2015).

O conceito de tarefa foi importado de comportamento organizacional. A relação entre tarefa e as relações pessoais, conforme Nelson (2003) fundamenta-se nos escritos de Blake e Mouton (1964); Larson et al. (1976); Nystrom (1978) e destaca que os dois temas têm sido extensivamente pesquisados e considerados amplamente antagônicos. Quanto à categoria poder ou controle, frequentemente assuntos com uma função importante em variadas literaturas e considerada para serem diferentes, se não oposição, a tarefa e relacionamento (NELSON, 2003; GINES JÚNIOR, 2015).

Outros estudos que contribuíram para a construção conceitual do instrumento C-VAT foram: a teoria de David McClelland que identificou a necessidade de alcançar, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação como as necessidades básicas humanas e as visualizou existindo num estado perpétuo de tensão; e, a teoria de Alderfer (1969), que também identificou três necessidades básicas – existência, relacionamento e crescimento – que podem ser relacionadas respectivamente a poder ou segurança, a relações e ao alcance de tarefas ou objetivos (NELSON, 2011b).

Por fim, percebeu-se a necessidade de inclusão do tema pensamento como quarta função universal porque todos os sistemas refletem, em termos racionais, sobre alguma questão. A inserção fundamentou-se em Schon e Shils (NELSON, 2003).

As categorias, com a nomenclatura de quadrantes, e as subcategorias que as compõem, podem ser verificadas no Quadro 07, que apresentam uma breve consideração sobre o que corresponde cada item.

Quadro 7: Dimensões do Instrumento C-VAT

Quadrante do Trabalho		Quadrante das Relações	
Esforço/ Trabalho Duro	Trata do trabalho árduo ou do esforço constante.	Afeto	Aproximação dos outros para receber calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva.
Prazo / Tempo	Lida com os prazos, horários e velocidade.	Empatia	Coloca-se psicologicamente na situação do outro para poder dar calor humano e já é uma emoção mais efêmera.
Terminar a tarefa	Trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de tempo e qualidade, tendo como aliado o Esforço para vencer interrupções e distrações.	Sociabilidade	Focaliza a interação e a atividade em grupo uma vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes.
Qualidade	Lida com a qualidade do produto do trabalho.	Lealdade	Enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos.

Quadrante do Controle		Quadrante do Pensamento	
Dominância	Envolve a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa e pretexto.	Abstração	Tende a lidar com conceitos intangíveis e generalidades.
Status	Favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas, e é um modo de influência bem menos direto.	Planejamento /Organização	Focalizam-se em detalhes.
Politicagem	Envolve conseguir os objetivos pela manipulação e negociação. Apoia-se no poder coercitivo.	Exposição	Lida não com a produção das ideias, porém com a sua transmissão e apresentação.
Liderança	Atinge os objetivos, indo à frente, inspirando ou persuadindo outros. Apoia-se no poder de referência (ou exemplo).	Flexibilidade	Uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança.

Fonte: Nelson (2011b). Contribuição da Tese de Doutorado Clóvis Soler Gines Junior (2015).

Publicações ao longo dos anos com o instrumento C-VAT foram apresentadas em eventos científicos no Brasil e em outros países, bem como citações em diversas teses de doutorado e mestrado, conforme se observa no Quadro 8.

Quadro 8: Publicações e Apresentações Científicas do C-VAT

Revista/Livro	Ano	Autores	Título
Journal of Education for Business 70. 1 (Sep 1994): 25	1994	Nelson, Reed E; Bass, Kenneth C; Vance, Charles.	Managed group formation: An approach to team formation in policy courses

Organization Studies 24(7): 1115–1151	2003	Nelson, Reed E; Gopalan, Suresh.	Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries
São Paulo:	2005	Nelson, Reed E.	Cultura Empresarial e Atendimento
Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 93-107,	2007a	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo;	O Ambiente E O Papo: Comparações Internacionais E Tipologia Das Redes Verbais Nas Organizações
Management Research, vol. 5, no. 3	2007b	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo;	Industry Environment, National Culture, And Verbal Networks In Organizations
Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 93-107,	2007a	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo;	O Ambiente E O Papo: Comparações Internacionais E Tipologia Das Redes Verbais Nas Organizações
Fundação Instituto de Administração.			Superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21
EnANPAD	2010	Murdocco, Silvio de O.; Oliva, Eduardo de C.	A Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços
EnEO	2010a	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo; Pasqualini, Dinei A.	A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide
Latin American Business Review,	2010b	Nelson, Reed E; Vasconcelos, Eduardo; Ponçano, Vera M. L.; Pasqualini, Dinei A.	A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide
EnANPAD	2011b	Nelson, Reed E.	Leadership, Personal Values, And Cultural Context In Brazil, China, And The United States: A Pattern Approach
Organization Studies	2011b	Nelson, Reed E.	Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer
ENANPAD	2012a	Nelson, Reed E.; Leite, Rogeryo	The Path To Leadership: A Cross National Comparison Of The Personal Values Of Business Students And Practicing Managers In Brazil And The United States

RAP	2012b	Nelson, Reed E.	A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospitals
Dissertação de Mestrado	2013	Leite, R.	um estudo comparativo do perfil de valores pessoais entre estudantes de graduação em administração de empresas e gestores profissionais
Dissertação de doutorado	2015	Junior, C. S. G.	Análise dos valores pessoais e a influência no desempenho de vendas dos corretores de imóveis.
Dissertação de doutorado	2015	Lucchi, M.	Relação entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas em uma empresa cosmética de venda direta
Publicação de Artigo: Nova Lima, DOM: v.9, n.26 , p. 16-21	2015	Sant'anna, Anderson de Souza; Nelson, Reed E.; Carvalho Neto, Antônio.	Aborda a liderança como fenômeno tipicamente relacional e analisa as características deste tipo de líder.
Journal for Advancement of Marketing Education	2016	Mullen, L. G.; Larson, L. R. L.	Analyzing the Impact of a Sales Shadowing Program: Process and Outcomes
Revista Gestão & Tecnologia	2017	Nelson, R. E. Innovation, Science and Technology in the USA: A Sociocultural Perspective. Revista Gestão & Tecnologia, v. 17, n. 4, p. 79-106, 2017.	Inovação, Ciência e Tecnologia nos EUA: Uma Perspectiva Sociocultural. Este artigo traça o desenvolvimento da matriz cultural Britsh/Norte-americana e sua suposta relação com a inovação científica e tecnológica.
Editorial V. 12, N. 2, 2018	2018	Nelson, R. E. Editorial V. 12, N. 2, 2018.	Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 12, n. 2, p. 1-6, 2018.

Fonte: Contribuição da Tese de Doutorado de Clóvis Soler Gines Junior (2015) e fontes atualizadas Revista da Micro e Pequena Empresa (2018).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Discussões dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa a partir da análise dos valores pessoais entre o *empreendedor* e o *coach*, além delinear comparativamente o empreendedor com a população e o *coach* com a população para ter maior ênfase na amostra.

Os dados coletados foram a partir do site Brasil CVAT² com distribuição através do armazenamento dos usuários no total de 4.467 entre os anos de 2016 e 2018, sendo 418 se auto identificaram como Coaches e 237 se auto identificaram como Empreendedores.

Este número maior dos dados de coaches é justificável, por entender que os PVP's são comercializados e utilizados extensivamente por Coaches no Brasil.

Para melhor compreensão, realizamos dois tipos de diferentes análises para comparar com os valores dos coaches e dos empreendedores. Primeiro testamos as diferenças entre as pontuações médias para cada categoria sobre as 16 dimensões do PVP. Em seguida comparamos os centros dos coaches e dos empreendedores na totalidade das amostras que foram mais de 4 mil. O intuito era ver como as duas categorias variou entre a população geral dos respondentes PVP.

Tabela 1: Dados dos Valores Pessoais do Empreendedor, Coach e a População.

			Total: 4467
Items	Empreendedores	Coaches	População
Trabalho Duro	14,35	12,92	13,79
Tempo	11,14	11,20	12,11
Terminar Tarefas	10,58	10,23	11,13
Qualidade	14,54	14,12	14,84
Afeto	12,26	12,67	13,25
Empatia	14,12	14,51	14,68
Sociabilidade	13,86	13,71	14,07
Lealdade	15,77	15,56	15,76
Dominância	12,76	12,22	12,45
Status	10,50	11,16	10,28
Negociação	11,76	10,97	10,47
Liderança	13,13	13,38	11,92
Abstração	11,63	13,33	12,18

² Disponível no site www.cvatbrasil.com

Planejamento	11,51	11,39	11,54
Exposição	11,01	12,11	11,18
Flexibilidade	11,07	10,54	10,36

