

Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro

Intrapreneurial Profile: a study about the professional profile found in a public organization of the Brazilian banking sector

Marcelo Palhares Festa¹
Mauro Aurélio Garcia Filho¹

Palavras-chave

Intraempreendedorismo

Perfil Profissional

Setor Bancário Brasileiro.

Resumo

Este artigo aplica-se em estudar o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro, relacionando-o à conceitos de intraempreendedorismo. Assim, elaborou-se um referencial de análise preliminar a partir de revisão bibliográfica, alcançando com isso a fundamentação necessária para o estudo, que teve como foco expor questões importantes que enfatizam características de um profissional intraempreendedor, bem como, o teste de perfil dos profissionais atuantes em organização pública do setor bancário brasileiro. A pesquisa estrutura-se em uma série de alternativas relacionadas ao perfil intraempreendedor, e fora aplicada a uma amostra de 53 profissionais. Os resultados sugerem considerável falta de colaboradores com perfil intraempreendedor na organização estudada.

Abstract

This article applies in studying the professional profile found in public organization of the Brazilian banking sector, relating it to the concepts of intrapreneurship. Therefore, elaborated a framework of preliminary analysis from literature review, achieving with it the required motivation for the study, which focused on exposing important issues that emphasize features of a intrapreneur professional, as well as, the profile test of the Brazilian acting professionals of the public organization banking sector. The survey is divided into a number of alternatives related to the intrapreneur profile, and was applied to a sample of 53 professionals. The results suggest a considerable lack of employees who has an intrapreneur profile at the studied company.

Keywords

Intrapreneurship

Professional Profile

Brazilian Banking Sector

ISSN
1809-9475

Artigo
Original

Original
Paper

Recebido em
11/2012

Aprovado em
04/2013

Cadernos UniFOA

Edição n° 21 -Abril/2013

¹ Centro Universitário da FEI

1. Introdução

Entre os anos 70 e 80, inúmeras empresas foram obrigadas a adaptar-se às novas condições de um mercado cada vez mais segmentado, isso ocorreu devido à sucessão de violentas alterações na configuração da economia. Essa nova configuração se mostrou baseada, sobretudo, em um sistema de forte concorrência, fator que demandava das organizações novos e diferentes padrões em termos de capital humano, qualidade, criatividade, produtividade e flexibilidade, já não mais supridos pelo obsoleto sistema taylorista.

O aumento da competição entre as empresas, somado à crise do sistema taylorista, fez com que as mesmas buscassem diferenciais para que pudessem se manter competitivas. Uma das formas que as organizações encontraram para sobreviver foi através de profissionais intraempreendedores, capazes de gerar inovação.

A literatura referente à inovação aumentou substancialmente nos últimos anos e, em função das limitações da teoria neoclássica para explorar os processos inovativos, inúmeros autores recorreram aos primeiros trabalhos de J. Schumpeter, que destacavam a influência da inovação no progresso das organizações e nações.

De acordo com McCreary (2012), Schumpeter se distingue dos demais autores por dar maior ênfase à inovação, o mesmo, como a maioria dos autores clássicos, também defende a teoria de que tanto executivos quanto empreendedores exploram o risco, mas sustenta com maior ênfase o fato de que o verdadeiro desafio daquele que empreende é o de encontrar e utilizar novas ideias. Schumpeter (1982), em uma de suas obras principais, “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, destaca as possíveis alternativas de inovação, que se resumem em: desenvolver novos produtos, serviços ou métodos de produção; identificar novos negócios; encontrar novas fontes de suprimentos; e desenvolver novos modelos de organização.

Com intuito de conseguir bons resultados em termos de inovação em produtos / serviços, processos, práticas de gerenciamento, ou ainda, o ingresso em novos negócios, algumas organizações procuraram trabalhar com modelos de gestão que almejassem incentivar o ambiente intraempreendedor, propício à inovação.

