

Jaques Enrique Moeller

**A RESILIÊNCIA NO PERFIL DO EMPREENDEDOR CATARINENSE,
A PARTIR DA APLICAÇÃO DAS CINCO CARACTERÍSTICAS
IDENTIFICADAS POR DARYL R. CONNER**

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

Orientador: Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.

Florianópolis

2002

Jaques Enrique Moeller

**A RESILIÊNCIA NO PERFIL DO EMPREENDEDOR CATARINENSE,
A PARTIR DA APLICAÇÃO DAS CINCO CARACTERÍSTICAS
IDENTIFICADAS POR DARYL R. CONNER**

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

Florianópolis, 14 agosto de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Li Shih Min, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao meu espírito.

À minha alma.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Patrícia Fagundes, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), orientadora da Monografia do Curso de Graduação, e aos colegas de relevante desempenho profissional e pessoal, que durante a convivência me ofertaram os conhecimentos e experiências, os quais se materializaram e geraram esta dissertação.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a qual oportunizou o acesso ao qualificado programa de desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ao Professor Orientador, Dr. João Bosco da Motta Alves, pelas valiosas e incansáveis contribuições, oferecendo-me indicações de textos, bibliografia e orientações esclarecedoras, durante o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC), por abrir suas portas e permitir a realização da pesquisa, que tem como amostra os inscritos no “Prêmio Talentos Empreendedores”, referente aos anos de 2000 e 2001.

Aos empreendedores, que prontamente atenderam à solicitação para participarem da pesquisa, os quais colaboraram de forma efetiva.

Aquelas pessoas que, de alguma forma, ajudaram-me a dar corpo a esta dissertação, um agradecimento especial e o reconhecimento da importância de suas contribuições.

Aos meus amigos, pela compreensão e apoio durante a participação neste Curso de Pós-Graduação.

A Deus por fornecer uma certa “dose” de resiliência, pois foi um período de grandes mudanças, onde minha vida esteve completamente desestruturada e, mesmo assim, consegui atingir aos objetivos previamente traçados.

Melhor é ouvir a censura de um sábio,
do que ser o homem que ouve o canto
dos estúpidos.

(Eclesiastes, VII:5)

RESUMO

MOELLER, Jaques Enrique. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner**. 2002. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho aborda o tema referente a resiliência no comportamento por parte dos empreendedores, mais especificamente no que diz respeito a proprietários-gerentes de pequenos negócios, o qual foi fundamentado em nossos estudos do modelo de Daryl R. Conner, pesquisador com relevantes contribuições ao tema referido. Estudamos as cinco características identificadas por Conner, ou seja: flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação, procurando entender a influência destas características no gerenciamento deste grupo de empreendedores. Para realização desta pesquisa utilizamos como amostra o grupo de proprietários-gerentes de pequenos negócios composto dos inscritos no “Prêmio Talentos Empreendedores”, nos anos de 2000 e 2001, instituído pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC) em parceria com o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (BADESC). Dessa maneira buscou-se investigar como esse grupo estava inserido dentro do continuum da resiliência: baixo - orientados pelo perigo – tipo P; alto - orientados pela oportunidade – tipo O. Sendo a amostra da pesquisa os empreendedores, buscamos algumas definições sobre o significado da palavra empreendedor, seu desenvolvimento histórico, seu processo de gerenciamento, bem como as características relacionadas ao seu perfil, que estão elencadas na bibliográfica em referência. Finalmente realizamos análise da pesquisa efetuada e desta forma foi possível verificar como essa amostra estava inserida no que diz respeito ao continuum da resiliência. Da amostra pesquisada, composta por 80 empreendedores, pode-se concluir a maioria apresentavam um perfil mais orientado pela oportunidade – tipo O. Porém, é conveniente destacar dois aspectos, ou seja, a falta de planejamento e, principalmente, à aversão ao risco em boa parte da amostra pesquisada.

Palavras-chave: Empreendedores, Mudanças, Resiliência.

ABSTRACT

MOELLER, Jaques Enrique. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner.** 2002. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work deals with the subject regarding resiliency in the behavior of enterprising's according specifically to owners / managers of small business, which was fundamental in our model studies of Daryl R. Conner, researcher with relevant contributions about the referred subject. We studied five identified characteristics by Conner: flexibility, focus, organization, positivity and pre-action, trying to understand the influence of these characteristics in the management of this enterprising's' group. For this research fulfillment, we used as a sample the owners / managers' group of small business consisting from the inscription at Prêmio Talentos Empreendedores in 2000/2001 and instituted respectively by (Service Brazilian for Support Small Business of Santa Catarina (SEBRAE/SC) in a partnership with Bank Development of Santa Catarina State (BADESC). It was investigated how this group was inserted in the continuum of the resiliency: low – guided by danger – type P; high – guided by opportunity type O. The enterprising's were the research's sample, we sought some definitions about the meaning from the enterprising's word, its historic development, its management process, as well as the characteristics related to its profile that are casted in the bibliography in reference. Finally we carried out the research's analysis effected and it was possible to check how this sample was inserted in account to the continuum of the resiliency. It can be concluded from the researched sample consisted by 80 enterprising's, that most of them showed a more guided profile by opportunity – type O. Although, it is convenient to outcome two aspects: the back of planning and mainly the aversion to risk, in great part of the researched sample.

Key words: Enterprising's, Changes, Resiliency.

SUMÁRIO

Lista de tabelas	10
Lista de figuras	12
Lista de abreviaturas e siglas	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Considerações Gerais	15
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa	18
1.4 Hipótese de Pesquisa	21
1.5 Limitações do Trabalho	21
1.6 Estrutura do Trabalho	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 O Conceito de Empreendedor	23
2.1.1 A definição do termo empreendedor	23
2.1.2 O empreendedorismo	25
2.1.3 Os economistas	26
2.1.4 Os comportamentalistas	28
2.2 O Processo de Gerenciamento dos Empreendedores	29
2.2.1 O processo visionário	30
2.2.1.1 A influência da visão nos ambientes organizacionais	32
2.2.2 A criação de uma estrutura de negócios	33
2.2.3 Animar / Dar vida ao negócio	34
2.2.4 Como monitorar	35
2.2.5 A questão de aprendizagem	35
2.3 Inovação e Mudança	36
2.4 A Resiliência	39
2.4.1 As cinco características da resiliência	45
2.4.1.1 Flexibilidade	45
2.4.1.2 Foco	46
2.4.1.3 Organização	46
2.4.1.4 Positividade	47

2.4.1.5 Pró-ação	47
2.4.2 Pessoas orientadas pelo o perigo ou oportunidades	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Introdução	52
3.2 Caracterização da Pesquisa	54
3.3 Universo e Amostra	54
3.4 Coleta de Dados	55
3.5 Cadastramento dos Dados Obtidos	55
3.6 Tratamento dos Dados	55
4 DESCRIÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	97
5.1 Conclusão	97
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	100
REFERÊNCIAS	102
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	105
APÊNDICES	106
Apêndice A: Carta de apresentação à empresa a ser pesquisada	106
Apêndice B: Questionário aplicado aos empreendedores	110

Lista de tabelas

Tabela 1: Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa?	56
Tabela 2: Sexo	57
Tabela 3: Faixa etária: qual a sua idade em anos completos?	58
Tabela 4: Estado civil	60
Tabela 5: Grau de instrução	61
Tabela 6: Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negocio próprio?	62
Tabela 7: Trabalhou como empregado alguma vez?	64
Tabela 8: Em caso afirmativo, quanto tempo em anos?	65
Tabela 9: Característica/flexibilidade dos empreendedores	68
Tabela 10: Eu consigo gerenciar as mudanças	68
Tabela 11: É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades	69
Tabela 12: Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais	70
Tabela 13: Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais	71
Tabela 14: Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças ...	72
Tabela 15: Característica/ foco dos empreendedores	75
Tabela 16: Mantenho sempre um forte propósito e visão	75
Tabela 17: A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiradora e como sistema de orientação	76
Tabela 18: Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas	77
Tabela 19: Característica/organização dos empreendedores	79
Tabela 20: Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas	80
Tabela 21: Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança	81
Tabela 22: Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento	82
Tabela 23: Característica/positividade dos empreendedores	84

