



AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DE DAVID MCCLELLAND

Cristiane Krüger*
Juliano Peransoni Pinheiro**
Italo Fernando Minello***

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cristiane Krüger, Juliano Peransoni Pinheiro e Italo Fernando Minello (2017): "As características comportamentais empreendedoras de David McClelland", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/mcclelland.html>

Resumo: A partir dos estudos de McClelland foram criados programas que projetam o desenvolvimento do comportamento empreendedor em diferentes países do mundo. Dessa forma, o objetivo deste artigo é contribuir para o avanço na literatura sobre o tema, comportamento empreendedor, realizando uma revisão dos estudos de McClelland, sanando dúvidas e trazendo informações claras sobre a definição das dez características comportamentais empreendedoras - CCE's (MSI, 1990) e seu respectivo instrumento de mensuração (MANSFIELD et al., 1987). As pesquisas de McClelland referem-se ao comportamento empreendedor e a relação deste para com o desenvolvimento socioeconômico. A pesquisa é exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica. Este artigo de cunho teórico, resulta de uma profunda pesquisa bibliográfica sobre as CCE's de McClelland. A partir da base teórica foi realizada uma reflexão sobre a criação e definição das dez CCE's e do instrumento para mensuração das mesmas, constatou-se que as mesmas podem ser atualizadas, tendo em vista a inclusão de características relacionadas a criatividade e inovação, atualmente consideradas essenciais para o empreendedor de sucesso.

* É bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha (Urcamp), Graduada no Programa Especial de Formação de Professores para Educação Profissional – PEG, Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria. Especialista em Gestão Pública, Mestre em Administração e **Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria**. Tem experiência profissional em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Pessoas, atua principalmente nas áreas Contábil, Administrativa e Gestão. Email: cris.kruger@hotmail.com.

Possui graduação em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Santa Maria (2015). **Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é consultor Junior e um empreendedor social. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de cooperativas, atuando principalmente nos seguintes temas: Atitude e Características empreendedoras; Cooperativismo e Comportamento Humano. Email: juliano.gestao.adm@gmail.com.

*** Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (1988), especialista em Recursos Humanos pela Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH (1990) e em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (1998) e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP (2010). Atualmente é professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM, Professor do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em administração da UFSM. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em: gestão de pessoas, comportamento resiliente, insucesso empresarial, comportamento empreendedor e internacionalização.

Palavras-Chave: Empreendedorismo - Comportamento empreendedor - Características comportamentais empreendedoras - Pesquisa bibliográfica.

THE BEHAVIORAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS OF DAVID MCCLELLAND

Abstract: From McClelland's studies, programs have been developed that project the development of entrepreneurial behavior in different countries of the world. Thus, the objective of this article is to contribute to the advancement in the literature on the subject, entrepreneurial behavior, conducting a review of McClelland's studies, solving doubts and providing clear information on the definition of ten entrepreneurial behavioral characteristics - CCEs (MSI, 1990) And their respective measurement instrument (MANSFIELD et al., 1987). McClelland's research refers to entrepreneurial behavior and its relation to socioeconomic development. The research is exploratory, based on bibliographic research. This theoretical article results from a thorough bibliographical research on McClelland's CCEs. Based on the theoretical basis, a reflection was made on the creation and definition of the 10 CCEs and the instrument for their measurement, it was verified that these are lagged, in view of the inclusion of characteristics related to creativity and innovation, currently considered essential For the successful entrepreneur.

Keywords: Entrepreneurship - Entrepreneurial behavior - Entrepreneurial behavioral characteristics - Bibliographic research.

1. INTRODUÇÃO

David McClelland dedicou sua vida ao estudo do comportamento empreendedor, atribuindo características empreendedoras pessoais (*Personal Entrepreneurial Characteristics – PEC's*) inerentes ao empreendedor de sucesso. Seus estudos contribuíram para a formatação do Empretec, programa desenvolvido em nível mundial pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década de 80.

