

**O ESTUDO DO PERFIL EMPREENDEDOR
EM EMPRESAS FAMILIARES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O ESTUDO DO PERFIL EMPREENDEDOR
EM EMPRESAS FAMILIARES**

Marcelo Macedo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis
2003**

MARCELO MACEDO

**O ESTUDO DO PERFIL EMPREENDEDOR
EM EMPRESAS FAMILIARES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, fevereiro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.
Orientador

Ana Maria Franzoni

Silvia Modesto Nassar

*Dedico este trabalho à minha tia avó
Maria de Lourdes Livramento Carvalho.*

(in memorian)

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo privilégio de ser orientando do Prof. Fernando Gauthier, a quem considero mais do que um professor e um chefe, um grande amigo.

Agradeço também a Prof^a. Silvia Modesto Nassar que me ajudou com extrema dedicação e paciência na conclusão desta dissertação, e também ao meu grande amigo Prof. Fernando Bar, que sempre esteve comigo durante minha jornada acadêmica.

RESUMO

MACEDO, Marcelo. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). UFSC, Florianópolis.

O objetivo do presente trabalho é identificar os fatores responsáveis pela sobrevivência de empresas familiares através da análise do perfil de seus empreendedores. Para isso é feito um levantamento bibliográfico à cerca de alguns aspectos que envolvem o tema empreendedorismo, subdividindo-se a dissertação em três temas principais: o empreendedorismo em empresas familiares; as características do empreendedor, como sendo as necessidades, conhecimentos, habilidades e valores; e alguns dos principais determinantes do comportamento empreendedor como sendo a personalidade, percepção, atitude, aprendizagem e motivação. Em seguida, é realizada uma pesquisa de campo nas empresas familiares dos bairros da Trindade, Pantanal, Córrego Grande e Carvoeira, em Florianópolis, independentemente de ramo ou porte, com o objetivo de traçar um perfil para os proprietários ou empreendedores dessas empresas. Na pesquisa é enfatizada a importância do estudo dos fatores comportamentais dos empreendedores em empresas familiares, face as mudanças ocorridas nas organizações em função do desenvolvimento tecnológico e as mudanças político econômicas ocorridas no ambiente empresarial atual. Os resultados obtidos foram os seguintes: os empreendedores possuem muitas das características da tendência impulso e determinação, o que já não aconteceu com a tendência riscos calculados / moderados, cuja média obtida ficou abaixo da média do teste. E a maioria das tendências empreendedoras tem maior média nas empresas com até um ano de vida e dirigidas por três ou mais pessoas.

Palavra-chave: empreendedorismo, comportamento empreendedor, perfil empreendedor, empresas familiares.

ABSTRACT

MACEDO, Marcelo. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). UFSC, Florianópolis.

The objective of this work is to identify the responsible factors for the survival of family companies through the analysis of the its entrepreneurs' profile. For that it is made a bibliographical rising about of some aspects that involve the theme entrepreneurship, being subdivided the dissertation in three main themes: the entrepreneurship in family companies; the entrepreneur's characteristics, as being the needs, knowledge, abilities and values; and some of the main determinant of the enterprising behavior as being the personality, perception, attitude, learning and motivation. Soon after, a field research is accomplished in the family companies of the neighborhoods of Trindade, Pantanal, Carvoeira e Córrego Grande, in Florianópolis, independently of branch or load, with the objective of tracing a profile for the proprietors or enterprising of those companies. In the research the importance of the study of the entrepreneurs' factors comportamentais is emphasized in family companies, face the changes happened in the organizations in function of the technological development and the economic changes politician happened in the current managerial atmosphere. The obtained results were the following ones: the entrepreneurs possess many of the characteristics of the tendency pulse and determination, which no longer it happened with the tendency calculated risks / moderate, whose obtained average was below the average of the test. And most of the enterprising tendencies has medium adult in the companies with until a year of life and driven by three or more people.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E QUESTÃO DO TRABALHO	1
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo geral.....	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 JUSTIFICATIVA	5
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR	9
2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR	11
2.1.1 Necessidades	12
2.1.2 Conhecimento	15
2.1.3 Habilidades.....	16
2.1.4 Valores	18
2.2 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	20
2.2.1 Necessidade de sucesso	20
2.2.2 Necessidade de autonomia / independência.....	20
2.2.3 Tendência criativa	21
2.2.4 Assumir riscos calculados / moderados	21
2.2.5 Impulso e determinação	22
3 FATORES DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR	23
3.1 PERSONALIDADE.....	23
3.1.1 O desenvolvimento da personalidade segundo Freud.....	25
3.1.2 O desenvolvimento da personalidade segundo Moreno	26
3.1.3 O desenvolvimento da personalidade segundo Skinner.....	28

3.2 PERCEPÇÃO.....	28
3.3 ATITUDES	32
3.4 APRENDIZAGEM.....	34
3.5 MOTIVAÇÃO	37
4 EMPRESA FAMILIAR	40
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	42
4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	43
4.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	44
4.4 SUCESSÃO	46
4.5 PROFISSIONALIZAÇÃO.....	49
4.6 A EMPRESA FAMILIAR E A GLOBALIZAÇÃO	50
5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
5.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO.....	52
5.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	53
5.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	54
5.3.1 Plano de Amostragem	54
5.4 COLETA DOS DADOS	55
5.5 PERÍODO DE TEMPO	55
5.6 ANÁLISE DOS DADOS	56
5.7 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	56
5.7.1 O Questionário	57
5.7.2 Estrutura do questionário	59
5.7.3 Cálculo de pontuações	59
5.7.4 Valor das pontuações	60
5.8 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	62
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	64
6.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	64
6.2 TABULAÇÃO GERAL DOS DADOS COMPORTAMENTAIS	71
6.3 DESCRIÇÃO DAS 5 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS	79
6.3.1 Tendência 1 - Necessidade de sucesso.....	80
6.3.2 Tendência 2 - Necessidade de autonomia / independência.....	81

6.3.3 Tendência 3 - Tendência criativa	82
6.3.4 Tendência 4 - Assume riscos calculados / moderados.....	83
6.3.5 Tendência 5 - Impulso e determinação	84
6.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS AFIRMATIVAS UTILIZADAS PARA MENSURAR AS 5 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS	85
6.4.1 Necessidade de sucesso.....	86
6.4.2 Necessidade de autonomia / independência.....	87
6.4.3 Tendência criativa	87
6.4.4 Riscos calculados / moderados	88
6.4.5 Impulso / determinação	88
6.5 RELAÇÃO DAS TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES	89
6.5.1 Relação das tendências empreendedoras com o tempo de vida das empresas	89
6.5.2 Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes.....	90
6.5.3 Resultado do teste de Anova.....	91
6.5.4 Análise multivariada	92
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
7.1 CONCLUSÕES	94
7.2 RECOMENDAÇÕES.....	98
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
9 ANEXO	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas familiares e não familiares segundo sua localização. Florianópolis, SC, setembro de 2002	64
Tabela 2 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o nº de dirigentes. Florianópolis, SC, setembro de 2002	66
Tabela 3 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o nº de famílias que dirigem as empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002	67
Tabela 4 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo a existência de membros da família em outras atividades da empresa. Florianópolis, SC, setembro, 2002	68
Tabela 5 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo os fundadores das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002	69
Tabela 6 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o tempo de vida das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002	70
Tabela 7 - Resultados da aplicação dos questionários	72
Tabela 8 - Tendências empreendedoras e seus escores médios	76
Tabela 9 - Distribuição dos itens da tendência empreendedora necessidade de sucesso.....	80
Tabela 10 - Distribuição dos itens da tendência empreendedora necessidade de autono- mia / independência	81
Tabela 11 - Distribuição dos itens da tendência empreendedora tendência criativa	82
Tabela 12 - Distribuição dos itens da tendência empreendedora riscos calculados / moderados.....	83

Tabela 13 - Distribuição dos itens da tendência empreendedora impulso e determinação ..	84
Tabela 14 - Análise descritiva das afirmativas utilizadas para mensurar as 5 tendências empreendedoras	85
Tabela 15 - Tendências empreendedoras X média e desvio padrão do tempo de vida das empresas	89
Tabela 16 - Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes das empresas	90
Tabela 17 - Resultado do teste de Anova.....	91
Tabela 18 - Distribuição de frequência nos grupos de tendência empreendedora.....	92
Tabela 19 - Valores altos e de inércia para todas as dimensões	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam no processo empreendedor	3
Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow	12
Figura 3 - Esquema de papéis	26
Figura 4 - Fatores que influenciam o processo perceptivo	30
Figura 5 - Número de empresas familiares e não familiares segundo sua localização. Florianópolis, SC, setembro, 2002.....	65
Figura 6 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o número de dirigentes. Florianópolis, SC, setembro, 2002	66
Figura 7 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o número de famílias que dirigem as empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002	67
Figura 8 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo existência de membros da família em outras atividades da empresa. Florianópolis, SC, setembro, 2002.....	68
Figura 9 - Distribuição das empresa familiares por bairro segundo os fundadores das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.....	69
Figura 10 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o tempo de vida das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.....	70
Figura 11 - Tendências empreendedoras	76
Figura 12 - Tendências empreendedoras	76
Figura 13 - Necessidade de sucesso.....	77
Figura 14 - Autonomia / Independência	77
Figura 15 - Tendência criativa	78

Figura 16 - Riscos calculados / moderados.....	78
Figura 17 - Impulso determinação	79
Figura 18 - Gráfico Bor plot para as 5 tendências empreendedoras	86
Figura 19 - Tendências empreendedoras X média do tempo de vida das empresas.....	90
Figura 20 - Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes das empresas.....	90
Figura 21 - Gráfico 3D das tendências empreendedoras	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E QUESTÃO DO TRABALHO

Alguns fatores configuram mudanças significativas no ambiente empresarial atual (Silva e Fernandes, 1998). São eles: o avanço da tecnologia da informação, a desregulamentação da atividade financeira, os acordos de remoção mútua de barreiras comerciais entre países, o incremento da concorrência entre empresas, a elevação do padrão de exigência dos consumidores e o aumento da velocidade de obsolescência da tecnologia.

Essas mudanças representam um forte estímulo às organizações para se adaptarem à nova realidade de competição ambiental e realizarem também, segundo Morgan (1986), uma série de mudanças, não somente nas imagens e valores que guiam suas ações, mas também mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Três forças contribuíram para a construção da atual realidade (Hammer apud Mello, 1997):

a) os clientes assumem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado. Tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;

b) a concorrência assume padrões diferentes formados por outras características, além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e capacidade de inovar. Assume também um escopo global, onde as empresas operam em um mercado mundial; e

c) a mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes

mudanças estruturais das empresas.

Diante desse contexto, uma das conseqüências imediatas de todas essas transformações que vêm ocorrendo no cenário econômico mundial é o aumento crescente dos índices de desemprego. Milhões de pessoas estão sendo colocadas às margens do mercado de trabalho.

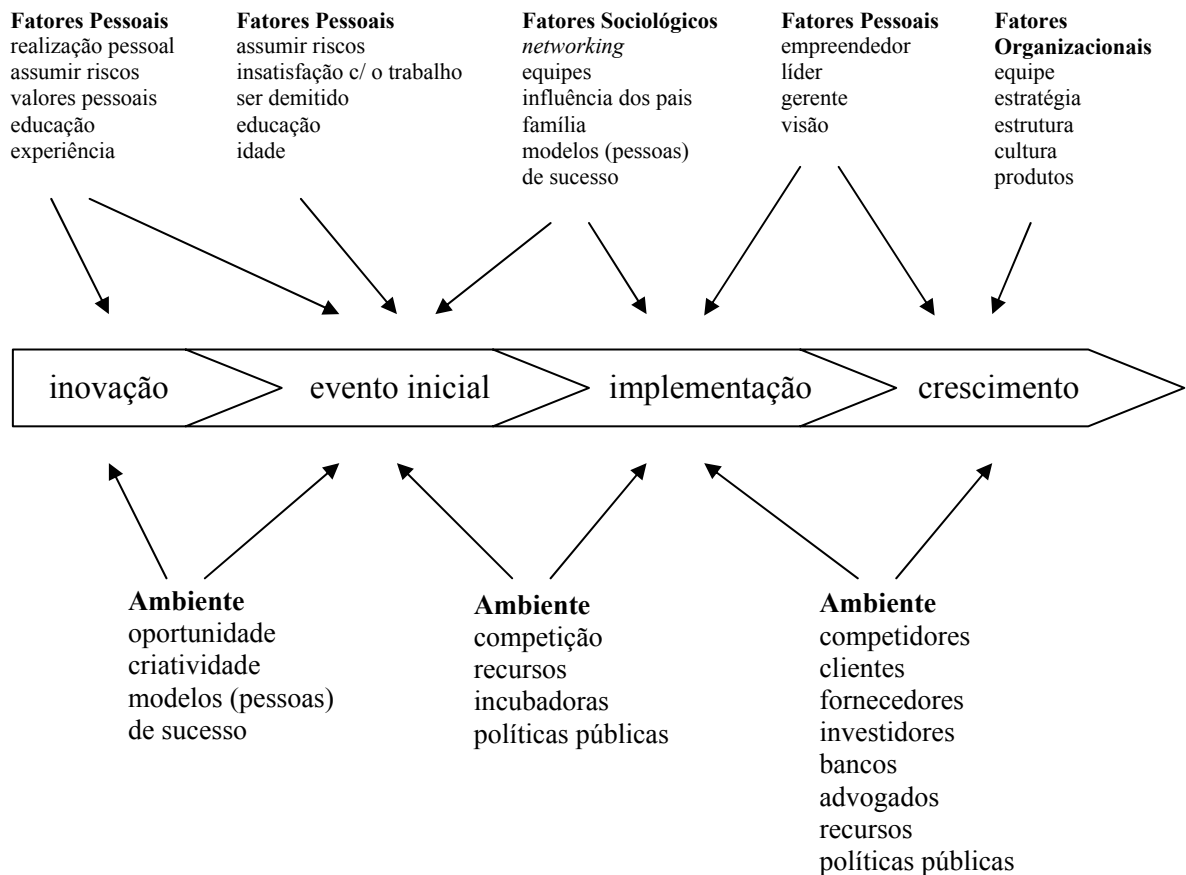
Todas essas transformações estão fazendo com que haja uma recondução dessas pessoas que compõe o universo produtivo, fazendo com que estas se insiram ao mundo dos negócios com o propósito de administrar seu próprio empreendimento. Conseqüentemente, passa a haver uma reorganização das relações de trabalho. O vínculo empregatício que existia entre empregador e empregado, e que conferia a este último uma estabilidade baseada na legislação trabalhista, está cedendo espaço cada vez mais a estabilidade baseada no conceito de empregabilidade. A competitividade está, então, obrigando as organizações a mudarem o seu entendimento a respeito da variável capital humano, no que tange a utilização do potencial das pessoas.

Diante disso, torna-se necessária a qualificação dessas pessoas para atuarem de forma efetiva na nossa sociedade, como agentes de mudanças e como parceiros na criação de novas possibilidades. (Jonathan, 2000)

Dessa forma, a existência de indivíduos conhecidos como empreendedores é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos, são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação de unidades produtivas. (Cielo, 2001)

Mas a decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer também por acaso. Segundo Dornelas (2001) essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. Para o autor o processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. A figura abaixo demonstra alguns fatores que mais influenciam esse processo durante cada fase.

Figura 1 - Fatores que influenciam no processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2001)

No que se refere a empreendimentos familiares, quando se presta atenção aos processos que se passam neste tipo de empresa, percebe-se a existência de algumas características singulares que conferem a elas uma atenção especial por parte dos administradores, dadas as peculiaridades no caráter central de sua administração.

Problemas com a sucessão e a presença de mitos negativos em torno das empresas familiares, somados a importância deste tipo de empreendimento na atualidade e as implicações que o mercado globalizado impõe, tornam necessária a redefinição e o ajuste destas empresas à conjuntura atual. Dessa forma, o processo de mudança pelo qual as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento, torna-se o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam. (Ehlers, 2002)

Por isso hoje, segundo o autor, a empresa familiar está em crise. Isso porque o empresariado brasileiro, submetido a uma competição acirrada no bojo da globalização, continua impedindo a transição da organização familiar para empreendimentos institu-

cionalizados, liderados por executivos comprometidos com a empresa, cabendo a família recolher-se aos conselhos de administração, desde que preparados para a alta gestão.

Por isso é necessário desenvolver nos profissionais do setor, um conjunto de habilidades, que lhes permitam alcançar as competências necessárias à formação de um perfil determinado.

A crença de que o empreendedor é um ser inato acabou. Atualmente acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades. Os empreendedores inatos continuam existindo e sendo referências de sucesso, no entanto, outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras. (Dornelas, 2001)

Na presente pesquisa foram identificados os principais indicadores de sucesso de empresas familiares da cidade, obtidos à partir da análise do perfil de seus empreendedores. O estudo desenvolveu-se à partir da seguinte questão de pesquisa: quais os fatores de sucesso de empresas familiares de Florianópolis, relacionados aos aspectos comportamentais de seus empreendedores.

A análise do perfil dos empreendedores de empresas familiares procurou identificar quais foram as características relacionadas ao perfil dos empreendedores responsáveis pela sobrevivência de suas empresas no mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores responsáveis pela sobrevivência de empresas familiares , através da análise do perfil de seus empreendedores.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fazer um levantamento dos estudos relacionados ao comportamento do

empreendedor e de suas características.

- Relacionar os fatores determinantes do comportamento do empreendedor.
- Descrever e analisar a importância das empresas familiares para o contexto sócio econômico.
- Identificar o perfil dos empreendedores de empresas familiares de Florianópolis e analisar os fatores responsáveis pela sobrevivência dessas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho possui características que justificam sua importância tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto empresarial. No contexto empresarial, pode-se citar a importância de estudar um segmento representativo, tanto do ponto de vista social como econômico para a cidade de Florianópolis, uma vez que a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras são familiares. Segundo estudos realizados pelo Sebrae-RS, cerca de 73% das micro e pequenas empresas brasileiras são controladas e/ou gerenciadas por famílias. (Veloso, 2000)

A pesquisa também se torna relevante pela criação de um instrumento que auxiliará os empreendedores a entenderem melhor os efeitos de suas decisões e até mesmo modificar a forma de gestão de seus negócios.

No contexto acadêmico, pode-se citar o tipo de aspectos quantitativos e considera algumas peculiaridades envolvidas no que se refere a empresas familiares e ao comportamento empreendedor.

As empresas familiares, por volta dos anos 60 e 70 chamavam a atenção devido aos aspectos negativos destas organizações relacionados com o nepotismo, com a rivalidade entre gerações ou entre irmãos e com a gestão pouco profissionalizada. A partir dos anos 80, essas empresas passaram a ser encaradas como organizações com especificidades próprias e únicas, às quais, contudo, eram reconhecidas simultaneamente pontos fortes e pontos fracos. A partir dos anos 90, foi atribuída a devida importância às empresas familiares de tal forma que tem vindo a ser, cada vez mais reconhecido pelos

poderes públicos e pela sociedade, o importante papel que estas empresas desempenham como responsáveis por grande parte da riqueza produzida e pela criação e sustentabilidade de emprego que proporcionam. (SEG, 2002)

Os empreendimentos familiares representam a grande maioria das organizações no mundo, constituindo 99% das empresas de construção civil, 96% das empresas de distribuição e 94% das empresas de venda por atacado (SEG, 2002). Cerca de 99% das companhias da Itália são empresas familiares. Em Portugal, o percentual é de 70%, na Inglaterra 75%, 80% na Espanha, 85-90% na Suíça e 90% na Suécia. (Gazeta Mercantil, 1994)

Aproximadamente um terço das quinhentas maiores empresas norte-americanas é controlada por pelo menos uma família, e das quinze milhões de empresas existentes, três milhões e meio são geridas por famílias. (Ribeiro, 1993)

No Brasil, mais de 99% dos negócios são familiares e mais de 60% da mão de obra é empregada em empresas controladas por famílias. (Leite, 2000) No entanto, apesar do importante papel que estas empresas representam na estabilidade da rede empresarial, elas enfrentam uma série de problemas que decorrem da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial. Segundo Veloso (2000) 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam 5 anos de vida, e ainda, cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno de apenas 25 anos (Grzybovski, 2000), devido a problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, gestão profissional e abertura de capital. (Lethbridge apud Grzybovski, 2000)

Portanto, as conseqüências advindas do fechamento ou falência destes empreendimentos poderiam gerar uma crise no país que colocaria milhares de trabalhadores às margens do mercado de trabalho.

Então como poderia-se evitar a dissolução dessas empresas diante dos problemas descritos anteriormente nesta seção? A resposta está muito mais relacionada aos métodos de psicologia comportamental do que às técnicas de gestão de empresas, cujo empreendedor de sucesso já tentou e aplicou (Veloso, 2000). Kets De Vries apud SEG (2002) encontrou referências de que os principais problemas destas organizações não

são estruturais, mas psicológicos. Sendo assim, ignorar os problemas emocionais que envolvem a dinâmica das relações pode levá-las a destruição.

Nesse sentido, a conjuntura atual torna relevante os estudos relacionados a identificação dos fatores de sucesso de empreendedores, à partir da análise do seu perfil, em virtude do papel exercido pelas empresas familiares no Brasil.

As diferenças entre as pessoas, inerentes a natureza humana, tem papel preponderante nas decisões, uma vez que surgem também, diferenças nas percepções dos empreendedores, o que influenciará significativamente suas decisões. Daft e Weick apud Bar (1995) descrevem adequadamente esta questão quando argumentam que "os indivíduos enviam e recebem informações e levam a frente o processo de interpretação. ...as organizações não tem mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer metas, processar informações ou entender o ambiente. As pessoas fazem estas coisas".

Dessa forma, as diferentes decisões que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um empreendimento surgem das diferenças nas percepções dos tomadores de decisão quanto ao contexto do ambiente organizacional. (Mello, 1997)

Outro ponto importante a ser considerado neste trabalho diz respeito a consideração de algumas peculiaridades. O principal aspecto considerado é quanto ao escopo da pesquisa onde o indicador de sucesso de uma empresa será identificado utilizando um instrumento específico, a análise do perfil de seus empreendedores, somado a influência de uma outra variável: o fato de se tratarem de empresas familiares. Ou seja, as decisões tomadas pelos empreendedores, além de influenciadas pela sua percepção acerca do ambiente e pelas suas características comportamentais, sofrem também a influência dos interesses individuais de seus familiares.

Conseqüentemente, este trabalho tem grande importância no contexto acadêmico uma vez que existe uma carência de estudos e pesquisas que retratem a questão da empresa familiar de forma analítica. Além do que, é acrescentada a esta variável, a relação com os aspectos comportamentais de seus empreendedores, para explicar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um empreendimento, o que torna a pesquisa ainda mais abrangente.

Ademais, este trabalho procura também organizar e sistematizar as idéias de empreendedores, possibilitando a criação de modelos de capacitação que orientem o processo de tomada de decisão, visando evitar que um empreendimento se torne mais um entre os 80% que fecham suas portas no primeiro ano de existência. (Bessone, 2000)

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em sete capítulos. No primeiro são definidos o tema e questão do trabalho, os objetivos, os aspectos que justificam a realização do mesmo, as limitações e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo faz-se um levantamento dos estudos relacionados aos aspectos comportamentais do empreendedor e de suas características.

No terceiro capítulo, descreve-se alguns dos fatores determinantes do comportamento empreendedor. São eles: personalidade, percepção, atitudes, aprendizagem e motivação.

No quarto capítulo, são levantadas questões inerentes à empresas familiares no Brasil, seus tipos, suas características, suas vantagens e desvantagens, aspectos referentes à sucessão e à profissionalização e sua relação com a globalização.

No quinto capítulo é feita a fundamentação metodológica do trabalho, apresentando as delimitações da pesquisa, a definição da população e da amostra, a forma de coleta e análise de dados e a escolha do instrumento da pesquisa.

No sexto capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa, onde é feita a análise estatística de alguns fatores referentes às empresas familiares estudadas, bem como a tabulação geral dos dados comportamentais dos empreendedores.

E por fim, no sétimo capítulo, são feitas as considerações finais, com as conclusões e as sugestões para estudos futuros.

2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR

Se analisarmos qualquer tipo de organização de forma descendente, acabaremos nos confrontando; em virtude das inovações tecnológicas e das transformações sociais; com uma série de fatores ligados ao comportamento humano.