Tabela 24: Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico	84
Tabela 25: Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações	85
Tabela 26: Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis, porém apresentam oportunidades	86
Tabela 27: Acredito que a vida geralmente é recompensadora	87
Tabela 28: Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz	88
Tabela 29: Característica/pró-ação dos empreendedores	91
Tabela 30: Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa	91
Tabela 31: Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas	92
Tabela 32: Procuo influenciar os outros e resolver conflitos	93
Tabela 33: Quando ocorre quebra nas expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho	94

Lista de figuras

Figura 1: Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa?.....	57
Figura 2: Sexo.....	58
Figura 3: Faixa etária: qual a sua idade em anos completos?.....	60
Figura 4: Estado civil:.....	61
Figura 5: Grau de instrução:.....	62
Figura 6: Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negocio próprio?.....	63
Figura 7: Trabalhou como empregado alguma vez?.....	64
Figura 8: Em caso afirmativo, quanto tempo em anos?.....	66
Figura 9: Eu consigo gerenciar as mudanças.....	69
Figura 10: É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades	70
Figura 11: Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais	71
Figura 12: Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais	72
Figura 13: Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças	73
Figura 14: Mantenho sempre um forte propósito e visão	76
Figura 15: A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiração	77
Figura 16: Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas	78
Figura 17: Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas	80
Figura 18: Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança	81
Figura 19: Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento	82
Figura 20: Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico	85
Figura 21: Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações	86
Figura 22: Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis, porém apresentam oportunidades	87
Figura 23: Acredito que a vida geralmente é recompensadora	88

Figura 24: Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz	89
Figura 25: Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa	92
Figura 26: Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas	93
Figura 27: Procuo influenciar os outros e resolver conflitos	94
Figura 28: Quando ocorre quebra nas expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho	95

Lista de abreviaturas e siglas

BADESC	Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
CVC	Ciclo de Vida dos Clientes
CVP	Ciclo de Vida de Produtos
ODR	Organizational Development Resources
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Gerais

Na atualidade intensas discussões sobre o tema empreendedorismo têm despertado grande interesse por parte de diversos estudiosos. Sua expansão é recente, mais especificamente a partir dos anos 80, e disseminando-se por boa parte das ciências humanas e gerenciais.

Destacam-se, entre outros pesquisadores, Filion, Gartner, Hoselitz, Kirchhoff, Leff, McClelland, Schumpeter e Vésper, como estudiosos de temas que estão relacionados ao empreendedorismo. É conveniente destacar que os pesquisadores brasileiros têm direcionado esforços significativos na identificação das práticas empreendedoras no Brasil, salientando Ramal, Salim, Dolabela, Hochman, Bernhoeft, Ramal, Pereira, Alves, Azevedo, Barreto, entre outros. Suas pesquisas visam identificar desde os perfis culturais de vários países, realizando análises das influências que esses fatores exercem sobre o desenvolvimento do empreendedorismo em cada país, bem como verificar a importância que pequenos negócios desenvolvem em cada economia e os aspectos relacionados aos traços de personalidade dos empreendedores em geral. Devido à dinâmica mundial atual, exige-se dos indivíduos no cotidiano, com maior intensidade, algumas características, especialmente os que têm como objetivo empreender algum tipo de atividade empresarial.

Também é conveniente destacar que nesse novo contexto, no qual as pessoas têm mais acesso às informações, as exigências, de um modo geral, tornam-se maiores. Conforme expõe Drucker (1998, p.208):

Propiciar um meio de vida já não basta mais. O trabalho deve também proporcionar a vida. Isso significa que tornar o trabalho produtivo será mais importante do que nunca. Ao mesmo tempo, tanto trabalhadores braçais, dentro de sua profunda insegurança psicológica, como os trabalhadores intelectuais, dentro de sua mal-definida posição, esperam que o trabalho lhes proporcione satisfações não materiais, de natureza psicológica e social. Eles não esperam que o trabalho seja agradável, mas que seja realizador.

Atualmente, o que conduz as pessoas a empreenderem algum tipo de negócio, em grande parte origina-se na busca da realização profissional e conseqüentemente pessoal, de maneira mais plena. Em algumas economias, como no caso do Brasil, a informalidade absorve mais da metade da força de trabalho, ocorrendo isso na maior parte das vezes pela própria política econômica adotada por determinado país, o que acaba por ocasionar um incremento acentuado de novos empreendimentos, em especial, os de pequeno porte, os quais na maior parte das vezes têm pouco tempo de existência. Muitas vezes, isso ocorre pelas dificuldades relacionadas à gestão, ou seja, a falta de preparo adequado do pessoal responsável pelo gerenciamento, bem como políticas de crédito com muitas barreiras burocráticas, o que acaba por prejudicar em muitas situações as organizações que deveriam ser contempladas se o processo fosse mais equânime, imparcial, sendo assim mais adequado a realidade de determinado ambiente econômico.

Da mesma forma, há algumas questões controversas no que diz respeito ao significado do termo empreendedor. Alguns pesquisadores acreditam que sejam apenas os indivíduos que empreendam algum tipo de negócio próprio, outros argumentam que qualquer pessoa pode ser empreendedora, seja com a implantação de algum tipo de negócio ou de acordo com suas ações em determinado tipo de atividade que por ventura execute. Segundo Mafferrari (apud DRUCKER, 1998, p.xiii):

Vários professores e estudiosos de Administração foram consultados e suas sugestões e propostas foram bastante valiosas. Mas, como o próprio Drucker diz no livro, os termos *entrepreneur* e *entrepreneurship* apresentam problemas de definição, tanto no próprio francês, origem do primeiro, como em inglês e alemão, e certamente em outras línguas – e por que não em português?

Nesse trabalho, o corpus da pesquisa terá como base os empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios, mais especificamente os inscritos no “Prêmio Talentos Empreendedores”, nos anos de 2000 e 2001, instituído pelo SEBRAE em parceria com o BADESC.

Fatores como o aumento da informação, a maior disseminação do conhecimento, a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias, o aumento da qualidade de vida, a maior participação da mulher no mercado de

trabalho, dentre outros, contribuem para uma nova dinâmica de vida dos indivíduos. Devido à complexidade do ambiente, no qual estão inseridas as pessoas de maneira geral, algumas características tornam-se importantes num ambiente de grandes e contínuas mudanças.

A importância que os empreendedores exercem nos setores da economia é cada vez mais intensa, até mesmo porque na atualidade incentiva-se as pessoas para que obtenham novas informações, que se empenhem em descobrir uma nova maneira em executar determinada tarefa, busquem a inovação através de novos produtos ou usos de produtos já existentes, e dessa forma contribuam para a melhoria de processos que existam ou que venham a ser implementados.

A resiliência em sentido figurado significa a capacidade de resistência ao choque sendo que nesse trabalho será abordado o conceito de Conner (1995) - pesquisador do assunto - o qual expõe que as pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças e conseqüentemente poucas disfunções que poderão advir em dado momento frente às situações críticas pelas quais os indivíduos possam estar sendo submetidas.