Para Marinho (2016) as características empreendedoras contribuem para que o empreendedor seja um ator social dinâmico quanto ao seu comportamento. A partir disso, para identificar o comportamento empreendedor e as respectivas características empreendedoras, Brancher, Oliveira e Roncon (2012) apontam que é imprescindível analisar o trabalho de David McClelland. Para tanto, o objetivo deste artigo é contribuir para o avanço na literatura sobre o tema, comportamento empreendedor, realizando uma revisão dos estudos de McClelland, sanando dúvidas e trazendo informações claras sobre a definição das dez características comportamentais empreendedoras - CCE's (MSI, 1990) e seu respectivo instrumento de mensuração (MANSFIELD et al., 1987).

Dessa forma, a contribuição do presente estudo está em apresentar a evolução dos estudos de McClelland, a definição das dez CCE's e do instrumento para mensurá-las. Nesse sentido, serão abordados os temas relacionados ao sucesso empreendedor, motivação, empreendedorismo e as características comportamentais.

Com relação ao aspecto metodológico trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica, a partir de fontes secundárias, como livros, manuais e artigos científicos.

Este artigo está estruturado em cinco partes, incluindo a introdução. A seguir é apresentada a metodologia. A terceira parte compreende o arcabouço teórico que traz a trajetória de McClelland e os fundamentos que definiram as CCE's. Na quarta parte são traçados os resultados e por fim as considerações finais.

2.METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa é caracterizada como exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica. Vergara (2013) classifica os tipos de pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins, sendo, quanto aos meios bibliográfica recorrendo a material já publicado, livros, jornais e revistas. E, quanto aos fins exploratória, quando há pouco conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado. Sampieri, Collado e Lucio (2013) destacam que a abordagem exploratória deve ser adotada quando o objetivo é examinar uma temática pouco investigada, sobre a qual ainda se tem dúvidas ou que não foi abordada o suficiente antes, o que ocorre com as CCE's de McClelland, tendo em vista que pesquisas têm referenciado as CCE's de formas diversas. O propósito do respectivo artigo é revisar as publicações de McClelland e sanar possíveis dúvidas, trazendo informações claras sobre a definição das dez CCE's.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se como importante fonte de informações, contribuindo para a construção do saber. É um conjunto de conhecimentos das mais variadas obras, o que proporciona ao leitor ferramentas para pesquisas futuras (FACHIN, 2006). Na pesquisa bibliográfica investigou-se a evolução dos estudos de McClelland. Por meio do método da pesquisa buscou-se dados nas publicações de McClelland, a partir de dados secundários, tais como livros, artigos e manuais, que evidenciasse a evolução das características até a definição das dez CCE's.

3.COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Para Dolabela (2008) ser empreendedor não é somente acumular conhecimentos, mas possuir atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo, é voltar-se para atividades em que o risco e a capacidade de inovar, de ser perseverante e de conviver com a incerteza.

Dolabela (2008) afirma que é o empreendedor, em qualquer área, aquele que sonha com o objetivo de transformar sonho em realidade. O empreendedorismo vem tendo cada vez mais presença no Brasil e no mundo (GEM, 2015). Quanto ao perfil do empreendedor estudos têm adotado diferentes tipos de abordagem, alguns identificam o perfil empreendedor a partir dos aspectos comportamentais (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009), enquanto outros optam pela análise de traços ou características de personalidade e desenvolvem instrumentos específicos para caracterizar esses perfis (SOUZA; LOPEZ JR., 2005). Algumas características são melhor compreendidas quando associadas aos dados demográficos, que procuram especificar a origem ou contextualizar o empreendedor. Julien (2010) explica que as características regionais influenciam, por exemplo, a atividade empreendedora e que estas podem variar conforme o perfil do indivíduo à frente do negócio. Outras características podem distinguir um empreendedor de um não empreendedor.