Fonte: Dados coletados do C-VAT

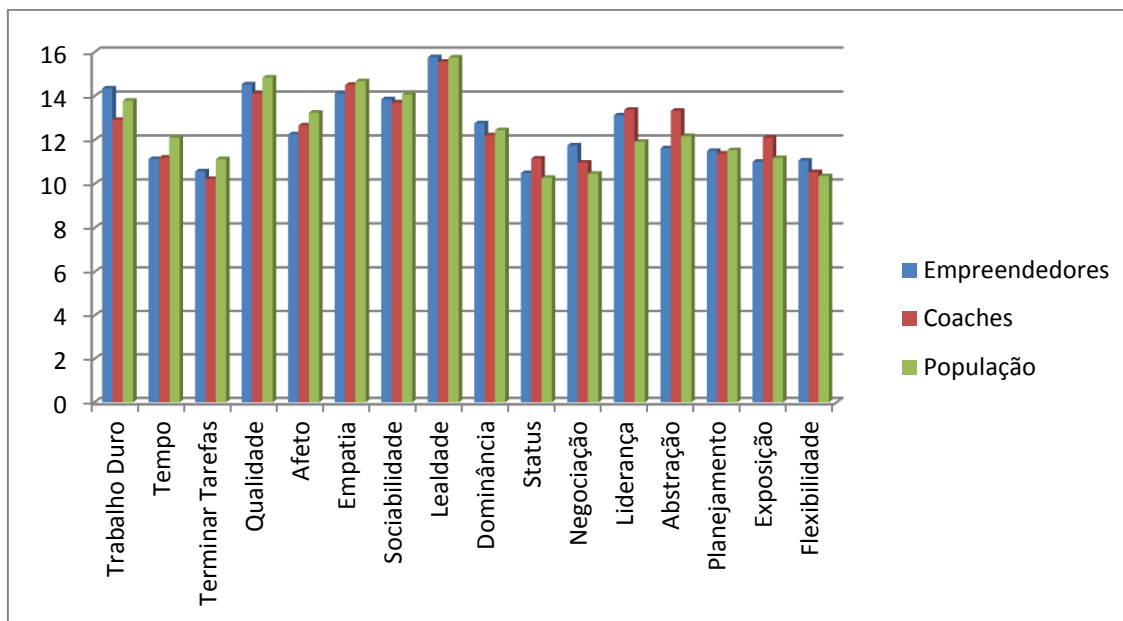
A priori não representam hipótese sobre as diferenças entre os empreendedores e os coaches, embora haja uma longa tradição de pesquisa que afirma que os empreendedores são diferentes comparada ao resto da população em várias dimensões, incluindo a auto-confiança, tolerância ao risco e outras variáveis. No entanto não existe até momento nenhuma literatura que tem sequer discutido dimensões dos valores pessoais em que coaches diferem da população em geral e também os valores pessoais entre o *empreendedor* e o *coach*.

Portanto ao invés de formular hipótese sem orientação substancial da literatura, optamos de realizar a pesquisa como inquérito no nível de exploração empírica (descritiva). Desta forma, podemos examinar de forma mais rigorosa em pesquisas futuras.

Ao se deparar com inferência ou confiabilidade estatística, que é processo pelo qual tiramos a conclusões a respeito de uma determinada população, a partir dos resultados observados numa amostra extraída desta mesma população.

Quando comparados às médias da amostra em geral, entre o empreendedor e os coaches, indicaram variáveis com diferenças interessantes bem como os empreendedores com a população e os coaches com a população.

Gráfico 1: Os PVP's dos Empreendedores, Coaches e População



Fonte: Dados coletados do C-VAT

Na tabela 1: Dados dos Valores Pessoais do *Empreendedor*, *Coach* e a *População*, Gráfico 1: Os PVP's dos Empreendedores, Coaches e População, visualizamos que os empreendedores são muito mais dedicados ao Trabalho duro do que os coaches, tendo resultado de 14,35 contra 12,92 no nível de confiabilidade de 0,1. Nota-se que os empreendedores assumem o trabalho árduo ou do esforço constante, dando indícios que se entregam totalmente quando estão envolvidos em algum projeto, porém se privam de algumas situações que poderiam trazer algo enriquecedor, a título de exemplo, estar mais tempo com sua família e/ou amigos. Esta diferença também ficou clara quando comparada com o empreendedor e a população que é de 14,35 contra 13,79 no nível de confiabilidade de 0,5, isto é, o empreendedor se empenha muito mais do que a população, talvez seja isso, que o faça ser tão diferente quando se trata no quesito empenho e dedicação. Quando comparados entre os coaches com a população de 12,92 contra 13,79 no nível de confiabilidade de 0,05, observamos que os coaches são diferentes de ambos (empreendedores e população), por isso, sinaliza que tem fragilidade a ser trabalhado e melhorado neste PVP. Para Miner (1996), este perfil são os Realizadores, na qual motivados pela autorrealização, têm necessidades de planejar, criar metas e obter feedback; têm forte iniciativa, acreditam no potencial das pessoas e que o trabalho deve ser guiado por objetivos pessoais.

No valor pessoal Tempo, tanto o *empreendedor* quanto o *coach*, tendo resultado de 11,14 contra 11,20, estatisticamente são assemelhados quando comparados com os prazos, horários, velocidade e precisão. No entanto, quando comparado com o empreendedor e a população que é de 11,14 contra 12,11 ao nível de confiabilidade de 0,05, há diferença no quesito comportamental sobre os valores, demonstrando que há uma diferença significativa para ambos. Quando comparamos entre os coaches e a população que é de 11,20 contra 12,11 no nível de confiabilidade de 0,05, demonstra que há diferença entre eles. Assim, neste PVP sinaliza que ambos, o empreendedor e o coach necessitam de melhorias quando comparado com a população.

Quando comparamos o valor Terminar Tarefas que trata da ênfase em concluir um projeto ou serviço apesar das outras pressões de tempo e qualidade, tendo como aliado o esforço para vencer interrupções e distrações, o empreendedor comparado ao coach tendo resultados de 10,58 contra 10,23, não há diferença no nível de confiabilidade, dando-nos a ideia que são assemelhados. Porém quando se compara entre o empreendedor com a população 10,58 contra 11,13 há uma diferença significativa de 0,1. Isto vale também entre o coach e a população, nos resultados de 10,23 contra 11,13 no nível de confiabilidade de 0,1. É perceptível que esta diferença pode ocasionar desencontros no desempenho dos resultados e conclusão entre o coach e seu coachee e também entre o empreendedor e seu cliente.

No valor mensurado Qualidade é quando lida com a qualidade do produto e/ou serviço no trabalho. Compararam-se entre o empreendedor e o coach, tendo resultados de 14,54 contra 14,12, não há diferença no nível de confiabilidade, por isso, ambos buscam no quesito alto padrão de exigência, tendo um viés de excelência. A mesma ideia vale quando foram comparados com os empreendedores e a população que é de 14,54 contra 14,84; e também entre os coaches que é de 14,12 contra 14,84, ambos estatisticamente não há diferença no nível de confiabilidade, assim, se assemelham comparativamente na importância na qualidade do serviço ou produto a serem entregues.

No valor Afeto é quando há aproximação dos outros para receber calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva. Quando comparados entre o *empreendedor* e o *coach* com os resultados de 12,26 contra 12,67, não há diferença no nível de confiabilidade, no entanto quando o empreendedor é comparado com a

população que é de 12,26 contra 13,25, e também entre o coach e a população de 12,67 contra 13,25, ambos possuem o nível de confiabilidade de 0,1, nota-se que a população adere mais o afeto, por isso a importância tanto do *empreendedor* quanto o *coach*, é estar atento a esta estratégia de abordagem com intuito de conquistar ainda mais seus clientes.

Quando falamos da Empatia que é quando usamos psicologicamente na situação do outro para poder dar calor humano e já é uma emoção mais efêmera, quando comparado o *empreendedor* e *coach* com os resultados de 14,12 contra 14,51; entre o empreendedor e a população de 14,12 contra 14,68, e por final coaches com a população que é de 14,51 contra 14,68, todos eles não há estatisticamente diferença no nível de confiabilidade. Quando somos agradáveis numa convivência profissional, sabe-se que melhora e muito a retenção de clientes internos e externos. Quando se reporta a dimensão do mundo corporativo à qualidade de vida dos colaboradores tendo como resultado positivo: 1. Aumento de produtividade; 2. Funcionários mais felizes; 3. Melhoria da imagem da empresa e 4. Valorização profissional no ambiente de trabalho. Este valor pessoal vem de encontro com Miner (1996), que se refere ao Super Vendedores Empáticos, que o define é a empatia, além de serem sociáveis e prestativos, crendo no processo de venda como crucial para a empresa.

O valor pessoal Sociabilidade focaliza a interação e a atividade em grupo, uma vez de pares de indivíduos e poderia, também, ser chamada de orientação para grupos ou equipes. Quando comparada entre o *empreendedor* e o *coach* com os resultados de 13,86 contra 13,71; entre o empreendedor e a população 13,86 contra 14,07 e por final, coach e a população 13,71 e 14,07, observamos que todos eles comparativamente não há diferença no nível de confiabilidade. O que podemos entender, que quando se relacionam em sociedade tenha em vista uma convivência fraternal com impacto relevante no ambiente de trabalho, com certa elevação da autoestima para os três analisados.

No valor pessoal Lealdade, enfatiza as relações duráveis com obrigações recíprocas entre as pessoas ou coletivos, quando comparados entre o *empreendedor* e o *coach* com os resultados de 15,77 contra 15,56; entre empreendedor e a população 15,77 contra 15,76 e os coaches com a população 15,56 e 15,76, estatisticamente não

há diferença no nível de confiabilidade, isto é, são praticamente semelhantes neste valor pessoal.