A direção geral de um empreendimento não engloba somente aspectos conscientes e muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da administração. Mesmo dispondo de planos concretos, os empreendedores tem suas ações influenciadas por suas características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas (De Vries, 1996).

Por isso é imprescindível que se entenda a natureza dos indivíduos que compõe e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer empresa (De Vries e Miller apud Gimenez, 1993). Dessa forma os resultados organizacionais são como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização (Hambrick e Mason apud Gimenez, 1993).

Qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, que determinam também a forma como são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes do sistema (Krausz, 1981). Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é uma das condições essenciais para o entendimento do processamento humano das decisões no contexto do empreendedorismo. Ademais, a sobrevivência de uma organização é determinada pela capacidade de interação do sistema organizacional com o meio ambiente em que está inserida.

Segundo Krausz (1981), as organizações podem ser consideradas como sistemas abertos que recebem inputs do meio ambiente (mão-de-obra, capital, matéria-prima, equipamentos). Combinam e transformam esses recursos, enviando-os novamente para o

meio ambiente na forma de output. As organizações não tem uma estrutura à parte dos padrões de comportamento que constituem também suas funções internas. Quando estes padrões de comportamento cessam, a organização deixa de existir.

O autor ainda coloca que dentro de uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela malha de relacionamentos sociais, ou seja, dos papéis representados em diferentes situações.

Já Mason e Mitroff (1973) explicam o processamento humano da informação organizacional, afirmando que esta ocorre quando pelo menos uma pessoa de um certo tipo psicológico se defronta com um problema dentro de um contexto organizacional. Sendo que para a solução de tal problema a pessoa necessita de evidências para chegar a uma decisão, (isto é, selecionar um curso de ação) e que estas lhes são trazidas em alguma forma de apresentação. Por isso as diferenças entre as pessoas, inerentes a natureza humana são fatores fundamentais em sistemas organizacionais.

Dessa forma, dentre os fatores que compreendem o processo de tomada de decisão empreendedora, podemos citar não apenas a menor unidade do sistema que é o comportamento individual dentro do contexto organizacional, mas também a dinâmica do relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo, bem como o relacionamento da organização com o meio ambiente em que está inserida. A organização, em termos comportamentais, pode ser então definida como a coordenação de diferentes atividades (comportamentos) individuais para atingir seus objetivos e manter sua sobrevivência através do relacionamento com o meio ambiente.

Daí a importância das características individuais dos empreendedores neste sistema complexo e a necessidade do seu comportamento ser consciente com as características de suas atividades nos níveis individual e grupal.

Dentre os estudos relacionados ao comportamento empreendedor o pioneiro e o mais importante foi o do estudioso comportamentalista David Mc Clelland. Desde os anos 70 até meados dos anos 80, foram os behavioristas que dominaram a área do empreendedorismo. Esta hegemonia resultara do progresso das ciências do comportamento e dos trabalhos de David Mc Clelland. Este, analisou os fatores que explicam o apogeu

e o declínio das civilizações, à partir do declínio relativo dos americanos, face aos soviéticos nos anos 50 (Filion, 2001).

Mac Clelland apud Filion (2001) concluiu que as gerações que precediam o apogeu foram influenciadas por modelos, heróis que haviam sido personagens populares na literatura e com os quais os jovens se identificavam. Criou-se assim, um efeito de emulação entre estes jovens, aumentando as suas necessidades de conquistas para poderem se aproximar desses heróis da literatura. A partir destas pesquisas, os behavioristas passaram então a se preocupar com o papel que estes modelos ocupam no estudo do empreendedorismo, ou seja, quem é o empreendedor.

Segundo a teoria de Mc Clelland, o estudo da motivação facilita a compreensão do fenômeno empreendedor.

A teoria, as pessoas são motivadas devido a necessidade de realização, poder e afiliação. Sua teoria sofreu críticas devido ao fato de que Mc Clelland explicou o comportamento das sociedades através de um ou dois fatores apenas quando deveriam ser considerados os papéis das ideologias de cada região e uma grande variedade de fatores que explicam o desenvolvimento das sociedades e civilizações. Porém Mc Clelland mostrou que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir seus próprios modelos. Assim, quanto mais empreendedores uma sociedade tiver, e quanto maior for o valor dado a eles, maior será a quantidade de jovens que tenderão a imitá-los, inculcando na cultura da sociedade o espírito e as características peculiares do empreendedor (GAUTHIER & LAPOLLI, 2000).

Por isso, os empreendedores deverão possuir as características possíveis elencadas por economistas, engenheiros, comportamentalistas, etc., associados à velocidade de ação que a sociedade atual exige.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por vários motivos, dentre eles a diferença nas amostragens. Entretanto, foram identificadas características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores que permitem identificar em empreendedores potenciais que

características devem ser aperfeiçoadas de forma a garantir-se maiores chances de sucesso (Filion apud Gauthier, 1999).

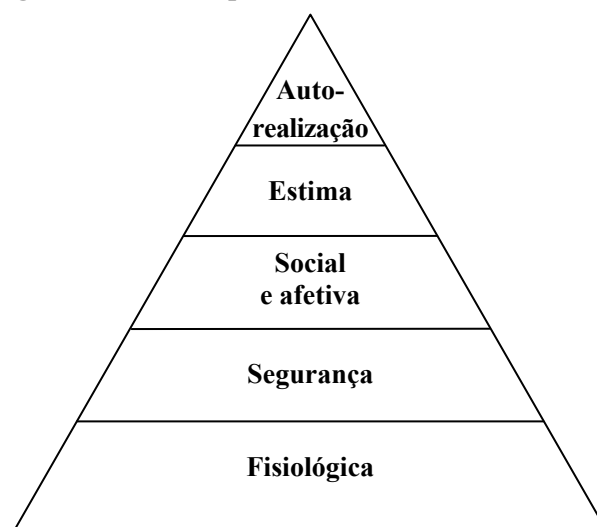
Da análise do processo comportamental se constata que as características determinantes do comportamento são as necessidades, as habilidades, o conhecimento e os valores. Sendo assim, a criação de uma nova empresa é o instrumento utilizado pelo empreendedor para satisfazer suas necessidades, em consonância com os seus valores, conhecimentos e habilidades (Longen, 1997).

2.1.1 Necessidades

Segundo Tonelli (1997) necessidade é um déficit ou a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, podendo ser satisfeita, frustrada (permanece no organismo) ou compensada (transferida para outro objeto). Surge quando se rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Pode ser também definida, segundo Bergamini (1990) como uma condição no interior do indivíduo que o dinamiza e predispõe para certos tipos de conhecimentos.

Maslow (2000) desenvolveu uma teoria onde as necessidades são passíveis de hierarquização. Elas estão classificadas da seguinte forma:

Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (2000)

1 - Necessidades fisiológicas: necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra dor.

2 - Necessidades de segurança: necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais).

3 - Necessidades sociais e afetivas: necessidade de amizade, participação, filiação a grupos e amor.

4 - Necessidades de estima: necessidade de auto-estima e da estima dos outros.

5 - Necessidades de auto-realização: necessidade de se realizar maximizando as aptidões e capacidades potenciais.

De acordo com Maslow (2000), as pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas (alimentação, habitação) antes de voltar seu comportamento no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto (auto-realização). As necessidades de ordem mais baixa devem ser satisfeitas para que uma necessidade de ordem mais elevada passe a controlar os pensamentos conscientes da pessoa.

Já Mc Clelland (1962), em sua teoria das necessidades aprendidas, acreditava que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Três destas necessidades são: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. O autor desenvolveu um conjunto descritivo de fatores que refletem uma grande necessidade de realização. São eles:

1 - A pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas.

2 - A pessoa tendo a traçar metas moderadas para a própria realização e inclina-se a correr riscos calculados.

3 - A pessoa deseja feedback sobre seu desempenho.

A necessidade de afiliação reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo. Assim, para essa pessoa, o relacionamento social tem precedência sobre as tarefas de realização. E, por fim, a pessoa que tem grande necessidade de poder,

concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade.

Todas essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio. E como são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir mais freqüentemente.

Outro pesquisador que estudou a questão das necessidades humanas foi Murray (1973). Ele descreveu as necessidades como questões que se situam dentro do contexto do comportamento, relacionando-se com estados internos do organismo e a presença de estímulos externos que induzem à ação. A necessidade orienta o comportamento para objetivos que podem levar a um estado desejável; enquanto esse estado possa envolver, freqüentemente, a redução da tensão, também pode, as vezes, implicar em um recrudescimento.

Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente, sendo que, neste caso, é gerado um conflito. Uma das necessidades será, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade proponente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes. Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades uma vez que possibilita a satisfação das mesmas (Murray apud Lapolli et al, 2001).

Uma outra visão a respeito das necessidades é apresentada por Cielo (2001). Segundo a autora, os empreendedores possuem as seguintes necessidades:

1 - Necessidade de reconhecimento – é primordial na vida do empreendedor que ele seja reconhecido por suas qualidades, realizações e integridade pessoal.

2 - Necessidade de independência – o empreendedor precisa impor seu ponto de vista no trabalho, e obter flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, controlando seu próprio tempo.

3 - Necessidade de liberdade – para confrontar-se com problemas e oportunidades para analisar

4 - Necessidade de segurança – a empresa é o meio onde o empreendedor se sente seguro.

5 - Necessidade de auto-realização – a empresa é o local onde as capacidades do empreendedor podem ser aperfeiçoadas utilizadas.

2.1.2 Conhecimento

Segundo Longen (1997) o conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que os rodeia. Para a autora, o conhecimento é profundamente influenciado pelo ambiente ao qual o indivíduo faz parte, pela estrutura e processos fisiológicos e pelas necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. O conjunto de conhecimentos é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente, gerando mudanças no comportamento do indivíduo.

No Brasil, a palavra conhecimento pode significar conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, certeza e assim por diante.

No entanto, apesar dos diversos significados, não há uma definição de conhecimento que possa ser aceita de modo geral (Sveiby apud Lapolli et al, 2001). Por isso, os conhecimentos dos empreendedores, foram divididos em seis categorias, segundo Lezana & Tonelli (1998). São elas:

1 - Conhecimentos técnicos relacionados com o negócio - refere-se aos conhecimentos relacionados aos produtos, qualidade, controle de processos de fabricação, etc.

2 - Experiência na área comercial - refere-se aos conhecimentos relacionados à publicidade, pesquisa de mercado, distribuição do produto, etc.

3 - Escolaridade - refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino.

4 - Formação complementar - está ligada a atualização dos conhecimentos que já possui e a aquisição de novas informações num âmbito geral.

5 - Experiência em empresas - refere-se ao conhecimento de funcionamento de uma organização como um todo.

6 - Vivência com situações novas - este fator possibilita que o empreendedor solucione problemas mais facilmente devido as vivências experimentadas.

Para Sveiby apud Lapolli et al (2001) o conhecimento possui quatro características:

1 - O conhecimento é tácito - não pode ser descrito por meio de palavras por ser principalmente tácito, ou seja, sempre se sabe mais do que se pode expressar. Quando um conceito novo é incorporado a um sistema de linguagem antigo, um influencia o outro.

2 - O conhecimento é orientado para a ação - constantemente gera-se novos conhecimentos sensoriais que se recebe, perdendo os antigos. É uma habilidade pessoa inalienável e intransferível, cada pessoa o constrói individualmente.

3 - O conhecimento é sustentado por regras - o conhecimento está baseado em regras que não mudam, mas também o restringem. As regras permitem agir com rapidez e eficácia sem ter que parar para pensar no que está fazendo, mas também tendem a permitir que tomem as coisas por certo.

4 - O conhecimento está em constante mutação. Os novos conhecimentos sempre adquirem nuances dos conhecimentos que já possui. Pode-se articular ou transmitir partes dos conhecimentos de modo a ser correspondido.

2.1.3 Habilidades

Habilidade segundo Longen (1997) é a facilidade para utilizar as capacidades físicas e intelectuais. Manifesta-se através de ações executadas à partir do conhecimento que o indivíduo possui, por já ter vivido situações similares. A medida que se pratica ou enfrenta repentinamente uma determinada situação, a resposta que a pessoa emite vai se incorporando ao sistema cognitivo.

A autora ainda coloca que além de incorporar a resposta, pode ocorrer que o indivíduo incorpore o método utilizado para emitir esta resposta. Dessa forma, ele terá adquirido uma outra habilidade que poderia utilizar para enfrentar situações diversas.

Dentre os estudos mais importantes sobre habilidades empreendedoras, está o de Ray (1993) que abrange praticamente todas as habilidades descritas por outros autores. São elas:

1 - Identificação de novas oportunidades - está relacionada com a habilidade de perceber o que os outros não percebem e de visualizar muito mais longe que os demais. Também está relacionada com a capacidade de pensar de forma inovadora e com criatividade, identificando novas oportunidades de produtos e serviços.

2 - Valoração de oportunidades e pensamentos criativos - o atual sistema educativo atua de forma contrária ao desenvolvimento desta característica, o que gera uma escassez de iniciativas inovadoras na sociedade. Portanto, os indivíduos que fogem a regra, conseguem se sobressair com seus empreendimentos.

3 - Comunicação persuasiva - é a capacidade de convencer as pessoas a respeito de suas intenções. A comunicação pode ocorrer de forma visual, não verbal, oral ou escrita. Os empreendedores precisam persuadir muitas pessoas até transformarem sua idéia numa oportunidade de negócio.

4 - Negociação - é a habilidade de convencer os outros, através da comunicação, a respeito da pertinência de uma idéia. A facilidade para conduzir uma negociação é adquirida através da experiência e envolve outras características de personalidade do empreendedor.

5 - Aquisição de informação - é capacidade de saber coletar, reunir e agrupar informações de maneira a serem úteis em seu objetivo. Cabe ao empreendedor, então, adquirir as informações necessárias sobre mercados, técnicas gerenciais e avanços tecnológicos, processá-los e adotar as modificações exigidas pelo mercado.

6 - Resolução de problemas - é a habilidade de saber como utilizar sistematicamente operações mentais para encontrar respostas, enfrentar os desafios e

superar os obstáculos. Cabe ao empreendedor a tarefa de encontrar o melhor estilo que lhe proporcione a forma ideal de revolucionar e gerar soluções inovadoras.

2.1.4 Valores

Segundo Gibson et al (1981) os valores são definidos como uma constelação de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão do mundo de uma pessoa. Dessa forma, a importância de uma constelação de valores é que, uma vez internalizadas, ela se torna consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para orientação das pessoas.

O autor coloca ainda que os valores dos administradores estão por trás do comportamento administrativo. A maneira como os administradores planejam, organizam e controlam o comportamento dos indivíduos, grupos e organizações reflete necessariamente e deve ser compatível com seus quadros de valores. Os valores estão presentes em tudo, desde a seleção das missões, metas e objetivos até a avaliação do progresso por estes fins.

Os sistemas de valores afetam também não somente as percepções, mas também exercem influência desde o design e desenvolvimento dos processos e estruturas organizacionais até a utilização estilos de liderança próprios e a avaliação de desempenho dos subordinados.

Guth & Tagiuri (1965) apontam seis tipos de orientação para valores. São elas:

1 - O homem teórico - está primariamente interessado na descoberta da verdade, na ordenação sistemática do seu saber. Buscando este objetivo, ele recorre a uma abordagem cognitiva, procurando apenas observar e raciocinar.

2 - O homem econômico - está interessado nas questões práticas do mundo dos negócios: na produção, em marketing, no consumo de bens, no uso de recursos econômicos e na acumulação de riqueza tangível.

3 - O homem esteta - tem seu centro de interesse nos aspectos artísticos da vida.

4 - O homem social - valoriza as pessoas como fins e tende para a bondade, a simpatia e o altruísmo.

5 - O homem político - está orientado especificamente para o poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área em que atue.

6 - O homem religioso - procura relacionar-se com o universo de modo significativo e tem uma orientação mística.

Convém ressaltar, entretanto, que não é encontrado referência com relação aos valores de empreendedores nos diversos estudos que abordam a questão do empreendedorismo.

O que se encontra na literatura são principalmente referências à influência dos valores no processo de tomada de decisão. Esta se reflete no comportamento de quem decide, antes da decisão, na escolha e na efetivação da escolha, e pode ocorrer, segundo Gibson et al. (1981):

1. No estabelecimento de objetivos - onde os juízos de valores são necessários para a seleção de oportunidades e escalonamento de prioridades.

2. No desenvolvimento de alternativas - onde é necessário fazer juízos de valor sobre as várias possibilidades.

3. Ao escolher uma alternativa - os valores de quem decide influenciam a alternativa escolhida.

4. Na implantação da decisão - os juízos de valor são necessários para a escolha dos meios de implantação.

5. Na fase de avaliação e controle - não se podem evitar os juízos de valor quando se tem de agir corretivamente.

2.2 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Segundo Caird (1988), existem uma série de tendências pessoais que comumente se associam com a pessoa empreendedora. Estas tendências incluem necessidade de sucesso, necessidade de autonomia, tendência criativa, assumir riscos e impulsos e determinação.

2.2.1 Necessidade de sucesso

É a necessidade que o empreendedor tem de atingir o sucesso pessoal, que nada mais é do que a consequência do sucesso do seu empreendimento, que gerará lucro e "status". (Uriarte, 1999)

A necessidade de sucesso está intimamente relacionada com a realização pessoal. Este é um aspecto de suma importância para o sucesso em qualquer profissão, no entanto, o excesso dela, sem o complemento da afetividade nas relações humanas leva a uma busca desenfreada do poder, o que não pode ser considerado regra para os empreendedores.

Para Pereira e Santos (1995), mesmo facilitando de determinada maneira a chegada ao topo, a ênfase na vontade impede o sucesso, a felicidade e a harmonia nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares. Muitas vezes, leva também a falta de direção e o fracasso total, porque a direção da vontade é influenciada pelas nossas emoções e elas variam conforme as várias circunstâncias de nossa vida, podendo nos levar a desfazer o que há pouco tempo queríamos realizar.

2.2.2 Necessidade de autonomia / independência

É a necessidade onde o empreendedor procura autonomia para com as regras ou o controle de outros, mantém sua opinião pessoal frente a oposição ou a falta inicial de sucesso, expressa confiança na sua capacidade para concluir uma tarefa difícil ou enfrentar um desafio. (Uriarte, 1999)

É de suma importância que o empreendedor imponha o seu ponto de vista no trabalho e obtenha flexibilidade, tanto em âmbito profissional quanto familiar, tendo condições de controlar seu próprio tempo.

Os empreendedores necessitam também ser livres para confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer um novo empreendimento, crendo que o momento é o da sua vida. No entanto, quando da concretização do empreendimento grande parte dos desejos de liberdade são cerceados, em decorrência da excessiva carga de trabalho (Cielo, 2001).

2.2.3 Tendência criativa

É a capacidade de raciocínio alternativo, ou seja, usar a criatividade para sair de dificuldades ou até mesmo para aumentar os lucros. Se um problema não pode ser resolvido de uma maneira é preciso encontrar uma solução alternativa. (Uriarte, 1999)

É através da criatividade que o empreendedor adota fórmulas de sucesso em um tipo de negócio em relação a outros. A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres ou fracassados é justamente a criatividade do empreendedor. A diferenciação que ele vai conseguir em relação a seus concorrentes para atrair mais consumidores e pagar mais, é fruto direto de sua criatividade desenvolvida, desenvolvida pela observação incansável (Degen, 1989).

A criatividade é também a geradora de idéias, a responsável pela criação de soluções para eventuais problemas, abertura de mercados e outros. É também a responsável pela percepção de situações e problemas inerentes ao negócio do empreendedor. Ainda permite a aprendizagem através do erro / acerto, o que possibilita ao empreendedor aprender com seus erros e corrigi-los com alternativas criativas, sem que haja dificuldade na tomada de decisão (Dolabela, 1999).

2.2.4 Assumir riscos calculados / moderados

O empreendedor avalia alternativas e calcula os riscos deliberadamente.

Procura controlar resultados e busca situações que implicam em desafios ou riscos moderados. (Uriarte, 1999)

Segundo Freitas (2000), assumir riscos calculados é a disposição de enfrentar desafios, de abandonar a vida relativamente segura de assalariado para experimentar os limites de sua capacidade em um negócio próprio. O indivíduo busca situações onde obtenha desafios ou corra riscos calculados, estando suas recompensas associadas a esses riscos.

2.2.5 Impulso e determinação

É a capacidade de agir com base em oportunidades empresariais novas ou inabituais, agir antes de ser solicitado ou forçado pelos acontecimentos. (Uriarte, 1999) O empreendedor se movimenta diante de um obstáculo significativo. Age repentinamente ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar o desafio ou superar o obstáculo. Assume a responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para o alcance de objetivos e metas.

3 FATORES DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Até aqui foram mostradas as principais características dos empreendedores, determinantes de seu comportamento. Porém, existem outras forças pessoais que interagem para determinar o comportamento da pessoa que tem um papel administrativo (Gibson et al, 1981). Dentre elas estão as: percepções, atitudes, motivações, personalidade e aprendizagem. Estas são algumas das principais variáveis psicológicas importantes para a compreensão do comportamento das pessoas, sejam elas empreendedoras ou não.

3.1 PERSONALIDADE

Para entender o comportamento dos empreendedores faz-se necessário, inicialmente recorrer a psicologia, ou seja, a ciência que estuda o comportamento humano, com o objetivo de facilitar o entendimento das variáveis que determinam a relação do homem com o mundo (Cielo, 2001). Portanto, para se entender quem são as pessoas empreendedoras e a forma como se comportam e se relacionam com outras pessoas, é necessário conhecer alguns aspectos desta área do conhecimento, começando sobre a formação da personalidade (De Mori et al, 1998).

A relação entre comportamento e personalidade, segundo Gibson et al (1981) talvez seja um dos assuntos mais complexos que o administrador tem de compreender. A personalidade é muito influenciada por fatores sociais e culturais.

A personalidade pode ser definida como a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos (Bergamini, 1977). Como organização dinâmica, a autora entende como sendo os vários componentes que interagem a personalidade, interagindo uns com os outros, dando a característica de contínua atividade do ser humano. Quanto aos

elementos psicofísicos, há uma interação; dentro de cada um dos processos físicos e psíquicos sua organização pressupõe o conjunto da mente e do corpo como uma só unidade, indissociável. E o final da definição (determinam o pensamento e comportamento característicos de cada um) pretende considerar que nossa personalidade é um potencial de ação, ao mesmo tempo em que atua no meio ambiente de maneira particular a cada pessoa.

Em uma outra definição, Davidoff (1983) aponta a personalidade como sendo padrões relativamente constantes e duradouros de perceber, pensar, sentir e comportar-se os quais parecem dar às pessoas identidades separadas. Para a autora é um "construto sumário" que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e fenômenos semelhantes.

No entanto, independentemente de como se define personalidade, segundo Maddi (1976) os psicólogos geralmente aceitam as seguintes idéias:

1 - A personalidade é um todo organizado, pois de outro modo o indivíduo não teria significado.

2 - A personalidade parece estar organizada em padrões, até certo ponto mensuráveis e observáveis.

3 - Embora haja uma base biológica da personalidade, o desenvolvimento específico é produto do ambiente cultural e social.

4 - A personalidade tem aspectos superficiais, como é o caso de atitudes para liderar uma equipe, e um aspecto mais profundo, como é o caso dos sentimentos sobre autoridade.

5 - Toda pessoa difere das outras em alguns aspectos da personalidade, e se assemelha às outras, em outros aspectos.

Para que se tenha uma compreensão melhor sobre o assunto, é necessário considerar três aspectos importantes da personalidade, que se referem aos três principais estudos feitos por teóricos no assunto (Bergamini, 1977). O primeiro deles é o de Sigmund Freud que se ateve principalmente ao estudo da personalidade na sua dimensão inconsciente. O segundo é o de Jacob Levy Moreno, que com a teoria geral dos

papéis considerou prioritariamente os elementos de ordem consciente e atuais, procurando nesses elementos a explicação da maneira de ser de cada um. E por último Skinner, que coloca que a personalidade de cada um é moldada por elementos de ordem ambiental. Vejamos a seguir cada uma delas.

3.1.1 O desenvolvimento da personalidade segundo Freud

Freud apud Davidoff (1983) acreditava que a personalidade é moldada pelas experiências iniciais quando as crianças passam por uma seqüência de fases psicosexuais. Estas fases são: a fase oral, fase anal, fase fálica e fase genital.