Há cinco características que fazem parte da resiliência, que são a flexibilidade, o foco, a organização, a positividade e a pró-ação, sendo essas analisadas nessa dissertação. Segundo Conner (1995), os indivíduos que apresentam as cinco características de maneira mais acentuada são mais resilientes, ou seja, as pessoas mais orientadas pela oportunidade do que pelo perigo, conseguem adaptar-se com maior facilidade as mudanças que ocorrem em nossa sociedade de maneira geral e, por conseguinte, nos ambientes organizacionais. Conner é Presidente-fundador da Empresa de Consultoria Organizational Development Resources (ODR), fundada em 1974, e que tem como objetivo prioritário estudar um fenômeno - como as pessoas reagem às mudanças.

Em uma sociedade extremamente competitiva e com acentuadas transformações em todos os âmbitos, tornar-se-á importante o desenvolvimento dos indivíduos de uma maneira geral no que diz respeito a sua capacidade de absorver tais modificações e, ao mesmo tempo, não apresentarem muitas disfunções. É conveniente frisar que tal disposição mental se faz necessária não só nos ambientes

organizacionais, e sim em todas as esferas da vida na qual os indivíduos estão inseridos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Determinar o perfil dos empreendedores, proprietários-gerentes de pequenos negócios, utilizando o modelo de Conner (1995) através da análise das características da resiliência.

1.2.2 Objetivos específicos

- ☞ Elaborar um questionário visando a identificação da presença da resiliência;
- ☞ Abordar o conceito de empreendedor e os aspectos relacionados ao desenvolvimento histórico do empreendedorismo;
- ☞ Expor o processo de gerenciamento dos empreendedores;
- ☞ Mostrar a relação existente da inovação com a mudança;
- ☞ Abordar o conceito de resiliência e sua importância no perfil do empreendedor;
- ☞ Identificar as características da resiliência no perfil dos empreendedores analisados;
- ☞ Fornecer subsídios para uma melhor reação frente às mudanças com base na metodologia utilizada;

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

No ambiente atual, falar a respeito de proprietários-gerentes de pequenos negócios está associado com o conceito de empreendedor e segundo Filion (1999, p.5):

Qualquer discussão sobre pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por uma discussão em torno do conceito de proprietários gerentes de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar sobre o conceito de empreendedor.

O impacto das mudanças na sociedade atual e, conseqüentemente, sobre cada pessoa, acarreta muitas reações, e essas podem ser tanto positivas, como negativas. Então, identificar e procurar um melhor posicionamento poderá ser salutar, para que determinado indivíduo tenha uma melhor condição de vida e isso será traduzido através de seu bem-estar.

Vive-se em uma sociedade que apresenta grandes transformações em todos os âmbitos. As mudanças são cada vez mais intensas e rápidas, podendo-se observar as reações das pessoas em suas mais diferentes formas, diante de um cenário cada vez mais mutante. Nas palavras de Drucker (1998, p.17):

A incerteza na economia, na sociedade, na política ficou tão grande que se tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas - previsão baseada em probabilidades.

O ambiente econômico atual caracteriza-se pela incerteza, perplexidade, presente em todas as escalas e devido a essa instabilidade, pode-se concluir que indivíduos com melhor capacidade de adaptação tendem a apresentar menos disfunções. No ambiente empresarial as mudanças exigem uma maior flexibilidade e uma boa capacidade de adaptação. O novo tipo de profissional que daí surge deve visar em seu desenvolvimento as novas habilidades, que passam a se fazer necessárias frente ao ambiente empresarial, ambiente este que exige cada vez mais flexibilidade, determinação, organização, foco, constante aprendizado e busca incessante de informações úteis ao seu negócio e, conseqüentemente, ao seu desenvolvimento pessoal. Toda essa sobrecarga quando mal gerenciada, pode ocasionar diversos males, inclusive levando algumas pessoas à morte, seja de forma inconsciente ou até mesmo através do suicídio.

O que se percebe sem sombra de dúvida, é que o ambiente com que o empreendedor hoje se depara difere bastante em relação ao que se presenciava nas

organizações até bem pouco tempo atrás, semelhante ao que descreve Toffler (1990, p.227):

Afora exortações para trabalhar mais, quase não recebíamos informações vindas da companhia. Éramos os últimos, a saber, se uma seção ou fábrica ia ser fechada. Não recebíamos informações sobre o mercado ou sobre os concorrentes. Nada nos diziam sobre novos produtos que seriam introduzidos em breve, ou sobre novas máquinas.

O retrato de boa parte das organizações de que se tem conhecimento era, portanto, de uma administração totalmente centralizada, sendo que as informações do negócio e as mudanças que por ventura pudessem ser introduzidas só poderiam partir da iniciativa dos condutores do negócio. As idéias dos funcionários não eram apontadas como algo valioso e capaz de produzir resultados positivos. Bastante diferente é o retrato atual, quando se fala cada vez mais da necessidade das empresas ouvirem seus funcionários e começarem a aproveitar o seu potencial de forma integral. É necessário destacar que tal mudança não ocorre por motivos altruístas, sendo uma imposição do mercado.

Diante desse novo cenário, os empreendedores devem buscar em seu ambiente de trabalho a participação, a inovação e uma visão capaz de proporcionar o seu êxito profissional. Drucker (1998, p.45) afirma que:

A inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Deve-se buscar de maneira sistemática novas oportunidades a partir de uma análise do ambiente atual. Além disso, as transformações que estão sendo presenciadas podem propiciar a introdução de uma inovação, de um novo tipo de negócio, de uma nova forma de resolver determinados problemas que até então exigiam outro tipo de posicionamento e gerenciamento. O ambiente no qual os empreendedores estão inseridos na atualidade demonstra a importância da presença das características da resiliência.

Como refere Conner (1995, p.191) “[...] aqueles indivíduos e grupos que são resilientes, que tem habilidade de absorver altos níveis de mudança enquanto demonstram o mínimo de comportamento disfuncional”.

O teórico salienta a necessidade dos indivíduos terem a capacidade de absorver altos níveis de mudanças e, ao mesmo tempo, conseguir viver de maneira salutar em meio a tudo isso.

Pessoas mais resilientes estão melhores preparadas para enfrentar as situações difíceis que lhe possam sobrevir. Desta forma, as pessoas absorvem mais prontamente as dificuldades que ora se apresentam, e continuam de forma determinada a perseguir os seus objetivos previamente traçados. Pode-se afirmar que este estudo seja relevante no sentido de possibilitar a verificação de como os proprietários-gerentes de pequenos negócios administram a complexidade e as exigências hoje existentes, e ao mesmo tempo alcançam uma boa condição de vida, condição essa refletida no seu cotidiano através de suas ações.

Portanto, a inovação exige mudança, pois significa a introdução de alguma novidade e isso é o equivalente a dizer que possui qualidade ou caráter de novo. Assim, para mudar algum tipo de processo, uso, produto, serviço torna-se necessário executar alguma inovação e conseqüentemente são necessárias mudanças e devido a essas questões é que o presente trabalho aborda a resiliência e suas características.

1.4 Hipótese de Pesquisa

Através da análise dos resultados obtidos, tem-se a intenção de identificar a presença das cinco características (flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação) propostas por Conner (1995) e a importância destas no perfil dos empreendedores visando um adequado gerenciamento frente às situações críticas.

1.5 Limitações do Trabalho

Na avaliação da presença das cinco características nos perfis dos empreendedores pesquisados, segundo modelo proposto nesse trabalho, leva-se em conta poucas variáveis para traçar um perfil mais detalhado e completo. Tal fato

deve-se a impossibilidade de observar o cotidiano de cada empreendedor pesquisado de acordo com o tipo de metodologia utilizada.

1.6 Estrutura do Trabalho

Para a elaboração deste trabalho, dividiu-se este estudo em capítulos.