A organização precisa ser mais ágil, buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, e fugir da mesmice de outrora. As organizações estabelecidas começaram a entender que precisam ser mais empreendedoras. (DORNELAS, 2008, p. 07).

O intraempreendedorismo é um conceito que foi cunhado pelo americano, professor, consultor e escritor Gifford Pinchot III. Em seu livro “Intrapreneuring”, Pinchot III (1989) ressaltou algumas práticas para que as organizações pudessem estimular seus colaboradores a empreender, liderando equipes e disseminando conhecimentos em prol do desenvolvimento de iniciativas inovadoras, sem que os mesmos precisassem deixar seus empregos. Pinchot III (1989) qualifica os intraempreendedores como sonhadores que realizam, ressaltando o fato de que os mesmos assumem a responsabilidade pela criação de inovações de toda e qualquer espécie em uma empresa.

Sequeira (2005) atesta que mecanismos que sustentam um ambiente intraempreendedor, favorecendo assim, a busca por inovações, em geral envolvem: criação e instituição de políticas de autorização; divulgação de missão e visão; estímulos, reconhecimento e recompensas; trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância à erro e/ou fracasso; sintetização de níveis hierárquicos; agilidade para obtenção de recursos; e autonomia de decisões (empowerment).

O almejo por práticas e estratégias que levam à inovação e consequente aumento da competitividade se mostra muito presente no cenário atual, fator que também conduz a uma maior atenção ao quadro de profissionais, uma vez que, os colaboradores são peças-chave para a consecução dos resultados previstos e almejados pelo planejamento estratégico de qualquer organização (LACOMBE e TONELLI, 2001).

Assim, embasado na literatura existente, se firmou o propósito de criar um material em que o leitor consiga se situar sobre o conceito

principal do estudo, tendo como foco a investigação e análise do perfil intraempreendedor encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro.

2. Conceituando o Intraempreendedor

Segundo conceito de Schumpetter (1982), o fator base para uma pessoa ser empreendedora é a sua capacidade de inovação. Segundo o autor, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos empreendimentos, mas também pode ser aquele que inova dentro de um empreendimento já constituído, ou seja, é possível ser um empreendedor dentro de uma empresa já estabelecida, o que significa ser um intraempreendedor.

O termo intraempreendedor (tradução do inglês – intrapreneur) foi cunhado por Gifford Pinchot III, o mesmo define intraempreendedor como:

Todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT III, 1989, p. xi).

Assim como na abordagem de Schumpetter (1982), na visão de Pinchot III (1989), o principal ingrediente para que um indivíduo seja empreendedor é sua capacidade de inovação; sua função chave estaria em realizar recombinações dos fatores de produção, o que não influi necessariamente em ser proprietário desses fatores.

O intraempreendedor pode ser definido como o indivíduo que está interessado em efetuar um ato de inovação, comprometendo-se e responsabilizando-se com todas as etapas necessárias para atingir seu objetivo e gerar resultados. Esse indivíduo se preocupa não somente com a criação de novo empreendimentos, mas colaborar para o desenvolvimento e sucesso da empresa, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades, inovando,

sendo criativo e trabalhando em equipe (DORNELAS, 2008).

Dessa forma, Intraempreendedores seriam, então, indivíduos com ampla visão do mercado, e que teriam a capacidade de identificar oportunidades onde outros não conseguiriam, seja gerando algo inteiramente novo, seja ampliando ou alterando o uso de algo que já exista. Intraempreendedores possuem a visão e coragem necessária para conseguir, através de seu envolvimento e comprometimento, transformar ideias em realidade (PINCHOT III e PELLMAN, 2004).