Fase oral: ocorre de 0 a 6 meses, onde a criança satisfaz sua necessidade sexual pela boca, então considerada zona erógena. Ao alimentar-se a criança sente prazer, que Freud considerava como sexual. Qualquer trauma nessa idade, fosse com relação ao próprio ato da alimentação (deixar a mamadeira ou o peito por exemplo), fosse com relação a outros fato que ameaçassem a criança, de acordo com Freud, ocasionaria uma fixação nessa fase, isto é, uma interrupção no desenvolvimento normal da personalidade, determinando mais tarde, na vida adulta, um tipo particular de neurótico.

Fase anal: ocorre de 6 a 18 meses, quando a zona erógena localiza-se nas mucosas anais. Ao perder as fezes a criança sente prazer sexual atendendo ao seu instinto libidinoso. Da mesma forma que na fase oral, qualquer fato traumático aí ocorrido determinaria mais adiante um outro tipo de desajustamento.

Fase fálica: ocorre dos 18 meses aos 5 anos, quando a criança descobre os próprios órgãos sexuais, então considerados zonas erógenas, notando a diferença entre os sexos e libertando sua libido ao manipular seus órgãos sexuais. É nesta fase que surge o complexo de Édipo. Durante aproximadamente os sete anos seguintes, as necessidades sexuais permanecem adormecidas. Não ocorrem conflitos ou mudanças importantes de personalidade. Este período algumas vezes é chamado fase de latência.

Fase genital: com a chegada da puberdade, os interesses sexuais são

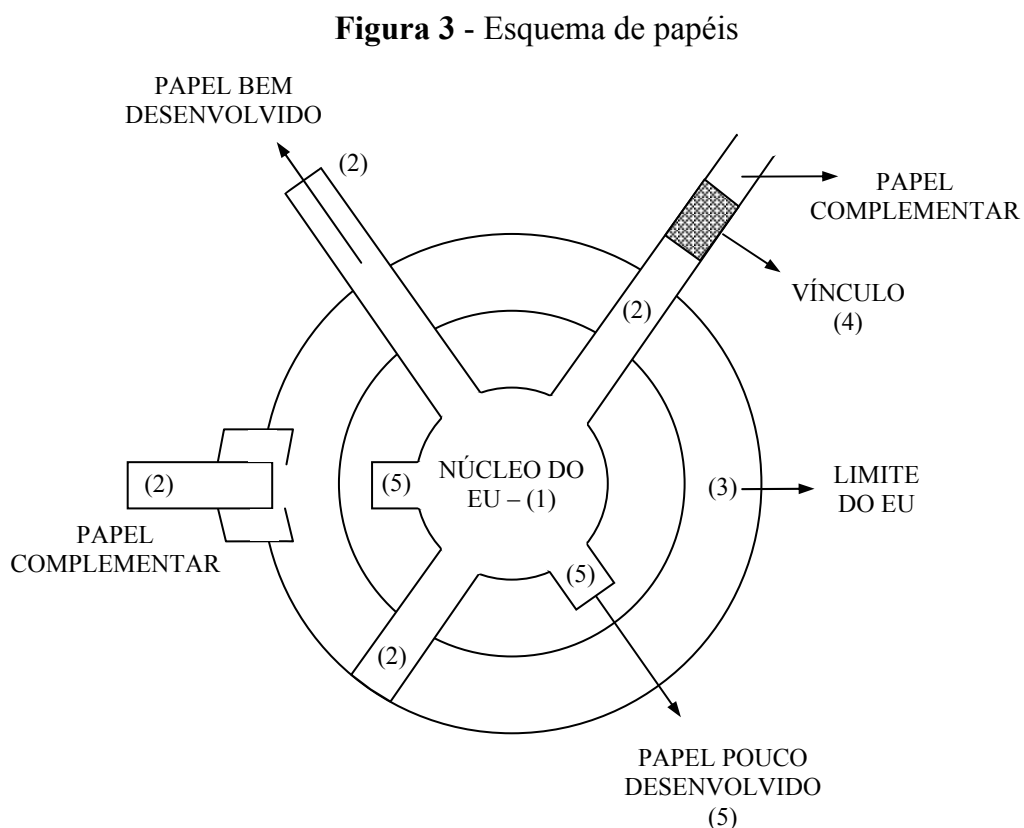
novamente despertados. Durante a fase genital, as pessoas se orientam para as outras na medida em que participam das atividades de sua cultura. Até esta ocasião, os seres humanos estiveram absorvidos por seus próprios corpos e necessidades imediatas. Agora precisam formar relacionamentos sexuais satisfatórios.

Porém é importante ressaltar que estas fases não são estanques e que as idades citadas acima são apenas referência. Cada pessoa tem seu momento para vivenciar cada um dos períodos necessários a formação da personalidade (De Mori, 1988).

3.1.2 O desenvolvimento da personalidade segundo Moreno

O enfoque de Moreno apud Bergamini (1977) prende-se mais as características naturais e ao comportamento imediato. O que importa é o presente e não o passado, como afirmava Freud.

A teoria de Moreno se resume no gráfico a seguir.



Fonte: Bergamini (1977)

Conforme o gráfico, o núcleo de nossa personalidade é formado pelo eu (1) que, por sua vez, é formado por estruturas básicas inatas e experiências vividas incorporadas ao psiquismo. Ele representa o fulcro da personalidade e a ele cabe lançar no mundo comportamentos típicos a cada pessoa, que são os papéis (2).

Por isso os papéis jogados e desenvolvidos pelas diferentes pessoas em situações idênticas são tão diferentes uns dos outros, devido aos diferentes núcleos de personalidade.

O núcleo da personalidade (eu) é protegido por uma membrana que o envolve, chamada "limite do eu (3)". Esta é representada pelas ações ou comportamentos que exprimem defesas e que são um tipo de acobertamento dos verdadeiros sentimentos e motivações mais profundas e reais. O limite do eu entra em função quando não convém mostrar aquilo que realmente somos ou queremos, principalmente quando esses desejos e sentimentos podem suscitar do meio ambiente respostas desagradáveis ou traumáticas a cada um.

Todas as vezes em que um indivíduo se encontra em situação de perigo ou de grande tensão, automaticamente aumenta seus limites para sentir-se mais seguramente protegido. Já entre pessoas amigas, o limite tende a diminuir, reduzindo-se significativamente quando interagimos com amigos íntimos.

O retraimento dos limites do eu faz com que maior qualidade de papéis fique à mostra, isto é, maior número de traços de personalidade esteja descoberto, sendo facilmente acessível àqueles com os quais a pessoa está interagindo.

Do encontro com um papel com o outro é que se forma o vínculo (4). Imaginando que a personalidade de todos os indivíduos tenha a mesma configuração, tanto mais produtiva será uma pessoa em seu relacionamento interpessoal, quanto maior o número de papéis que tiver for bem desenvolvido e conseguir, portanto, formar maior quantidade de vínculo com os demais.

Os papéis pouco desenvolvidos (5), na maioria das situações, ficam encobertos pelo limite de si mesmos, impossibilitando, assim, a formação do vínculo.

3.1.3 O desenvolvimento da personalidade segundo Skinner

Segundo Skinner apud Davidoff (1983) a personalidade é essencialmente uma ficção. As pessoas vêem o que os outros fazem e interferem características subjacentes (motivos, traços, capacidades) que existem principalmente na mente do observador. Para o autor, os psicólogos devem focar a compreensão do que os organismos fazem. As disposições interiores são explicações inadequadas de comportamento.

Os teóricos da personalidade deveriam enfatizar o que as pessoas fazem sob condições específicas, e não estados internos, sentimentos que ele considera subprodutos do comportamento. Ele caracteriza o processo de desenvolvimento em termos não de mudanças interiores, mas de variações ambientais que alteram a conduta através da amplitude de vida. A medida que os ambientes variam, as pessoas se ajustam apropriadamente.

A teoria de Skinner apud Davidoff (1983) defende, portanto, a aprendizagem como fator preponderante na estruturação da personalidade e considera o comportamento específico para uma determinada situação.

Para finalizar, o ser humano possui sua personalidade constituída de elementos físicos, sociais e psicológicos, o que torna o seu estudo grande demais para ser esgotado em uma única teoria. Apesar de tantos estudos e teorias existentes até hoje (além dos preconizados por Freud, Moreno e Skinner) a respeito da compreensão da personalidade humana, muita falta ainda a descobrir e compreender.

3.2 PERCEPÇÃO

Segundo Gibson et al (1981) a percepção refere-se à aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulam diretamente os sentidos, num momento particular. A percepção envolve conhecimento, e, portanto, envolve a interpretação de objetos, símbolos e pessoas à luz das experiências correspondentes.

Na visão de Pinter et al (1970), os fatores que influenciam a percepção são:

- 1 - A pessoa pode ser influenciada por situações que não podem ser identificadas.
- 2 - Uma pessoa pode aceitar a evidência perceptiva de uma fonte que ela respeita mais prontamente do que a informação que vem de outras fontes.
- 3 - A pessoa pode deixar-se influenciar por fatores emocionais.
- 4 - Quando forçados a fazer julgamentos perceptivos difíceis, a pessoa pode apoiar-se em pontos irrelevantes para chegar a um juízo.

O comportamento das pessoas é interpretado em função do contexto no qual elas próprias se encontram. Os administradores organizacionais estão em ambientes que colocam muitas restrições ao processo perceptivo. Dessa forma, o modo como os administradores categorizam outras pessoas é reflexo de um ponto de vista. Consequentemente, estes tendem a selecionar aquelas informações que dão apoio a seus pontos de vista. As pessoas tendem a ignorar as informações que as fazem sentir em má situação.

Gibson et al (1981) coloca ainda que as pessoas tendem a usarem a si mesmas como ponto de referência para perceberem os outros. Isso porque:

- 1 - O ato de conhecer a si mesmo torna mais fácil ver os outros com exatidão.
- 2 - As próprias características afetam as características identificadas nos outros.
- 3 - As pessoas que se aceitam a si mesmas tem maior probabilidade de ver os aspectos favoráveis das outras pessoas.

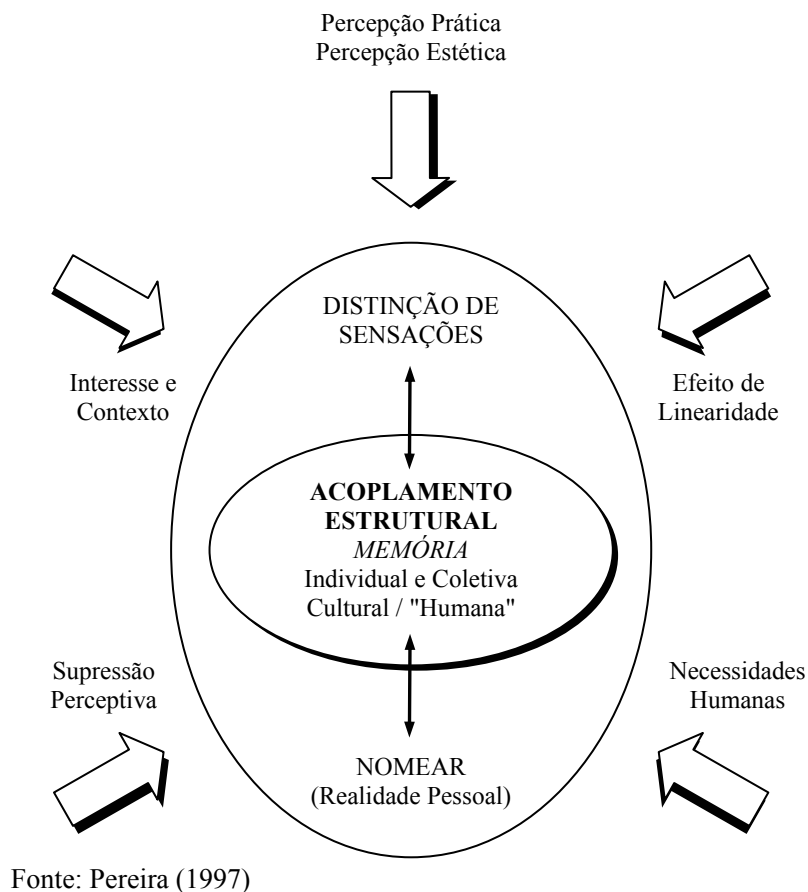
Dessa forma, as características individuais influenciam a maneira como os administradores organizacionais percebem o comportamento e as diferenças individuais dos empregados. Fatores como a pressão do tempo, a atitude do grupo com o qual o administrador está trabalhando e outros fatores situacionais também influenciam a exatidão perceptiva. Com isso, administradores precisam compreender a influência da

percepção sobre o comportamento para melhorar a eficácia do indivíduo, do grupo ou da organização.

Pereira (1997) demonstra uma outra visão acerca do processo perceptivo. Segundo ele, o processo perceptivo humano é de alta complexidade e tudo que percebemos com muita frequência, que faz parte de nossa rotina, tende a ser percebido como um estereótipo, algo facilmente reconhecível, mesmo que apareça incompleto.

Conforme a figura abaixo, os fatores que influenciam o processo perceptivo são:

Figura 4 - Fatores que influenciam o processo perceptivo.



1 - Contexto perceptivo - o contexto do momento de vida direciona nossa atenção e todo o processo perceptivo é um modificador contundente na tomada de decisões. Qualquer modificação em nosso status corporal modifica intensamente nossa percepção, como por exemplo: dores, sentimentos fortes, iluminação deficiente ou excessiva, etc.

2 - Pólos prático e estético da percepção - por exemplo, quando estamos interpretando um esquema de uma rede elétrica, passam a nos interessar os aspectos práticos dessa situação: localização de dutos, das tomadas, quantidade de fios, etc. (este é o polo prático-utilitário da percepção). Numa situação oposta, quando nos encontramos diante de um belo poente, não nos ocupamos com ângulos, áreas ou nomes de cores, mas em sentir e contemplar a cerva (este é o polo estético contemplativo).

3 - Necessidades existenciais humanas - as necessidades existenciais humanas, tais como as conceituadas por Maslow (vista na seção 2.1.1), constituem um modulador poderosíssimo da percepção humana e a raiz da questão da motivação. O que motiva e mobiliza uma pessoa é a falta de alguma coisa, e não sua presença ou excesso. A percepção é dependente da intensidade e do grau de satisfação das necessidades existenciais da pessoa naquele momento. Necessidades existenciais não satisfeitas tendem a moldar e dirigir a percepção e conseqüentemente o processo decisório.

4 - Efeito de linearidade - no processo perceptivo, as experiências resultantes da vida cotidiana (práxis existencial) tem importância fundamental. É na práxis, ou na dimensão não-verbal da percepção que se originam os mecanismos perceptivos e conceituais. Apesar da importância da dimensão não-verbal da percepção, quanto mais complexo é o processo de socialização e comunicação numa sociedade, mais as palavras tendem a eclipsar outras dimensões da percepção humana. Passamos a perceber o mundo da mesma forma como falamos. A linguagem verbal provoca um desvio na percepção e no pensamento. Nossa percepção vai-se amoldando a lógica linear do falar (este é o chamado efeito de linearidade).

5 - Supressão perceptiva - os estereótipos muito marcantes podem ter efeito supressor sobre outros elementos. Algumas vezes a percepção de determinada imagem, coisa ou evento é tão marcante que deixamos de perceber muitas outras coisas naquele momento. A supressão perceptiva é um grande determinante de restrição da capacidade de perceber e de decidir.

Para finalizar, a percepção precisa permitir que certas situações sejam reconhecidas como problemas. Assim, um problema precisa ser percebido como problema

para começar a ser resolvido. A capacidade de reconhecer problemas é a condição para resolvê-lo, e isso dependerá da percepção do empreendedor.

3.3 ATITUDES

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, personalidade, aprendizagem e motivação. As atitudes podem ser entendidas como sendo uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios.

As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as “molduras” valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. (Maximiano, 1995)

Essa definição de atitude tem certas conseqüências para o administrador. São elas:

- 1 - Definem nossas predisposições para com determinados aspectos do mundo.
- 2 - As atitudes fornecem a base emocional de nossas relações interpessoais e de nossa identificação com os outros.
- 3 - As atitudes estão organizadas, estão próximas ao núcleo da personalidade e estão sujeitas a mudança.

Já a formação e modificação de atitudes segundo Rosemberg apud Gibson et al (1981) depende das mudanças das crenças ou dos sentimentos com relação aos objetos. Além disso, as pessoas tem atitudes estruturadas compostas de vários traços afetivos e cognitivos. O inter-relacionamento destes traços sugere que a mudança em um deles provocará mudanças no outro. Quando tais componentes excedem o nível de tolerância da pessoa ou são inconsistentes, surge a instabilidade, que pode ser corrigida da seguinte forma:

- 1 - Pela desativação da mensagem destinada a influenciar as atitudes.
- 2 - Pela fragmentação das atitudes.
- 3 - Pela aceitação da incoerência, de modo que surjam novas atitudes.

O autor coloca ainda que o conhecimento, a afetividade e o comportamento são determinantes das atitudes, e que estas, por sua vez, determinam a afetividade, o conhecimento e o comportamento. O conhecimento refere-se aos processos de reflexão das pessoas, com ênfase na racionalidade e na lógica, enquanto que a afetividade diz respeito ao sentimento de gostar e não gostar.

No entanto, Davidoff (1983) refere-se às determinantes das atitudes como sendo os pensamentos, sentimentos e comportamento. A autora refere-se aos pensamentos das pessoas sobre os objetos de suas atitudes como sendo baseados na experiência e na informação, ou seja, as pessoas fazem algumas observações e formulam idéias gerais. Quando são feitas generalizações, e estas são excessivamente simples e rígidas a um grupo de pessoas ou grupos sociais, passam a se chamar estereótipos. Estes podem tanto ajudar a ordenar e condensar informações complicadas de modo que as pessoas possam agir inteligente e rapidamente, como podem prejudicar se baseados em pequenas amostras de uma população e aplicados automaticamente a outros indivíduos dentro da população.

Os administradores se vêem forçados a mudar de atitude freqüentemente, porque acreditam que as existentes estão impedindo a eficácia das pessoas. Os fatores que afetam a mudança de atitude são (Gibson et al, 1981):

- 1 - A prestígio do administrador.
- 2 - A força de sua mensagem.
- 3 - O grau de respeito que os empregados tem por ele.
- 4 - Dedicção dos empregados a uma atitude particular.

Porém, segundo Davidoff (1983) os fatores que afetam a mudança são: o condicionamento operante e respondente, as observações e os tipos cognitivos de aprendizagem (que serão vistos na seção seguinte).

Embora a mudança de atitude seja lenta, as atitudes se modificam à medida que as pessoas ficam expostas a novas informações e experiências. Por isso os administradores devem ser capazes de conseguir a eficiência criando atitudes favoráveis para com a organização e o trabalho.

3.4 APRENDIZAGEM

Existe um grande número de teorias sobre aprendizagem. No entanto, segundo Bock et al (1999) essas teorias podem ser genericamente reunidas em duas categorias: as teorias do condicionamento e as teorias cognitivas.

Segundo a autora, os cognitivistas definem aprendizagem como um processo de organização das informações e de integração do material a estrutura cognitiva. Já as teorias do condicionamento definem aprendizagem como a conexão entre estímulo e resposta.

Dentro das teorias do condicionamento, há dois processos de aprendizagem, conhecidos: o condicionamento clássico e o condicionamento operante (Gibson et al, 1981).

Os estudos a respeito do condicionamento clássico tiveram início com os trabalhos do psicólogo russo Pavlov, no início do século XX. Ao estudar os reflexos automáticos associados a digestão, ele notou que o cão de seu laboratório salivava não somente na presença de alimentos, mas também na presença de outros estímulos (campainha) antes que o alimento fosse colocado em sua boca. O alimento produzia automaticamente a salivação. Este fenômeno era uma associação não aprendida, o alimento passou a ser chamado então de estímulo não condicionado e a salivação de resposta não condicionada. Como ele acreditava que a resposta da salivação a outros estímulos aparentemente não relacionados tinha de ser aprendida, chamou-a de resposta condicionada iniciada por um estímulo condicionado.

Em relação ao condicionamento operante, o nome mais ligado é o de Skinner. Neste tipo de condicionamento a aprendizagem ocorrem como consequência do com-

portamento. No condicionamento clássico, a seqüência de eventos é independente do comportamento do sujeito. As condutas que podem ser controladas mediante a alteração das conseqüências (recompensas e penalidades) decorrentes destas condutas são chamadas condutas operantes. Estas são reforçadas ou enfraquecidas em função dos eventos que a seguem. As condutas operantes se distinguem por serem controladas por suas conseqüências.

No condicionamento operante, a resposta desejada pode não estar presente no sujeito, ao contrário do condicionamento clássico, onde a resposta a ser aprendida (salivação) já está presente no animal e pode ser desencadeada pela presença de um estímulo não condicionado adequado (alimento).

Dentre os princípios mais importantes de aprendizagem que podem ajudar o administrador a influenciar a conduta estão: o reforço, a penalidade, a aprendizagem por anulação, a extinção e o conhecimento dos resultados.

1 - Reforço - as recompensas são os reforços positivos mais usados pelos administradores para modificar o comportamento das pessoas.

2 - Penalidades - a penalidade é um reforço negativo utilizado para a modificação de um comportamento. É uma conseqüência desagradável provocada por um comportamento particular.

3 - Aprendizagem por anulação - acontece quando o comportamento pode impedir um estímulo desagradável.

4 - Extinção - quando o reforço positivo é reduzido para uma determinada resposta aprendida, os indivíduos ainda continuarão a praticar este comportamento por um certo período de tempo. Se o comportamento continuar a não receber reforço, ele diminuirá e eventualmente poderá desaparecer. A diminuição da resposta constitui a extinção.

5 - Conhecimento dos resultados - é imprescindível para saber por que o comportamento não é aceitável e em que medida devemos modificá-lo. Para isso o administrador deve utilizar o feedback como meio para corrigir os erros e melhorar o desempenho.

Existe também a abordagem pedagógica da aprendizagem que apresenta um grande grau de diversidade na apresentação da informação para que possa atingir diferentes modelos de aprendizagem que lhe é específico, possuindo preferências freqüentemente estáveis com relação as atitudes. (Ulbricht & Ulbricht, 1999)

Segundo Dryden apud Ulbricht & Ulbricht (1999) existem três estilos de aprendizagem:

1 - Aprendizes hápticos ou tácticos-cinestéticos - são indivíduos que aprendem melhor realizando atividades, fazendo e vivenciado experiências.

2 - Aprendizes visuais - são aqueles que aprendem através da leitura e que necessitam de ilustrações ou gráficos durante um processo de aprendizagem.

3 - Aprendizes auditivos - são aqueles que aprendem melhor por meio do som.

Há ainda a abordagem do conhecimento descrita por Kolb apud Santos e Serafim (1999), como sendo a aprendizagem um processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação de uma experiência. O autor desenvolve um modelo que aproxima-nos da compreensão de como o homem gera, a partir de sua experiência, conceitos, regras e princípios que guiam seu comportamento em novas situações e de como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência. Este modelo possui quatro estágios:

1 - A experiência concreta.

2 - Observação e reflexão.

3 - Formação de conceitos abstratos e generalizações.

4 - Hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais levarão a novas experiências.

Para finalizar, a aprendizagem é o núcleo do processo de motivação. A motivação adequada não só põe em movimento a atividade que resulta em aprendizagem, mas também apoia e a dirige.

3.5 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1977) a motivação humana caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Bock (1999) refere-se a motivação como um processo que mobiliza o organismo para a ação a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação.

É claro que existem inúmeras concepções a respeito de motivação dadas pelos diferentes teóricos. No entanto, existe o consenso de que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa.

Spitzer (1997) afirma que a motivação envolve a interação das pessoas com o seu ambiente, e quase sempre resulta de uma combinação de fatores internos e externos. Dessa forma, a motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como experiências passadas, capacidades físicas e a situação do ambiente em que se encontra.

O motivo divide-se em dois componentes: impulso e objetivo (Murray apud Bergamini, 1977). O impulso refere-se ao processo interno que incita uma pessoa a ação. Este pode ser influenciado pelo ambiente externo. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou obtida uma recompensa.