O primeiro apresenta uma introdução, onde estão colocadas as considerações sobre o tema, os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa, a hipótese de pesquisa, as limitações do trabalho e a estrutura do trabalho

Num segundo momento, desenvolve-se uma revisão da literatura em relação ao conceito de empreendedor, o desenvolvimento da disciplina de empreendedorismo, os empreendedores e suas características, o processo de gerenciamento dos empreendedores, inovação e mudança, a resiliência e suas cinco características e o *continuum* da resiliência, com o intuito de levar o pesquisador a conhecer de forma exaustiva o que diferentes especialistas da área comentam sobre o tema.

Após, descreve-se as características dos procedimentos metodológicos utilizados e a ferramenta proposta.

Em seguida, faz-se menção aos principais achados, onde se confirma a análise dos resultados obtidos.

Finalizando, coloca-se as considerações finais com a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Conceito de Empreendedor

Primeiramente é exposto nesse capítulo o conceito de empreendedor, suas diferentes abordagens de acordo com cada escola: a dos economistas e comportamentalistas. Ressalta-se a importância em abordar esses aspectos, obtendo assim, um entendimento consistente no que diz respeito ao campo do empreendedorismo.

De uma maneira geral, pode-se dizer que existe relativa divergência de opiniões a respeito do termo empreendedor. Os pesquisadores costumam definir aos empreendedores partindo de suas conclusões individuais que foram concretizadas através de suas disciplinas. Devido a esses fatos, alguns estudiosos associam os empreendedores à capacidade de inovação (os economistas), enquanto que outros associam com relação aos aspectos mais criativos e intuitivos (os comportamentalistas) (FILION, 1999, p.6).

2.1.1 A definição do termo empreendedor

Em relação ao termo *entrepreneur*, segundo Vérin (apud FILION, 1999, p.6), através de seus estudos no que diz respeito à origem e a própria evolução da palavra, esta só adquiriu seu significado no século XVII. Deve-se destacar que Schumpeter é considerado o pioneiro na intenção de propor uma melhor compreensão do que seja a função empreendedora na sua totalidade.

Segundo Drucker, este termo poderia referir-se a empresário, mas já haveria uma contradição nesse caso porque nem todos empresários são

empreendedores. Fora estas questões ligadas a palavras *entrepreneur*, ainda restariam dúvidas com relação ao termo *entrepreneurschip*. No caso do sufixo *ship* significa: “a) estado, condição ou qualidade; b) cargo honoraria, ou profissão; e c) arte, ou habilidade” (DRUCKER, 1987, p.xiv).

Assim, a definição de empreendedor é um desafio. O termo *manager*, que significa gerente, vem do francês antigo *ménager*, que significa cuidar bem de uma casa ou organizar cuidadosamente. Em razão de todos os debates efetuados pelos mais diferentes estudiosos, essas colocações acabam por ocasionar algumas discordâncias. Vérin estudou o desenvolvimento do termo *entrepreneur* através da história e, no século XII era usado para referir-se “aquele que incentivava brigas”. Já no século XVII um indivíduo que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no século XVII e início século XVIII passou a referir-se a uma pessoa que “criava e conduzia projetos” ou “criava e conduzia empreendimentos”.

Na época de Cantillon (1755), quando o termo ganhou seu significado atual, *entrepreneur*, significando assim uma pessoa que comprava matéria-prima (insumo), processava e vendia para outra, Fillion (1999, p.19) definiu empreendedor como:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Cabe ressaltar a respeito dessa definição que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Porém, só é possível ter visões a respeito de algo se imaginamos, porque visão se refere à capacidade em definir e, conseqüentemente, alcançar os objetivos no futuro; visão não é a mesma coisa que sonhos, pois esta é realista e alcançável, já o sonho nem sempre será possível. Basicamente, a visão é uma imagem do futuro, do que se pretende atingir.

A partir dos significados expostos, poderia ser considerado que o termo *entrepreneur* signifique empresário, mas isso não seria correto concluir, pois se sabe que muitos proprietários-gerentes de pequenos negócios, na realidade não são empreendedores. Dessa maneira, busca-se empregar nesse trabalho o

empreendedor como aquela pessoa que é proprietária-gerente de um pequeno negócio, embora conforme exposto através das definições o mais aceitável e difundido é que os empreendedores são pessoas que buscam novas oportunidades e a inovação de forma constante em seu cotidiano, não interessando qual a atividade e de que forma estes a desenvolvam. Assim, o empreendedorismo é visto como uma prática presente no cotidiano de cada uma.

2.1.2 O empreendedorismo

O campo do empreendedorismo apresenta nos dias atuais, ampla pesquisa e possui muitas publicações especializadas sobre o assunto, e tendo em vista o grande interesse pelo tema, muitas áreas de especialização têm surgido e com muitas variações presentes em seus estudos.

Neste trabalho, entretanto, a abordagem será específica: o objetivo recai sobre empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios, como anteriormente exposto.

De qualquer forma, devem ser salientadas as diferenças existentes na literatura, para que ocorra o real entendimento do conceito de empreendedor. Observa-se que os economistas vinculam o empreendedor à característica da inovação; por outro lado, os comportamentalistas detêm-se mais na intuição e na criatividade.

Com relação a esse assunto, Degen (1989, p.9) declara que:

O economista Joseph A. Schumpeter descreveu a contribuição dos empreendedores, na formação da riqueza do país, como o processo de destruição criativa. Este processo que, de acordo com Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revoluciona sempre a estrutura econômica, destrói sem cessar a antiga e, continuamente, cria uma nova.

De acordo com a transcrição anterior, pode-se dizer que os empreendedores inovam, pois criam novos produtos e serviços, bem como novos usos para produtos e serviços já existentes. É através do processo de buscar continuamente que determinado produto ou serviço se torne superior, que se opera

a denominada destruição criativa, a qual propicia com que alguns produtos ou serviços que no passado tinham grande utilidade e gozavam de bom conceito, hoje já não o tenham mais.

Um exemplo disto, dentre muitos, é a máquina de escrever, que para muitos seria insubstituível em um passado recente, mas que pode, na contemporaneidade, ser considerada uma peça de museu quando comparada ao computador e as suas possibilidades.

É importante frisar que o empreendedorismo não surgiu apenas das ciências econômicas. Na época pioneira dos estudos sobre o empreendedorismo qualquer pessoa que estudasse as organizações, a criação de novos empreendimentos, bem como o desenvolvimento econômico estava fadado a ser classificado como um economista, pois até a segunda metade do século XX, as ciências gerenciais não existiam. Analisando o desenvolvimento das pesquisas sobre o empreendedorismo pode-se confirmar a existência de dificuldades iniciais para aqueles que se detivessem nesse campo de estudo, visto que não havia limites claramente definidos. Entretanto, Filion (1999, p.7) destaca que:

Foi Schumpeter (1928) quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação: A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Essa essência do espírito de empreendedor torna-se bastante importante no contexto vigente, em razão das constantes mudanças que ora são presenciadas. Se essa essência reside no fato de perceber novas oportunidades, nada melhor que o tempo atual, visto que as transformações rápidas que ocorrem na sociedade acabam propiciando novas oportunidades de negócios, passando assim, a fomentar o aparecimento e aperfeiçoamento, respectivamente, de novos empreendedores e de novas oportunidades de negócios.

2.1.3 Os economistas

Existe uma convicção popular de que o empreendedorismo só tenha surgido das ciências econômicas. Mas, através de uma pesquisa pormenorizada dos primeiros autores, como Cantillon (1755) e Say (1815), que se dedicaram a abordar a tema, pode-se verificar que além da economia, os mesmos estavam interessados também no desenvolvimento de novos negócios, bem como as práticas gerenciais adotadas, mais especificamente, nas empresas.