O comportamento empreendedor varia segundo a forma que o empreendedor percebe o ambiente. Assim, a partir do conhecimento de um determinado tipo de mercado, o empreendedor desenvolve um novo produto ou processo (FILION, 2000).

3.1. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS

Para Souza (2001) desenvolver o comportamento empreendedor é capacitar o sujeito para que ele crie, conduza e execute o processo de elaborar novos planos de vida. Nessa perspectiva, Lorentz (2015) evidencia que o indivíduo empreendedor manifesta uma série de características que o identifica, distinguindo-o de acordo com o conjunto de habilidades que mais se aproxima da sua forma de ser. Para Engelma e Fracasso (2013) as características comportamentais empreendedoras de McClelland podem contribuir para o sucesso dos empreendimentos. Razão pela qual tais características ganham relevância, podendo ser desenvolvidas (RAUPP; BEUREN, 2011). Para estes autores, nem todos possuem habilidades que permitem empreender. Entende-se que são necessárias algumas características próprias do indivíduo e outras que possam ser aprendidas, mas ambas podem ser desenvolvidas. O conjunto dessas características permite converter o esforço desse indivíduo, denominado empreendedor, em desenvolvimento de uma nova ideia, que culminará com a criação de um empreendimento.

Dentre os autores que estudaram as características comportamentais empreendedoras, destaca-se David McClelland, que foi um dos primeiros estudiosos a usar as teorias da ciência comportamental para realizar estudos de cunho empírico sobre a motivação para empreender. A teoria de McClelland (1972) se sobressai dentre as demais, pela facilidade de abordagem, sendo considerada ainda hoje uma das teorias mais importantes, conhecidas e complexas dentre as teorias comportamentais da motivação humana psicológica. McClelland (1972), procurou estabelecer uma relação entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades (CHYNG; KITAHARA, 2015), valendo-se de um método denominado "*Thematic Aperception Test*" (T.A.T) e testes de resolução de problemas. McClelland e seus colaboradores concluíram que três grupos de características empreendedoras são essenciais e insubstituíveis, sendo elas, sucesso, afiliação e poder (MCCLELLAND, 1972).

Os estudos de McClelland foram aprimorados em 1982, onde a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos mais abrangentes acerca das características comportamentais empreendedoras. O projeto iniciou a partir de um estudo em 34 países, onde foram identificadas diversas características comportamentais empreendedoras, comuns aos empreendedores de sucesso. Estes estudos iniciais trouxeram 20 características comportamentais empreendedoras agrupadas em três grupos: sucesso, afiliação e poder (MCCLELLAND, 1987). Os estudos foram modificados durante o final de 1985 e início de 1986, e as características foram reduzidas para dez características comportamentais empreendedoras. Essas características foram escolhidas por meio de um processo realizado em quatro etapas. Inicialmente fora realizada uma revisão minuciosa da literatura, conduzida por *Heber and Company*, para determinar as características que emergiram de sua pesquisa na Índia, Equador e Malawi. Esta investigação

produziu uma lista inicial de 20 características, que fora modificada para quinze e posteriormente reduzidas para dez (MSI, 1990).

A redução das características ocorreu por meio da formatação de uma nova nomenclatura e subdivisão de grupos, foram feitos novos módulos e exercícios, posteriormente, testados em campo, incorporando-os em programas existentes no Quênia, Senegal, Inglaterra e Estados Unidos. Mais adiante novas revisões foram realizadas a partir desta experiência, e o pacote final completo das dez características comportamentais empreendedora foi montado para uma aplicação teste no Malawi, em julho de 1986 (MSI, 1990). As características comportamentais empreendedoras foram reagrupadas em três categorias de competências pessoais diferentes: realização, planejamento e poder e referem-se as seguintes características: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e; independência e autoconfiança. Sendo estas, as características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou que precisa desenvolver (MSI, 1990).