No valor pessoal Dominância é quando envolve a imposição da vontade abertamente, sem muita justificativa e pretexto, comparando entre o *empreendedor* e o *coach*, com os resultados de 12,76 contra 12,22 no nível de confiabilidade de 0,1, nota-se que o *empreendedor* possui maior condição dominante que o *coach*, isto é, em alguma situação entre eles, é provável que um deles *empreendedor* sobressai sobre o outro. Sugestão de algo que sinaliza a ser melhorado. Quando comparamos o empreendedor com a população 12,76 contra 12,45 e os coaches com a população 12,22 contra 12,45, estatisticamente analisadas não há diferença no nível de confiabilidade. Profissionalmente sugiro que os profissionais de coaches tendo esta fragilidade salientada, podem melhorar este perfil comportamental, quando colocado em prova sua capacidade de persuasão.

No valor pessoal Status favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas e é um modo de influência bem menos direto, quando comparados entre *empreendedor* e o *coach*, tendo o resultado de 10,50 contra 11,16 no nível de confiabilidade de 0,05, identificamos que há diferença significativa neste valor pessoal. Quando comparamos o empreendedor com a população 10,50 contra 10,28, não há diferença significativa entre eles, no entanto quando comparamos o coach com a população 11,16 contra 10,28, estatisticamente há diferença entre eles, assim ver que o profissional de coach se preocupa em se destacar no meio da sociedade.

No resultado do valor pessoal Negociação, que é envolver as partes interessadas a conseguir os objetivos pela manipulação e negociação. Quando comparados entre *empreendedor* com o *coach* tendo o resultado 11,76 contra 10,97 no nível de confiabilidade de 0,05, notamos que há diferença significativa em que o empreendedor possui competência diferenciada e maior, quando comparados. Sua competência de empreender passa pelo crivo de sua excelente em negociação, e por isso é notável perenidade de seu negócio. Ao comparar entre o empreendedor e a população 11,76 contra 10,47 no nível de confiabilidade de 0,1, nota-se que é ainda maior sua capacidade de negociar, alimentando ainda mais seu próprio negócio através deste exclusivo comportamento. Quando comparado o coach e a população

com o resultado 10,97 contra 10,47 no nível de confiabilidade de 0,1, a diferença é notável que o coach é mais favorável com esta habilidade do que a população. Por isso, quando se deparar numa negociação é possível que tenha mais argumentos de convencimento favorável.

Olhando para os resultados Liderança é quando atingem os objetivos, indo à frente, inspirando ou persuadindo outros. Analisando entre o *coach* e o *empreendedor* com o resultado 13,38 contra 13,13, não há estatisticamente diferença entre as amostras, assim é sabido que ambos podem contribuir e muito na inspiração de outros empreendedores e coaches, uma vez que é considerada uma virtude, isto é, todos podem construir suas competências e habilidades. No entanto, quando comparados entre o empreendedor e a população 13,38 contra 11,92 no nível de confiabilidade de 0,1, é notável a diferença entre eles. Agora comparando com os coaches e a população 13,13 contra 11,92 no nível de confiabilidade de 0,1, é sabível que existem diferenças entre eles. Observa-se que o empreendedor é considerado um diferencial competitivo diante do resultado ao lado dos coaches, quando comparados com a população. Para Miner (1996), os gerentes autênticos que são líderes, decisivos, competitivos, desejam o poder e destaca-se na multidão.

No valor pessoal Abstração, são aqueles que tentam lidar com conceitos intangíveis, quando comparados entre o *coach* e o *empreendedor* com o resultado 13,33 contra 11,63 no nível de confiabilidade de 0,1, é perceptível que o empreendedor é mais pé no chão em suas tomadas de decisão, no entanto o coach tende a ser mais reflexivo. Afirmamos novamente que eles podem contribuir e muito um com o outro neste PVP. Agora se for comparado entre os empreendedores e a população 13,33 contra 12,18 no nível de confiabilidade de 0,05, ainda continua com as diferenças significativas que o empreendedor é mais expressivo e mais pé no chão que a população. Interessante quando comparamos o coach com a população com o resultado 11,63 contra 12,18 estatisticamente não há diferença significativa, isto é, ambos são mais reflexivos e apreciam a intangibilidade.

No Planejamento é quando focaliza nos detalhes na organização de algo, comparando entre o *empreendedor* e *coach* com o resultado 11,51 contra 11,39; entre o empreendedor e a população 11,51 contra 11,54, e entre os coaches e a população 11,39 contra 11,54, em nenhum deles não há estatisticamente diferença no nível de

confiabilidade. Encontramos na literatura sobre a importância de planejar antes da execução. Através desta amostra, fica claro a importância do planejamento tornando-o um dos principais motivos do sucesso do negócio ou até mesmo na vida pessoal. Para Miner (1996), os realizadores são aqueles que são motivados pela autorrealização, têm necessidades de planejar, criar metas e obter feedback; têm forte iniciativa, acreditam no potencial das pessoas e que o trabalho deve ser guiado por objetivos pessoais.

Na Exposição são todos aqueles que lidam não com a produção das ideias, com uma excelente retórica em sua transmissão e apresentação. Quando comparamos entre o *empreendedor* e o *coach* com o resultado 11,01 contra 12,11 no nível de confiabilidade de 0,5, é perceptível que o coach possui algo a ser contribuído com o empreendedor, uma vez que dependendo do negócio a estratégia da exposição pode e muito contribuir para o negócio. O mesmo acontece quando comparamos com os coaches com a população 12,11 contra 11,18 confiabilidade 0,05, o coach continua com um alto nível exposição. Porém o empreendedor com a população 11,01 contra 11,18, estatisticamente não há diferença no nível de confiabilidade.

No valor pessoal Flexibilidade que é uma dimensão pouco relacionada com as outras, mas é algo que surge consistentemente nas discussões sobre criatividade, adaptabilidade e capacidade de mudança. Quando comparamos entre o empreendedor e o coach com o resultado que é de 11,07 contra 10,54 no nível de confiabilidade de 0,1, é visível que o empreendedor possui características que o favorecem diante das situações cotidianas, uma vez que o mundo está o tempo no processo de transformação e mudança. Quando comparado entre o empreendedor e a população que é de 10,54 contra 10,36, não há estatisticamente no nível de confiabilidade. Quando comparamos entre o coach e a população que é de 10,54 contra 10,36 não há diferença no nível de confiabilidade. Para Miner (1996), os geradores de inovações são aqueles que possuem desejo e paixão por inovações, creem na importância de novos produtos, são inteligentes, porém evitam riscos.

É notório após observância dos resultados das médias dos PVP's, que os coaches e empreendedores se assemelham em alguns itens e em outros são diferentes entre eles. Por isso, salientamos que estes dois profissionais *empreendedores* e *coach*, quando se empenharem nos trabalhos em promover juntos a execução das atividades,

a ideia é que cada um possa complementar o outro, fazendo diferença na sociedade em que estão inseridos.

Observei que de acordo com a grande parte da literatura sobre empreendedorismo, enxerga no empreendedor com características e perfis que difere comparada ao restante da população e em nossa pesquisa, houve diferenças significativas no comportamento entre os empreendedores com os demais de nossa amostra, são eles: Trabalho Duro, Liderança, Negociação altíssima, porém em Afetos foram inferiores.

No entanto, as análises bivariadas não esgotam as possíveis diferenças que distinguem a população de empreendedores e coaches. No trabalho recente de Sarasvathy (2004 p. 707-717), o fenômeno empreendedorismo pode ser promulgada por uma variedade de pessoas. Além disso, a pesquisa na tradição de Miner (1996) e Smith (1967) sugere que há mais de um tipo de orientação pessoal que pode resultar em comportamento empreendedor.

Com a análise de cluster é uma técnica estatística usada para classificar elementos em grupos, de uma forma em que elementos dentro de um mesmo cluster sejam muito parecidos, e elementos em clusters diferentes sejam distintos entre si.

Faremos abaixo esta análise a fim de trazer a clareza entre os coaches e empreendedores.

Tabela 2: Centros dos PVP – Coaches

PVP's	CLUSTER				Total	418
	1	2	3	4		
Trabalho Duro	13	13	13	13		
Tempo	12	9	15	10		
Terminar Tarefas	10	9	13	10		
Qualidade	15	13	15	14		
Afeto	14	14	12	10		
Empatia	13	17	15	12		
Sociabilidade	10	16	14	14		
Lealdade	15	17	16	13		
Dominância	13	11	12	13		
Status	11	11	10	12		
Negociação	10	11	10	13		
Liderança	12	13	13	17		
Abstração	16	13	11	14		
Planejamento	12	10	12	12		
Exposição	14	12	10	13		
Flexibilidade	10	10	10	12		

Número de casos em cada cluster

Cluster	1	91
Cluster	2	144
Cluster	3	87
Cluster	4	96
Válido		418
Omisso		,000

Fonte: Dados coletados do C-VAT

Analisando todos os clusters da tabela 2 Centros dos PVP – Coaches, observa-se que cluster 1 (n=91), assim como analisamos anteriormente, eles são uniformemente mais focado no trabalho duro, todos os quatro grupos têm uma média de 13. Além disso, destaca na abstração com alta, no entanto o neste mesmo cluster a sociabilidade é menor, esta configuração me parece ser a única do resultado em que os grupos de coaches ficam analisando, refletindo para construir a retórica do que será exposto numa interlocução expressivos de suas análises, porém tenham dificuldades no quesito social sociabilidade. Fica claro que este perfil de coach possui dificuldades em expor suas ideias diante de algumas situações por sinalizar perfis de timidez.