Devido a grande quantidade de teorias sobre motivação, que buscam explicar a relação comportamento-resultado, Gibson et al (1981) estabeleceu dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento e procuram determinar as necessidades específicas que motivam as pessoas. As teorias de processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

Existem três teorias de conteúdo sobre a motivação que são importantes segundo o autor: a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da realização de Mc Clelland, vistas na seção 2.1.1; e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, como próprio nome diz, resultou no desenvolvimento de dois tipos distintos de fatores: fatores responsáveis pela satisfação e fatores responsáveis pela insatisfação.

Segundo a teoria, existe um conjunto de condições extrínsecas ao trabalho que, quando não existem geram insatisfação entre os empregados. Se tais condições estiverem presentes, elas não motivarão necessariamente os empregados. Estas condições recebem o nome de fatores higiênicos e incluem: salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, status, métodos empresariais, qualidade de supervisão técnica e qualidade das relações interpessoais com os companheiros, os superiores e os subordinados.

Existem também um conjunto de condições intrínsecas ao trabalho que opera no sentido de construir fortes níveis de motivação que podem resultar em bom desempenho. Se estas condições não estiverem presentes (conjunto motivador), não haverá grande insatisfação. O conjunto motivador envolve: realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso, o próprio trabalho e possibilidade de crescimento.

Dentre as teorias de processo estão a teoria da expectativa e a teoria da equidade. A teoria da expectativa está baseada em três conceitos importantes: expectativa, valência e instrumentalidade.

1 - Expectativa - refere-se a probabilidade de que certo nível de esforço chegue a certo resultado.

2 - Valência - reflete a força do desejo do indivíduo com relação aos vários cursos de ação.

3 - Instrumentalidade - é uma estimativa probabilística subjetiva de que determinado resultado será alcançado.

A teoria da equidade é basicamente uma comparação feita pelos empregados entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas dos outros empregados que trabalham em situação semelhante. Existe equidade quando os empregados percebem que a relação entre inputs (esforços) e resultados (recompensas) é equivalente para todos eles.

No que se refere ao empreendedor, ele está sempre insatisfeito, sempre quer algo mais. O que o motiva é a falta de alguma coisa. As necessidades humanas são os grandes determinantes da motivação. Uma decisão tomada por um empreendedor será tão mais efetiva quanto maior for a motivação. Desejos ou necessidades insatisfeitos geram tensão. A tensão faz com que o empreendedor coloque, então, todas as suas energias em movimento para alcançar as metas pretendidas.

4 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (Lea apud Neto & Moreira Jr, 2001). Antigamente, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos, como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (Donatti, 1999).

Com isso percebe-se que as empresas do tipo familiar sofreram mudanças significativas ao longo do tempo. Porém, somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares, o que tornou o assunto muito discutido tanto no meio acadêmico como empresarial.

As organizações familiares formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio (Pereira, 1974).

O tema gestão de empresas familiares tem organizado grande polêmica entre os seus defensores, que consideram este tipo de organização a coluna vertebral econômica das nações e o terreno ideal para o nascimento de novos empresários; e entre os seus detentores, que as consideram propensas à emergência de conflitos laborais e às crises. (Coelho, 1999)

Muitos ainda acreditam que empresa e família, quando reunidas, tendem a fracassar, o que não é verdade (Donatti, 1999). As empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre a focagem no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes (SEG, 2002).

Existem muitos conceitos sobre empresa familiar. No entanto, destacam-se os trabalhos de Lodi (1993) e Donelley (1976). Para Lodi (1993) empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Donelley (1976) a conceitua como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Lea (2001) responde a questão sobre empresa familiar definindo-a como aquela que é totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família. Moreira Junior (1999) reforça este conceito, afirmando que é a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controlados, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria.

Segundo Leone (1992) a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. São eles: o seu início deve ter contato com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Na definição de Bernhoeft apud Solonca (1994) a continuidade deste tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração.

Com relação a família, questões afetivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afetivas e irracionais podem ocorrer, compreendendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio. E com relação a administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas.

Independentemente da questão conceitual, a sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia exige uma maior flexibilidade, no que se refere a profissionalização gerencial (Veloso, 2000). As empresas familiares tem muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado (Bernardi, 1995).

Por isso, mesmo com a existência de problemas relacionados a sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à: competitividade no mercado global, processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os membros da família, os empreendedores podem contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a empresa familiar apontando alternativas que sejam viáveis a sua sobrevivência e que readequem sua estrutura administrativa.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares apresentam características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem facilmente. Segundo Bernhoeft apud Neto & Moreira Jr (2002) estas características são:

- Forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares.
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação.
- Postura de austeridade.
- Expectativa de alta fidelidade.
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional.
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

A empresa familiar também apresenta alguns pontos fortes e pontos fracos se comparada com outros tipos de empresas (Lodi, 1993). Dentre os pontos fracos estão:

- Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares.
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento.
- Resistência à modernização do marketing.
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Dentre os pontos fortes pode-se citar:

- Maior lealdade dos empregados.
- O nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país, funciona como uma cobertura econômica e política.
- A continuidade da administração.
- União entre os acionistas e os dirigentes.
- Sistema de decisão mais rápido.
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional.
- União entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

As vantagens apresentadas em relação as empresas familiares são as seguintes (Gallo & Ribeiro, 1996):

- Interesses comuns entre os membros da família.
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida.
- Facilidade na transmissão da informação.
- Flexibilidade de processos devido a maior simplicidade da estrutura da organização.

- Os planos são feitos a longo prazo.
- Permanência da cultura e dos valores do fundador.

Dentre as desvantagens encontradas nas empresas familiares estão:

- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir.
- Isolamento face ao ambiente e aos acontecimentos externos.
- Não seguimento de regras do mercado quanto à gestão.
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais.
- Problemas com a sucessão.
- Falta de clareza nos processos.
- Dificuldade em separar a vida pessoal da profissional.

4.3 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Existem quatro grandes vertentes de empresas familiares (Rock, 1997). São elas:

- Empresa individual - nesta categoria estão as empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.
- Empresa artesanal - são todas que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho.
- Empresa de capital familiar - quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direção está entregue a gestores com base na sua competência técnica.

– Empresa familiar - é aquela em que o controle está nas mãos de uma família.

Ainda segundo Rock (1997), é internacionalmente aceito que as empresas familiares congregam 3 grandes vertentes:

– Ao nível da propriedade - o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital.

– Ao nível da gestão - os lugares de topo da empresa são ocupadas pelos membros da família.

– Ao nível da sucessão - onde os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

Existe também a abordagem adotada por Lethbridge apud Veloso (2000), onde destacam-se três tipos básicos de empresas familiares:

– Tradicional - aquela em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira.

– Híbrida - aquela em que o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com uma maior participação de profissionais não familiares e com uma maior transparência.

– De influência familiar - a família mantém influência estratégica através de participação acionária significativa mesmo estando afastada da administração cotidiana e com a maioria das ações em poder do mercado.

Segundo o autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, segundo o porte da empresa: as empresas familiares centralizadas onde controle centralizado e as empresas familiares descentralizadas ou abertas.

As empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado, são aquelas de pequeno e médio porte, de capital fechado, onde o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos.

As empresas familiares descentralizadas ou abertas, são compostas por empresas de grande porte, que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, diminuição do grau de concentração da propriedade do capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo.

Diferentemente dos países avançados, em que, dentre as organizações familiares, se destacam as pequenas e médias, nos países em desenvolvimento, têm-se destacado as empresas de grande porte com características familiares (Velooso, 2000). Estas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem essa característica em virtude da maior necessidade de abertura ao capital externo à empresa.

Por isso é necessário que as empresas familiares passem por um processo de readaptação da cultura empresarial para que haja uma maior descentralização do poder dentro de uma estrutura de maior porte.

4.4 SUCESSÃO

Sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento a obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada, uma vez que os tempos são outros. (Donatti, 1999)

De acordo com Leite (2000) o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor. Para que isso ocorra de forma tranqüila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Dessa forma, os fundadores demonstram a toda a família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo que estejam por trás das decisões do novo temporariamente.

A sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade da empresa familiar segundo Donatti (1999), e, se nesse momento não apresenta os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar comprometida.

Segundo Lodi (1993) os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

Primeiramente, deve-se compreender que a semente da destruição pode estar no próprio fundador, seja no caráter desse homem, na sua visão do mundo, ou na forma como ele permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna.

Em segundo lugar, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios. Porém, a família precisa respeitar a empresa, abandonando as pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados, para que seja evitada a descapitalização da empresa.

Em terceiro lugar, a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai. Não é importante que o sucessor estude administração, mas sim que ele seja orientado a seguir uma profissão compatível com o seu perfil vocacional, e não com o da empresa.

Em quarto lugar, a sucessão deve ser vista do ponto de vista do sucessor. Para isso, é preciso analisar fatores como: a maneira como os filhos foram criados, o treinamento que tiveram, a equipe que os cerca, etc.

Em quinto lugar, devido a necessidade de profissionalização e a reorganização administrativa, é preciso contratar consultores externos. Porém é preciso tomar cuidado para que não seja contratado o consultor errado, para que não se transfira ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas e que a implantação dos programas devem contar com o acompanhamento da alta administração.

Existem uma série de motivos que dificultam a realização da sucessão,

segundo Bernhoeft (1989). Dentre eles estão:

- Divergências entre sócios.
- Número excessivo de sucessores.
- Falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores.
- Desinteresse dos sucessores pelo negócio.
- Diferenças muito marcantes na participação acionária entre os sócios, e, portanto, entre os sucessores.
- O fundador encara a empresa apenas como uma forma de gerar segurança para os filhos.
- Divergências familiares muito marcantes.
- Insegurança dos funcionários da empresa quanto ao seu futuro, por falta de orientação estratégica e operacional e desinteresse do fundador com relação ao seu futuro, da empresa e dos familiares.

Por isso, Neto & Moreira Jr (2001) defendem que a realização de um planejamento sucessório é de suma importância para a obtenção de um resultado favorável à sucessão. Segundo Mello apud Neto & Moreira Jr (2001) esse planejamento se constitui num processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar o seu futuro, e deve incluir:

- A participação da família na empresa.
- Planejamento estratégico para a família e a empresa, para o desenvolvimento de liderança dos sucessores, para o futuro do patrimônio em relação ao proprietário (promovendo sua segurança vitalícia) e os sucessores (divisão da propriedade da empresa, administração dos negócios, controle do processo decisório).
- Programa planejado de desligamento gradual do líder de seu desenvolvimento ativo nas operações da empresa.

Entretanto, o planejamento não deve ser considerado uma ferramenta infalível, à prova de qualquer problema, uma vez, que os problemas de ordem comportamental podem ser imprevisíveis.

A partir desses pontos é possível constatar que a complexidade da gestão de empresas familiares é muito grande. Dessa forma, a habilidade administrativa pessoal do líder, seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido, pois para que o líder se retire de maneira adequada, necessita planejar sua saída com antecedência.

4.5 PROFISSIONALIZAÇÃO

Segundo Lodi (1993) profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional, assume práticas personalizadas. É um processo onde há a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares e onde é adotado um código de conduta num grupo de trabalhadores. Os métodos intuitivos e as formas de contratação de trabalho patriarcais são substituídos por métodos impessoais e racionais e por formas assalariadas de contratação.

Ainda segundo o autor, na empresa familiar existe três pontos básicos na qual a profissionalização implica:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência.
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais.
- O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho mais eficazes e condizentes com a realidade da empresa.

Segundo Donatti (1999) a profissionalização não consiste apenas em entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos: primeiro na família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais deve ser resolvidas a fim de não comprometer o futuro dos negócios; segundo, na propriedade, que é a que dá prestígio as pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, por existir confusão na distinção entre herança e sucessão; e terceiro é de suma importância a profissionalização daqueles que conduzirão os negócios, pois cabe a eles entender que a empresa familiar possui características próprias, diferente das demais.

Diante da globalização, é imprescindível que as empresas familiares, aproveitem as oportunidades apresentadas pelo mercado e tentem o mais rapidamente possível remodelar suas atividades para se readequarem a nova realidade, onde não há espaço para improvisações. (Veloso, 2000)

As empresas familiares terão de profissionalizar o processo gerencial e produtivo para poder competir no mercado. Por isso, como alternativa às pequenas, médias e grandes empresas tem-se apresentado a terceirização e o franchising. É importante também que o empreendedor conheça bem o mercado onde está inserido e recorra a instituições de pesquisa, ao Sebrae, universidades e bancos de desenvolvimento para qualificar sua mão-de-obra e qualificar sua gerência.

4.6 A EMPRESA FAMILIAR E A GLOBALIZAÇÃO

A globalização pode ser vista como um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial, que faz com que haja uma maior integração entre os países em seus vários campos (cultural, político, etc.) e um crescimento do comércio internacional.

Dentro dessa perspectiva, Veloso (2000) afirma que os estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional. Dessa forma, em virtude do seu maior alcance, as fontes de informação tendem a se uniformizar, fazendo com que a globalização ultrapasse os limites da economia e comece a provocar uma certa homogeneização cultural entre países.

Segundo o autor, o mais importante neste processo é que as grandes corporações internacionais, auxiliadas pelas comunicações e transportes, instalam suas fábricas em qualquer lugar do mundo, onde existam as melhores vantagens fiscais, mão-de-obra e matérias primas baratas, de forma a ganhar vantagens competitivas. Isso faz com que haja uma transferência de empregos e oportunidades dos países ricos, que possuem altos salários e inúmeros benefícios, para as nações industriais emergentes,

resultando num processo de desnacionalização dos produtos.

Portanto, diante desse processo de transformação, é necessário que as empresas familiares realizem investimentos que viabilizem a produção em maior escala e melhorem a capacitação tecnológica, para que possam competir com produtos vindos de outras regiões.

Por outro lado, segundo Donatti (1999), a globalização além de criar desafios (conflito entre os interesses da família e a empresa), gera também oportunidades como possibilidades de aumentar exportações e melhorar condições de concorrer no mercado internacional. Porém é necessário que a empresa familiar busque parcerias e atualização tecnológica para ganhar escala, e, com isso, reduzir os impactos da globalização.

Atualmente, as vendas de tradicionais empresas familiares nacionais para estrangeiros fizeram com que estas fossem consideradas "o paraíso dos compradores". No entanto, este fato não ocorreu devido a globalização em si, mas sim devido a conflitos existentes dentro da empresa e também ao nepotismo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, mostra-se os métodos adotados na concretização deste trabalho. São discutidos, inicialmente, os fundamentos metodológicos que moldaram o caráter quantitativo da pesquisa. Discute-se, também, as delimitações do trabalho e a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados e no tratamento e interpretação de informações.

5.1 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO

Sendo a pesquisa científica uma atividade relacionada com a solução de problemas em áreas que envolvem pessoas, mesmo as de características específicas e centralizadas, como a dos estudos organizacionais, com suas conseqüentes teorias e hipóteses, não pode ser levada a frente sem considerar o contexto no qual os fatos e dados estudados foram gerados.

Neste sentido, a explicação para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, deve considerar, além do ambiente tanto interno quanto externo, no qual se desenvolve o processo de tomada de decisão em empresas familiares, aspectos subjetivos que envolvem o comportamento do empreendedor e as suas percepções.

Dessa forma, o presente trabalho utilizou uma metodologia de pesquisa quantitativa, que segundo Gil (1991) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas como: porcentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Este trabalho também caracteriza-se como sendo de caráter exploratório e descritivo. Caracteriza-se como pesquisa exploratória pelo fato de proporcionar maior

familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve também levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Este tipo de pesquisa é também utilizado para explorar temas pouco utilizados.

Caracteriza-se também como descritiva, por desvendar a freqüência dos fenômenos que não possuem registros em documentos, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características (Cervo & Bervian, 1983). Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. (Gil, 1991).

O propósito deste tipo de pesquisa é obter informações sobre determinada população, por exemplo: contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que freqüência certos eventos estão associados entre si.

5.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho foi delimitado quanto ao espaço do estudo e quanto aos seus participantes.

A delimitação espacial ocorre quanto a região geográfica de atuação da empresa. Os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos empreendimentos estudados e as decisões tomadas por seus empreendedores têm efeito sobre a sua área geográfica de atuação, no caso os bairros da Trindade, Pantanal, Córrego Grande e Carvoeira em Florianópolis.

Já a delimitação quanto aos participantes indica quem são os sujeitos envolvidos no estudo. Nesse caso, trata-se dos empreendedores ou dos executivos principais das empresas familiares analisadas.

5.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foi composta pelas empresas dos bairros da Trindade, Pantanal, Córrego Grande e Carvoeira em Florianópolis. A amostra, que totalizou 72 empresas, foi obtida à partir de uma escolha sistemática, independente de porte ou ramo de atividade, sendo composta de empresas, cuja administração é familiar.

Optou-se pela realização do estudo nos bairros acima mencionados devido a proximidade e a facilidade de locomoção entre a universidade e as empresas, viabilizando a pesquisa dentro dos limites de recurso e tempo disponíveis.

5.3.1 Plano de amostragem

Para se definir a amostra da pesquisa adotou-se o método de amostragem sistemático. A vantagem da amostragem sistemática está no fato de que não é necessário usar tábua de números aleatórios, uma vez que os membros da população que participam da amostra são determinados a partir de intervalos fixos. Como resultado, esse método leva menos tempo do que o da amostragem casual simples, especialmente quando as populações são muito grandes (Levin, 1985).

No entanto ao extrair uma amostra sistemática, implica-se em admitir que o fator "posição" na lista de componentes da população não introduz viés nos resultados, isto é, não torna a seleção menos aleatória. Por isso nesta pesquisa foi tomado o devido cuidado com esse aspecto, para que na amostra final não aparecessem mais sujeitos de um tipo do que de outro.

A identificação das empresas familiares que compõe a amostra, foi feita somente após o recebimento do questionário, que continha quatro questões elaboradas com base nos conceitos de empresa familiar descritos nesta dissertação. A partir destas respostas foi possível distinguir as empresas familiares das não familiares.

5.4 COLETA DOS DADOS

Neste trabalho, os dados foram coletados em diferentes tipos de fontes:

a) Fonte primária: onde foram obtidos dados através de questionários com os dirigentes das empresas.

b) Fonte secundária: onde os dados foram obtidos através de jornais, revistas especializadas, periódicos e livros.

A coleta dos dados se deu da seguinte forma: primeiro realizou-se a coleta de dados secundários, que consistiu de elementos teóricos, junto a bibliografia, sobre as características dos empreendedores, fatores determinantes do comportamento empreendedor e empresas familiares.

Em seguida, foram coletados os dados primários através de questionário. Para a coleta desses dados, foram sistematicamente distribuídos 110 questionários à empresas familiares dos bairros próximos a universidade, independente de porte ou ramo de atividade, sendo que destes retornaram 72, ou seja, um percentual de resposta de 65,45%.

Numa próxima etapa, foi realizado contato pessoal com os potenciais empreendedores a serem estudados, onde foram distribuídos questionários aos proprietários das empresas, e explicado a natureza da pesquisa e a forma de preenchimento do questionário. Durante a conversa informal estabelecida entre pesquisador e empreendedor, ficou garantido o anonimato tanto pessoal quanto da instituição estudada. E por fim foi determinado um prazo para que o pesquisador recolhesse os resultados.

5.5 PERÍODO DE TEMPO

A distribuição dos questionários às empresas sistematicamente selecionadas foi feita entre os dias 18 de agosto a 30 de setembro do ano de 2002.

5.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos estatísticos utilizados foram as medidas descritivas, as tabelas de frequência e Análise de Correspondência Múltipla (ACM). A ACM foi empregada para investigar a existência de associação entre as variáveis categóricas necessidade de sucesso, autonomia/independência, tendência criativa, riscos calculados/ moderados e impulso e determinação.

A ACM é uma técnica multivariada, descritiva e exploratória que possibilita analisar simultaneamente um conjunto de variáveis categóricas [Jonhson & Wichern, 1998]. É análoga ao teste χ^2 , usualmente empregado para analisar a associação entre duas variáveis categóricas. Os resultados estatísticos oriundos da ACM são: uma ampla tabela de frequências, conhecida como tabela de Burt e uma representação gráfica simplificada dos dados. Esta representação gráfica pode ser mostrada em dois ou três eixos ou dimensões. Em duas dimensões pode-se observar o padrão de associação em plano relacional, e em três em um espaço relacional. Da análise destes resultados é possível identificar padrões de associação existentes entre as variáveis analisadas. A intensidade do padrão de associação está relacionada ao percentual de inércia alcançado neste procedimento e que depende das características dos dados em análise. Geralmente, são considerados para a exploração do padrão de associação um grau de inércia de pelo menos 60%. O percentual de inércia expressa o grau da variabilidade total dos dados explicado pelo padrão de associação identificado e representado graficamente. A medida que se inclui uma nova dimensão na ACM aumenta-se numericamente o percentual de inércia. A primeira dimensão é a de maior inércia.

5.7 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Testes psicológicos e questionários são efetivos na previsão de atividade empreendedora de indivíduos, através da definição de características pessoais. (Miner, 1996)

Por isso optou-se pelo questionário, por ser um meio de obter respostas a

questões por uma fórmula que o próprio informante preenche (Goode & Hatt, 1973), além de permitir abranger um maior número de pessoas com significativa economia de tempo, facilitando também, o tratamento dos dados e as conclusões da pesquisa. (Longen, 1997)

A escolha do teste de Tendência Empreendedora General (anexo I) se deu pelo fato de se tratar de um instrumento já devidamente validado, que pode ser utilizado para pesquisas no Brasil (Luna et al, 1998), cujas tendências empreendedoras: necessidade de sucesso, necessidade de autonomia, tendência criativa, assumir riscos, impulso e determinação se configuram como variáveis intrínsecas à teoria proposta nesta dissertação.

A personalidade, a percepção, a aprendizagem, as atitudes e a motivação dos empreendedores é que farão com que estes tenham disposição para assumir responsabilidades, determinação para acabar projetos, a criatividade que o levará à inovação e uma apreciação positiva do risco, e, conseqüentemente, ao sucesso.

Para execução deste questionário foram tomadas algumas precauções, recomendadas por Easterby & Smith apud Roesch (1996). São elas:

- Iniciou-se o questionário com uma breve instrução de como completa-lo;
- Utilizou-se um questionário não muito extenso.

5.7.1 O Questionário

O teste utilizado neste trabalho foi criado para reunir e valorizar uma série de tendências pessoais que comumente se associam com a pessoa empreendedora. Estas tendências incluem: necessidade de sucesso, necessidade de autonomia, tendência criativa, assumir riscos, impulso e determinação. O teste foi desenvolvido como parte do trabalho da Unidade de Formação Empresarial de DUBS. Este trabalho está relacionado com o desenvolvimento do espírito empresarial nas escolas e nas instituições de ensino superior. Obviamente existe a necessidade de desenvolver padrões para avaliar o espírito empreendedor e também, talvez, para identificar necessidades de capacitação do empreendedor. O teste de Tendência Empreendedora General incorpora as tendências

empreendedoras descritas anteriormente, expressa-as em forma de frase e mede as atitudes empreendedoras diante de situações propostas.

O teste foi desenvolvido à partir da investigação de uma série de medidas utilizadas para medir o espírito empreendedor. Foi validado com vários grupos diferentes de pessoas e modificado segundo as exigências do ambiente aplicado. O objetivo deste processo de investigação tem sido desenvolver uma medida de tendência empreendedora, além de avaliar as características do empreendedor.

O teste pode ser utilizado em muitas situações. Por exemplo: para medir o espírito empreendedor do pessoal de apoio de uma empresa, para medir o espírito empresarial de pessoas que querem criar uma empresa, bem como por empresários que querem fomentar a presença de empregados empreendedores dentro de suas próprias organizações. Poderia utilizar-se também no recrutamento e seleção de pessoal e para identificar mudanças conseqüentes de um programa de formação ou da exposição a determinadas situações estruturadas desenhadas para fomentar o espírito empreendedor.