Em seu estudo, McClelland (1972), destaca o comportamento das pessoas com seu vínculo de trabalho, organizações e mercado de trabalho, traz ainda as mudanças do século XX evidenciando os temas relacionados ao empreendedorismo, empreendedor e comportamento empreendedor, o que evidencia a importância de estudar e fomentar o empreendedor diante de sua importância no desenvolvimento econômico.

Segundo Câmara e Andalécio (2012), é vasta a literatura sobre o que são os empreendedores e suas características mais marcantes. A personalidade foi amplamente estudada por McClelland (1961), que demonstrou que a necessidade específica de realização é presente e gera uma estrutura motivacional diferenciada no empreendedor (MCCLELLAND, 1961).

McClelland (1972), tendo como premissas o enfrentamento de desafios e a percepção de oportunidades dos indivíduos, classificou a sociedade em dois grupos, os que apresentam predisposição para empreender e os que não se dispõem a correr riscos de tal natureza. O estudo das características do primeiro grupo, permitiu a McClelland traçar um perfil empreendedor, que está continuamente em busca de realização profissional e pessoal. Zampier e Takahashi (2014) salientam que este perfil é marcado por ações empreendedoras, sendo que tais ações refletem o comportamento empreendedor, o que corrobora a ideia de McClelland (1987), que segmentou estas características em três categorias: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos apontam uma série de características, definida pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano.

O empreendedor não é um ator social estático no que se refere ao seu comportamento, e sim um ser dinâmico nessa questão comportamental. Estes indivíduos não se desviam de seus objetivos, eles agem repetidamente ou mudam de estratégia, a fim de enfrentar desafios e superar obstáculos, mesmo que, para tanto, seja necessário o sacrifício pessoal (CARREIRA et al, 2015).

Para Nassif, Hashimoto e Amaral (2014), as características pessoais, incluindo a sua capacidade inovadora e a experiência acumulada, bem como o constante aprimoramento das habilidades para criar e gerenciar negócios, são a chave para os empreendedores alcançarem o sucesso. Diante disso, e de um mercado altamente competitivo, constata-se a importância em levantar algumas questões relacionadas ao comportamento empreendedor frente aos desafios do

mundo (SIQUEIRA et al., 2014). O desenvolvimento das características e habilidades empreendedoras é um modo de “auto enriquecimento” (BOUTILLIER; UZUNIDIS, 2014).

As características comportamentais empreendedoras podem ajudar os indivíduos a enfrentar os desafios de empreender (MCCLELLAND, 1978), assim como a inexistência delas, pode inviabilizar a formação de um empreendimento. Para Minello (2014), o comportamento do empreendedor, no papel de gestor do seu próprio negócio, evidencia-se também na sua capacidade de lidar com a adversidade e na própria adversidade. Nesse caso o ensino do empreendedorismo, pode ajudar a aprimorar tais características e habilidades de gestão, promovendo a aprendizagem empreendedora (LEIVA, ALEGRE, MONGE, 2014).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa é aprofundada a análise das publicações de McClelland, tendo em vista o objetivo do respectivo estudo, pretende-se apresentar as produções científicas relacionadas às características comportamentais empreendedoras em ordem cronológica. Para tanto, inicia-se com McClelland (1953) e o livro “*The Achievement Motive*”. Neste livro McClelland et al. apresentam um resumo da pesquisa sobre a motivação realização, realizada na Universidade de Wesleyan, de janeiro de 1947 a janeiro de 1952. McClelland et al. (1953) desenvolveram um método possível de medir uma das mais importantes motivações humanas (realização), um método que pode ser aplicado a outras motivações com igual êxito.

Já em 1958, McClelland et al., no livro “*Talent and society*”, apresentam material de pesquisa de vários estudos independentes. Os resultados sugerem diferenças na composição da personalidade entre as pessoas sensíveis a pessoas do mesmo sexo, e as pessoas que estão principalmente sensíveis a pessoas do sexo oposto. O estudo comparou a realização, medido pela mobilidade status, de subgrupos judeus versus italianos, e relatou aos valores e interações familiares inerentes a esses grupos. Verifica-se que nesse período os estudos de McClelland estavam atrelados a personalidade e a motivação realização.