No cluster 2 (n=144), o mais alto é o empatia e lealdade, porém quando olhamos para o mais baixo temos a real surpresa da tempo e terminar tarefas. Este perfil de coaches são extremamente agradáveis em estar próximos além de ser confiáveis nas relações humanas. No entanto, possui uma limitação com os prazos, horários e velocidade que podem e muito prejudica-lo quando se fala em precisão de resultados.

No cluster 3 (n=87), quando olhamos na lealdade é muito maior do que status e negociação, isto significa que o grupo destes coaches analisados são aqueles que dão a real importância nas relações duráveis sejam elas profissionais ou pessoais. Uma curiosidade é que estes mesmos dão menos importância na sua posição social, porém possuem dificuldades quando se encontra num processo de negociação. Talvez aqui seja uma abertura para melhorar seus negócios profissionais.

No cluster 4 (n=96), ao olhar a liderança, percebemos que é o mais alto, esta amostra de grupo, tende a construir seguidores e inspirar outros coaches. Incrivelmente são eles que possuem o menor índice tempo, terminar as tarefas e afeto. Vejamos quantas observações temos a pontuar através de melhorias deste grupo em PVP's que ainda são bem baixos.

No olhar de Smith (1967), os dois clusters 1 (n=91) e 3 (n=87) no PVP qualidade se enquadra na teoria do artesão, que por excelência executa sua tarefa com perfeição. Percebe-se que este determinado perfil de coaches além da abstração e lealdade sendo o mais alto, resulta que são extremamente confiáveis, alimentando a reflexão diante das situações cotidianas. Interessante que o primeiro cluster é mais alto a abstração do que o terceiro, Isto é, o primeiro aprecia a reflexão e a explanação de conteúdo em sua retórica, no entanto o terceiro tem o perfil da timidez e ambos são próximos na lealdade.

Tabela 3: Centros dos PVP – Empreendedores

Total					237
PVP's	CLUSTER				
	1	2	3	4	
Trabalho Duro	14	15	12	16	
Tempo	10	14	9	13	
Terminar Tarefas	10	12	9	11	
Qualidade	14	15	13	16	
Afeto	14	16	10	10	
Empatia	15	17	12	11	
Sociabilidade	15	14	14	11	
Lealdade	17	17	15	13	
Dominância	12	12	14	13	
Status	10	11	12	9	
Negociação	12	10	14	11	
Liderança	13	9	16	13	
Abstração	11	11	12	13	
Planejamento	10	10	13	13	
Exposição	10	9	13	12	
Flexibilidade	10	9	13	12	

Número de casos em cada cluster

Cluster	1	82
Cluster	2	50
Cluster	3	58
Cluster	4	47
Válido		237
Omisso		,000

Fonte: Dados coletados do C-VAT

Analisando todos os clusters da Tabela 3 Centros dos PVP – Empreendedores, observa-se que cluster 1 (n=82), a lealdade é a mais alta, enquanto o menor são: planejamento, exposição, flexibilidade, status, terminar tarefas e tempo. Neste grupo de empreendedores nota-se que são verdadeiros nos aspectos relacionais, isto é,

podem contribuir e muito quando ocupam vagas de liderança pelo simples fato que passam credibilidade. No entanto há espaço a ser trabalhado como melhorias em outros PVP's. Como estamos no cenário competitivo, sabemos que ser flexível, concluir o que iniciou e ter um planejamento estruturado quem podem fazer muita diferença neste mercado tão concorrido. Ainda em tempo, observamos que este é o maior cluster, mas é apenas cerca de 9 pontos percentuais maior que o menor grupo. É notável que todos os quatro clusters sejam uniformemente menos focados no trabalho duro, tendo a média 13. Olhando para a população em geral surge uma indagação, se as pessoas que optaram por se tornar coaches são igualmente tiradas desses tipos gerais ou se alguma outra lógica prevalece?

No cluster 2 (n=50), os mais elevados são empatia e lealdade e quando olhamos para os mais baixos temos a surpresa de três relevantes PVP's, que são: liderança, exposição e flexibilidade. Neste grupo de empreendedores que embora sejam pessoas verdadeiras e agradáveis de convivência, possui dificuldades em ser líderes e também não apreciam tanto a mudança. Estas análises nos faz pensar em suas respectivas singularidades de cada amostra.

No cluster 3 (n=58), a liderança é a maior desta amostra. O que nos surpreende, que os PVP's tempo e terminar tarefas são os mais baixos. Nota-se que embora possui um diferencial competitivo na gestão de inspirar pessoas, tem algo a muito a melhorar no quesito de conclusão que tudo que inicia, além do tempo que se faz necessário uma atenção especial com os prazos, horários e velocidade que podem e muito prejudica-lo quando se fala em precisão de resultados.

No cluster 4 (n=47), estão na maior intensidade trabalho duro e qualidade, enquanto o menor dos PVP's é status. Na análise da amostra, eles atuam com muita intensidade nos projetos referentes ao mundo dos negócios com propriedade e dedicação para fazer o melhor. No entanto este mesmo grupo não dá tanta importância ao status social. De certa forma, não se expor tanto acaba nos ajudando e fortalecendo seus interesses e ideais. No olhar de Smith (1967), este perfil se enquadra no oportunista que se dedica e muito aos negócios na busca incessante de potencializar ainda mais seu negócio em sua rentabilidade.

Tabela 4: Centros dos PVP – População

				Total	4467
PVP's	CLUSTER				
	1	2	3	4	
Trabalho Duro	15	15	13	13	
Tempo	14	15	9	10	
Terminar Tarefas	12	12	10	10	
Qualidade	16	15	14	14	
Afeto	11	14	11	16	
Empatia	12	16	14	17	
Sociabilidade	11	15	14	15	
Lealdade	14	16	15	17	
Dominância	13	12	13	12	
Status	10	10	11	11	
Negociação	10	9	13	10	
Liderança	12	10	15	11	
Abstração	13	11	13	12	
Planejamento	14	11	12	10	
Exposição	12	10	13	11	
Flexibilidade	11	10	12	9	

Número de casos em cada cluster

Cluster	1	929
Cluster	2	1213
Cluster	3	1008
Cluster	4	1317
Válido		4467
Omisso		,000

Fonte: Dados coletados do C-VAT

Olhando para todos os clusters da tabela 4, observa-se que o menor de todos da amostra é o cluster 1 (n=929), nota-se que a qualidade é a maior e em seguida do trabalho duro, percebemos que a população tem um nível de exigência grande, sendo elas nos produtos e serviços, além de valorizar quem realmente se dedica mais. Em contrapartida status e negociação são os mais baixos desta amostra. Significa que favorece o indivíduo por criar ou frisar desigualdades simbólicas entre as pessoas, além de possuir uma fragilidade na negociação.

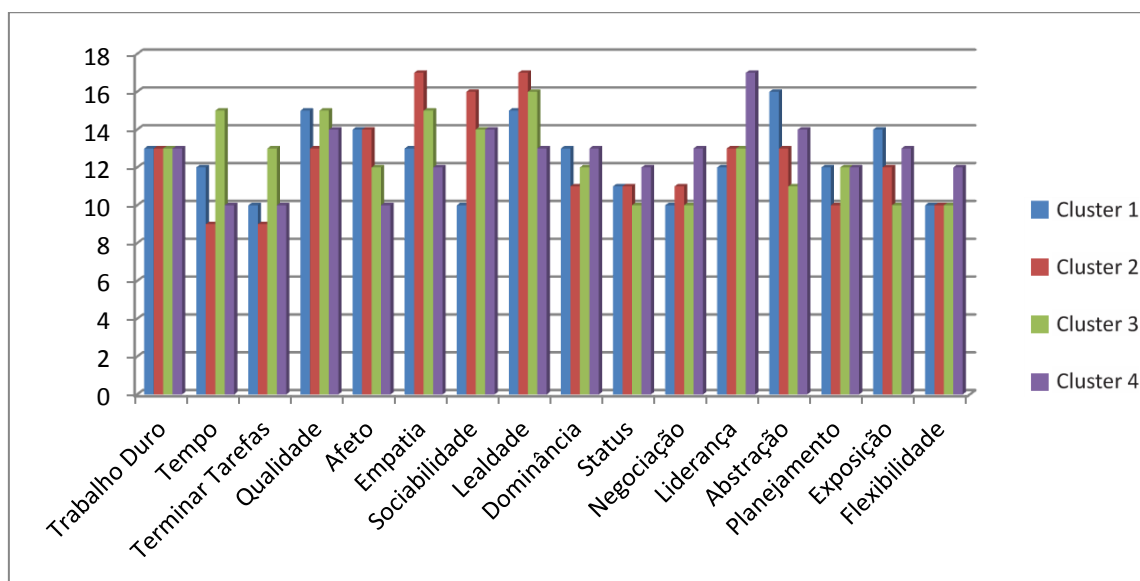
No cluster 2 (n=1213), a alta está em lealdade e empatia seguido de trabalho duro e tempo, percebe-se que esta amostra sendo a segunda maior das demais, dão um valor enorme na confiança e nas pessoas humanizadas, além de valorizar quem muito trabalha sincronizada com os prazos e tempo de entrega de produtos e serviços.

É notável algo interessante no cluster 3 (n=1008), os mais elevados são liderança e lealdade, esta amostra ressalva a importância de uma pessoa que os inspira e que

acima de tudo honre com suas palavras e gestos. Porém o menor é o tempo, mostra suas dificuldades em cumprir os prazos, horários e entrega de serviços e produtos.