Grande parte da investigação foi realizada durante o processo de desenvolvimento empresarial. No passado esta se concentrava na personalidade do empreendedor ao tentar identificar características empreendedoras. Desejos, impulsos e atitudes asseguram que um indivíduo tenha a disposição de assumir responsabilidades, a determinação para acabar projetos, a criatividade que o levara a inovação e uma apreciação positiva do risco. Esta investigação que em grande parte emana do trabalho realizado por Atkinson e McClland nos anos sessenta, é controvertida especialmente no que se refere a tomada de decisão: quando a ação provém de qualidades inerentes ao empreendedor e quando se refere a qualidades adquiridas por programas de capacitação, ou seja, o que (quanto) de valores e características natas o empreendedor usa nos seus processos de tomada de decisão, no seu dia a dia e o que (quanto) de aprendizado ele utiliza. A pesquisa de DUBS, financiada pelo Comitê de Subvenções da Universidade revisou profundamente a bibliografia existente e muitos testes relacionados com ela. (Caird, 1988)

5.7.2 Estrutura do questionário

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário composto de 54 questões, que visam avaliar as características acima relacionadas, onde o respondente assinala V (verdadeiro) e F (falso), mais quatro questões à parte onde o respondente assinala algumas questões que são necessárias para identificar se a empresa pesquisada é ou não uma empresa familiar. Estas quatro questões foram feitas com base nos conceitos propostos nesta dissertação.

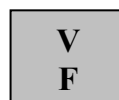
A avaliação das respostas agrupa numa grade as perguntas orientadas para as cinco características avaliadas, de modo que em quatro delas: necessidade de sucesso, criatividade, capacidade de assumir riscos e impulso e determinação, a soma máxima de pontos obtidos é 12; e o valor máximo da característica autonomia e independência é seis. Assim, conforme o resultado obtido pelo avaliado, o avaliador orienta-o no sentido de corrigir os pontos fracos, capacitando mais objetivamente a pessoa analisada.

No entanto, o valor máximo e médio da característica autonomia e independência foi duplicado, passando a ser doze e oito respectivamente. Isto foi feito para que se pudesse comparar com os escores das outras tendências e também com as outras características analisadas no questionário.

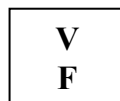
Este tipo de questionário caracteriza-se pela facilidade de decodificação por parte do entrevistador, uma vez que o entrevistado não precisa responder a muitas perguntas abertas, o que o tornaria cansativo tanto para entrevistador quanto para entrevistado.

5.7.3 Cálculo de pontuações

Começando pelo quadro 1 da margem superior direita da folha de resultados e trabalhando ao longo da folha em direção à esquerda, anotou-se o ponto por cada F que foi circulado nos quadros sombreados nesta linha, como esta:



De igual modo, anotou-se um ponto para cada V assinalado nos quadros não sombreados nessa linha, como esta:



Em seguida, foi somada a pontuação total para alinha superior e escrita na margem. O mesmo foi feito para as oito filas restantes, do modo descrito acima. Após terminado, as pontuações foram transcritas para cada linha.

FILA 1.....	FILA 2.....	FILA 3.....
FILA 4.....	FILA 5.....	FILA 6.....
FILA 7.....	FILA 8.....	FILA 9.....

Foram somados os totais das filas 1 e 6. Isto deu a pontuação para a seção 1. A fila 3 deu a pontuação para a seção 2. As filas 5 e 8 deram a pontuação para a seção 3. As filas 2 e 9 deram a pontuação para a seção 4, e finalmente as filas 4 e 7 deram as pontuações para a seção 5.

5.7.4 Valor das pontuações

Cada seção atribui valor à atributos concretos. Uma pontuação alta em qualquer das categorias significa que o respondente tem muitas das qualidades que medem a seção. As seções são as seguintes:

Seção 1 – Necessidade de Sucesso

Pontuação máxima: 12, pontuação média: 9

Se foi obtida uma boa pontuação nesta seção, o respondente pode ter muitas das seguintes qualidades, senão todas:

1. Olha para frente,
2. Auto-suficiência

3. Mais otimista que pessimista,
4. Orientação para as tarefas,
5. Orientação para os resultados,
6. Incansável e energético,
7. Confiança em si mesmo,
8. Persistência e determinação,
9. Determinação para terminar uma tarefa.

Seção – 2 Necessidade de autonomia / independência

Pontuação máxima: 6, pontuação média: 4

A pessoa que tem uma pontuação alta nesta seção:

1. Faz coisas pouco convencionais,
2. Prefere trabalhar sozinho,
3. Necessita fazer “suas coisas”,
4. Necessita expressar o que pensa,
5. Não gosta de receber ordens,
6. Toma suas próprias decisões,
7. Não se rende a pressão do grupo,
8. É tenaz e determinado.

Seção – 3 Tendência Criativa

Pontuação máxima: 12, pontuação média: 8

Uma pontuação elevada nesta seção significa que:

1. É imaginativo e inovador,
2. Tem tendência a sonhar acordado,
3. É versátil e curioso,
4. Tem muitas idéias,
5. É intuitivo e adivinha bem,
6. Gosta de novos desafios,
7. Gosta de mudanças e coisas novas.

Seção – 4 Assume riscos calculados / moderados

Pontuação máxima: 12, pontuação média:8

Se obtém-se uma boa pontuação nesta seção, a pessoa tende a:

1. Atuar com informação incompleta,
2. Avalia os benefícios prováveis frente ao fracasso provável,
3. Valoriza com precisão suas próprias capacidades,
4. Não é nem muito nem pouco ambicioso,
5. Julga quando são suficientes poucos dados,
6. Fixa objetivos que são desafios que podem ser cumpridos.

Seção – 5 Impulso e determinação

Pontuação máxima: 12, pontuação média : 8

Com uma pontuação alta nesta seção a pessoa tende a:

1. Aproveitar as oportunidades,
2. Não acredita no destino,
3. Faz sua própria sorte,
4. Tem confiança em si mesmo,
5. Acredita que controla seu próprio destino,
6. Iguala resultados com esforço,
7. Mostra uma determinação considerável.

5.8 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O principal agente limitador do trabalho diz respeito a observação dos respondentes da pesquisa com relação a complexidade e o conseqüente esforço necessário para o preenchimento criterioso do questionário. Isso dificultou o retorno dos questionários devidamente preenchidos.

Outro fator considerado foi a falta de interesse, pelos mais diversos motivos, de alguns respondentes em sequer analisar o questionário. Por isso, numa possível aplicação futura a uma amostra mais ampla, possivelmente seria necessária uma maior

conscientização dos respondentes tanto quanto a importância do preenchimento do questionário, quanto dos resultados obtidos com a pesquisa, bem como a elaboração de um instrumento mais enxuto.

O fato de se estudar apenas um empreendedor e não todos os sócios da equipe empresarial também representa uma limitação. Também não foi possível realizar a análise fatorial pelo fato da pesquisa tratar com dados binários, ou seja, a análise fatorial trabalha com distâncias, e nesse caso só existia 0 e 1.

E por fim, o coeficiente de confiabilidade de Guttman encontrado foi inferior a 0,80, o que não impede a continuidade da pesquisa, uma vez que não foram desenvolvidas escalas de medidas para as tendências empreendedoras. Isso pode ter ocorrido em função de problemas na escala ou casuística homogênea.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Como já descrito no capítulo anterior (capítulo 5) foi utilizado como instrumento da pesquisa, o teste TEG de Durhan University Business Scholl, com uma pequena alteração que pudesse facilitar seu preenchimento. O modelo final é apresentado em anexo.

Foram distribuídos 110 questionários nas empresas familiares dos bairros próximos à universidade, tendo sido recebidos 72 preenchidos, um percentual de resposta de 65,45%.

A análise estatística dos dados foi realizada com o programa SPSS e STATISTICA possibilitou além da visualização das características dos empreendedores na amostra estudada, que veremos mais adiante, uma série de outras características referentes a constituição das empresas familiares estudadas.

Estas outras características foram obtidos a partir de quatro questões referentes as empresas estudadas, elaboradas com base nos conceitos de empresa familiar contidos nesta dissertação.

Estes dados podem ser visualizados através das tabelas abaixo.

6.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Tabela 1 - Número de empresas familiares e não familiares segundo sua localização. Florianópolis, SC, setembro de 2002.

Bairro	Nº de empresas familiares	Nº de empresas não familiares
Trindade	41 (56,94%)	05 (06,94%)
Carvoeira	05 (06,94%)	—
Pantanal	13 (18,05%)	—
Córrego Grande	07 (09,72%)	01 (01,38%)
Total	66 (91,65%)	06 (08,32%)

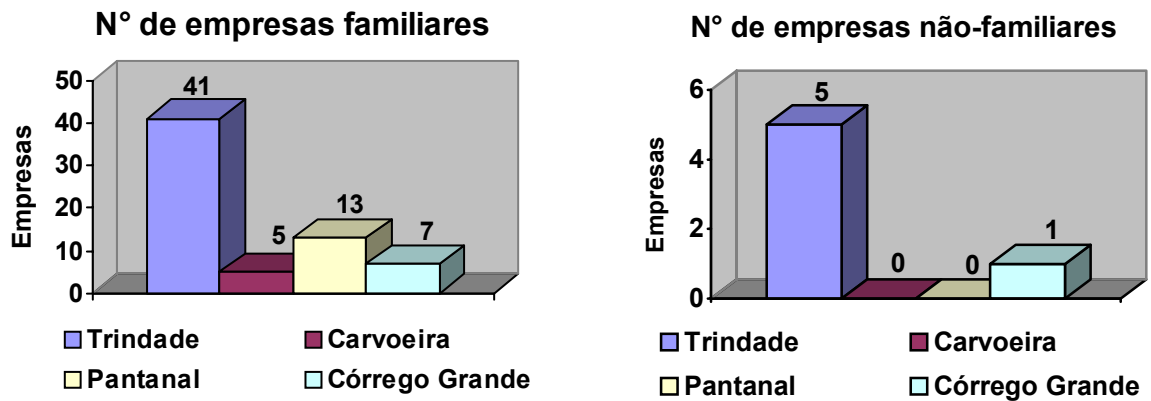


Figura 5 - Número de empresas familiares e não familiares segundo sua localização. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Este primeiro gráfico comprova a teoria de que no Brasil mais de 99% dos negócios são familiares (Leite, 2000).

Na pesquisa realizada em quatro bairros da cidade de Florianópolis ficou evidente a superioridade no número de empresas familiares, que representam um percentual de 91,65% contra apenas 8,32% para as empresas não familiares.

É necessário ressaltar no entanto, uma diferença no tamanho a amostra para cada bairro. Tal fato se explica pela proporção tamanho do bairro/número de empresas. Por isso o bairro da Trindade, por exemplo, ficou com o maior número de empresas familiares, 41 empresas, representando um percentual de 56,94%, pelo fato de ser o maior bairro pesquisado.

Em seguida vem o bairro do Pantanal, com 18,05%, logo após o bairro do Córrego Grande com 9,72% e por fim o bairro da Carvoeira com 6,94% das empresas familiares.

Na amostra estudada, somente os bairros da Trindade e Córrego Grande apresentaram empresas não-familiares. Na Trindade foram 5 empresas, que representam 6,94% do total e no Córrego Grande apenas 1 empresa, representando 1,38% da amostra.

OBS.: Na tabela 2 o valor percentual foi calculado em relação a amostra total, que é de 72 empresas. Já nas tabelas a seguir, o valor percentual foi calculado em relação somente ao número de empresas familiares, que é de 66.

Tabela 2 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o nº de dirigentes.
Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Bairro	1 pessoa	2 pessoas	3 pessoas	4 pessoas	5 pessoas	6 pessoas
Trindade	18 (27,27%)	17 (25,75%)	2 (3,03%)	2 (3,03%)	1 (1,51%)	1 (1,51%)
Carvoeira	1 (1,51%)	4 (6,06%)	—	—	—	—
Pantanal	4 (6,06%)	4 (6,06%)	5 (7,57%)	—	—	—
Córrego Grande	3 (4,54%)	3 (4,54%)	—	—	1 (1,51%)	—
Total	26 (39,38%)	28 (42,41%)	7 (10,60%)	2 (3,03%)	2 (3,03%)	1 (1,51%)

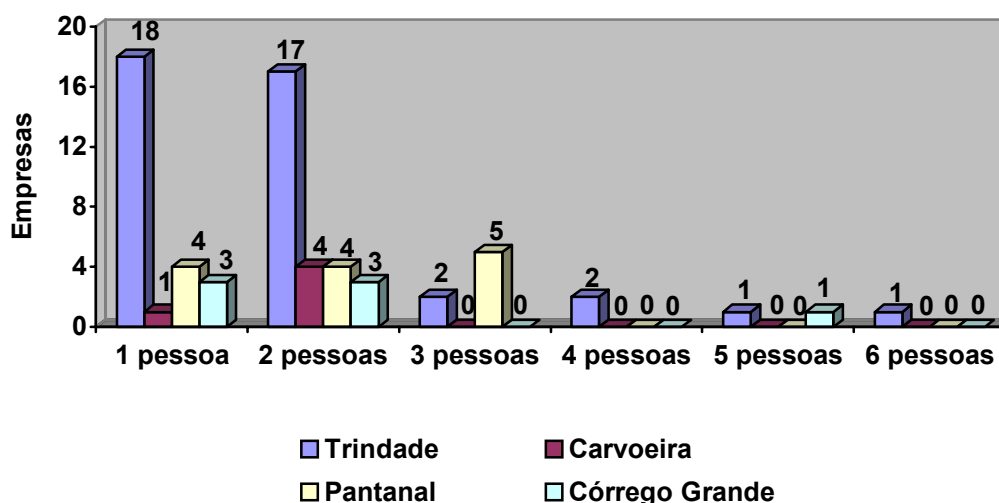


Figura 6 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o nº de dirigentes.
Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Em análise a tabela 3 é possível constatar que a maioria das empresas familiares estudadas é dirigida por 2 pessoas, são 28 empresas, o que representa um percentual de 42,41% do total. No entanto, o percentual de empresas familiares dirigidas por uma pessoa está bem próximo, são 39,38%, que correspondem a 26 empresas.

Em seguida temos as empresas familiares dirigidas por 3 pessoas, que totalizam 7 empresas e correspondem a 10,60%.

Em número menos expressivo, estão as empresas dirigidas por 4 pessoas, representando 3,03%, as empresas dirigidas por 5 pessoas, representando também 3,03% e por fim as empresas dirigidas por 6 pessoas, correspondendo a apenas 1,51%.

Tabela 3 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o n° de famílias que dirigem as empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Bairro	1 família	2 famílias	Mais de 2 famílias
Trindade	38 (57,57%)	3 (4,54%)	—
Carvoeira	05 (07,57%)	—	—
Pantanal	13 (19,69%)	—	—
Córrego Grande	05 (07,57%)	1 (1,51%)	—
Total	61 (92,40%)	4 (6,05%)	—

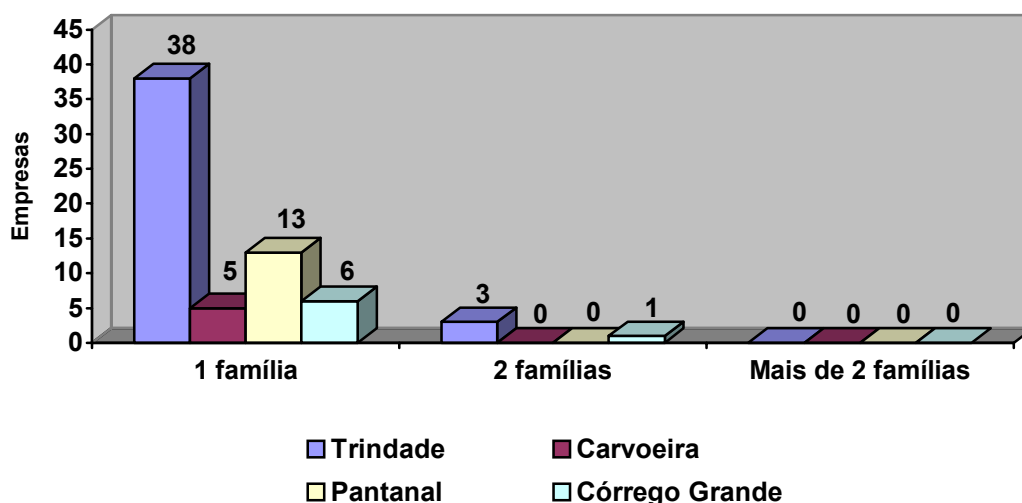


Figura 7 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o n° de famílias que dirigem as empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

A pesquisa apontou que as empresas familiares dirigidas por uma família possuem percentuais bem maiores que as empresas familiares dirigidas por duas famílias.

Foram identificadas 61 empresa dirigidas por uma única família, o que representa um percentual de 92,40%, enquanto apenas 4 empresas são dirigidas por 2 famílias, representando 6,05% da amostra.

Nesta pesquisa não foram encontradas empresas dirigidas por mais de duas famílias.

Tabela 4 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo a existência de membros da família em outras atividades da empresa. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Bairro	Existem	Não existem
Trindade	18 (27,27%)	23 (34,84%)
Carvoeira	02 (03,03%)	03 (04,54%)
Pantanal	03 (04,54%)	10 (15,15%)
Córrego Grande	03 (04,54%)	04 (06,06%)
Total	26 (39,38%)	40 (60,59%)

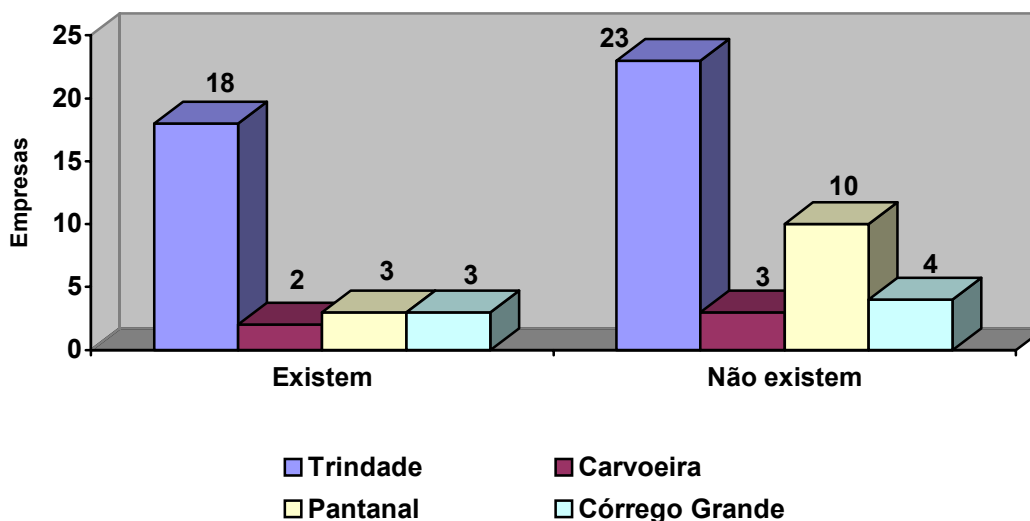


Figura 8 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo a existência de membros da família em outras atividades da empresa. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Quanto a existência de membros da família em outras atividades da empresa, a pesquisa apontou que em 40 empresas, ou seja, em 60,59% da amostra, não há membros da família trabalhando em outras atividades da empresa que não seja a direção.

Já em 26 empresas, ou 39,38% da amostra estudada, a pesquisa mostrou que existem membros da família trabalhando em outras atividades da empresa, que não somente a direção.

Tabela 5 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo os fundadores das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Bairro	Avô	Pai	Você	Outros
Trindade	—	09 (13,63%)	29 (43,93%)	03 (04,54%)
Carvoeira	—	01 (01,51%)	03 (04,54%)	01 (01,51%)
Pantanal	—	03 (04,54%)	06 (09,09%)	04 (06,06%)
Córrego Grande	—	01 (01,51%)	06 (09,09%)	—
Total	—	14 (21,19%)	44 (66,65%)	08 (12,11%)

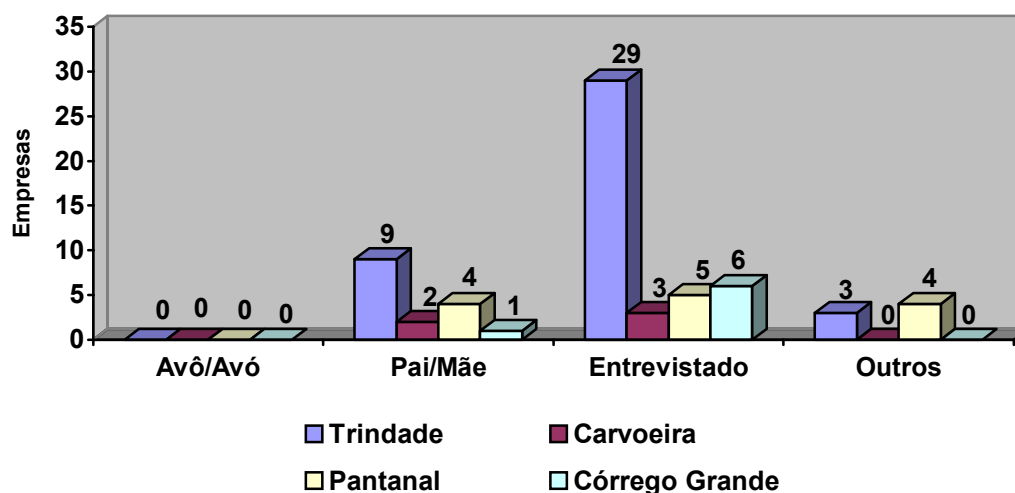


Figura 9 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo os fundadores das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Com relação ao quadro de fundadores, foi possível constatar que a maioria das empresas, foram fundadas pelos atuais dirigentes. São 44 empresas no total, o que corresponde ao percentual de 66,65%.

A pesquisa mostra também que 21,19% das empresas, foram fundadas pelos pais dos atuais dirigentes, o que corresponde a 14 empresas da amostra estudada.

Já 8 empresas, o que representa um índice de 12,11% foram fundadas por outras pessoas. Esta pesquisa não se preocupou em identificar quem são essas outras pessoas.

Tabela 6 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o tempo de vida das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Bairro	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	Mais de 4 anos
Trindade	08 (12,12%)	08 (12,12%)	01 (01,51%)	04 (06,06%)	20 (30,30%)
Carvoeira	—	—	—	01 (01,51%)	03 (04,54%)
Pantanal	03 (04,54%)	03 (04,54%)	—	03 (04,54%)	04 (06,06%)
Córrego Grande	—	01 (01,51%)	01 (01,51%)	—	04 (06,06%)
Total	11 (16,66%)	12 (18,17%)	02 (03,02%)	08 (12,11%)	31 (46,96%)

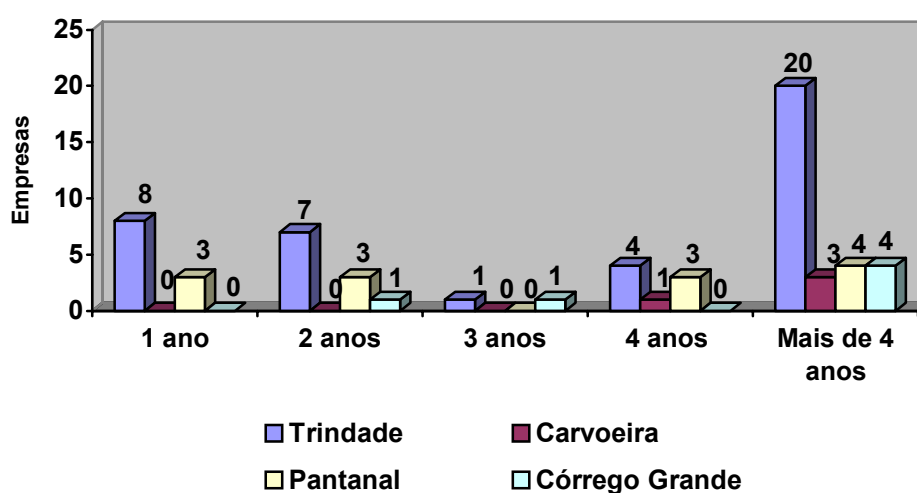


Figura 10 - Distribuição das empresas familiares por bairro segundo o tempo de vida das empresas. Florianópolis, SC, setembro, 2002.

Nesta pesquisa, os resultados apresentados contrariam algumas estatísticas referentes as empresas familiares no Brasil.

Segundo Veloso (2000) 80% dos pequenos empreendimentos familiares não alcançam 5 anos de vida, e ainda, cerca da metade das empresas familiares fracassam, quebrando ou sendo vendidas, mantendo uma expectativa de vida em torno de apenas 25 anos (Grzybovski, 2000).

No que diz respeito a pesquisa realizada, a maioria das empresas possui mais de 4 anos de vida. São no total 31 empresas, correspondendo a 46,96% da amostra.