3. Atitudes, Características e Perfil Intraempreendedor

Pinchot III (1989), destaca algumas atitudes comumente encontradas em intraempreendedores, são elas:

1. Ir ao trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
2. Evitar qualquer ordem que vise interromper seus sonhos;
3. Executar qualquer tarefa necessária a fazer seus projetos funcionarem, a despeito de suas descrições de cargo;
4. Encontrar pessoas para ajudá-lo;
5. Seguir intuição a respeito das pessoas que selecionar e, trabalhar somente com as melhores;
6. Trabalhar de forma “clandestina” o máximo que puder, pois a publicidade ativa o mecanismo de imunidade das organizações;
7. Nunca apostar em uma corrida, a menos que estiver correndo nela;
8. Lembrar de que é mais fácil pedir perdão do que permissão;
9. Ser leal às metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las; e
10. Honrar os patrocinadores.

Em certo momento, atitudes acabam correlacionando-se com características, mas independente da relação entre ambas, vale ressaltar que existem diversas características empreendedoras na literatura. O psicólogo americano David C. McClelland, da Universidade de Harvard, apresentou dez características fundamentais para o empreendedor de sucesso, são

elas: a iniciativa na busca de oportunidades; capacidade de correr riscos; persistência; comprometimento; objetividade no estabelecimento de metas; capacidade para buscar e valorizar as informações; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança; exigência na qualidade e; eficiência (MCCLELLAND, 1969 apud URIARTE, 2000).

De maneira mais focada, Chiavenato (2012) complementando as definições apresentadas, enfatiza três características básicas, são elas:

1. Necessidade de realização, que o autor entende como uma maior necessidade de realização dos empreendedores comparados a outros indivíduos.
2. Disposição a assumir riscos, o empreendedor possui certa tendência em assumir riscos, sejam financeiros, psicológicos, familiares, desde que o mesmo consiga exercer controle sobre estas ações.
3. Autoconfiança, indivíduos que dão ênfase nas suas habilidades pessoais, acreditando em si para resolução de problemas.

Os empreendedores, assim como os intraempreendedores, transcendem as características tidas como fundamentais para os administradores, pois são indivíduos no qual possuem necessidade de criar algo novo, ou ainda, inovar em algo existente, conseguem ver além do horizonte, enxergam oportunidades mesmo em situações adversas, para estes indivíduos, os desafios sejam eles culturais, comerciais, religiosos, políticos, econômicos, etc., são tidos como combustíveis que alimentam a criatividade, a busca por inovação, a quebra de paradigmas e a motivação pessoal (PINCHOT III e PELLMAN, 2004).

Segundo Uriarte (2000), não se pode definir um único modelo de perfil empreendedor, mas, de acordo com o mesmo, existem características básicas que permitem certo nível de classificação, tais como:

1. Segurança: trocar o certo pelo duvidoso, ou seja, arriscar;
2. Aprovação: ser admirado por terceiros, ou seja, ter status;

3. Independência: ter seu próprio capital e horários flexíveis;
4. Desenvolvimento pessoal: estar em constante aprendizado; e
5. Autorrealização: concretizar seus sonhos.

De um modo geral, o intraempreendedor poderia ser caracterizado como o profissional que está interessado em implementar a inovação, comprometendo-se e responsabilizando-se por todas as etapas necessárias para alcançar seu objetivo e gerar resultados, este indivíduo deve se preocupar não somente com a criação de novos empreendimentos, mas colaborar para o crescimento e sucesso da empresa, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades, inovando, sendo criativo e trabalhando de forma harmoniosa com as demais pessoas (DORNELAS, 2008).

De acordo com Uriarte (2000), devido à grande concorrência imposta pelo mercado moderno, indivíduos com o perfil intraempreendedor fazem a diferença. Sustenta-se a ideia de que o intraempreendedorismo pode ser aprendido, seja por meio de palestras, seminários, cursos, ou com a prática, por intermédio da experiência de indivíduos intraempreendedores. Todo indivíduo apresenta algumas características intraempreendedoras em seu perfil comportamental, cabe saber se o número de características apresentadas é suficiente para que o indivíduo seja considerado um intraempreendedor de possível sucesso.

4. Procedimentos Metodológicos

A população do estudo delimitou-se a profissionais atuantes em uma organização pública do setor bancário brasileiro.