No livro Sociedade Competitiva (MCCLELLAND, 1961), lançado no Brasil em 1972, McClelland faz relação entre a motivação e o desenvolvimento econômico, especialmente a motivação realização. Para McClelland (1972, p. 69) em sua teoria a motivação humana compreende três necessidades, sendo: Realização, Afiliação e Poder.

McClelland (1972, p. 70) define a necessidade de realização . A necessidade de afiliação é definida por McClelland (1972, p.) como e a necessidade de poder, definida no livro a partir do manual de codificação como “uma preocupação com o controle dos meios de influenciar uma pessoa.” (MCCLELLAND, 1972, p. 211).

A necessidade de realização é destaca por McClelland (1972, p. 253), que relaciona o desenvolvimento econômica das nações com a alta necessidade de realização dos empresários, tendo em vista que “uma sociedade que tenha que tenha um nível geralmente elevado de realização, produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”.

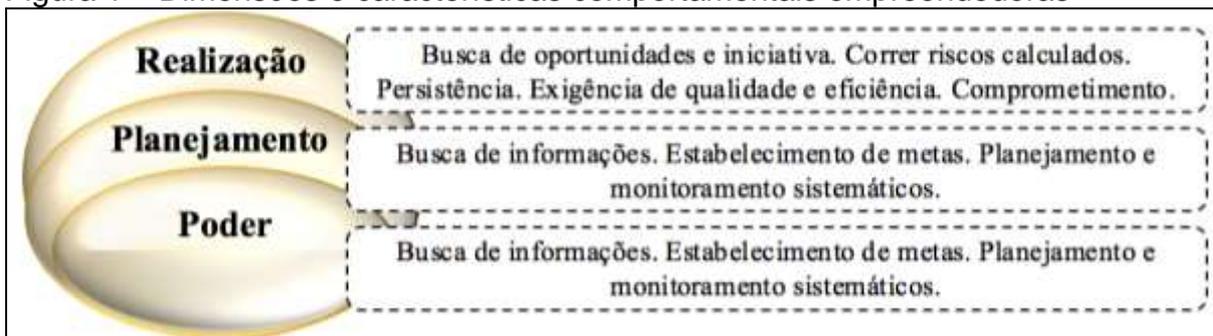
Na obra “Sociedade competitiva” McClelland traz o resultado sobre suas pesquisas com jovens, e a relação entre a necessidade de motivação e a iniciativa de empreender. O estudo apontou que 83% dos avaliados com alta necessidade de

realização ocupavam posições de natureza empreendedora, em diferentes profissões.

Percebe-se que na obra de 1972, McClelland mantém seus estudos voltados para as necessidades e motivações.

As características comportamentais empreendedoras desenvolvidas pela McBeer – empresa de McClelland e Burham, para a ONU (Organização das Nações Unidas), a partir da década de 80, e as respectivas dimensões, com base nos estudos de McClelland são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões e características comportamentais empreendedoras



Fonte: adaptado de MSI (1990, p. 80-81).

Tais características devem estar presentes no empreendedor. Os comportamentos respectivos a cada característica, com base em MSI (1990), são descritos a seguir.

As características da dimensão realização estão relacionadas com o desafio pessoal, a competição como forma de autoavaliação, sendo elas:

Busca de oportunidade e iniciativa: o indivíduo vê e age sobre novas ou incomuns oportunidades de negócios. Age antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias.

Correr riscos calculados: avalia e calcula riscos deliberadamente. Toma medidas para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de qualidade e eficiência: encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.

Persistência: age repetidamente para atender um desafio ou superar um obstáculo. Muda para uma estratégia alternativa para alcançar um objetivo.

Comprometimento: faz um sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar um trabalho. Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.