A pesquisa mostra também que 18,17% das empresas (12 empresas) já existem há 2 anos, 16,66% (11 empresas) existem há apenas um ano, 12,11% (8 empresas) há 4 anos e 3,02% (2 empresas) existem há 3 anos.

OBS.: 1 empresa da Carvoeira não respondeu esta questão e 1 empresa do Córrego Grande também não respondeu esta questão.

6.2 TABULAÇÃO GERAL DOS DADOS COMPORTAMENTAIS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na aplicação dos questionários referentes às características inerentes aos aspectos comportamentais dos empreendedores.

Com o objetivo de obter uma visão global dos dados obtidos através das respostas às afirmativas apresentadas, foram elaboradas tabelas de frequência, obtidas médias, desvio padrão, valores máximos e mínimos, histogramas e distribuição de frequência.

Tabela 7 - Resultados da aplicação dos questionários

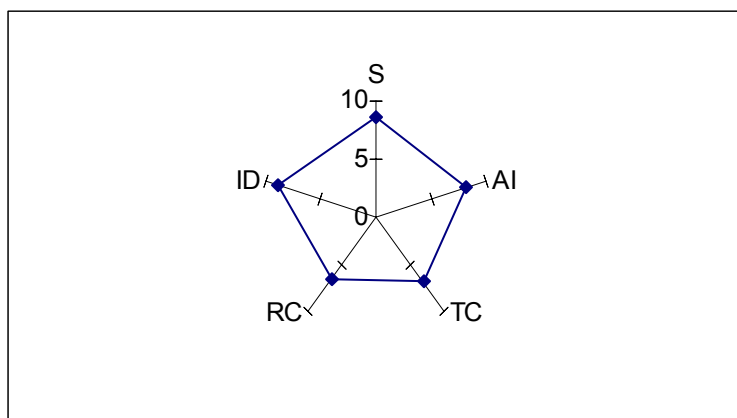
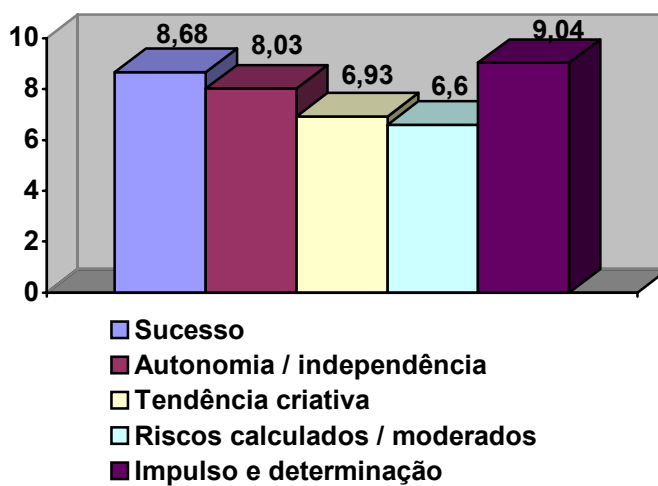
Empresa	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
	S1	RC1	A11	ID1	TC1	S12	ID7	TC7	RC7	S2	RC2	A12	ID2	TC2	S11	ID8	TC8	RC8	S3	RC3
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
2	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
3	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
4	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
6	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1
7	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
8	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0
9	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
10	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1
11	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
12	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1
13	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1
14	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
15	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
16	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
17	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
18	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
19	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
20	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0
21	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
22	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
23	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
24	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
25	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
26	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
27	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0
28	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
29	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
30	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
32	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
33	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1
34	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
35	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
36	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0
37	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1
38	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1
39	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
40	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
41	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1
42	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
43	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
44	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
45	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
46	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
47	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
48	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
49	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
50	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
51	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
52	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1
53	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
54	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
55	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
56	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
57	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
58	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
59	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
60	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
61	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
62	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
63	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
64	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
65	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
66	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1

Empresa	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	L1	L2	L3	L4	L5	
	TC5	S8	ID11	TC11	RC11	S6	RC6	AI6	ID6	TC6	S7	ID12	TC12	RC12						
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	5	3	3	4	1	
2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	3	2	2	4	3	
3	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	3	2	3	5	4	
4	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	5	4	4	2	4	
5	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	5	2	6	4	4	
6	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	4	2	3	5	3	
7	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	4	5	5	5	5	
8	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	5	2	5	5	2	
9	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	5	3	2	5	4	
10	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	5	4	6	3	5	
11	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	3	2	2	3	4	
12	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3	1	4	3	1	
13	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	3	4	2	4	3	
14	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	2	4	5	4	
15	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	6	4	2	4	2	
16	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	5	5	4	5	5	
17	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	3	0	4	2	4	
18	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	3	0	5	3	2	
19	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3	3	4	3	3	
20	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	5	2	4	4	2	
21	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	4	5	
22	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	6	2	4	6	3	
23	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	2	5	5	4	5	
24	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	3	3	5	5	3	
25	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	4	3	4	4	5	
26	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	5	4	5	4	3	
27	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	6	4	5	
28	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	4	4	3	4	2	
29	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	3	2	3	2	3	
30	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	5	3	5	1	3	
31	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	4	2	5	3	1	
32	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	3	4	4	1	4	
33	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	4	4	6	2	4	
34	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	5	3	5	5	2	
35	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	4	2	5	4	3
36	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	3	1	3	3	4	
37	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	6	5	5	4	2	
38	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	4	3	2	4	
39	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	5	4	5	5	2	
40	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	6	4	3	4	2	
41	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	3	5	6	3	3	
42	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	4	2	3	3	2	
43	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	4	5	5	4	4	
44	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	5	6	3	5	3	
45	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	2	4	4	3	
46	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	5	4	4	
47	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	5	1	3	5	4	
48	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	4	1	4	2	
49	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	4	2	3	4	5	
50	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	4	3	3	6	5	
51	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	4	2	5	2	6	
52	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	5	3	4	4	5	
53	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	6	4	5	6	5	
54	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	4	4	6	4	3	
55	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4	3	6	5	4	
56	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	3	3	5	5	4	
57	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	6	4	5	6	4	
58	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	3	4	3	2	
59	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	4	5	2	4	3	
60	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	4	4	3	3	2	
61	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	6	5	3	5	3	
62	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	2	4	5	4	
63	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	4	3	2	6	4	
64	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	5	3	5	4	4	
65	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	3	2	3	4	2	
66	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	6	1	4	3	4	

Empresa	L6	L7	L8	L9	S	AI	TC	RC	ID	media	ND	NFD	FOA	F	TE
1	4	6	2	2	9	6	3	5	10	6,6	1	1	0	2	9
2	5	4	2	3	8	4	5	5	8	6	2	1	0	0	6
3	5	4	4	6	8	6	8	8	9	7,8	2	1	0	2	4
4	4	4	4	5	9	8	8	9	6	8	2	1	1	0	10
5	4	6	4	2	9	12	8	4	10	8,6	2	1	1	2	
6	5	5	3	1	9	6	6	3	10	6,8	1	1	1	2	37
7	3	5	4	4	7	10	9	9	10	9	1	1	0	2	3
8	4	5	5	2	9	10	7	4	10	8	2	1	0	2	11
9	4	6	4	3	9	4	8	6	11	7,6	5	1	1	2	5
10	5	6	4	1	10	12	9	5	9	9	2	2	0	2	2
11	4	3	4	4	7	4	8	6	6	6,2	2	1	0	0	
12	5	4	2	3	8	8	3	4	7	6	1	1	1	2	8
13	3	6	5	5	6	4	8	9	10	7,4	1	1	0	3	2
14	4	6	2	2	9	8	6	4	11	7,6	1	1	0	3	6
15	3	5	4	5	9	4	6	9	9	7,4	1	1	0	3	1
16	4	6	4	5	9	8	9	10	11	9,4	1	1	0	2	6
17	3	5	2	4	6	8	6	4	7	6,2	2	1	1	0	25
18	3	4	0	2	6	10	2	2	7	5,4	2	1	0	2	1
19	4	5	0	2	7	8	3	5	8	6,2	2	1	1	2	10
20	5	6	5	5	10	8	7	7	10	8,4	2	1	0	2	2
21	4	5	4	4	9	10	9	7	9	8,8	3	1	1	3	1
22	4	6	3	3	10	8	6	5	12	8,2	3	1	0	0	4
23	2	1	4	5	4	10	9	10	5	7,6	3	1	0	0	4
24	6	4	4	4	9	10	7	7	9	8,4	3	1	0	2	4
25	6	5	3	3	10	8	8	6	9	8,2	3	1	0	0	2
26	4	6	3	3	9	10	6	7	10	8,4	1	1	0	2	2
27	4	4	4	4	6	12	9	6	8	8,2	1	1	0	2	16
28	5	5	3	4	9	6	5	8	9	7,4	1	1	0	2	
29	4	6	4	4	7	6	7	6	8	6,8	1	1	0	2	6
30	2	4	4	4	7	10	7	7	5	7,2	1	1	0	2	5
31	5	5	1	4	9	10	2	6	8	7	1	1	0	2	1
32	5	5	4	4	8	8	8	8	6	7,6	1	1	0	2	2
33	6	6	1	5	10	12	5	9	8	8,8	1	1	1	2	5
34	6	6	4	4	11	10	6	7	11	9	1	1	0	2	3
35	5	5	3	2	9	10	6	4	9	7,6	1	1	1	2	4
36	4	5	4	3	7	6	8	4	8	6,6	1	1	1	2	5
37	5	5	1	3	11	10	3	8	9	8,2	1	1	0	2	7
38	5	5	5	5	9	6	9	9	7	8	1	1	0	2	2
39	4	6	6	5	9	10	8	9	11	9,4	1	1	0	2	1
40	5	6	5	4	11	6	7	8	10	8,4	1	1	1	2	1
41	5	6	4	4	8	12	7	9	9	9	1	1	1	2	7
42	6	6	1	4	10	6	3	6	9	6,8	1	1	0	2	11
43	6	6	5	5	10	10	9	10	10	9,8	1	1	0	2	9
44	5	6	3	5	10	6	6	11	11	8,8	2	2	1	2	1
45	4	4	4	2	8	8	7	4	8	7	2	1	0	2	1
46	4	6	4	4	7	10	8	6	10	8,2	2	1	1	0	16
47	5	6	5	2	10	6	9	3	11	7,8	2	1	1	3	21
48	4	5	3	0	5	2	5	4	9	5	2	1	1	0	32
49	3	4	5	4	7	6	10	6	8	7,4	2	1	1	0	12
50	6	5	5	3	10	6	10	6	11	8,6	2	1	0	2	4
51	5	5	3	4	9	10	9	6	7	8,2	2	1	0	2	6
52	6	6	4	3	11	8	9	6	10	8,8	2	1	0	2	2
53	5	5	4	1	11	10	9	5	11	9,2	2	2	1	2	4
54	5	5	5	4	9	12	8	8	9	9,2	2	1	0	3	1
55	5	6	3	4	9	12	7	7	11	9,2	2	1	0	2	10
56	4	2	5	5	7	10	9	8	7	8,2	2	1	1	2	2
57	4	6	5	6	10	10	9	10	12	10,2	2	1	0	0	1
58	6	6	2	4	10	8	4	7	9	7,6	2	1	0	0	1
59	6	5	2	5	10	4	5	10	9	7,6	2	1	0	2	27
60	5	5	5	2	9	6	7	6	8	7,2	2	2	0	3	4
61	6	5	4	4	12	6	7	9	10	8,8	3	1	1	0	20
62	5	5	4	5	8	8	8	7	10	8,2	3	1	1	0	2
63	4	6	3	5	8	4	7	8	12	7,8	4	1	1	0	35
64	5	6	4	4	10	10	8	7	10	9	4	1	1	0	18
65	3	5	4	2	6	6	6	4	9	6,2	5	1	1	2	16
66	5	4	4	3	11	8	8	4	7	7,6	6	1	1	2	2

Tabela 8 - Tendências empreendedoras e seus escores médios

Dimensão	Escore médio
S	8,68
AI	8,03
TC	6,93
RC	6,60
ID	9,04

**Figura 11** - Tendências empreendedoras**Figura 12** - Tendências empreendedoras.

O teste atribui as seguintes pontuações médias para cada categoria:

- Necessidade de sucesso 9 pontos
- Autonomia / independência 8 pontos
- Tendência criativa 8 pontos
- Riscos calculados / moderados 8 pontos
- Impulso e determinação 8 pontos

A pontuação máxima atribuída pelo teste a todas as categorias é de 12 pontos.

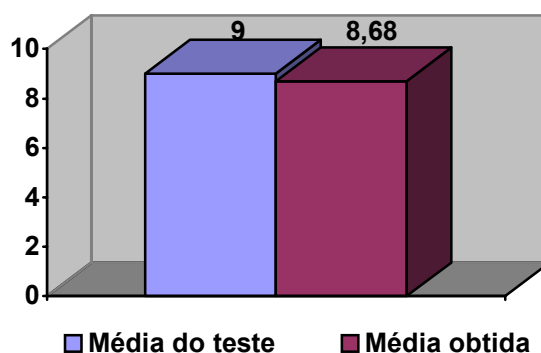


Figura 13 - Necessidade de Sucesso

Com relação a categoria necessidade de sucesso, o índice obtido foi de 8,68 pontos. Este índice está abaixo da média do teste, que é de 9 pontos.

Isto quer dizer que dentre as qualidades pertencentes a esta categoria, que são: olha para frente, auto-suficiência, mais otimista que pessimista, orientação para tarefas, orientação para os resultados, incansável e energético, confiança em si mesmo, persistência e determinação e determinação para terminar uma tarefa; os empreendedores podem apresentar poucas delas, um número bem próximo da metade.

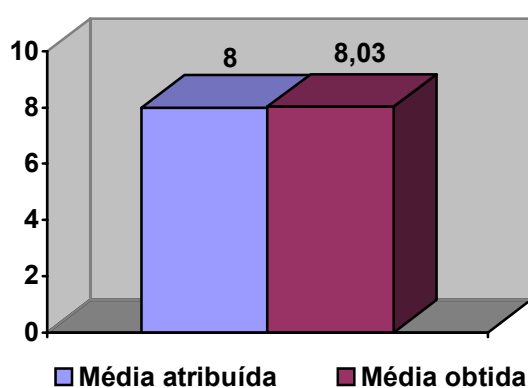


Figura 14 - Autonomia / Independência

No que diz respeito a categoria autonomia / independência o índice obtido foi de 8,03, estando dentro da média que é de 8 pontos.

Isto significa que dentre as qualidades desta categoria, que são: fazer coisas pouco convencionais, preferir trabalhar sozinho, necessitar fazer "suas coisas", necessitar expressar o que pensa, não gostar de receber ordens, tomar suas próprias decisões, não se render a pressão do grupo e ser tenaz e determinado; os empreendedores podem apresentar muitas destas características.

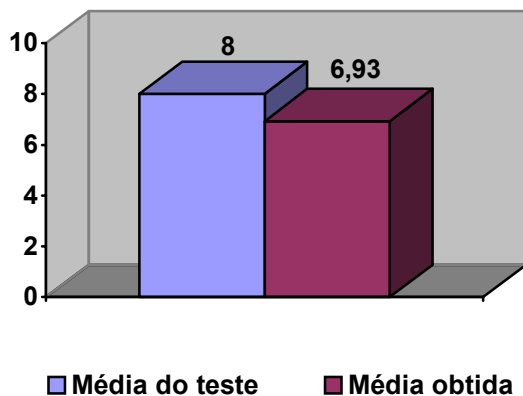


Figura 15 - Tendência Criativa

O índice encontrado nesta categoria foi de 6,93 pontos, estando abaixo da média que é de 8 pontos. Isso quer dizer que os empreendedores apresentam poucas das qualidades inerentes a esta categoria, que são: é imaginativo e inovador, tem tendência a sonhar acordado, são versáteis e curiosos, tem muitas idéias, são intuitivos e adivinham bem, gostam de novos desafios e gostam de mudanças e coisas novas.

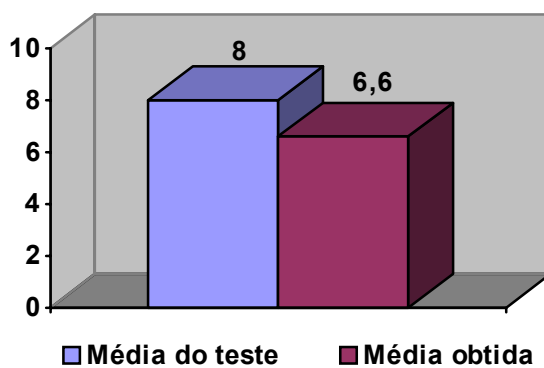


Figura 16 - Riscos calculados / moderados

O gráfico mostra que os empreendedores também apresentam poucas das qualidades inerentes a esta categoria, que são: atuam com informação incompleta, avaliam os benefícios prováveis frente ao fracasso provável, valorizam com precisão suas próprias capacidades, não são muito nem pouco ambiciosos, julgam quando são suficientes poucos dados e fixam objetivos que são desafios que podem ser cumpridos.

Isso porque a média obtida foi de 6,60 pontos, ficando abaixo da média, que é 8.

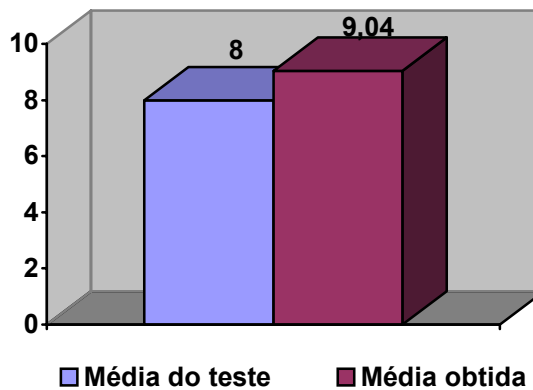


Figura 17 - Impulso / Determinação

As qualidades inerentes a esta categoria são: aproveitam as oportunidades, não acreditam no destino, fazem sua própria sorte, tem confiança em si mesmo, acreditam que controlam em si mesmo, acreditam que controlam seu próprio destino, igualam resultados com esforço e mostram uma determinação considerável.

Os empreendedores apresentaram uma boa pontuação nesta categoria, 9,04 pontos, estando acima da média que é 8. Portanto, podem ter muitas das qualidades acima descritas.

6.3 DESCRIÇÃO DAS 5 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Com o intuito de fazer a análise do perfil dos empreendedores estudados, foram agrupadas diversas afirmativas para mensurar cada uma das tendências em questão. Assim, apresentamos a seguir, a descrição de cada princípio com os conceitos e qualidades inerentes, e em seguida um quadro onde observamos na primeira coluna

um contador para as afirmativas consideradas, seguido de sua descrição, da média e desvio padrão de cada questão. No final do quadro, aparece ainda a nota média obtida do princípio avaliado.

6.3.1 Tendência 1 - Necessidade de sucesso

Conceito: é a necessidade que o empreendedor tem de atingir o sucesso pessoal, que nada mais é do que a consequência do sucesso do seu empreendimento, que gerará lucro e status. (Uriarte, 1999)

Qualidades inerentes: olha para frente, auto-suficiência, mais otimista que pessimista, orientação para as tarefas, orientação para os resultados, incansável e energético, confiança em si mesmo, persistência e determinação, determinação para terminar uma tarefa.

Tabela 9
Distribuição dos itens da tendência empreendedora Necessidade de Sucesso

Questões	Descrição das afirmativas da tendência empreendedora Necessidade de Sucesso	Média	Desvio padrão	n
(42)	Quando enfrento um desafio, penso mais nas consequências de êxito que nas de fracasso.	0,07	0,26	66
(19)	Penso mais no presente e no passado que no futuro.	0,19	0,39	66
(24)	É mais importante fazer bem o trabalho que tentar satisfazer os outros.	0,43	0,49	66
(6)	Costumo defender meu ponto de vista se alguém não está de acordo comigo.	0,45	0,49	66
(1)	Não me preocuparia em ter um trabalho rotineiro, sem desafios, se o salário fosse bom.	0,48	0,49	66
(37)	Prefiro trabalhar em tarefas como membro de uma equipe que assumir a responsabilidade sozinho.	0,50	0,50	66
(46)	Acordo cedo, durmo tarde e pulo as refeições para poder acabar tarefas especiais.	0,57	0,49	66
(33)	Prefiro trabalhar com uma pessoa que eu gosto, mesmo que não seja boa no trabalho, que com uma pessoa que não gosto e que é muito boa no trabalho.	0,75	0,42	66
(15)	Se encontro problemas com uma tarefa, deixo-a de lado e vou fazer outra coisa.	0,80	0,39	66
(10)	Prefiro os desafios que põe a prova minhas habilidades que as coisas que faço com facilidade.	0,84	0,35	66
(28)	Me incomoda pessoas que não sejam pontuais.	0,90	0,28	66
(51)	Consigo relaxar facilmente nas férias	0,93	0,23	66

Observando a tabela 10 é possível constatar que a questão 51 foi respondida por 93% dos empreendedores de forma positiva. Foi a questão que recebeu maior pontuação na tendência empreendedora Necessidade de Sucesso, seguida da questão 28 e da questão 10. Já as questões 42 e 19 foram as que receberam menor pontuação positiva, 7% e 19% respectivamente.

6.3.2 Tendência 2 - Necessidade de autonomia / independência

Conceito: é a necessidade onde os empreendedores procuram autonomia para com as regras ou o controle de outros, mantém sua opinião pessoal frente a oposição ou à falta inicial de sucesso; expressa confiança na sua capacidade para concluir uma tarefa difícil ou enfrentar um desafio. (Uriarte, 1999)

Qualidades inerentes: faz coisas pouco convencionais, prefere trabalhar sozinho, necessita fazer "suas coisas", necessita expressar o que pensa, não gosta de receber ordens, toma suas próprias decisões, não se rende a pressão do grupo, é tenaz e determinado.

Tabela 10
Distribuição dos itens da tendência
empreendedora Necessidade de Autonomia / Independência

Questões	Descrição das afirmativas da tendência empreendedora Necessidade de Autonomia / Independência	Média	Desvio padrão	n
(12)	Prefiro fazer as coisas a minha maneira sem me preocupar com o que os outros pensam.	0,18	0,38	66
(30)	Ao executar uma tarefa, raramente necessito ou quero ajuda.	0,31	0,46	66
(39)	Faço o que se espera de mim e sigo instruções.	0,31	0,46	66
(3)	Não gosto de fazer coisas novas ou pouco convencionais.	0,40	0,49	66
(21)	Quando estou em um grupo, prefiro que a outra pessoa seja a líder.	0,45	0,49	66
(48)	A maioria das pessoas pensam que sou teimoso.	0,71	0,45	66

Observando a tabela 11 é possível constatar que a questão 48 foi a que recebeu maior pontuação na tendência empreendedora Necessidade de Autonomia / Independência, sendo respondida positivamente por 71% dos empreendedores. Já a questão 12

foi a que recebeu menos respostas positivas, apenas 18% dos empreendedores estavam de acordo com a questão.

6.3.3 Tendência 3 - Tendência criativa

Conceito: é a capacidade de raciocínio alternativo, ou seja, usar a criatividade para sair de dificuldades ou até mesmo para aumentar os lucros. Se um problema não pode ser resolvido de uma maneira é preciso encontrar uma solução alternativa. (Uriarte, 1999)

Qualidades inerentes: é imaginativo e inovador, tem tendência a sonhar acordado, é versátil e curioso, tem muitas idéias, é intuitivo e adivinha bem, gosta de novos desafios, gosta de mudanças e coisas novas.

Tabela 11
Distribuição dos itens da tendência empreendedora Tendência Criativa

Questões	Descrição das afirmativas da tendência empreendedora Tendência Criativa	Média	Desvio padrão	n
(35)	Prefiro fazer as coisas do modo habitual, do que provar novas maneiras	0,15	0,35	66
(5)	Raramente sonho acordado	0,37	0,48	66
(53)	Para mim é mais difícil adaptar-me as mudanças que manter-me na rotina	0,42	0,49	66
(26)	As pessoas acham que faço muitas perguntas	0,43	0,49	66
(17)	Não gosto de mudanças repentinas em minha vida	0,45	0,49	66
(8)	As vezes as pessoas consideram minhas idéias pouco usuais	0,51	0,49	66
(50)	As vezes tenho tantas idéias que não sei qual escolher	0,57	0,49	66
(44)	Posso fazer muitas coisas ao mesmo tempo	0,62	0,48	66
(23)	Não gosto de adivinhar	0,68	0,46	66
(32)	Prefiro ser bom em várias coisas, que muito bom em uma coisa	0,68	0,46	66
(41)	Prefiro organizar e planejar minha vida de modo que transcorra suavemente	0,80	0,39	66
(14)	Prefiro descobrir as coisas, ainda que para isso tenha que enfrentar alguns problemas	1,00	0,00	66

Na tabela 12 é possível observar que a questão 41 foi a que recebeu maior número de respostas positivas, 80% dos empreendedores está em acordo com esta questão. A questão 35, no entanto, foi respondida positivamente por apenas 15% dos empreendedores, sendo a de menor pontuação na tendência empreendedora Tendência Criativa.