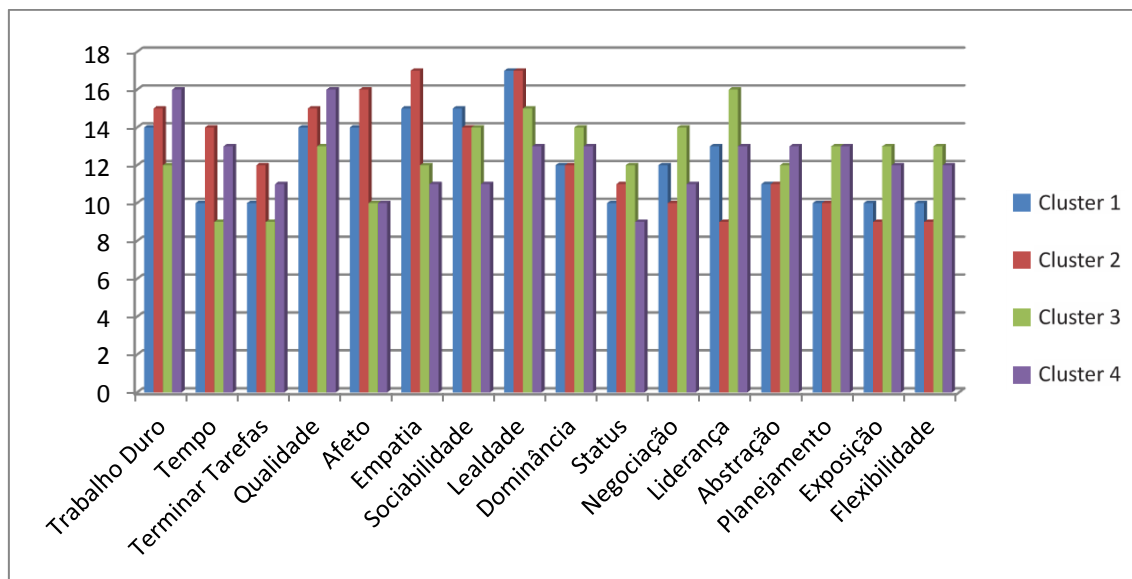
Enquanto no cluster 4 (n=1317) que é o maior das amostras, fica notável que dois PVP's empatia e lealdade é a maior de todos. Significa que valorizam muito a confiança nas relações sejam elas profissionais ou pessoais construindo suas relações duráveis com obrigações recíprocas. Ao mesmo tempo com baixa na flexibilidade, isto é, tem algo a melhorar quando se refere à mudança, uma vez que a vida é dinâmica e o tempo todo estamos no processo de transformação e mudança, sinaliza também que as pessoas apreciam a uma vida com zona de conforto. Quando olhamos para o cenário profissional, logo vem a ideia de sobrevivência dos negócios, isto é, não é o maior que engole o menor, mas sim o mais rápido que atropela o mais lento.

Gráfico 2: Centros dos PVP – Coaches (418)



Fonte: Dados disponibilizados pelo C-VAT

Gráfico 3: Centros dos PVP – Empreendedores (237)



Fonte: Dados disponibilizados pelo C-VAT

Após análise individual dos valores pessoais do empreendedor e o coach, faremos analogia das tabelas (3) Centros dos PVP – Empreendedores e (4) Centros dos PVP – População.

O aspecto mais notável dos resultados de fragmentação nos atinge quando analisamos os maiores clusters para as duas amostras. No cluster do coach (tabela 2 | gráfico 2) agrupado com o da amostra do empreendedor (tabela 3 | gráfico 3) são os maiores dos aglomerados, superior a um terço do total da amostra (144 dos 418 coach, totalizando 34% e 82 dos 237 Empreendedores sendo 35%.

No primeiro olhar, atentamos nos clusters menores da amostra que se encontram no cluster 3 na tabela 2 dos coaches (n=47), e para o cluster 4 da tabela 3 dos empreendedores (n=87). Ao analisar estes agrupamentos, observamos que são assemelhados em seus PVP's: qualidade, dominância, status, negociação, liderança e planejamento. Em alta, é possível verificar que fazem muita diferença a seu favor, diante das situações cotidianas na qual são exigidas estas habilidades. Para Miner (1996), são os gerentes autênticos que possuem perfil de liderança, são decisivos, competitivos, desejam o poder e destaca-se na multidão.

No entanto em outros PVP's, que a confiabilidade estatística são com menos 0,1, nota-se que são totalmente diferentes: trabalho duro, tempo, terminar tarefas, afeto, empatia, sociabilidade, lealdade, abstração, exposição e flexibilidade. Percebemos que

ficou claro sobre a importância de trabalharem juntos *coach* e o *empreendedor* no intuito de alcançar os melhores resultados em seus negócios de interesses.

Em segundo lugar iremos analisar o que possui o cluster maior que se encontram na cluster 2 na tabela 2 dos coaches (n=144), e para o cluster 1 da tabela 3 dos empreendedores (n=82). Estes agrupamentos maiores, nota-se algo comum entre os dois profissionais que são assemelhados nos PVP's: trabalho duro, tempo, terminar tarefas, qualidade, afeto, sociabilidade, lealdade, dominância, status, negociação, liderança, planejamento e flexibilidade. Mas existem diferenças significativas nos PVP's que a confiabilidade estatística são de 0,01, nota-se que são totalmente diferentes: empatia, abstração e exposição. Sabemos que este valor pessoal como empatia, faz muita diferença quando estamos diante das relações humanas no trabalho, assim potencializa um local que seja agradável para a execução das atividades produtivas e colaborativas. Quando trazemos o olhar de Miner (1996), que se refere ao Super Vendedores Empáticos, que o define como empáticos, sociáveis; prestativos e creem no processo de venda como crucial para a empresa.

Quando comparamos os 4 cluster do PVP trabalho duro e empatia entre a Tabela 2 dos coaches e a tabela 3 dos empreendedores, logo verificamos que existem diferenças significativas de 0,01 entre os dois mundos. Percebe-se que o empreendedor se dedica muito mais do que os coaches neste quesito. Em termos da empatia, força crucial para as relações humanas e fomento para a convivência, seja ela no ambiente de trabalho ou pessoal. Quando trazemos para os estudos de Miner (1996), o valor pessoal trabalho duro são dos Realizadores, na qual motivados pela autorrealização, têm necessidades de planejar, criar metas e obter feedback; têm forte iniciativa, acreditam no potencial das pessoas e que o trabalho deve ser guiado por objetivos pessoais; e o outro valor pessoal empatia são dos Super Vendedores Empáticos. Para melhor compreensão, encontramos na literatura, que os empreendedores são diferentes comparados a população, nestes valores pessoais são confirmados em nossa pesquisa.

Nos agrupamentos são elevados sobre a sociabilidade e lealdade, porém com baixa no tempo e acabamento nas tarefas e pouco flexibilidade e planejamento.

Embora notada às diferenças gerais entre os empreendedores e os coaches, um grupo substancial de ambas as amostras possuem valores pessoais semelhantes que se

movem os seus representantes afastado de pontualidade, flexibilidade, planeamento e realização de tarefas em direção à sociabilidade e lealdade. Observe que, possível exceção de sociabilidade, uma vez que este perfil não é o primeiro que vem a mente quando pensamos nos valores pessoais que suportam atividade empresarial.

Correndo o risco de ser demasiado especulativo, parece-nos que os coaches de cluster 1 ao treinar empreendedores de cluster 2, iria entender uns aos outros, mas teria que trabalhar duro para desenvolver habilidades para cumprir prazos, planeamento e ainda ter um viés de inovação.

A medida que avançamos a partir destes dois grupos dominantes para os outros grupos, as diferenças entre os coaches e empreendedores aumentam substancialmente.

O grupo menor dos coaches na tabela 2 (87 dos 418 = 20%) é de baixa em exposição, flexibilidade de estado e de negociação, enquanto grupo menor dos empreendedores é baixo no Estado, mas superior em flexibilidade e exposição.

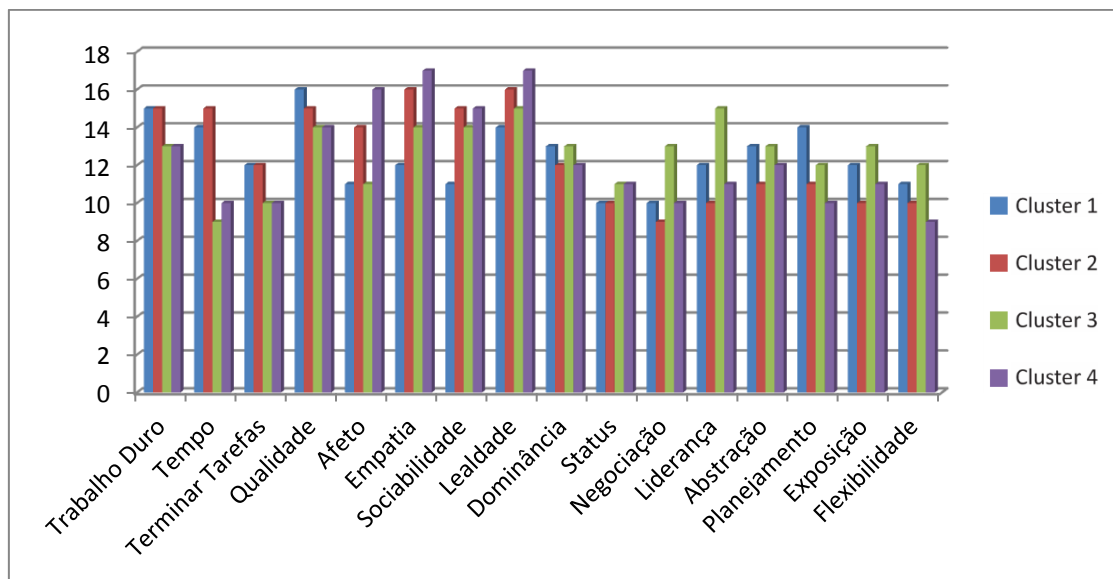
Os outros dois grupos de cada amostras também são incompatíveis em comparação com o cluster dominante para as duas amostras. A título de exemplo, o cluster 4 dos coaches na tabela 2, é alta em liderança (17) com abstração, sociabilidade e exposição, em segundo lugar em 14 cada.