Um total de 53 pessoas responderam ao questionário, que fora embasado no quadro a seguir, desenvolvido por Pinchot III (1989), em que o mesmo salienta significativas diferenças entre os perfis de “profissionais tradicionais” e os de profissionais intraempreendedores:

	Tradicionais	Intraempreendedores
Motivos Principais	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento.
Orientação Quanto ao Tempo	Respondem a cotas e orçamentos. Horizontes de planejamento semanal, mensal, trimensal e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas corporativos ou autoimpostos.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário fazem o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios que habilidade gerencial ou política. Formação técnica, se em um negócio técnico.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Podem ser vigorosos e ambiciosos, mas podem temer a capacidade dos outros em prejudicá-los.	Autoconfiantes e corajosos. Muitos são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Tanto dentro como fora. Vendem aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focalizam os clientes.
Risco	Cuidadosos.	Gostam de riscos moderados. Em geral não temem ser demitidos, portanto, veem pouco risco pessoal.
Pesquisa de Mercado	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Fazem sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como os empreendedores.
Status	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, entre outros).	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – preferem símbolos de liberdade.
Fracasso e Erro	Tenta evitar erros e surpresas. Adiam o reconhecimento do fracasso.	Sensível à necessidade de parecerem disciplinados na corporação. Tentam ocultar os projetos arriscados, então podem aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Decisões	Concordam com aqueles no poder. Concordam com o chefe.	Gostam de fazer os outros concordarem com sua visão. Mais pacientes e dispostos a compromissos que os empreendedores, mas ainda executores.

	Tradicionais	Intraempreendedores
A Quem Serve	Agradam aos outros.	Agradam a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
Atitude – Relação ao Sistema	Veem o sistema como nutriente e protetor, busca posição nele.	Não gostam do sistema, mas aprendem a manipulá-lo.
Estilo de Solução de Problemas	Resolvem os problemas dentro do sistema.	Resolvem problemas dentro do sistema ou passam por cima dele, sem deixá-lo.
História Familiar	Familiares trabalham em grandes corporações.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
Relacionamento com os Pais	Independentemente da mãe, mas mantém boas relações com pai, além de ser um pouco dependente dele.	Relações melhores com o pai, mas ainda instáveis.
Histórico Socioeconômico	Classe média.	Classe média.
Nível de Instrução	Alto.	Com frequência alto, em particular campos técnicos.
Relacionamento com Terceiros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Quadro 1 – Gerentes Tradicionais Vs Intraempreendedores.

Fonte: Adaptado de Pinchot III, 1989.

As principais características da amostra pesquisada resumem-se em:

1. Distribuição da amostra por região: 100% da amostra está situada no Estado de São Paulo, sendo que, aproximadamente 70% da mesma, encontra-se na capital.
2. Distribuição da amostra por tempo de empresa: Aproximadamente 60% da amostra possui seis anos ou menos de tempo de empresa, em quanto que, o restante se distribui entre sete e vinte anos.
3. Distribuição da amostra por cargo e/ou função: Aproximadamente 70% da amostra é formada por gerentes ou cargo superior.
4. Distribuição da amostra por grau de escolaridade: 100% da amostra possui formação superior (bacharelado).

A coleta de dados neste trabalho foi realizada por intermédio de um questionário composto de quinze itens, divididos em duas afirmações cada, sendo uma vinculada a características intraempreendedoras e outra a características tradicionais. O fato de traba-

lhar com duas afirmações para cada item dá-se com o propósito de dificultar a possibilidade de chute, ou seja, evitar que a pessoa a qual está respondendo ao questionário escolha a opção que achar ser a correta, e não a que realmente acredita na realidade.

Como já citado, a elaboração das questões se faz principalmente com base em estudos realizados por Pinchot III (1989), em que o mesmo difere indivíduos tradicionais, empreendedores e intraempreendedores.