6.3.4 Tendência 4 - Assume riscos calculados / moderados

Conceito: é a capacidade do empreendedor de avaliar alternativas e calcular os riscos deliberadamente. Procura controlar resultados e busca situações que implicam em desafios ou riscos moderados. (Uriarte, 1999)

Qualidades inerentes: atua com informação incompleta, avalia os benefícios prováveis frente ao fracasso provável, valoriza com precisão suas próprias capacidades, não é nem muito nem pouco ambicioso, julga quando são suficientes poucos dados, fixa objetivos que são desafios que podem ser cumpridos.

Tabela 12
Distribuição dos itens da tendência empreendedora
Assume riscos calculados / moderados

Questões	Descrição das afirmativas da tendência empreendedora Tendência Criativa	Média	Desvio padrão	n
(27)	Se há possibilidade de fracasso prefiro não fazer	0,34	0,47	66
(9)	Se tivesse que gastar R\$ 10,00 preferiria comprar uma rifa a jogar cartas	0,40	0,49	66
(36)	Antes de tomar uma decisão importante, prefiro provar os prós e os contras rapidamente e não perder muito tempo pensando nisso	0,43	0,49	66
(45)	Para mim é difícil pedir favores a outras pessoas	0,54	,049	66
(2)	Quando tenho que fixar meus próprios objetivos, prefiro que sejam mais difíceis que fáceis	0,56	0,49	66
(11)	Preferiria ter um trabalho razoável em um trabalho seguro, que um trabalho que pudesse perder se não tivesse um bom rendimento.	0,56	0,49	66
(47)	Habitualmente é melhor aquilo que estamos acostumados do que o que nos parece desconhecido	0,59	0,49	66

Continuação

(54)	Gosto de começar novos projetos que podem ser arriscados	0,66	0,47	66
(20)	Se tivesse uma boa idéia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo que me permitisse realizá-lo	0,72	0,44	66
(18)	Assumirei riscos se as oportunidades de êxito são de 50/50	0,78	0,40	66
(38)	Preferiria aproveitar uma oportunidade que pudesse levar a coisas ainda melhores, a ter uma experiência que desfrutaria com toda Segurança	0,80	0,39	66
(29)	Antes de tomar uma decisão, prefiro ter claro todos os fatos, ainda que demore	0,92	0,26	66

Na tabela 13 é possível notar que a questão 29 foi a que recebeu maior número de respostas positivas. Foi respondida em acordo por 92% dos empreendedores, enquanto que a questão 27 foi a que recebeu menor número de respostas positivas, apenas 34% dos empreendedores estão de acordo com esta questão.

6.3.5 Tendência 5 - Impulso e determinação

Conceito: é a capacidade de agir com base em oportunidades empresariais novas ou inabituais, agir antes de ser solicitado ou forçado pelos acontecimentos. (Uriarte, 1999)

Qualidades inerentes: aproveita as oportunidades, não acredita no destino, faz sua própria sorte, tem confiança em si mesmo, acredita que controla seu próprio destino, iguala resultados com esforço, mostra uma determinação considerável.

Tabela 13

Distribuição percentual dos itens da tendência empreendedora impulso e determinação

Questões	Descrição das afirmativas da tendência empreendedora impulso e determinação	Média	Desvio padrão	n
(4)	As pessoas competentes que não conseguem êxito, não aproveitam as oportunidades que lhes são apresentadas	0,60	0,48	66
(13)	Muitos dos maus momentos pelos quais passam as pessoas se devem a má sorte.	0,12	0,32	66
(22)	Geralmente a gente tem o que merece	0,62	0,48	66
(31)	O êxito não chega se não estás no lugar apropriado, no momento exato	0,45	0,49	66

Continuação

(40)	Para mim, conseguir o que quero tem pouco a ver com sorte	0,80	0,39	66
(49)	Raramente os fracassos se devem a um mal juízo	0,51	0,49	66
(7)	A pessoa é boa em algo por natureza ou não é, o esforço não muda as coisas	0,10	0,30	66
(16)	Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que foi planejado	0,90	0,28	66
(25)	Conseguirei o que quero da vida se as pessoas que tem controle sobre mim gostam de mim	0,39	0,48	66
(34)	Conseguir êxito é resultado de muito trabalho, a sorte não tem nada a ver	0,84	0,35	66
(43)	Acredito que as coisas que me ocorrem são determinadas por outras pessoas	0,04	0,20	66
(52)	Consigo o que quero porque trabalho muito e faço acontecer	0,89	0,30	66

Observando a tabela 14, constata-se que as questões que receberam maior número de respostas em acordo foram as questões 16 e 52, com 90% e 89% das respostas respectivamente. Já as questões que receberam mais respostas positivas na tendência empreendedora impulso e determinação foram a 43 e 13, com 4% e 12% das respostas respectivamente.

6.4 ANÁLISE DESCRITIVA DAS AFIRMATIVAS UTILIZADAS PARA MENSURAR AS 5 TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Tabela 14

Análise descritiva das afirmativas utilizadas para mensurar as 5 tendências empreendedoras

Itens	Dimensão	Amostra	Média	Mediana	Menor escore obtido	Maior escore obtido	Quartil inferior	Quartil superior	Desvio Padrão
12	S	66	8,68	9	4	12	8	10	1,61
12	AI*	66	8,03	8	2	12	6	10	2,49
12	TC	66	6,93	7	2	10	6	8	1,99
12	RC	66	6,60	6,5	2	11	5	8	2,10
12	ID	66	9,04	9	5	12	8	10	1,65

Analisando a tabela 15 observa-se o comportamento dos empreendedores frente as cinco tendências empreendedoras. Desta forma, a fim de enriquecer a análise dos dados, mostraremos individualmente cada uma das 5 tendências empreendedoras em

uma escala que permita-nos avaliar a real condição em que se encontram as tendências frente aos 66 questionados, no que se refere a presença de um maior ou menor número de qualidades, objetivando um melhor entendimento do objeto em estudo: os fatores responsáveis pela sobrevivência de empresas familiares, através da análise do perfil de seus empreendedores.

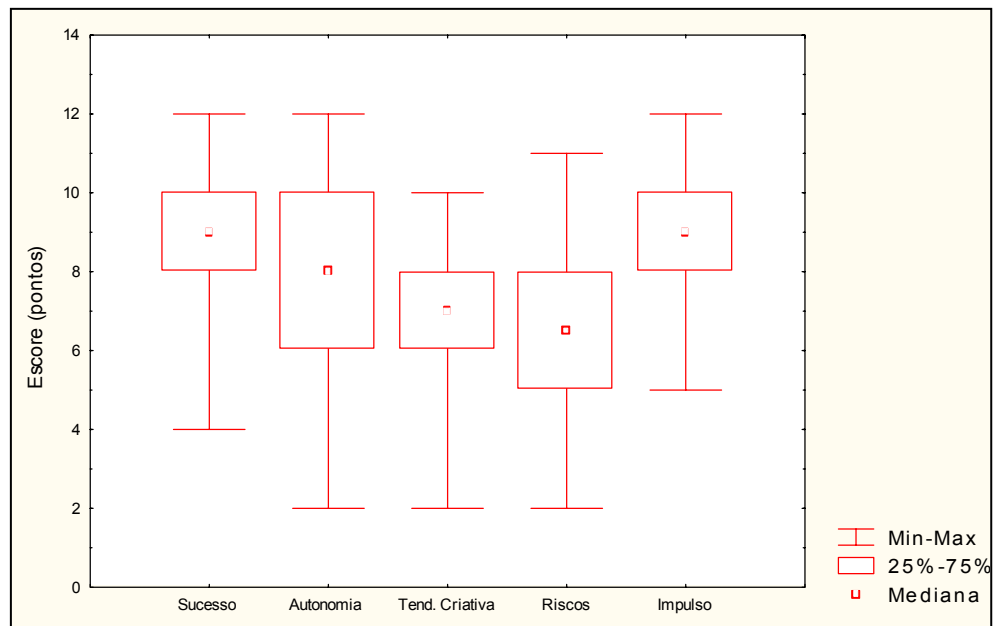
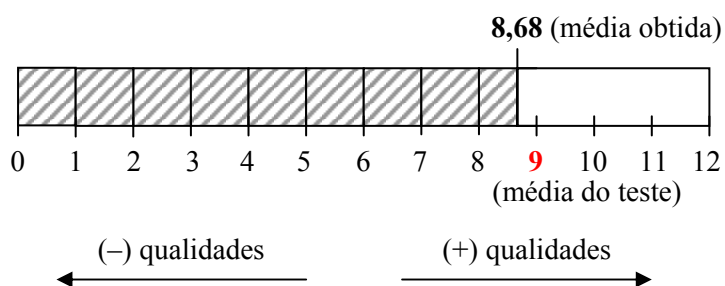


Figura 18 - Gráfico Bor Plot para as 5 tendências empreendedoras

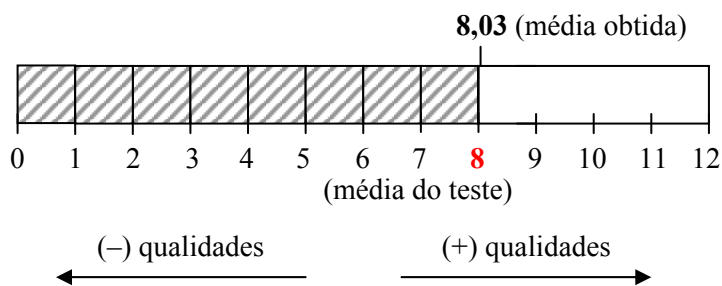
6.4.1 Necessidade de sucesso



A tendência empreendedora necessidade de sucesso está abaixo da média do teste. Da média para esquerda, os empreendedores possuem poucas das qualidades que medem a tendência, e da média para direita os empreendedores possuem muitas das qualidades que medem a tendência. Observa-se ainda a maior e a menor nota, dentre as

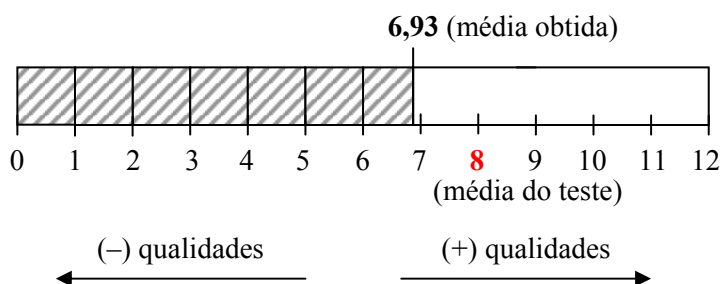
notas obtidas, bem como o desvio padrão (1,61 pontos) que representa a variabilidade dos escores em torno da média. Portanto quanto menor for a variabilidade das notas em torno da média, melhor está mensurado o princípio. No caso da tendência necessidade de sucesso, existe uma homogeneidade de qualidades em torno da média devido ao baixo valor do desvio padrão.

6.4.2 Necessidade de autonomia / independência



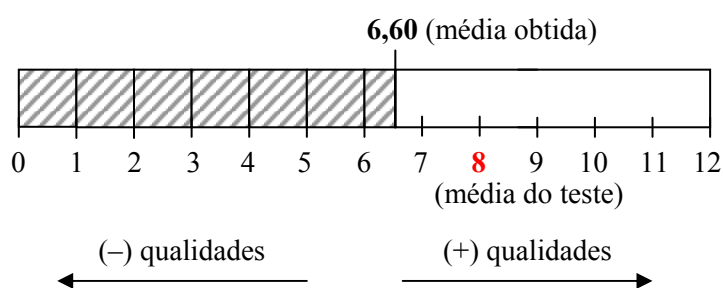
A tendência empreendedora necessidade de autonomia / independência está acima da média do teste. Da média para esquerda, os empreendedores possuem poucas das qualidades que medem a tendência, e da média para direita os empreendedores possuem muitas das qualidades que medem a tendência. Observa-se ainda a maior e a menor nota, dentre as notas obtidas, bem como o desvio padrão (2,49 pontos) que representa a variabilidade dos escores em torno da média. Portanto quanto menor for a variabilidade das notas em torno da média, melhor está mensurado o princípio. No caso da tendência necessidade de autonomia / independência, existe uma homogeneidade menor de qualidades em torno da média devido ao valor do desvio padrão.

6.4.3 Tendência criativa



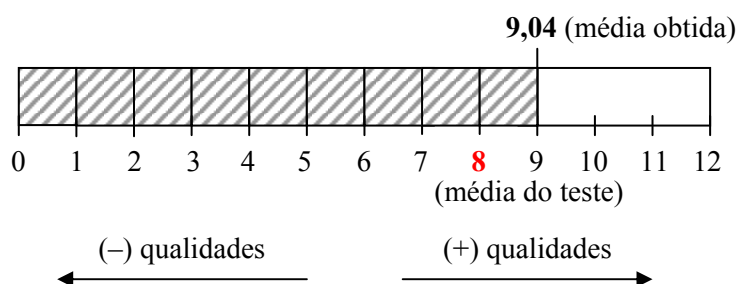
A tendência empreendedora tendência criativa está abaixo da média do teste. Da média para esquerda os empreendedoras possuem poucas das qualidades que medem a tendência, e da média para direita os empreendedores possuem muitas das qualidades que medem a tendência. Observa-se ainda a maior e a menor nota, dentre as notas obtidas, bem como o desvio padrão (1,99 pontos) que representa a variabilidade dos escores em torno da média. Portanto quanto menor for a variabilidade das notas em torno da média, melhor está mensurado o princípio. No caso da tendência criativa, existe uma menor homogeneidade de qualidades em torno da média devido ao alto valor do desvio padrão.

6.4.4 Riscos calculados / moderados



A tendência empreendedora riscos calculados moderados está abaixo da média do teste. Da média para esquerda, os empreendedores possuem poucas das qualidades que medem a tendência, e da média para direita os empreendedores possuem muitas das qualidades que medem a tendência. Observa-se ainda a maior e a menor nota, dentre as notas obtidas, bem como o desvio padrão (2,10 pontos) que representa a variabilidade dos escores em torno da média. Portanto quanto menor for a variabilidade das notas em torno da média, melhor está mensurado o princípio. No caso da tendência riscos calculados moderados, existe uma menor homogeneidade de qualidades em torno da média devido ao alto valor do desvio padrão.

6.4.5 Impulso / determinação



A tendência empreendedora impulso / determinação está acima da média do teste. Da média para esquerda os empreendedores possuem poucas das qualidades que medem a tendência, e da média para direita os empreendedores possuem muitas das qualidades que medem a tendência. Observa-se ainda a maior e a menor nota, dentre as notas obtidas, bem como o desvio padrão (1,65 pontos) que representa a variabilidade dos escores em torno da média. Portanto, quanto menor for a variabilidade das notas em torno da média, melhor está mensurado o princípio. No caso da tendência impulso / determinação, existe uma menor homogeneidade de qualidades em torno da média devido ao baixo valor do desvio padrão.

6.5 RELAÇÃO DAS TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

6.5.1 Relação das tendências empreendedoras com o tempo de vida das empresas

Tabela 15

Tendências empreendedoras X média e desvio padrão do tempo de vida das empresas

Dimensões						
TVE	S	AI	TC	RC	ID	Total
Até 1 ano						
Média	9,04	8,36	7,13	7,13	9,00	22
Desvio padrão	1,43	2,19	2,09	2,12	1,54	22
Mais de 1 ano						
Média	8,51	7,90	6,82	6,36	9,12	41
Desvio padrão	1,73	2,56	1,98	2,09	1,72	41

Observando a tabela 16 é possível perceber que a incidência da tendência empreendedora necessidade de sucesso é maior nas empresas com até 1 ano de vida que nas empresas com mais de 1 ano de vida. O mesmo acontece com as tendências autonomia / independência, tendência criativa e riscos calculados / moderados. Um resultado inesperado, uma vez que o inverso seria o mais provável, como aconteceu com a tendência impulso e determinação.

É possível notar também que a dimensão que recebeu uma maior pontuação foi a tendência empreendedora impulso e determinação, estando presente nas empresas com mais de 1 ano de vida. Em seguida vem a tendência empreendedora necessidade de sucesso, presente nas empresas com até 1 ano de vida.

As dimensões de menor pontuação foram a tendência empreendedora riscos calculados / moderados, presente nas empresas com mais de 1 ano de vida, seguida da tendência criativa, também presente nas empresas com mais de 1 ano de vida.

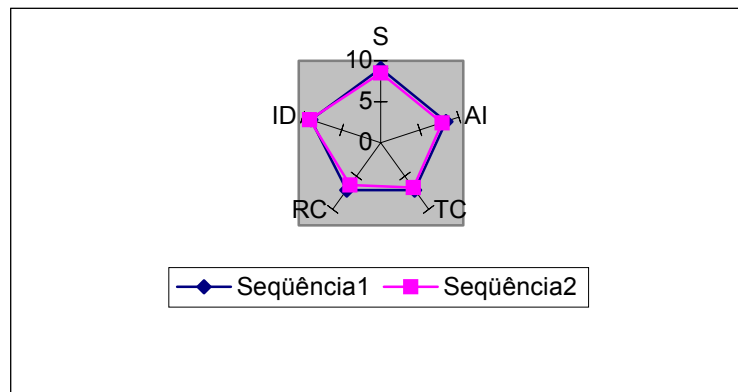


Figura 19 - Tendências empreendedoras X média do tempo de vida das empresas

6.5.2 Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes

Tabela 16

Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes das empresas

NDG	Dimensões					Total
	S	AI	TC	RC	ID	
1 pessoa	8,69	8,23	6,34	7,07	8,96	26
2 pessoas	8,60	8,00	7,21	6,14	8,96	28
3 ou mais pessoas	8,83	7,66	7,58	6,66	9,41	12
Média	8,68	8,03	6,93	6,60	9,04	66

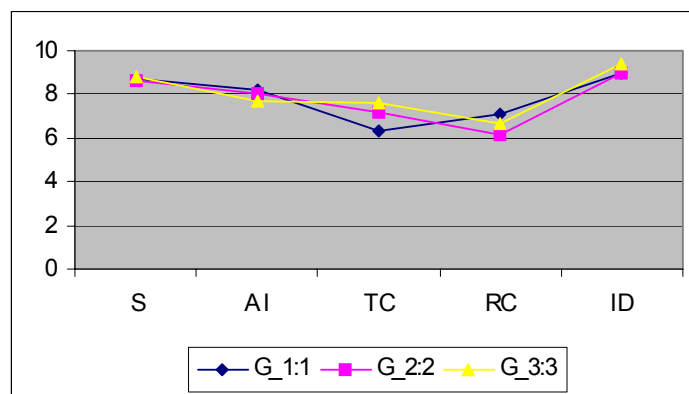


Figura 20

Relação das tendências empreendedoras com o número de dirigentes das empresas

Observando a tabela 17 é possível notar que a tendência empreendedora necessidade de sucesso é menor nas empresas com apenas dois dirigentes e maior nas empresas com três ou mais dirigentes. A tendência autonomia / independência é mais incidente nas empresas dirigidas por uma pessoa e menos incidente nas empresas dirigidas por três ou mais pessoas.

A tendência criativa é menor nas empresas dirigidas por uma pessoa e maior nas empresas dirigidas por três ou mais pessoas. A capacidade de assumir riscos calculados / moderados é maior nas empresas com apenas um dirigente e menor nas empresas com 2 dirigentes. E a tendência impulso e determinação é a mesma para as empresas com um e dois dirigentes, sendo maior que nas empresas com três ou mais dirigentes.

6.5.3 Resultado do teste de ANOVA

Tabela 17
Resultado do Teste de ANOVA

Teste de ANOVA				
	MS	MS		
	Effect	Error	F	p-level
S	1,720355988	0,956891	1,797859	0,184943
AI	3,036430359	1,788755	1,697511	0,197511
TC	0,000907898	1,55494	0,000584	0,980801
RC	0,289039612	1,453252	0,198892	0,657196
ID	0,436065674	1,020286	0,427395	0,515727

Para avaliar se médias das tendências diferem em função do tempo de vida da empresa empregou-se o teste ANOVA obtendo-se λ de Wilks igual a 0,9339 e p-valor igual a 0,5493. Dessa forma conclui-se que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias. Ressalta-se que verificou-se a adequação deste teste (homogeneidade de variância) conforme mostrado na tabela 18, onde todos os p-valor são maiores que 0,05.

6.5.4 Análise multivariada

Tabela 18
Distribuição de frequência nos grupos de tendência empreendedora

Tabela de Burt													
	TVE	TVE	GS	GS	GA	GA	GC	GC	GR	GR	GI	GI	
	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	Total
TVE:1	22	0	19	3	20	2	16	6	16	6	19	3	132
TVE:2	0	41	37	4	37	4	31	10	32	9	31	10	246
GS:0	19	37	56	0	50	6	42	14	42	14	45	11	336
GS:1	3	4	0	7	7	0	5	2	6	1	5	2	42
GA:0	20	37	50	7	57	0	43	14	44	13	45	12	342
GA:1	2	4	6	0	0	6	4	2	4	2	5	1	36
GC:0	16	31	42	5	43	4	47	0	38	9	39	8	282
GC:1	6	10	14	2	14	2	0	16	10	6	11	5	96
GR:0	16	32	42	6	44	4	38	10	48	0	39	9	288
GR:1	6	9	14	1	13	2	9	6	0	15	11	4	90
GI:0	19	31	45	5	45	5	39	11	39	11	50	0	300
GI:1	3	10	11	2	12	1	8	5	9	4	0	13	78
Total	132	246	336	42	342	36	282	96	288	90	300	78	2268

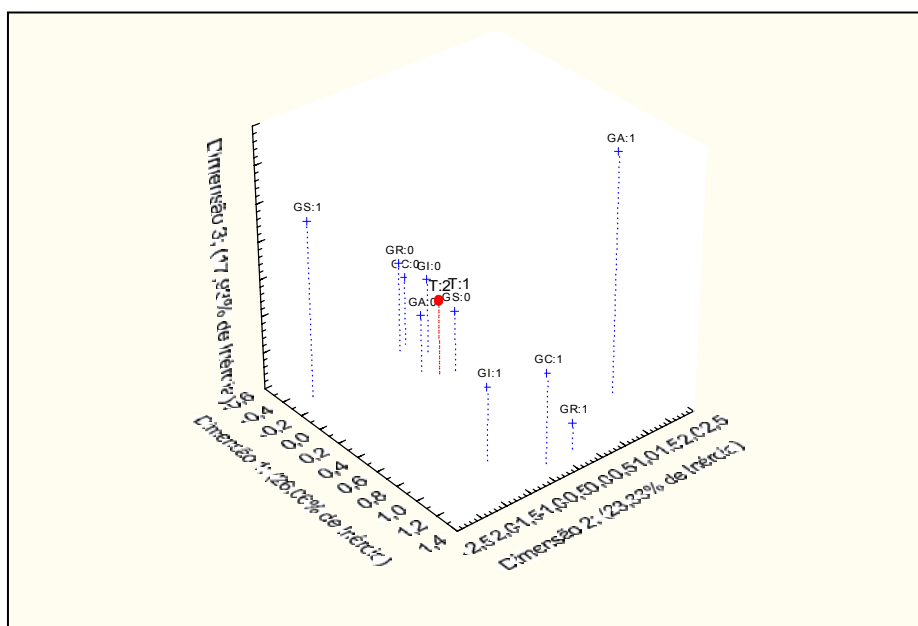


Figura 21 - Gráfico 3D das tendências empreendedoras

Tabela 19 - Valores altos e de inércia para todas as dimensões

Valores Altos e de Inércia para todas as Dimensões				
	Valores Singulares	Valores Altos	Percentual de Inércia	Percentual Acumulado
1	0,510483201	0,260593	26,05931	26,05931
2	0,48302054	0,233309	23,33088	49,39019
3	0,423389329	0,179259	17,92585	67,31605
4	0,414028993	0,17142	17,142	84,45805
5	0,394232835	0,15542	15,54195	100

A Figura 21 mostra a representação gráfica da ACM em um plano com 3 dimensões. Nesta observa-se uma clara divisão espacial em dois grupos de variáveis, a qual é nortada pela distância entre os pontos que representam as variáveis categóricas necessidade de sucesso, autonomia/independência, tendência criativa, riscos calculados e impulso e determinação. Este padrão de associação é corroborado pela representação gráfica incluindo a informação de uma terceira dimensão. Dessa forma, este achado é suportado por um total de inércia de 67,31%, ou seja, 26,05 % , 23,33% e 17,92% referentes a primeira, segunda e terceira dimensão, respectivamente.