Cantillon era um homem voltado para busca de oportunidades de negócios e, ao mesmo tempo, com a gestão dos mesmos. Voltado para avaliação do capital investido, ou seja, uma preocupação comum aos empresários de maneira geral, os quais desejam obter um retorno adequado sobre investimentos realizados. Através de sua obra, é possível verificar que foi uma pessoa que buscava as oportunidades e que efetuava mudanças constantes. Mostrou-se ser um homem capaz de identificar novas fontes de lucratividade e também como tornar mais lucrativos alguns de seus investimentos já efetuados.

Jean-Baptiste Say relacionava o crescimento econômico com relação à criação de novos empreendimentos. O fato de ele ser considerado um economista deve-se ao fato que naquela época as ciências gerenciais não existiam. Devido a esses fatores qualquer pessoa que pesquisasse ou fizesse algum tipo de consideração em relação às organizações ou até mesmo a distribuição de riquezas era tipo como um economista. Devido a esses limites existentes na época, as pessoas que estavam mais voltadas para esse assunto, procuravam manter-se dentro dos limites visando assim o reconhecimento (FILION, 1999, p.7).

Alguns aspectos são convenientes ter em mente, dentre os quais, para eles os empreendedores eram pessoas que corriam riscos e buscavam as oportunidades existentes. A diferenciação que era feita por Say no que diz respeito aos capitalistas e os empreendedores, pois para ele, os empreendedores eram pessoas que buscavam a inovação com a legítima perspectiva de obterem um melhor ganho, ou seja, ter maior ganho sobre o capital investido. Com base nisso, os empreendedores eram agentes de mudanças porque eram pessoas voltadas para a inovação, visando uma nova forma de executar determinado serviço ou produto. Isso demonstra que as mudanças são parte integrante da vida dos empreendedores de maneira geral e que eles apreciam essas modificações porque essas servem como incentivo na sua busca por novos e interessantes desafios.

Apesar de Say ser considerado por alguns autores como o pai do empreendedorismo, foi Schumpeter que associou o empreendedorismo a inovação (FILION, 1999, p.7). Os empreendedores eram vistos como pessoas que gostavam de introduzir alguma novidade e se empenhavam nessa direção. Schumpeter associou os empreendedores à inovação, porém é conveniente frisar que ele não foi o único, pois muitos economistas que tinham interesse no assunto, também o fizeram.

De uma maneira geral, alguns economistas como Hoselitz e Casson viam aos empreendedores como pessoas que buscavam oportunidades de maneira sistemática, assumiam riscos nessa busca por inovações e diante desse ambiente, muitas vezes incerto, eles demonstravam grande tolerância.

Os economistas por não aceitarem os modelos não-quantificáveis acabavam por limitar seus estudos e, conseqüentemente, uma melhor compreensão do empreendedorismo. Devido a isso, o empreendedorismo acabou se voltando mais para os aspectos comportamentais, e dessa forma conseguiu obter um conhecimento mais aprofundado a respeito dos empreendedores.

2.1.4 Os comportamentalistas

Essa escola apresenta como especialistas pessoas ligadas ao comportamento humano e a intenção é verificar o comportamento dos indivíduos em relação ao assunto empreendedorismo. David C. McClelland foi o precursor nessa análise e estudos.

Através de seus estudos, o autor identificou alguns heróis na literatura, sendo que as próximas gerações tenderiam a imitar tais líderes no que diz respeito ao seu comportamento. Através do estudo da história buscava verificar quais eram as possíveis explicações para existência de grandes civilizações, e diante dessa pesquisa verificou a presença de heróis na literatura, e assim, as gerações posteriores apresentariam certa tendência em imitar esses heróis, ou seja, aspectos relacionados ao seu comportamento. Esses povos, os quais eram treinados sob influência desses líderes, tinham grande necessidade de realização. A definição de

McClelland (apud FILION, 1999, p.8) era diferente da que encontramos muitas vezes na literatura, pois dizia o seguinte:

Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor.

Isso ocorria porque o trabalho feito por McClelland estava direcionado para gerentes de grandes organizações, tanto que uma pesquisa sobre sua obra demonstra que o mesmo não fazia conexão entre a necessidade de auto-realização e a decisão de ter um negócio próprio.

Outros autores posteriormente que dedicavam ao estudo do assunto, na maioria das vezes não colocaram como determinante a necessidade de realização para explicar a criação de novos negócios. Também foi exposto que o estudo de McClelland havia restringido sua pesquisa a alguns setores de atividade econômica. Essa observação é relevante, pois quando se faz uma análise, deve-se ter em mente qual o contexto em que tal pessoa está situada, pois as situações são diferentes dentro de um mesmo país, tanto mais quando se atravessam fronteiras nacionais, e devido a esses fatores, a teoria não se mostrou totalmente adequada, pois falha em contextualizar a estrutura social em que os indivíduos estão envolvidos. O ponto fundamental dos estudos desse autor foi de mostrar que o ser humano é um produto social.

Diante do exposto, convém explanar alguns aspectos que estão associados ao processo de gerenciamento dos empreendedores.

2.2 O Processo de Gerenciamento dos Empreendedores

Segundo Filion (1999) o processo de gerencial dos empreendedores está baseado em cinco elementos, que são visualizar, criar, animar/dar vida, monitorar e aprender. Suas atividades encontram-se fundamentadas nesses elementos, e

assim, abastecem a estrutura na qual os empreendedores desempenham suas atividades gerenciais.

2.2.1 O processo visionário

A sociedade do conhecimento, de uma forma geral, exige uma nova postura profissional por parte dos indivíduos, e nesse contexto a visão tem papel de relevante importância. Conforme Fillion (1993, p.52), visão é definida como:

Uma projeção: uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É também, uma imagem do tipo de empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento.

Sendo assim, a visão é o princípio que irá conduzir aos empreendedores na busca dos seus objetivos e, conseqüentemente, o seu empreendimento. Primeiramente, deve-se salientar a questão da visão referente aos indivíduos e posteriormente como essa exerce influência no ambiente organizacional e a possibilidade dos indivíduos como grupo terem a mesma visão na busca de sua realização, tanto individual como coletiva, resultando assim em uma maior satisfação.

Atualmente, salienta-se a importância dos indivíduos terem uma visão do que objetivam em suas vidas, quais suas metas e possíveis ações visando atingi-las. A razão de expor essa necessidade por parte de cada um está provavelmente ligada ao fato de estarmos inseridos em uma sociedade que apresenta mudanças radicais em sua estrutura e na forma de viver das pessoas.

Devido essas transformações, o indivíduo que tem uma visão do que 'pretende fazer', do que 'intencione ser', apresenta uma relativa vantagem sobre os indivíduos que costumam ficar atônitos, sem saber qual a direção escolher e quais medidas a serem adotadas diante da crescente complexidade do mundo dos negócios.

Um indivíduo que deseje empreender algo deverá necessariamente adquirir habilidades para que o seu projeto seja uma realidade. Nesse contexto, inserir-se-á uma capacidade de aprendizagem contínua (FILION, 1991).

Visando sua aprendizagem, os empreendedores devem ter um planejamento adequado, sabendo onde se encontram em dado momento, como eles estão posicionados frente ao ambiente e, para onde desejam dar os passos visando seu desenvolvimento. Todas essas questões estão associadas ao empreendedor ser focalizado e para atingir a esses objetivos deverá dispor de atitude pró-ativa.

Filion (1991a, p.67) enumera os passos para iniciar o processo de desenvolvimento da visão:

1. Avaliação de suas próprias áreas de interesse.
2. Avaliação de seus próprios pontos fortes e fracos.
3. Estimulação da imaginação pela leitura de estudo de casos biofiguras.
4. Focalização de uma área de interesse que apresente efeitos sinérgicos com alguns dos seus pontos fortes.
5. Desejo de iniciar o processo de desenvolvimento de uma visão.