A pontuação mais alta em liderança para o cluster empreendedor na tabela 3, é encontrado no Grupo 3 (58/237 = 24%) com 16, enquanto o próximo resultado mais perto é de fidelidade (15), seguido por sociabilidade (14) e Negociação (14).

Talvez o mais característico dos clusters coaches na tabela 2, seja conjunto com 16 em abstração e 14 em exposição, mas 10 em sociabilidade e negociação.

Esperaríamos encontrar um estilo pessoal bastante singular que prioriza análise e comunicação evitando grupos e negociações. Não tem contraparte entre os empreendedores e talvez por essa razão que se poderia esperar para ter mais dificuldade em se relacionar com o mundo concreto e altamente conectado do empreendedor.

Gráfico 4: Centros dos PVP – População (4467)



Fonte: Dados disponibilizados pelo C-VAT

Quando comparamos os cluster menores do gráfico 2: Centros dos PVP – Coaches (cluster 3 – n=87), com o gráfico 3: Centros dos PVP – Empreendedores (cluster 4 – n=47), com o gráfico 4: Centros dos PVP – População (cluster 1 – n=929), este grupo de amostra é notável que a lealdade dos coaches é maior que os empreendedores e a população. Nesta análise, o coach deve atrair seus coachees que podem ser o empreendedor ou a população, através das relações duráveis entre as pessoas ou coletivos construindo pontes de travessia e indicações para futuros trabalhos. Porém quando olhados no trabalho duro, tanto os empreendedores quanto a população são maiores que o coaches. Significa que são mais dedicados ao trabalho, por isso caso eles queiram ampliar ou potencializar seus conhecimentos através do coaching, terão que se adaptar em novos horários e dias. No entanto, o que mais se assemelham entre as 3 amostras são qualidade, liderança, dominância e afeto. Sabendo disso, quando conhecemos uns aos outros, é mais fácil à abordagem para futuros negócios e ampliação do seu Market Share. Já dizia Francis Bacon (XVI), *conhecimento é poder*.

Na amostra entre os maiores clusters gráfico 2: Centros dos PVP – Coaches (cluster 2 – n=144), com o gráfico 3: Centros dos PVP – Empreendedores (cluster 1 – n=82), com o gráfico 4: Centros dos PVP – População (cluster 4 – n=1317), todos eles sinalizam a semelhança na lealdade e planejamento, que significa que são extremamente confiáveis e tem como característica para suas realizações uma

organização sistêmica. Ao mesmo tempo a população é diferente no afeto, tendo a segunda maior dos PVP's. Nota-se que quando os coaches e os empreendedores forem abordar este perfil de amostra da população, seu comportamento terá aproximação dos outros para receber calor humano, sendo uma emoção relativamente primitiva.

Outra analogia é olhar para os cluster 1 dos três gráficos (2 coaches, 3 empreendedores e 4 população), nota-se que PVP abstração dos coaches é muito maior que todos os demais, isto é, neste grupo de amostra fica claro que são mais reflexivos no conceito filosófico dos negócios e da vida. Nos empreendedores a lealdade e sociabilidade são muito maiores que ambos analisados, significa que este grupo são mais contundentes quando se trata de relações mais duráveis. Em contrapartida a população destaca com os maiores PVP's qualidade, trabalho duro e tempo quando comparados com os coaches e empreendedores. Isto sinaliza que a população exige que os serviços e produtos sejam de qualidade e não ficam olhando para o preço final, existe prazo de entrega e cumprimento do que foi prometido na negociação.

Interessante foi os cluster 2 analisados dos três gráficos (2 coaches, 3 empreendedores e 4 população), os coaches tempo e terminar tarefas, foram os mais baixos comparados aos empreendedores e população. Fica claro que este grupo possui uma limitação quando se trata de prazos, entrega e conclusão das atividades que se inicia, e mesmo assim, são altos em empatia e lealdade se igualando com os empreendedores, porém maiores que a população. Quando partimos para cluster do empreendedor, a liderança é bem mais baixa o mais alto é o afeto quando comparados com os coaches e a população. Fragilidade no quesito de inspirar pessoas, porém são extremamente receptivas, ainda mais quando se trata de relações humanas nos ambientes profissionais ou pessoais. Na população o menor dos clusters é o status quando comparados com os coaches e empreendedores.

4.2 Considerações finais entre o coach e o empreendedor

Na literatura encontramos o olhar de Hirisch, Michael e Dean (2009), o que caracteriza um empreendedor é sua forma de pensar e se comportar de maneira diferenciada, assumindo riscos, inovando, superando barreiras e limites e promovendo o desenvolvimento e evolução, onde quer que ele atue.

Enquanto o *coach* é um *profissional* capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Assim, o processo de coaching torna-se uma prática de desenvolvimento humano (SINCLAIR, 1994), (UNDERHILL et al., 2010).

Observa-se com os resultados e análise acima entre os profissionais de *coach* e o *empreendedor* em alguns PVP's, em muitos são diferentes e outros nem tanto, por isso a sugestão da pesquisa é sinalizar que podem e muito contribuir um com o outro em suas fragilidades, além de complementar na construção do conhecimento em outras áreas para o desenvolvimento de competências e técnicas.

A título de exemplo no PVP abstração entre o *coach* e o *empreendedor*, fica claro que há mais reflexões entre um do que o outro, por isso a importância do autoconhecimento através do processo de coaching, que pode ser o empreendedor seu coachee, no intuito de conhecer suas forças empreendedoras, atuando ainda melhor com propriedade em prol do seu negócio e de sua vida pessoal.

Outro olhar é para trabalho duro, conforme citado acima, nota-se que o empreendedor é muito mais dedicado do que o coach, isto é, todos os quatro grupos tem uma média de 13. É possível neste PVP, que o coach pode desenvolver este viés de competências com o empreendedor trocando experiências.

Quando falamos de planejamento, flexibilidade e liderança, logo pensamos que o sucesso depende de muitas variáveis durante o processo. No entanto, se você construiu um caminho de como será executado, tendo abertura para as mudanças e uma ideia de inspirar os outros, uma vez que sozinho nada somos, certamente terá grande chance de dar certo seu negócio. Como resultado, tanto o *coach* quanto o *empreendedor*, sinalizaram suas respectivas características de liderança, que dentro do conceito é todo aquele que inspira pessoas, além de corrigi-las sem ofender e orienta

sem humilhar. Assim, todos aqueles da população que desejarem se tornar um diferencial competitivo no quesito de inspirar seres humanos, é necessário desenvolver tal virtude.

Portanto, verificando os resultados alcançados, responde a pergunta inicial os valores pessoais de coaches e empreendedores são diferentes? Em algumas amostras comparativas dos PVP's são bem diferentes e outros assemelhados.

Por isso, através dos dados coletados e analisados, estes profissionais *coach* e *empreendedor*, atuando juntos, podem fazer muita diferença na sociedade em meio às técnicas e experiências compartilhadas.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa nos trouxe também a observância de que o coach de alguma forma é também um empreendedor, que em meio às técnicas e os processos, busca mecanismos de marketing para atrair seu coachee. Em contra partida, o empreendedor que tanto se dedica em seus negócios, muitas vezes acaba deixando de lado algumas situações que um dia almejou, algo pessoal por exemplo. E agindo assim, parece que falta algo. Talvez seja isso que nos dê sentido à vida e a nossa existencialidade. Assim, o profissional de coach, entra neste momento como uma ponte de travessia na vida deste empreendedor, que através das técnicas, metodologias e ferramentas, tem como objetivo desbloquear nele dons e habilidade já existentes, que um dia deixou para trás.

Através da pesquisa realizada observou-se que o empreendedor vem de encontro com o Modelo Miner (1996), referenciada no Quadro 3: Personalidade no olhar de Miner, que ao aplicar 17 testes psicológicos num grupo de 100 empreendedores, encontrou quatro tipos com traços de personalidades diferentes, que geralmente acumulam mais de um tipo de empreendedor.