Na dimensão planejamento, as características comportamentais empreendedoras estão relacionadas ao modo como se planeja fazer determinada atividade, sendo elas:

Busca de informações: o indivíduo dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. Utiliza contatos pessoais e de negócios para obter informações úteis.

Estabelecimento de metas: define metas de longo prazo, claras e específicas. Continuamente define e revisa os objetivos de curto prazo.

Planejamento e monitoramento sistemáticos: planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Na dimensão poder constam as características comportamentais empreendedoras referentes à influência exercida sobre as pessoas, o poder de mudar a opinião, sendo elas:

Persuasão e redes de contato: utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.

Independência e autoconfiança: busca autonomia em relação a normas e controles de outros. Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Dentre as características apresentadas, Souza e Lopez Jr. (2005) salientam que para o empreendedor de sucesso da atualidade são indispensáveis características como criatividade e inovação. Estas, não foram consideradas por McClelland, portanto, seria interesse realizar uma avaliação e atualização das características comportamentais empreendedoras (MSI, 1990), tendo em vista a evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos.

Para mensurar tais características foi desenvolvido um questionário, por Mansfield et al. (1987). Este questionário é baseado nas dez CCE's de McClelland (MSI, 1990) e composto por 55 afirmações, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Questionário das CCE's de Mansfield et al. (1987)

1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.
3. Termino meu trabalho / atividade a tempo.
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.
6. Gosto de pensar no futuro.
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.
9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.
10. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.
14. Sou fiel às promessas que faço.
15. Meu rendimento no trabalho / atividades é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito.
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.

19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.
21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero.
23. Gosto de desafios e novas oportunidades.
24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.
25. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.
26. Aborreço-me quando perco tempo.
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.
29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso.
33. Tive fracassos no passado.
34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro
35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.
36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.
37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.
38. Executo tarefas arriscadas.
39. Conto com um plano claro de vida.
40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.
41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.
42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.
43. O trabalho que realizo é excelente.
44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.
45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.
46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.
47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.
48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho / faculdade.
49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.
50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.
51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.
52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.
53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.
54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem

energicamente.

55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.

Fonte: Mansfield et al., 1987.

Utiliza-se uma escala likert de 5 pontos para responder esse questionário. As assertivas dos questionários referem-se as dez características, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Questões e características do instrumento das CCE's

CCE	QUESTÕES					
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	-
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC

* Questões negativas.

Fonte: adaptado de Mansfield et al., 1987.

O (*) do Quadro 2 corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se acrescentar 6 (seis) pontos ao final do somatório. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de modo inconsciente, o respondente apresente uma autoimagem excessivamente favorável. O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Se isso ocorrer, todas as CCE's devem ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes (MANSFIELD et al., 1987).

No Quadro 3 consta o fator de correção para as CCE's.

Quadro 3 - Fator de correção para as CCE's

Se o a pontuação do Fator de Correção é	Subtraia o seguinte número de correção da pontuação total de cada competência
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mansfield et al. (1987).

Para descobrir o valor de cada característica, somam-se as respectivas assertivas e diminuem-se as questões negativas, nestas acrescenta-se 6 (seis) pontos ao final do somatório, se o valor final for maior que 20 é necessário aplicar o fator de correção, subtraindo os respectivos valores de todas as características.