Através dos passos expostos, convém fazer algumas observações importantes. A avaliação das áreas de interesse tornar-se-á importante por questões óbvias, como o fato de pessoas que estejam executando alguma atividade ligada aquilo em que há desejo genuíno tendem a conseguir maior êxito. É a motivação do indivíduo que estará sendo alimentada por ele de forma intrínseca.

Outros estudos revelaram que as pessoas têm um desempenho pior ao resolverem problemas quando trabalham por uma recompensa extrínseca do que quando estão intrinsecamente motivadas (DECI, 1998; FLASTE, 1998). Sobre seus pontos fortes e fracos, pode-se salientar que quanto melhor for o seu posicionamento sobre tais aspectos maior proveito poderá o indivíduo conseguir através de seus esforços. Sobre isso, Drucker (1999) expõe com clareza a necessidade de cada um conhecer suas forças para dessa forma saber como potencialmente utilizá-las.

Também, uma vez identificado seus pontos fortes é conveniente que cada indivíduo procure canalizar suas energias nessa direção, pois dessa maneira resultará em grande ganho no seu desenvolvimento.

Afora todas essas questões, não adiantaria nenhuma fórmula se todos esses passos não estivessem acompanhados de um desejo genuíno de seu desenvolvimento individual e, conseqüentemente de uma visão bem focalizada do que pretende ser e onde atuar.

Mas a visão vai além de palavras, para ações. A visão precisa ser trazida à vida. E, mais uma vez, isto se dá menos através de planos e programas formais do que por ações informais – arregaçar as mangas e juntar-se aos outros. Como a dançarina moderna Isadora Duncan descreveu sua arte: Se eu conseguisse dizê-lo, não teria de dançá-lo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.108).

Nesse sentido, é que as ações dos indivíduos que fazem parte de determinada organização transformam em uma prática do cotidiano a vivência do verdadeiro significado de uma visão. Algo que na essência está na ação, no concreto ato de desejar, executar e dessa forma demonstrar de maneira viva o poder da visão, quando esta é real por ser percebida, admirada e clara aos olhos das pessoas que fazem parte de determinado ambiente.

2.2.1.1 A influência da visão nos ambientes organizacionais

Do âmbito individual para o organizacional, a visão passa a ser de um grupo de pessoas, onde essas têm um propósito em comum, bem como metas e objetivos específicos. Aqui, insere-se a capacidade dos empreendedores nas questões relativas ao gerenciamento.

Conforme Filion (1999, p.9), “A imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para alcançar isso”.

Nesse processo visionário estão seis elementos compostos, os quais, são desenvolvidos de forma consecutiva, conforme Filion (1999, p.9) descreve a seguir:

1. Identificando um interesse em um setor de negócios
2. Entendendo um setor de negócios.
3. Percebendo uma oportunidade de negócios.

4. Focalizando um nicho de uma forma diferente.
5. Imaginando e definindo contextos organizacionais.
6. Planejando.

Como é possível verificar, no processo visionário de uma organização, é fundamental ter um conhecimento adequado do ambiente no qual a organização esteja inserida em dado momento. A partir disso, analisar devidamente esse ambiente, verificando assim quais as possibilidades e oportunidades existentes e, dessa forma, ajustar a organização para a implementação de medidas e práticas adequadas sendo necessário para essa prática um planejamento devido, embora muitos empreendedores não os tenham inicialmente conforme salienta Fillion (1999).

Visando um segmento diferente de mercado é conveniente dispor de uma visão abrangente de sua situação atual e construir cenários com relação ao futuro. Neste trabalho, quando é elaborado em conjunto, as pessoas envolvidas irão projetando um futuro que pretendem construir, o que têm intenção de atingir, de que forma e os resultados esperados de tal posicionamento. Num mercado cada vez mais desafiador, construir cenários pode servir como guia para determinada organização, como Porter (1990, p.425) expôs que “Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser.” Assim, sendo a visão uma projeção do que pretendemos ser, fazer, nada mais conveniente do que buscar conduzir os esforços de uma organização de maneira organizada e sistemática.

Diante desses seis elementos torna-se necessário aos condutores do negócio e aos tomadores de decisões, avaliarem seus recursos em dado momento, suas potencialidades, suas reais intenções frente ao mercado, sua cultura organizacional em acordo com suas estratégias e seu discurso. Nesse aspecto, os empreendedores possuem uma melhor relação com seus colaboradores, estabelecendo relações mais sólidas com as pessoas que fazem parte em concretizar sua visão. Pode-se observar que além de um discurso de respeito aos indivíduos existe uma melhor parceria com as pessoas que estão participando com seu trabalho naquele ambiente.

2.2.2 A criação de uma estrutura de negócios

Basicamente aqui se deve procurar definir o espaço de mercado que os empreendedores desejam, ou seja, o nicho que desejam ocupar. Identifica-se uma oportunidade e verifica-se qual o tipo de estrutura necessária para transformar essa oportunidade em algo concreto.

Pode-se descrever aqui as tarefas a serem desempenhadas, bem como os recursos que se tornam necessários para a sua concretização. Interligam-se questões como visão, atividades gerenciais e serem desenvolvidas e o tipo de organização necessária para a sua concretização. Há uma atmosfera baseada no comprometimento por parte das pessoas que fazem parte desse tipo de ambiente, sendo que essas pessoas trabalham arduamente na maior parte das situações e estão empenhados com as tarefas que executam. Frisa-se a importância do empreendedor no respectivo setor que deseja atuar como de grande validade, principalmente no início de sua caminhada, visando a concretização de seus objetivos. Existe um comprometimento bastante acentuado com os resultados esperados no desempenho de suas atividades. Da mesma forma é conveniente que esses empreendedores disponham de mais tempo para tratarem de assuntos essenciais, como estratégia e direção administrativa.

2.2.3 Animar / Dar vida ao negócio

A partir do momento que o empreendedor dispõe de uma clara visão do que pretende, automaticamente fica mais evidente que tipo de estrutura este necessita. De maneira geral, os empreendedores buscam dar mais atenção às questões como recrutamento, seleção e treinamento de seu pessoal. Dedicam-se mais tempo buscando comunicar sua visão central bem como as visões complementares. Através dessa postura ocorre naturalmente um comprometimento mais acentuado por parte das pessoas que fazem parte de dado ambiente.

Sua atenção é concentrada na atividade, presteza, aplicação, ou seja, na própria ação diária em busca de realização. Dedicam mais tempo em comunicar quais os objetivos a serem atingidos e através dessa atitude incentivadora, estimulante, motivam as pessoas que fazem parte do seu ambiente na direção

desejada visando à concretização de sua visão. Outro aspecto que se deve ressaltar é que há uma maior delegação de atividades e por participarem ativamente de todos os processos conseguem dispor de uma visão mais abrangente da organização como um todo. Como consequência dessa delegação, passam a dispor de tempo para participar na elaboração de processos criativos.

2.2.4 Como monitorar

É conveniente salientar que monitorar não significa controlar, mas a busca dos empreendedores é com o intuito de corrigir, ajustar e fazer melhorias em determinado processo. A tendência é estar de olho no resultado final porque é ali que estará toda a base do trabalho realizado.

O foco dos empreendedores é acompanhar as tarefas, tendo uma visão geral e abrangente dos processos internos de sua organização e buscando sempre efetuar ajustes necessários para alcançar maior eficácia organizacional. É interessante observar que geralmente nos inícios de suas atividades os empreendedores não fazem controles muito detalhados, e sim procuram selecionar o que seja mais relevante naquele momento e assim fazem esporadicamente. Com o passar do tempo, a tendência é que deleguem essas atividades e passem a dar maior importância de acordo com o crescimento de sua organização.

Através do monitoramento procuram tomar as medidas cabíveis quando da ocorrência de algum problema e devido ao seu acompanhamento e sua visão abrangente da organização conseguem estabelecer inter-relações por detrás de algum problema. Como consequência acabam reestruturando atividades que estejam relacionadas até atingirem os resultados almejados. Isso se torna uma vantagem competitiva de suas empresas.