A título de exemplo, ao analisar o Gráfico 1: Os PVP's dos Empreendedores, Coaches e População, a pesquisa sinaliza que os empreendedores eram muito mais dedicados ao Trabalho duro do que os coaches, tendo resultado de 14,35 contra 12,92

no nível de confiabilidade de 0,1. Nota-se que os empreendedores assumem o trabalho árduo ou do esforço constante, dando indícios que se entregam totalmente quando estão envolvidos em algum projeto, porém se privam de algumas situações que poderiam trazer algo enriquecedor, a título de exemplo, estar mais tempo com sua família e/ou amigos. Esta diferença também ficou clara quando comparada com o empreendedor e a população que é de 14,35 contra 13,79 no nível de confiabilidade de 0,5, isto é, o empreendedor se empenha muito mais do que a população, talvez seja isso, que o faça ser tão diferente quando se trata no quesito empenho e dedicação.

Quando falamos da Empatia que é quando usamos psicologicamente na situação do outro para poder dar calor humano e já é uma emoção mais efêmera, quando comparado o *empreendedor* e o *coach* com os resultados de 14,12 contra 14,51; entre o empreendedor e a população de 14,12 contra 14,68, e por final coaches com a população que é de 14,51 contra 14,68, todos eles não há estatisticamente diferença no nível de confiabilidade. Quando somos agradáveis numa convivência profissional, sabe-se que melhora e muito a retenção de clientes internos e externos. Quando se reporta a dimensão do mundo corporativo à qualidade de vida dos colaboradores tendo como resultado positivo: 1. Aumento de produtividade; 2. Funcionários mais felizes; 3. Melhoria da imagem da empresa e 4. Valorização profissional no ambiente de trabalho. Este valor pessoal vem de encontro com Miner (1996), que se refere ao Super Vendedores Empáticos, que o define é a empatia, além de serem sociáveis e prestativos, crendo no processo de venda como crucial para a empresa.

Concluimos na pesquisa, que ao compararmos com a teoria de Miner (1996), realizadores, super vendedores empáticos, gerentes autênticos e geradores de inovações, notamos que se assemelha em vários PVP's dos empreendedores, isto é, a teoria e a prática caminham a passos largos em comunhão com a realidade. Na mesma direção à teoria de Smith (1967), artesão e oportunista vêm de encontro com os coaches. Isso mostra na Tabela 4: Centros dos PVP – Empreendedores, quando olhamos no cluster 4 (n=47), estão na maior intensidade trabalho duro e qualidade, enquanto o menor dos PVP's é status. Na análise da amostra, eles atuam com muita intensidade nos projetos referentes ao mundo dos negócios com propriedade e dedicação para fazer o melhor, no entanto este mesmo grupo não dá tanta importância ao status social. De certa forma, não se expor tanto acaba nos ajudando e fortalecendo

seus interesses e ideais. No olhar de Smith (1967), este perfil se enquadra no oportunista que se dedica e muito aos negócios na busca incessante de potencializar ainda mais seu negócio em sua rentabilidade.

6. LIMITAÇÕES

Limitações são muitas vezes encontradas em trabalhos de cunho científico. No entanto, toda pesquisa merece um novo olhar de investigação e conclusão com novos vieses, assim a hermenêutica sobrepõe a nova luz do que foi estudado e pesquisado.

Por tais limitações e pelas medias e clusters apresentados, sugerem-se novos estudos na temática, por ser um tema recente na literatura, acredita-se que estudos exploratórios, qualitativos sejam os mais recomendados, de forma a construir novas possibilidades de análises.

7. SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Embora este trabalho exploratório e descritivo de analisar os centros e os clusters, com metodologia positivista em sua natureza, buscamos analisar os valores pessoais entre o *empreendedor* e o *coach*; o *empreendedor* e a *população* e também o *coach* e a *população*, dado este caráter e a falta de estudos sobre o tema, merece mais aprofundamento por este assunto, por indicar caminhos ainda desconhecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLPORT, G. W. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart & Winston. 1961.
- ALVES, L. R. R., BORNIA, A. C. Desenvolvimento de uma escala para medir o potencial empreendedor utilizando a Teoria da Resposta ao Item (TRI). *Gestão & Produção*, 18(4). <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400007>. 2011 p. 775-790.
- ALRECK, P. L. e SETTLE, R. B. *The Survey Research Handbook. Guidelines and strategies for conducting a survey*. 2ed. New York: McGraw-Hill. 1995 p. 470.
- ASLETE, J. W. Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 15, n. 3, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810892364>. 2008 p. 584-594.
- AURÉLIO, O mini dicionário da língua portuguesa. 4ª edição revista e ampliada do mini dicionário. 7ª edição. Rio de Janeiro, 2002.
- BARON, R.A.; SHANE. S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning. 2007
- BATISTA. K. *Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (FLP), Pedro Leopoldo. 2013.
- BESSANT, J., TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- BRASDSTÄTTER, H. Becoming na entrepreneur- a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(97\)00003-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00003-2). 1997 v. 18, p. 157-177.

- CARDOSO, A. M. Educação empreendedora: métodos alternativos de ensino e aprendizagem para formação do empreendedor. Dissertação de Mestrado em Administração Profissional. FACCAMP. 2017.
- CELESTINO, S. O executivo e o coaching em marketing pessoal. Revista Eletrônica Consultores de Consultores. 2005.
- CHURCHILL N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review, Canada US, May/Jun. 1983 p. 1-11.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- DE SORDI, J. O. Metodologia de pesquisa científica. São Paulo: Saraiva, 2014.
- DINGMAN, M. E. The effects of executive coaching on job-related attitudes. Tese de doutorado em Organizational Leadership - School of Leadership Studies, Regent University. 2004.
- DOLABELA, F., SANTOS, P. C. F., DANTAS, A. B., NASCIMENTO, T. C. Cultura familiar e empreendedorismo na América Latina. In Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Rio de Janeiro: ABEPRO. 2008.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios (5. ed.). São Paulo: LTC Editora. 2014.
- DRUCKER, P. F. Innovation and entrepreneurship. New York: Harper Business. 1993.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson. 2003.

EYSENCK, M. W., & Mathews, A. Trait anxiety and cognition. In H. J. Eysenck & I. Martin (Eds.), *Theoretical foundations of behavior therapy* (p. 73-86). New York: Plenum. 1987.

FABOSSI, M. A. *Essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: Abba. 2009.

FADIMAN, J. *Teorias da Personalidade*. James Fadiman, Robert Frager. 1939 p. 1; coordenação da tradução Odette de Godoy Pinheiro ; tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Safdié. - São Paulo: HARBRA, 1986. p.132. 32

FELIPPE, Maria Inês. *Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial*. Sala do Empresário, São Paulo, 1996,v.4,n.16, p10-12 (suplemento).

FERREIRA, M. A. DE A. *Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach*. USP. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia na Universidade de São Paulo. 2008.

FILION, L. J. *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial*. RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV, São Paulo, jul./set. 1991.

FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo,v.34,n.2, abril/junho. 1999 p.05-28.

FILION, L. J. *Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1-2), <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2004.005376>. 2004 p. 35-55.

FILION, L. J; LIMA, E. As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudo. Artigo Recebido em 26.02.2009. Revisado por pares em 30.03.2010. Recomendado em 06.10.2010 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 04.04.2011. Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB. 2011.

FLAHERTY, J. Coaching: desenvolvimento, excelencia pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2010.

FUZETTI, D. L. K.; SALAZAR, J. N. A. Empreendedorismo: Evidências conceituais e práticas na visão econômica e administrativa Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 2, Maio / Agosto. <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/16>. 2007.

GHISELLI, E. E. Explorations in managerial talent. Pacific Palisades, CA: Goodyear. 1971.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.^a ed. São Paulo: Atlas S/A. 2002.

GINES JUNIOR, C. S. Análise dos valores pessoais e a influência no desempenho de vendas dos corretores de imóveis. /Clovis Soler Gines Júnior. 213 f. Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo. 2015.

GORBY, C. Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*. 95. 1937 p. 82-83.

GOUVEIA, V.V.; MILFONT, T.L.; FISCHER, R.; SANTOS, W.S. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac. 2008 p. 47-80.

GRANT, A. M. ;CAVANAGH, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 2, n. 1, 2004 p. 8-21.

HANSENNE, M. Psicologia da Personalidade. Lisboa: Climepsi. 2003.

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

HIRISCH, R. D., PETERS, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman. 2004.

HIRISCH, R. D.; MICHAEL, P. P.; DEAN, A. S. Empreendedorismo 7 edição. 2009.

JUNG, C. G. Concerning rebirth. In C. G. Jung, The collected works (Vol. 9-I, 1980 pp. 111-147). London: Routledge and Kegan Paul. (Trabalho original publicado em 1950).

KERLINGER, F., Lee, HE. Fundações de pesquisa comportamental (4ª ed.). Glendale, CA: Thompson Learning. 2000.

KOLB, D. Experiential learning. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1984.

KRAUSZ, R. R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel. 2007.

KLUCKHOHN, C. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., Toward a General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge.

<http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>. 1951 p.388-433

LAGES, A.; O'CONNOR, J. Como funciona o coaching: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2010.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: MORI, F. (Org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores. 2004 p. 13-66.

LIMA, E. Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Tese de Ph.D. Montreal (Canadá): HEC Montreal. 2004. (Tradução do título: Equipe de Direção, Visão Compartilhada e Aprendizagem na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas // Disponível em www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima).