Nesta análise evidenciou-se a existência de associação de variáveis em dois grupos principais. Os grupos GS1 e GA1 foram os que se mantiveram mais afastados do grupo T1 e T2. O mesmo aconteceu com os grupos GI1, GC1 e GR1. No entanto, estes três grupos ficaram mais próximos entre si.

Já os demais grupos, GS0, GA0, GC0, GR0 e GI0, foram os que se mantiveram mais próximos uns dos outros e dos grupos T1 e T2, o quer dizer que a maioria das empresas pesquisadas tem essas características.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como principal objetivo identificar os fatores responsáveis pela sobrevivência de empresas familiares, através da análise do perfil de seus empreendedores.

O perfil encontrado refere-se aos fatores de sobrevivência, uma vez que este (o perfil) é constituído por uma série de características que serão determinantes no comportamento do empreendedor e, conseqüentemente, no sucesso ou fracasso de seu empreendimento.

Para isso, foi feito um levantamento dos estudos relacionados ao comportamento do empreendedor e de suas características como sendo: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores.

Relacionou-se os fatores determinantes do comportamento do empreendedor, ou seja, outras forças pessoais que interagem para determinar o comportamento da pessoa que tem um papel administrativo. São eles: percepção, atitudes, motivação, personalidade e aprendizagem.

Foi também descrita e analisada a importância das empresas familiares para o contexto sócio econômico, apontando fatores relevantes como a globalização, sucessão e profissionalização desse tipo de empresa.

O trabalho teve como pano de fundo uma estratégia de pesquisa quantitativa para a identificação dos fatores responsáveis pela sobrevivência das empresas familiares, caracterizando-se como sendo de caráter exploratório e descritivo.

Nesse sentido, o perfil dos empreendedores estudados foi obtido com base

no teste de tendência empreendedora General de DUBS, que foi criado com o objetivo de reunir e valorizar uma série de tendências pessoais que comumente se associam a pessoa empreendedora. Estas tendências, tendência criativa, assumir riscos, impulso e determinação.

A pesquisa foi realizada nos bairros próximos a Universidade Federal de Santa Catarina: Trindade, Carvoeira, Pantanal e Córrego Grande, e os principais resultados encontrados com relação as características das empresas familiares foram os seguintes:

1 - A maioria das empresas que fizeram parte do universo da pesquisa são familiares, 91,65%.

2 - A maior parte das empresas familiares estudadas é dirigida por 2 pessoas, 42,41%, seguida das empresas dirigidas somente por uma pessoa 39,38%.

3 - A amostra em estudo possui 92,40% das empresas familiares dirigidas por uma única família.

4 - Em 60,59% das empresas existem membros da família trabalhando em outras atividades da empresa, além da direção.

5 - A maioria das empresas foram fundadas pelo entrevistado, ou seja, 66,65%, enquanto que 21,19% foram fundadas pelo pai do entrevistado e 12,11% por outros.

6 - De acordo com o tempo de vida, a maioria das empresas familiares estudadas tem mais de 4 anos de vida, o que corresponde a 46,96% das empresas.

Em relação aos dados comportamentais encontrados com a análise dos questionários, como objetivo de traçar o perfil dos empreendedores, foram obtidos os seguintes resultados:

1 - A tendência empreendedora necessidade de sucesso apresentou um índice abaixo da média do teste, o que quer dizer que os empreendedores apresentam poucas das qualidades inerentes a esta característica.

2 - A tendência empreendedora autonomia / independência apresentou um índice pouco acima da média do teste, o que quer dizer que os empreendedores apresentam

as qualidades inerentes a esta característica.

3 - A tendência empreendedora tendência criativa apresentou uma média inferior a do teste, o que quer dizer que os empreendedores apresentam poucas das qualidades inerentes a categoria.

4 - A tendência empreendedora riscos calculados / moderados apresentou média inferior a do teste, mostrando que os empreendedores apresentam poucas das qualidades inerentes a esta categoria.

5 - E por fim, a tendência empreendedora impulso / determinação apresentou média superior a do teste, portanto os empreendedores podem ter muitas das qualidades inerentes a esta característica.

Na relação das tendências empreendedoras com as características das empresas familiares foram obtidos os seguintes resultados:

1 - Tendências empreendedoras X tempo de vida das empresas: a incidência das tendências empreendedoras necessidade de sucesso, autonomia / independência, tendência criativa e riscos calculados é maior nas empresas com até um ano de vida. Somente na tendência impulso e determinação a incidência foi maior nas empresas com mais de um ano de vida.

2 - Tendências empreendedoras X número de dirigentes das empresas: nas empresas dirigidas por uma pessoa, são mais incidentes as tendências autonomia / independência e riscos calculados / moderados. Já as tendências necessidade de sucesso, tendência criativa e impulso e determinação estão mais presentes nas empresas dirigidas por 3 ou mais pessoas.

Ficou evidente também (conforme mostra a figura) a existência de associação de variáveis em dois grupos principais. Os grupos GS1 e GA1 foram os que se mantiveram mais afastados do grupo T1 e T2. O mesmo aconteceu com os grupos GI1, GC1 e GR1. No entanto, estes três grupos ficaram mais próximos entre si.

Já os demais grupos, GS0, GA0, GC0, GR0 e GI0 foram os que se mantiveram mais próximos uns dos outros e dos grupos T1 e T2, o que quer dizer que a

maioria das empresas pesquisadas tem essas características.

Com isso, a presente pesquisa mostra que não existe uma fórmula consagrada para ser empreendedor, mas todos os candidatos a novos empresários perseguem uma resposta que certamente extrapola os limites de uma receita básica (Cielo, 2001). Os empreendedores possuem características comuns que, ao mesmo tempo, os distinguem dos outros. Necessidade de sucesso, autonomia / independência, tendência criativa, riscos calculados / moderados e impulso e determinação fazem parte de um “mix” de sobrevivência de todo empreendedor interessado em crescer. No entanto, existem muitos outros ingredientes que podem transformar um empreendedor em potencial num empresário de sucesso.

Analisando-se pesquisas na área do empreendedorismo, são encontradas disparidades entre aspectos considerados fundamentais. Isto porque as características empreendedoras variam em função de fatores como a atividade que o empreendedor executa em uma determinada época ou de acordo com a fase de crescimento da empresa.

Dessa forma, acredita-se que as disparidades entre os resultados das pesquisas desenvolvidas ocorrem devido ao fato de que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo é considerada recente, não existindo padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de maneira cabal o conhecimento na área.

Tal fato pode justificar algumas disparidades entre o perfil considerado ideal para o sucesso de empreendimentos descritos na fundamentação teórica e os dados obtidos na pesquisa. Isso quer dizer que há um conjunto de características comum aos empreendedores, essenciais na abertura de um negócio, contudo, não suficientes para obter êxito no empreendimento.

Conclui-se, então, que não é possível fornecer uma receita de sucesso, com todas as características que farão um empreendedor ter êxito em seu negócio. Mas é possível apresentar as características mais comumente encontradas no empreendedores de sucesso, para que sejam desenvolvidas e anexadas ao seu repertório vivencial.

7.2 RECOMENDAÇÕES

Em função de suas peculiaridades próprias e limitações, esta dissertação deixa várias questões em aberto. Conseqüentemente, este estudo pode ser continuado em diversas frentes, de forma a preencher e enriquecer as lacunas existentes a respeito do entendimento dos aspectos comportamentais relacionados ao êxito de empreendimentos (Longen, 1997).

Alguns aspectos deste trabalho merecem uma maior investigação e conseqüentemente são apresentados como sugestão para estudos futuros:

1 - Utilizar os resultados da pesquisa para a elaboração de um modelo de capacitação de empreendedores, pautado em suas reais características.

2 - Utilizar o modelo para o estudo de comportamentos específicos, como por exemplo, tendência criativa.

3 - Um direcionamento da proposta de capacitação que considere as fases do ciclo de vida das organizações e as características dos empreendedores.

Esta pesquisa teve como foco o estudo do perfil de empreendedores de empresas familiares. Sabe-se, no entanto, que as empresas familiares possuem características peculiares, já descritas nesta dissertação. Nesse contexto, o processo de tomada de decisão dessas empresas é influenciado também pelas características comportamentais de seus executivos principais.

Esta pesquisa, porém, não se preocupou em estabelecer uma relação ou correlação entre as características empreendedoras e as características peculiares das empresas familiares. Este contudo, poderia ser o tema para um novo estudo, bem mais abrangente sobre os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão em empresas familiares.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber. **Reinventar a empresa familiar**. <http://www.netmarket.com.br/gerencial/panorama.html>. 2000.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1977.

BERGAMINI, C.W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNARDI, M. A. **Pai nobre, filho pobre?** Nem sempre. Revista Exame, 10 de maio de 1995.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, Renato apud SOLONCA, Davi. **Valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que influenciam a profissionalização de empresas familiares**. UFSC, 1994. Dissertação de Mestrado em Administração.

BESSONE, F. **Nem tanto nem tão pouco**. Rumos, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 40-43, fev 2000.

BOCK, Ana M. B. et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Afiliada. 1999.

CAIRD, Sally. **A review of measuring enterprise attributes**. DUBS, august, 1988.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CIELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: Uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Florianópolis, UFSC, 2001. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. apud BAR, Fernando L. **Informação e comunicação organizacional numa empresa de energia elétrica**. Dissertação de Mestrado. USP, 1995.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

DE MORI, Flávio et al. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 1998.

- DEGEN, R. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DONATTI, Livia. **Empresa familiar**: A empresa familiar em um âmbito global. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim/99.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DONELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Coleção Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, v. 2, n. 8, p. 3-15, 1976.
- DRYDEN, Gordon apud Ulbricht, Leandra; Ulbricht, Vânia R. **Empreendedorismo na educação**. Anais I ENEMPRE. UFSC ENE, 1999.
- EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. http://www.geyerehlers.com.br/empresa_familiar.htm. 2002
- FILION, Louis Jacques. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Palestra proferida no seminário "A Universidade Formando Empreendedores". www.epa.adm.br/empreend001.htm, 2001.
- FILION, Louis Jacques apud GAUTHIER F. A. et al. **Análise de questionários para a avaliação de perfil empreendedor**. Anais 1º ENEMPRE UFSC, 1999.
- FREUD, Sigmund apud DAVIDOFF, Lind L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1983.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.
- GAUTHIER, F.A.O.; LAPOLLI, E.M. Empreendedorismo em organizações. In.: **Empreendedorismo na engenharia**. UFSC, ENE, 2000.
- GAZETA MERCANTIL. **Negócios em família**, São Paulo, 8 de abril de 1994.
- GIBSON, James L. et al. **Organizações**: Comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOI, A. S. **Introdução a pesquisa quantitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRZYBOVSKI, Denise. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: Algumas considerações. In.: **Empresa familiar**: Tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.
- GUTH, William D.; TAGIURI, Renato. **Personal values and corporate strategies**. Harvard Business Review. Set/out, p. 125 - 126, 1965.

HAMBRICK, D. C.; MASON, D. apud GIMENEZ, Fernando. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo:** Um estudo em pequenas empresas. RAC, v. 2, n. 1, jan/abr, 1993. p. 27-45.

HAMMER, M. et al. Apud MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Estudo da mudança estratégica organizacional:** Um caso da indústria da construção civil, subsetor edificações em Florianópolis: UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

JOHNSON, R.A. & WICHERN, D.W. **Applied multivariate statistical analysis.** 4 ed. USA: Prentice Hill, 1998.

JONATHAN, Eva E. et al. **Formação de empreendedores:** Características motivacionais dos alunos. Rio de Janeiro: PUC, 2000.

KETS DE VRIES, M.; MILLER, D. apud GIMENEZ, Fernando. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo:** Um estudo em pequenas empresas. RAC, v. 2, n. 1, jan/abr, 1993. p. 27-45.

KETS DE VRIES, M. **The anatomy of the entrepreneur clinical observations.** Human Relations. v. 49, n. 7, 1996. p. 853-880. 1996

KETS DE VRIES, M. apud Serviços de Economia e Gestão. **O ciclo da vida do indivíduo, da família e da empresa familiar.** [http:// www.seg-ipg-grupo.pt/ empresa-familiar/newsletter/10-julho/ameaca.html](http://www.seg-ipg-grupo.pt/empresa-familiar/newsletter/10-julho/ameaca.html). 2002.

KOLB, D. et al apud SANTOS, Liege Viviane dos; SERAFIM, Maurício Custódio. **A aprendizagem empreendedora.** Anais I ENEMPRESA, UFSC, ENE, 1999.

KRAUSZ, Rosa Rosenberg. **Homens e organizações:** Adversários ou colaboradores: Análise transacional aplicada as organizações. São Paulo: Nobel, 1981.

LEA, J. W. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão:** Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares.** In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEONE, N. M. C. P. G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set 1992.

LETHBRIDGE, E. apud GRZYBOVSKI, Denise. O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: Algumas considerações. In.: **Empresa familiar:** Tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

LETHBRIDGE, E. apud VELOSO, P. R. A pequena e média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In.: **Empresa familiar:** Tendências e racionalidades em conflito. UPF, 2000.

- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1985.
- LEZANA, A. G. R.; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In.: MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. UFSC, ENE, 1998.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. Dissertação de Mestrado. EPS. UFSC, 1997.
- LUNA, Paulo de Tarso M. et. al. **Análise de questionários para a avaliação do perfil empreendedor**. PPGEP, UFSC.
- MADDI, Salvatore R. **Personality theories: A comparative analysis**. Illinois: The Dorsey Press, 1976.
- MARTINS, José Coelho. **Empresas familiares**. GEPE, 1999.
- MASLOW, H.A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MASON, R. O.; MITROFF, I. I. **A program for research on management information systems**. Management Science. V. 19, n. 05, p. 475, 1973.
- MAXIMIANO, A. C. **Introdução a administração**. São Paulo: Ediouro, 1994.
- Mc CLELLAND, David apud FILION, Louis Jacques. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Palestra proferida no seminário "A Universidade Formando Empreendedores". www.epa.adm.br/empreend001.htm, 2001.
- Mc CLELLAND, David. **Business drive and national achievement**. Harvard Business Review. Jul/ago, p. 99 - 112, 1962.
- MELLO, D. N. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR. A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.
- MELLO, Rodrigo Bandeira de. **Estudo da mudança estratégica organizacional: Um caso da indústria da construção civil, subsetor edificações em Florianópolis**: UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.
- MILES, M. B. HUBERMAN, A. M. **Quantitative data analysis**. Beverly Hills: Sage, 1984.
- MINER, B. John. **Evidence of the existence of a set of personality types defined by psychological tests that predict entrepreneurial success**. Frontiers of Entrepreneurship research, 1996.

- MOREIRA JUNIOR, A. L. apud NETO, A. B.; MOREIRA JR, A. L. **Dificuldades para a realização da sucessão:** Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro 2001.
- MORENO, Jacob L. apud BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada a administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MORGAN, Gareth. **Images of organization.** Beverly Hills: Sage Publicacions, 1986.
- MURRAUY, Henry J. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- MURRAY, H.J. apud BERGAMINI C.W. **Psicologia aplicada a administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1977.
- MURRAY, Henry apud LAPOLLI, Edis M. et al. **Vivências empreendedoras: Intraempreendedorismo.** UFSC, ENE, 2001.
- PEREIRA, H.J. SANTOS, S.A. **Criando o seu próprio negócio.** São Paulo: USP, 1995.
- PEREIRA, Luiz C. B. **Empresários e administradores no Brasil.** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.
- PEREIRA, Maria José L. B. **Faces da decisão:** As mudanças de paradigma e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINTER, Rudolf et al. **Educational Psychology.** New York: Harper & Row, 1970.
- RAY, D. M. **Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills.** Entrepreneurship & Regional development. N. 05, v. 04, p. 345-357, 1993.
- RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística.** Rio de Janeiro, Vozes, 1993.
- ROCK, Stuart. **Gerir empresas familiares.** Edições CETOP, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração:** Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSEMBERG, M. J. apud GIBSON, James et al. **Organizações:** Comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- Serviços de Economia e Gestão. **A família é uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa familiar.** [http:// www.seg-ipg-grupo.pt/empresa-familiar/newsletter/10-julho/ameaca.html](http://www.seg-ipg-grupo.pt/empresa-familiar/newsletter/10-julho/ameaca.html). 2002.
- SILVA, Clóvis L. Machado; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança ambiental e reorientação estratégica:** Estudo de caso em instituição bancária. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-65, out/dez, 1998.

SPITZER, D.R. **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

SKINNER, B.F. apud Davidoff, Linda L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.

SVEIBY, K. apud LAPOLLI, Edis M. et al. **Vivências empreendedoras: Intraempreendedorismo**. UFSC, ENE, 2001.

TONELLI, Alessandra. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Dissertação de mestrado em engenharia de produção, UFSC, 1997.

ULBRICHT, Vânia R.; Ulbricht, Leandra. **Empreendedorismo na educação**. Anais I ENEMPRE. UFSC ENE, 1999.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Tendência empreendedora das profissões**. Anais. I Encontro Nacional de Empreendedorismo. ENE. UFSC, 1999.

VAN MANNEN apud ROSSETO, Carlos Ricardo. Postura estratégica nas empresas familiares: Uma aplicação da teoria de Miles e Snow. In.: **Empresa familiar: Tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

VELOSO, Paulo Roberto. **A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada**. In: Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: UPF, 2000.

9 ANEXO

QUESTIONÁRIO

Senhor empreendedor

Sou aluno do curso de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina e estou desenvolvendo minha dissertação sobre o perfil empreendedor em empresas familiares de Florianópolis. Para tanto, solicito sua colaboração, respondendo as questões abaixo.

Instruções

Este exercício dura apenas dez minutos, onde não existem respostas corretas ou incorretas e ainda lhe ajudará a se compreender melhor. Nas páginas seguintes deste questionário, você encontrará uma lista com 54 frases diferentes. Pedimos que se mostre em acordo ou desacordo com as frases, escrevendo ao lado de cada uma delas F para falso ou V para verdadeiro.

Se por algum motivo não está completamente de acordo nem completamente em desacordo com uma frase, tente decidir se está mais de acordo ou mais em desacordo com ela e assinale F ou V.

Por favor, seja sincero nas respostas, pois disso depende a precisão do teste.

A – Quantas pessoas dirigem sua empresa?

R.:

B – Se for dirigida por mais de uma pessoa, responda se são membros de uma mesma família ou mais e quantos são eles.

R.:

C – Existem membros da família trabalhando em outras atividades da empresa?

R.:

D – Quem fundou a empresa?

() Pai

() Avô

() Você

() Outros

Ano ()

- () 1. Não me preocuparia em ter um trabalho rotineiro, sem desafios, se o salário fosse bom.
- () 2. Quando tenho que fixar meus próprios objetivos, prefiro que sejam mais difíceis que fáceis.
- () 3. Não gosto de fazer coisas novas ou pouco convencionais.
- () 4. As pessoas competentes que não conseguem êxito, não aproveitam as oportunidades que lhes são apresentadas.
- () 5. Raramente sonho acordado.
- () 6. Costumo defender meu ponto de vista se alguém não está de acordo comigo.
- () 7. A pessoa é boa em algo por natureza ou não é, o esforço não muda as coisas.
- () 8. As vezes as pessoas consideram minhas idéias pouco usuais.
- () 9. Se tivesse que gastar R\$10,00 preferiria comprar uma rifa a jogar cartas.
- () 10. Prefiro os desafios que põe a prova minhas habilidades que as coisas que faço com facilidade.
- () 11. Preferiria ter um trabalho razoável em um trabalho seguro, que em um trabalho que pudesse perder se não tivesse um bom rendimento.
- () 12. Prefiro fazer as coisas a minha maneira sem me preocupar com o que os outros pensam.
- () 13. Muitos dos maus momentos pelos quais passam as pessoas se devem a má sorte.
- () 14. Prefiro descobrir as coisas, ainda que para isso deva enfrentar alguns problemas.
- () 15. Se encontro problemas com uma tarefa, deixo-a de lado e vou fazer outra coisa.
- () 16. Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que foi planejado.
- () 17. Não gosto de mudanças repentinas em minha vida.
- () 18. Assumirei riscos se as oportunidades de êxito são de 50/50.
- () 19. Penso mais no presente e no passado que no futuro.
- () 20. Se tivesse uma boa idéia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo que me permitisse realiza-la.
- () 21. Quando estou em um grupo, prefiro que a outra pessoa seja a líder.
- () 22. Geralmente a gente tem o que merece.
- () 23. Não gosto de adivinhar.
- () 24. É mais importante fazer bem o trabalho que tentar satisfazer os outros.
- () 25. Conseguirei o que quero da vida se as pessoas que tem controle sobre mim gostam de mim.
- () 26. As pessoas acham que faço muitas perguntas.
- () 27. Se há possibilidade de fracasso, prefiro não fazer.
- () 28. Me incomoda pessoas que não sejam pontuais.
- () 29. Antes de tomar uma decisão, prefiro ter claro todos os fatos, ainda que demore.
- () 30. Ao executar uma tarefa, raramente necessito ou quero ajuda.
- () 31. O êxito não chega se não estas no lugar apropriado, no momento exato.
- () 32. Prefiro ser bom em várias coisas, que muito bom em uma coisa.
- () 33. Prefiro trabalhar com uma pessoa que eu gosto, mesmo que não seja boa no trabalho, que com uma pessoa que não gosto e que é muito boa no trabalho.
- () 34. Conseguir êxito é resultado de muito trabalho, a sorte não tem nada a ver.
- () 35. Prefiro fazer as coisas do modo habitual, do que provar novas maneiras.
- () 36. Antes de tomar uma decisão importante, prefiro provar os prós e os contras rapidamente e não perder muito tempo pensando nisso.
- () 37. Prefiro trabalhar em tarefas como membro de uma equipe que assumir a responsabilidade sozinho.
- () 38. Preferiria aproveitar uma oportunidade que pudesse levar a coisas ainda melhores, a ter uma experiência que desfrutaria com toda segurança.

- () 39. Faço o que se espera de mim e sigo instruções.
- () 40. Para mim, conseguir o que quero tem pouco a ver com sorte.
- () 41. Prefiro organizar e planejar minha vida de modo que transcorra suavemente.
- () 42. Quando enfrento um desafio, penso mais nas conseqüências de êxito que nas de fracasso.
- () 43. Acredito que as coisas que me ocorrem são determinadas por outras pessoas.
- () 44. Posso fazer muitas coisas ao mesmo tempo.
- () 45. Para mim é difícil pedir favores à outras pessoas.
- () 46. Acordo cedo, durmo tarde e pulo as refeições para poder acabar tarefas especiais.
- () 47. Habitualmente é melhor aquilo que estamos acostumados do que o que nos parece desconhecido.
- () 48. A maioria das pessoas pensam que sou teimoso.
- () 49. Raramente os fracassos se devem a um mal juízo.
- () 50. As vezes tenho tantas idéias que não sei qual escolher.
- () 51. Consigo relaxar facilmente nas férias.
- () 52. Consigo o que quero porque trabalho muito e faço acontecer.
- () 53. Para mim é mais difícil adaptar-me as mudanças que manter-me na rotina.
- () 54. Gosto de começar novos projetos que podem ser arriscados.

OBS: No formato original do questionário pede-se para assinalar A para acordo ou D para desacordo.

RESPOSTAS DO TESTE
TEG DE DURHAM UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL

46	37	28	19	10	1
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
47	38	29	20	11	2
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
48	39	30	21	12	3
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
49	40	31	22	13	4
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
50	41	32	23	14	5
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
51	42	33	24	15	6
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
52	43	34	25	16	7
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
53	44	35	26	17	8
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F
54	45	36	27	18	9
V	V	V	V	V	V
F	F	F	F	F	F