Outro aspecto relevante é que os empreendedores não costumam dispor de controles muito detalhados como ocorre nas grandes organizações, sendo que esses só passam a ocorrer conjuntamente ao crescimento da empresa.

2.2.5 A questão de aprendizagem

Na maior parte dos casos, os empreendedores têm vontade constante de aprender e buscam a isso com bastante afinco. A maneira de aprender dos empreendedores não é necessariamente através da educação formal, mas em muitas ocasiões, através do próprio processo de seu trabalho, ou seja, aprender agindo. Em contato direto nas suas atividades diárias parece ser a maneira mais gratificante e adequada em seu processo de aprendizagem.

O ambiente que busca incentivar os indivíduos no uso de suas potencialidades e trocas de experiências tornar-se-á enriquecedor aos participantes, e da mesma forma não tratará as pessoas como um depósito de informações, como se delas não fosse possível extrair idéias criativas e, conseqüentemente, ações úteis ao ambiente no qual estejam inseridas. Em ambientes que promovam o incentivo a aprendizagem os indivíduos podem usar sua criatividade, buscando de maneira inquietante alternativas que possam gerar êxito frente algumas ações. Conforme Filion (1999), enquanto continuam a aprender, os empreendedores continuam a ter sucesso.

2.3 Inovação e Mudança

Na maior parte das vezes, quando se fala de empreendedores, comenta-se também a vocação que esses apresentam para a inovação e, conseqüentemente, em mudanças. Conforme Drucker (1997, p.186), quando se refere às pessoas, as organizações buscam a inovação da seguinte forma:

Elas sabem que a inovação obedece a uma distribuição probabilística. Sabem que é possível dizer que tipo de inovação – se introduzida com êxito – irá provavelmente se tornar um importante produto ou processo, uma importante empresa ou um importante mercado. Sabem como procurar sistematicamente as novas áreas de atividade inovadora que, caso produzam resultados, serão bem sucedidas e recompensadoras.

A essência da atividade empresarial está em conseguir melhores resultados com os recursos disponíveis em determinado momento, e assim ter êxito no mercado no qual esteja atuando.

Utilizar-se de maneira eficiente, visando assim produzir os efeitos desejáveis com os recursos materiais e humanos disponíveis, exige por parte dos indivíduos, a busca incessante por novos processos e o seu aprimoramento. Desejando-se explorar as conseqüências de acontecimentos que já existam, como evolução demográfica, alterações populacionais, entre outros, os investimentos efetuados poderão ter um retorno mais garantido, pois nesse caso trabalha-se com uma certa previsão.

Já o mesmo não ocorre no que diz respeito às mudanças de percepção, visão e expectativas das pessoas em geral, pois essas são mais difíceis de serem previstas. Ocorrem as inovações que não apresentam um padrão, sendo aquelas em que ao invés de explorar o mundo acabam por modificá-lo e são essas as verdadeiramente importantes. Como exemplo desse tipo de inovação pode-se citar Henry Ford que vislumbrou algo que não existia em sua época, ou seja, o mercado de massa e dessa forma passou a operar para assim realizar o que desejava. Esse tipo de inovação é mais improvável e bem mais arriscada, até porque conseguir o sucesso nessa situação exige uma disposição ao risco, visto que a maioria não consegue obter o êxito desejado (DRUCKER, 1997).

Diante desses aspectos é aconselhável que as pessoas que fazem parte de determinada organização tenham uma estratégia inovadora. Discute-se há algum tempo o Ciclo de Vida de Produtos (CVP), ou seja, são fenômenos que seguem uma ordem determinada e nesse caso é a introdução, crescimento, maturidade e por fim o declínio. Atualmente passa a ser considerado o Ciclo de Vida dos Clientes (CVC) também como uma valiosa maneira de efetuar verificação com clientes potencialmente rentáveis ao longo de um tempo determinado. Entende-se por ciclo, fenômenos que seguem uma lógica determinada em determinado período. Tudo isso exige um conhecimento não apenas dos recursos materiais e humanos existentes em determinada organização, mas principalmente, um conhecimento pleno das forças que operam no mercado e oportunidades que estão fora do âmbito da organização em si. As oportunidades estão do lado de fora e deve-se buscar identificá-las.

Os produtos e serviços que hoje por ventura são oferecidos, provavelmente dentro em breve, sofrerão alteração acentuada e alguns até mesmo desaparecerão porque essa é a tendência da sociedade, a qual defronta-se com a

constante evolução. Pode-se citar alguns exemplos tanto de empresas como de empregos afetados: livrarias, bibliotecas, editoras, universidades, escolas, revelação de fotos, filmes cinema, figuras, agências bancárias, gravadoras de CD's, loja de discos, cirurgia médica, agência de turismo e de viagens entre outros tantos.

Presencia-se no cotidiano, mudanças profundas em todos esses ramos como, por exemplo, a possibilidade de cada pessoa optar em gravar um CD apenas com as músicas que lhe agradam a um custo infinitamente menor no que diz respeito a sua aquisição em uma determinada loja. Até um passado recente exportar tal possibilidade poderia não ser algo crível para boa parte dos indivíduos e adicionando a essa possibilidade uma considerável economia. Assim, além de poder dispor apenas das músicas que realmente determinada pessoa goste, gasta-se menos.

Drucker (1997, p.1888) expõe “O fundamento da estratégia inovadora é a eliminação planejada e sistemática daquilo que é velho, moribundo, obsoleto”.

Diante dessa citação o velho é algo gasto pelo uso, algo que tem muito tempo de existência e a sociedade na qual as pessoas estão hoje inseridas de certa maneira exige constantes novidades e quando essa não exige as forças que operam o mercado tratam de criá-las, ou seja, cria-se novas necessidades.

Pode-se observar isso através do avanço nos mais diferentes campos, como por exemplo, na educação com suas novas ferramentas destinadas para o ensino; na saúde através de cirurgias que podem ser acompanhadas de longa distância; na indústria de maneira geral através da crescente automação; nos serviços disponíveis através de uma maior interação com os clientes ou potenciais clientes; no domicílio dos indivíduos de onde é possível executar uma série de atividades sem necessidade do descolamento físico. Esses são apenas alguns exemplos de um cenário em que a tecnologia possibilita uma infinidade de situações que até pouco tempo não seriam pensadas pela maioria das pessoas.

A Internet introduziu uma série de transformações na maneira como as empresas operam e, conseqüentemente, as empresas que estiverem atentas às mudanças introduzidas através dessa tecnologia terão a possibilidade em obter melhores resultados, o mesmo ocorrendo com as pessoas, ou seja, as que estiverem atentas a essas alterações terão maiores oportunidades visto que várias

profissões estão passando por transformações ocorrendo até mesmo a extinção de algumas.

A intenção através dessa exposição que enfoca a visão e as mudanças é salientar que devido a esse ambiente as características que fazem parte da resiliência tornam-se convenientes, propício de serem analisadas. Assim, aborda-se na continuidade a resiliência.

2.4 A Resiliência

A resiliência é definida na física como a propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora de tal deformação elástica. Já em sentido figurado, significa a capacidade de resistência aos choques. Nesta dissertação, a resiliência será abordada segundo modelo de Conner, isto é, como uma característica importante a ser desenvolvida e incorporada no cotidiano, especialmente em relação ao perfil dos empreendedores, mais especificamente aos proprietários gerentes de pequenos negócios, os quais constituem a amostra dessa pesquisa. As pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhores preparadas para as mudanças e seus desdobramentos, sendo mais eficazes em enfrentá-las; absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam poucas disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem antecipar-se às mudanças (CONNER, 1995, p.191).