LIMA, E. Microdinâmicas da Difusão de Inovações entre Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: WILHELM, P. P. H., AMAL, M. (Org.). Arranjos Produtivos Locais: Estratégias de Cooperação e Desenvolvimento. Blumenau: Nova Letra. 2005, p. 83-120. (Versão anterior intitulada Aprendizagem e Difusão de Inovações Tecnológicas entre Micro, Pequenas e Médias Empresas: O Caso de WK Sistemas, de Blumenau disponível em www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima)

LIMA, E. Visão Compartilhada, Equipe de Direção e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Multi-Caso e Internacional. Revista de Negócios, v. 12, p. 15-30, 2007. (Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/668/584>)

LIMA, E., ZOSCHKE, A. C. K. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas. RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 4, 2007. p. 150-164. (Disponível em <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/article/view/118/103>)

LIMA, R. C. R.; FREITAS, A. A. F. de. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. 2010, p. 511. Rev. Adm. Pública vol.44 no.2 Rio de Janeiro Mar./Apr.

LITTUNEM, H. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. International Journal of Behavior & Research, v. 6, n.6, 2000 p. 295-309.

LOGEN, M.T. Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997.

MARCKETTI, S. B.; NIEHM, L. S. & FULORIA, R. An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, v. 34, n. 3, 2006 p. 241-259.

MARKMAN, G. D., BARON, R. A., BALKIN, D. B. Personentrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 2003 p. 281-301. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4).

MARKMAN, G. D., BARON, R. A., BALKIN, D. B. Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 2005 p. 1-19. <http://dx.doi.org/10.1002/job.305>.

McCLELLAND, D. C. et al. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries: Report. Boston: McBerand Company. 1987 p. 402.

MELO, L. H.; MATOS, F. R. N. MACHADO, D. Q. MELO, L. H. O coaching e o processo de desenvolvimento de competência e habilidade na aprendizagem gerencial. *CAD*. Vol. 9, n.1. 2015 p. 25-48.

MINER, J. B. Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founders. *THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE*, Vol. 36 No. 1, March 2000 p. 43-69.

MINER, J. B. Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests that predict entrepreneurial success. Wellesley: *Frontiers of*

Entrepreneurship Research, Babson College, 1996. p. 164. Disponível em:
<<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner/>>. Acesso em: 10 Mar. 2018.

MINER, J. B. A psychological typology of successful entrepreneurs. Westport: Quorum Books. 1997a.

MINER, J. B., SMITH, N. R., BRACKER, J. S. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989 p. 554-560.

MALHOTRA N. K. *Introdução a Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press. 1982.

NELSON, R. E., & Suresh, G. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies* (01708406), 24(7), 2003 p.115.

NELSON, R. E. *Cultura empresarial e atendimento superior – gerenciando a prestação de serviços no século 21*. São Paulo: Fundação Instituto de Administração. 2005.

NELSON, R. E. Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA, *BAR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, art. 3, Jan./Mar. 2014 pp. 47-63.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios: notas introdutórias. *Revista da FAE*, 7(2), 2004 p. 9-18.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho a realidade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2008.

OLIVEIRA, J. R. C. de, SILVA, W.A.C. e ARAUJO, E A. T. Característica comportamentais empreendedoras em proprietários de MPES Logenvas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MB. 2014 p. 102-139.

PALICH, L.E. & BAGBY, D.R. Using Cognitive Theory To Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom. *Journal Of Business Venturing*, 10(6), 1995 p. 425-438.

PAULINO, A.D.; FREITAS, M.A. J.; BARBIERI, J.C. Empreendedorismo: um modelo de trabalho para a crise do capital. In: Programa de Pós Graduação UEM/Uel (Org.), II Encontro e Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Anais em Cdrom. 2001.

PAULINO, A.D.; ROSSI, S. M. M. Um Estudo de Caso Sobre Perfil Empreendedor: características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB. 2003, p. 205-220.

PINCHOT, G. Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*, March-April, Volume XXX, n. 2. 1987. Disponível em: <www.pinchot.com/MainPages/BooksArticles>. Acesso em: 25 abr. 2018.

REBOLLO, I. & HARRIS, J. R. Genes, ambiente e personalidade. In C.E. Flores-Mendoza & R. Colom (Orgs.). *Introdução à Psicologia das diferenças individuais*. Porto Alegre: Artmed. 2006 p. 300-322.

REZAZAD, M. *The Model Entrepreneur: Becoming the next business titan*. Bloomington (IN): XLIBRIS LLC. 2012.

RIBEIRO, A. T. V. B., KRAKAUER, P. V. de C. Empreendedorismo por estilo de vida: estudo exploratório sobre fatores motivacionais, características e gestão. *Revista de Gestão e Secretariado - GESEC* E-ISSN: 2178-9010. 2016.

RIZZATO, S. C. C.; MORAN, M. C. Empreendedorismo e Personalidade: O perfil em Estudantes Brasileiros. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*. 2013 p. 279-292.

RIZZATO, S. C. C. *Personalidade empreendedora*. 1ª Edição, Editora CRV. 2014.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v.4, n.3. 2000.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, v.4, n.3. 2003.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press. 1973.

ROS, M. Valores. Atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. ROS, M.; GOUVEIA, V.V. *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. São Paulo: Editora Senac. 2006 p.87-114.

ROTTER, J.B. Internal vs. external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45. 1990 p. 489-493.

ROWE, A. J., MASON, O. R. *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1987.

SANTOS, P. C. F. Uma escala para identificar potencial empreendedor.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2008. 364f.

SARASVATHY, S. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, vol. 19, 2004 p. 707-717.

SAVIANI, D. O legado educacional do longo século XX brasileiro. In SAVIANI, D. ALMEIDA, J.S. DE; SOUZA, R. F DE; VALDEMARIN, V. T. O legado educacional do século XX no Brasil. Campinas: Autores Associados. 2004.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. 1982 p. 56.

SCHWARTZ, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]. *Revue française de sociologie*, v.42, 2006 p.249-288.

SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder. 1967.

SÈVE, L. Marxismo e a teoria da personalidade. Lisboa: Livros Horizonte, VOL. I. 1979^a.

SÈVE, L. Marxismo e a teoria da personalidade. Lisboa: Livros Horizonte, Vol. II. 1979^b.

SÈVE, L. Marxismo e a teoria da personalidade. Lisboa: Livros Horizonte. Vol III. 1979^c.

SHAPERO, A. SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. In: Kent C, Sexton L and Vesper K (eds) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982 p. 72–90.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. de C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Aval. psicol.* vol.10, n.1, 2011 p. 51-62. ISSN 1677-0471.

SINCLAIR, J. Coach in: *Colins English Dictionary*. Birmingham, Harper Collins Publishers. 1994 p. 309.

SOUZA, G. H. S., SANTOS, P. C. F., CRUZ, N. J. T., LEZANA, A. G. R., LIMA, N. C. O potencial empreendedor e o sucesso empresarial: um estudo sobre elementos de convergência e explicação. In *Anais do 17º Seminários em Administração – SEMEAD/FEA/USP*. São Paulo: USP. 2014 pp. 1-16.

SKINNER, B. F. *Beyond freedom and dignity*. New York: Alfred A. Knopf. 1971.

SMITH, A. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company*. Michigan State University, East Lansing, MI. 1967.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. *El campesino polaco en Europa y en América*. Madrid: CIS. 2004.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. *The polish peasant in Europe and America*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. 2006.

UNDERHILL, B. *Coaching executivo para resultados. O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais*. São Paulo: Novo Século. 2010.

VELASCO, M. G.; SALEILLES, S. The local embeddedness of lifestyle entrepreneur: an exploratory study. *Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research 2007, Feb 2007, Montpellier, France*. <halshs-00519257>

VIGOTSKI, L.S. *Teoria e método em psicologia*. São Paulo: Martins Fontes. 1996.

XAVIER, L. A.; FACCI, M. G. D. O conceito de personalidade: Uma análise a partir da psicologia histórico-cultural. In: X CONPE – Congresso Nacional de Psicologia, 10, 2011, Maringá. Anais. Maringá: ABRAPEE, Disponível em: <<http://www.abrapee.psc.br/xconpe/trabalhos/1/155.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

WENZEL, S. L. (1993). Gender, ethnic group, and homelessness as predictors of locus of control among job training participants. *The Journal of Social Psychology*, 133(4). 1993 p. 495-505.

WESTBROOK. R. J. D. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana. 2010.

WOO, C.Y; DAELLENBACH, U. NICHOLLS-NIXON, C. Theory building in the presence of ‘randomness’: The case of venture creation and performance. *Journal of Management Studies* 31(4). 1994 p. 507-524.

LINKS DE INTERNET

Disponível em: <https://extra.globo.com/emprego/os-12-maiores-empreededores-dos-novos-tempos-6144392.html>, acesso em 26/03/2018. Fonte da Revista Fortune. <http://archive.fortune.com/galleries/2012/news/companies/1203/gallery.greatest-entrepreneurs.fortune/1.html> e sequência 2.html ... 3.html ... BY JOHN A. BYRNE, CONTRIBUTOR - LAST UPDATED APRIL 09 2012: 4:27 PM ET

Disponível em: <https://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos>, acesso em 10/04/2018.

Disponível em: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreededor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, acesso em 10/04/2018.

Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/como-anda-o-mercado-decoaching/>>. Acesso em: 05/03/2018. SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. Saiba qual é o cenário atual do mercado de coaching no Brasil e no Mundo.

Disponível em: (PDF) The Impact of Learning and Overconfidence on Entrepreneurial Entry and Exit. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/323984291_The_Impact_of_Learning_and_Overconfidence_on_Entrepreneurial_Entry_and_Exit acesso em 21/06/2018.