A pontuação máxima é de 25 (vinte e cinco) pontos para cada uma das características. Quando o total for igual ou superior a 15 pontos o indivíduo possui a respectiva característica, sendo considerado empreendedor quando possuir as dez características, indicadas para o empreendedor de sucesso (MANSFIELD et al., 1987).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atingiu o objetivo proposto - contribuir para o avanço na literatura sobre o tema, comportamento empreendedor, realizando uma revisão das publicações de McClelland, sanando dúvidas e trazendo informações claras sobre a definição das dez características comportamentais empreendedoras (MSI, 1990). Verificou-se que as CCE's, inicialmente, possuíam uma composição que compreendia 20 características, à esta lista foram adicionadas três características, em seguida a lista de 23 CCE's consolidou-se em 15 que foram modificadas para produzir uma lista final com dez (MSI, 1990). Os grupos e as respectivas CCE's são: Realização composta por: Busca de Oportunidades e iniciativa, Persistência, Correr riscos calculados, Exigência de qualidade e eficiência, Comprometimento; Planejamento que compreende: Definição de metas, Busca de informações, Planejamento e monitoramento sistemáticos; Poder que contempla: Persuasão e redes de contato, Independência e autoconfiança (MSI, 1990). Contatou-se que seria interessante realizar uma atualização das dez características comportamentais empreendedoras, tendo em vista a evolução ocorrida nos últimos anos. Também se apresentou o questionário desenvolvido para a mensuração dessas características (MANSFIELD et al., 1987).

Dentre as limitações desta pesquisa destaca-se o fato do estudo deter-se apenas às características desenvolvidas por McClelland. Ressalta-se que existem outras características comportamentais empreendedoras definidas por diferentes autores. Para estudos posteriores, recomenda-se um estudo comparativo entre as características comportamentais empreendedoras de McClelland e de outros estudiosos, no intuito de aprimorá-las o mais próximo possível do comportamento empreendedor de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOUTILLIER, S.; UZUNIDIS, D. The theory of the entrepreneur: from heroic to socialised entrepreneurship. **Journal of Innovation Economics & Management**. n. 14, p. 9-40, 2014.

BRANCHER, I. B.; OLIVEIRA, E. M.; RONCON, A. Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166-193, jan./jun. 2012.

CÂMARA, E.; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **REGPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v. 1, n. 3, 2012.

CARREIRA, S. S. et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. Navus, **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 5, n. 2, 2015.

CHING, H. Y.; KITAHARA, J. R. Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17, n. 43, p. 99-111, dezembro, 2015.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **R. Adm.** v. 48, n. 1, p. 165-178, jan./fev./mar. 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba, 2015.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. Saraiva, 2010.

LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in costa rica. **Rev. Innovar**, v. 24, edición especial, 2014.

LORENTZ, M. H. N. **O Comportamento Empreendedor de Diretores da UFSM e sua percepção quanto à Universidade Empreendedora**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Submetido por Robert Young, Washington, 1990.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. **Final report**. McBer and Company. Massachusetts, 1987.

MARINHO, E. S. **Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-graduação em Administração. 2016. 161 p.

MCCLELLAND, D. C.; ATKINSON, J. W.; CLARK, R. A.; LOWELL, E. L. **The Achievement Motive**. Nova York: Appleton-Century-Crofts, 1953.

MCCLELLAND, D. C.; BALDWIN, A. L.; BRONFENBRENNER, U.; STRODTBECK, F. L. **Talent and Society**: New perspectives in the identification of talent. Inglaterra: Oxford, Van Nostrand, 1958.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D. C. Managing motivation to expand human freedom. **American Psychologist**, Washington, v. 33, n. 1. p. 201-210, Mar. 1978.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal or Creative Behavior**, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MINELLO, I. F. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios. Curitiba: Appris, 2014.

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Entrepreneurs Self-Perception of Planning Skills: Evidences from Brazilian Entrepreneurs. **Revista Ibero-americana de Estratégia**. v. 13, n, 4, 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. **REAd**. Rev. eletrôn. adm. vol.17, n.2, p. 330-359, Porto Alegre, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 13, n. 3, Jul./Set. Curitiba, 2009.

SIQUEIRA, W. R. et al. Atitude empreendedora de proprietários e funcionários intraempreendedores: um estudo comparativo entre visionários e visionistas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 84-104, 2014

SOUZA, E. C. L. **A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa**. Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília, DF: ANPROTEC, p. 28-41, 2001.

SOUZA, E. C. L.; LOPEZ JR., G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 48, v. 11, n. 6, p. 1-21, nov./dez, 2005.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE's educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 8, n. 3, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed.
São Paulo: Atlas, 2013.