Para execução do questionário, se optou por duas formas de captação dos dados. A primeira pelo programa Microsoft Excel, por se tratar de uma ferramenta amigável e de fácil acesso aos participantes, facilitando assim a coleta via e-mail. A segunda pelo questionário tradicional impresso.

Para melhor entendimento quanto aos resultados obtidos, sugere-se a observação do questionário aplicado, disponível em apêndice.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Como já mencionado, a amostra pesquisada foi a de 53 indivíduos. A tabulação dos resultados obtidos apresenta-se no quadro a seguir:

Questões	Perfil Intraempreendedor	Perfil Tradicional
01	44	09
02	16	37
03	37	16
04	20	33
05	49	04
06	45	08
07	29	24
08	20	33
09	20	33
10	21	32
11	12	41
12	49	04
13	04	49
14	24	29
15	37	16

Tabela 1 – Tabulação dos Resultados. Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os resultados obtidos, observa-se que as características intraempreendedoras mais encontradas estão relacionadas à coragem e destino dos indivíduos; à quem eles servem; e à atenção dos mesmos. Já as menos acertadas, estão relacionadas à atitude do indivíduo em relação ao sistema; às decisões; e às pesquisas de mercado que efetuam.

Assim, é possível identificar que, apesar da demanda atual, onde de forma geral, organizações enfatizam sua preocupação com elementos capazes de promover um ambiente intraempreendedor, propício à inovação, esta organização pública do setor bancário brasileiro é constituída por profissionais que apresentam, em grande maioria, muitas características tradicionais, o que pode vir a inibir / tolher o ambiente intraempreendedor.

A questão de número 07 trata especificamente do item “risco” e, apesar da maioria ter optado pela alternativa intraempreendedora, ou seja, profissionais que gostam de riscos moderados, que em geral não temem ser de-

mitidos, portanto, veem pouco risco pessoal, aproximadamente 46% ainda revelam-se como pessoas mais cuidadosas, ou seja, que evitam o risco, fator este, inibidor natural do intraempreendedorismo, pois conforme exposto, sem risco não existe o empreendedorismo, e por consequência, a inovação.

Em suma, é fato que tal constatação se revela como desanimadora, pois este setor, mesmo com a ressalva de ser uma empresa pública a estudada, poderia se mostrar como base fértil para a criatividade, inovação e, conseqüente novos intraempreendimento, pois de maneira geral, o mesmo possui um conjunto de recursos humanos, financeiros e técnicos que podem ser utilizados para criação de maiores inovações não só em seus produtos, como também em seus serviços e práticas gerenciais. Todavia, o que se insinua nos resultados é um vácuo entre o potencial da organização para a criatividade e a realidade do comportamento conservador e de baixo risco de seus colaboradores.

6. Considerações Finais

O artigo traz a percepção do quanto é difícil identificar / encontrar pessoas com características necessárias para se obter um perfil intraempreendedor desejável e nos revela também um grande número de profissionais atuantes no setor público bancário brasileiro que apresentam um número considerável de características tradicionais, inibidoras do ambiente intraempreendedor, propício à inovação.

Assim, diante dos resultados obtidos, é possível abstrair algumas considerações que possam vir a contribuir para com o desenvolvimento do estudo do tema. Porém, não é possível generalizar os resultados para todas as situações corporativas do setor bancário, por se tratar de um estudo limitado. Mas pode servir de balizamento para estudos mais aprofundados sobre o intraempreendedorismo e o perfil de seus agentes.

Pode-se dizer que os participantes dessa empresa pública do setor bancário brasileiro compreendem que a iniciativa, a criatividade e capacidade de interpretar, reconhecer e avaliar novas oportunidades se caracterizam como habilidades fundamentais nos dias atuais, pois contribuem para a inovação e desenvolvimento de novos negócios, em um mundo onde a competitividade de seu mercado específico exige das mesmas, resultados cada vez mais eficazes. O grande obstáculo da referida organização, como fora apresentado nos resultados obtidos, está no perfil de seus colaboradores. Ou seja, mesmo compreendendo a importância de se atuar com pessoas de perfil intraempreendedor, vestígios consideráveis de uma cultura organizacional “tradicional”, com perfis “tradicionais”, acabam por si só desestimulando iniciativas intraempreendedoras, capazes de promover a inovação, e consequente vantagem competitiva à organização.

7. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Barueri: Manole, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai./ago. 2001.

MCCRAW, T. K. **O Profeta da Inovação: Joseph Schumpeter e a destruição criativa**. São Paulo: Record, 2012.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT III, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEQUEIRA, S. V. **Intraempreendedorismo e Organizações Não-Governamentais: prática e discursos**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

8. Apêndice

Questionário utilizado na pesquisa:

Perfil Intraempreendedor

Parte I – Perfil

Localização da empresa em que atua: Estado _____ / Cidade _____

Tempo de serviço na atual empresa (anos): _____

Cargo e/ou função atual: _____

Formação acadêmica: _____

Parte II – Pesquisa

Sua empresa valoriza profissionais com perfil intraempreendedor: Sim Não

Responda às questões abaixo de acordo com seu perfil:

1) Motivos principais – Você é um profissional que:

- Almeja promoções e outras recompensas corporativas tradicionais e, é motivado pelo poder.
- Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento.

2) Orientação quanto ao tempo - Você é um profissional que:

- Trabalha com metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Possui urgência para atender cronogramas corporativos ou auto-impostos.
- Responde a cotas e orçamentos. Trabalha com horizontes de planejamento semanais, mensais, trimestrais e anuais.

3) Ação em nível de gerência - Você é um profissional que:

- Delega a ação e, gasta a maior parte da energia com supervisão e relatórios.
- Põem a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.

4) Habilidades - Você é um profissional que:

- Possui gerência profissional, ou seja, é formado em escola de administração, com facilidades em ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.
- Conhece o negócio e possui mais agudez para estes do que habilidade gerencial ou política. De formação técnica. Que já foi responsável por lucros e perdas em antigas corporações.

5) Coragem e destino - Você é um profissional que:

- Vê outros como responsáveis por seu destino. É vigoroso e ambicioso, mas teme a capacidade dos outros em prejudicá-lo.
- Autoconfiante e corajoso. Em alguns casos, cínico a respeito do sistema, mas otimista quanto a sua capacidade de superá-lo.

6) Atenção - Você é um profissional que:

- Está atento tanto dentro como fora da corporação. Vende aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focaliza os clientes.
- Está atento principalmente sobre eventos dentro da corporação.

7) Risco - Você é um profissional que:

- Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido ou ter o cargo rebaixado, portanto, vê pouco risco pessoal.
- É mais cuidadoso.

8) Pesquisa de mercado - Você é um profissional que:

- Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.
- Faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado.

9) Status - Você é um profissional que:

- Considera os símbolos de status tradicionais uma piada e, prefere símbolos de liberdade.
- Importa-se com símbolos de status, ex.: escritório no canto, etc.

10) Fracasso e erro - Você é um profissional que:

- Tenta evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.
- É sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados, pois assim pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.

11) Decisões - Você é um profissional que:

- Concorda com aqueles no poder, ou seja, concorda com o chefe.
- Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão.

12) A quem servem - Você é um profissional que:

- Agrada aos outros.
- Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.

13) Atitude em relação ao sistema - Você é um profissional que:

- Vê o sistema como nutriente e protetor. Busca posição nele.
- Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.

14) Estilo de solução de problemas - Você é um profissional que:

- Resolve os problemas dentro do sistema.
- Resolve os problemas dentro do sistema ou passa por cima deles, sem deixá-los.

15) Relacionamento com terceiros - Você é um profissional que:

- Adota a hierarquia como relacionamento básico.
- Busca transações dentro da hierarquia.

Endereço para Correspondência:

Marcelo Palhares Festa
palharesmarcelo@yahoo.com.br