Pessoas que buscam uma maior autonomia, ou seja, a faculdade de governar a si mesmo e um melhor posicionamento no sentido profissional geralmente estão mais propensas a enfrentar situações que exigem uma maior adaptabilidade. Afirma Drucker (1998, p.207):

Operar qualquer coisa - uma fábrica, uma tecnologia, uma linha de produto, um sistema de distribuição - exige esforço constante e atenção incessante. Se há algo que seguramente existe em qualquer tipo de atividade é a crise diária. A crise diária não pode ser adiada, ela tem de ser resolvida prontamente. E a atividade em andamento exige alta prioridade e a merece.

Conforme Drucker (1998) salienta, a denominada crise diária faz parte

dos negócios e, nesse sentido, os empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios se vêem frequentemente confrontados com situações difíceis e diversas em seu cotidiano - o que se deve ao próprio contexto mundial - o qual é imprevisível e exige de cada um a elaboração de diversos cenários onde seja possível manter seu negócio com o devido sucesso em meio às turbulências.

Ensina Conner (1995, p.71) “As pessoas que gerenciam mudanças com sucesso sabem por intuição que, uma vez que estejam se aproximando do limiar do choque futuro, não podem mais apenas anunciar a mudança - devem orquestrá-la”.

Como afirma Conner (1995), deve-se orquestrar a mudança. Isto significa que as pessoas devem reger a mudança - vale lembrar que reger é uma palavra definida como dirigir, governar, administrar, guiar, encaminhar. Através desse exercício de significação, pode-se avaliar a importância de gerenciar mudanças é necessário dirigir, controlar, encaminhar, administrar e, de certa maneira, antecipar-se às mudanças.

No estudo feito sobre a capacidade de resiliência foi verificado que algumas pessoas, apesar das grandes mudanças, apresentavam um pequeno grau de disfunção. As disfunções podem ser observadas através de diversos comportamentos, entre os quais podemos citar: decisões mal tomadas, constantes conflitos com parceiros de trabalho, irritação momentânea que pode interromper a atenção à execução de suas tarefas, comportamento explosivo inadequado no ambiente empresarial, frustrações do trabalho afetando o relacionamento familiar, entre tantos outros. Em um estágio mais avançado, tais disfunções podem causar: moral baixo, dores de cabeça e/ou de estômago, apatia, depressão crônica, esgotamento físico e/ou psicológico, levando, até mesmo, ao suicídio (CONNER, 1995, p.47).

Não estão elencados aqui todos os problemas que podem decorrer em razão de disfunções, mas é possível ter uma dimensão das suas conseqüências. A sociedade atual, com sua crescente competitividade, ocasiona diversas formas de stress aos indivíduos de maneira geral, especialmente no que se refere aos empreendedores.

As pessoas que desenvolvem um elevado grau de resiliência não estão imunes às conseqüências que possam ocorrer no comportamento humano. A

vantagem de uma maior resiliência é o fato de não ficar tão surpreso com alguns acontecimentos e assim, reunir condições internas para exibir uma melhor reação. Sabe-se que, para aprender e modificar comportamentos humanos, exige-se uma elevada autoconsciência, a capacidade de refletir sobre si mesma, consciência de si e motivação através de um trabalho mais árduo por parte de cada indivíduo.

Outro aspecto a destacar, é o fato de que a pessoa que tem um melhor conhecimento das características humanas e de suas implicações, embora não fique terminantemente imune aos efeitos de suas vivências, pode tornar-se, em contrapartida, mais apta a enfrentar as situações de forma eficiente e satisfatória. Registra Conner (1995, p.197):

Lembre-se que ter aprendido a entender o comportamento humano não significa que você esteja imune às suas conseqüências. A vida e suas inevitáveis mudanças ainda o surpreenderão. A vantagem de uma maior resiliência é que você não ficará tão surpreso e, portanto, estará em uma posição para se recuperar mais rápida e eficientemente.

As pessoas estando melhores preparadas, prevenidas nestes aspectos poderão demonstrar uma melhor recuperação, não ficando tão perplexas quando algo inesperado ocorrer, não nem se entregando ao desânimo, ou até mesmo ao desespero. O que ocorrerá em boa parte das situações é que tais indivíduos tendem a sentirem-se mais fortificados através das experiências que tragam a ambigüidade, ansiedade e a relativa perda de controle sobre determinado evento.

Deve-se expor com clareza que, a partir do momento em que as pessoas começam a relacionar variáveis presentes em sua vida, e a influência destas no seu comportamento, é que podem começar a adquirir uma melhor capacidade de administrar, ou seja, é a partir daí que se torna possível conduzir as mudanças de maneira mais eficaz. Quando se pode conduzir algo com eficiência, os resultados advindos de decisões tomadas não serão objeto de surpresa, mas devidamente esperados em boa parte das situações.

Segundo Conner (1995), a resiliência tem como essência cinco características, quais sejam flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação.

Estas características podem ter grande importância no cotidiano dos empreendedores auxiliando-os a enfrentar mais prontamente diversos obstáculos e situações muitas vezes inesperadas. Tenciona-se demonstrar com o presente

estudo que uma maior prontidão por parte de cada indivíduo, mais especificamente, por parte dos empreendedores catarinenses, proprietários-gerentes de pequenos negócios e a busca pelo desenvolvimento da resiliência, e suas respectivas características, podem trazer muitos benefícios tanto na vida pessoal e conseqüentemente no âmbito profissional.

Aprender sobre questões que possibilitam um melhor gerenciamento das mudanças é, atualmente, uma necessidade para o melhoramento da condição de vida e da capacidade de enfrentar ocorrências inesperadas. Diante do cenário mundial vigente e suas grandes transformações, pode-se dizer que, quanto mais preparadas, as pessoas estiverem, melhores serão suas chances de enfrentarem as adversidades e obterem êxito.

Segundo Conner (1995, p.27), aprender os padrões e princípios que nos permitirão administrar mudanças e aumentar nossa resiliência não é somente um luxo, mas uma necessidade. Acredita-se na real necessidade de desenvolver essa característica, em razão do tempo em que se encontra a humanidade, bem como por todas as implicações que estão envolvidas nas transformações que se observam em todo o globo terrestre. É possível perceber isso no cotidiano, não sendo necessário ser cataclísmico, bastando apenas observar o estágio atual da humanidade. Para exemplificar, pode-se citar o que move a sociedade: o dinheiro. Esse se movimenta com tamanha rapidez, em fração de segundos, percorre os mercados financeiros mais atrativos no mundo e, ao mesmo tempo, em grande parte só tem sua existência na virtualidade. Uma notícia, um acontecimento que por ventura ocorra em determinado país acaba por afetar imediatamente todos os mercados, trazendo consigo diversas conseqüências, podendo essas ser tanto positivas como negativas. Esse é apenas um exemplo que visa demonstrar como através do avanço tecnológico atual tudo está mais interligado, e os indivíduos, em sua maioria, são afetados em tempo real.

Como a amostra desse trabalho constitui-se de empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios, tem-se como verdadeiro que esses estão mais expostos a toda essa dinâmica que a sociedade atual apresenta. Além das inquietações que fazem parte do dia-a-dia de qualquer pessoa ainda existem maiores preocupações com o ambiente micro e macroeconômico, os quais afetam diretamente aos seus negócios.

Levando-se em consideração que, na atualidade boa parte das doenças são efeitos somatizados em função do stress que de uma forma ou outra é vivenciado no cotidiano, a resiliência é uma característica fundamental visando proteger as pessoas de doenças físicas. A resiliência traz em si um dos fatores importantes para o controle do estresse e suas repercussões no sistema imunológico. O estresse, quando persiste, provoca uma baixa no sistema imunológico, responsável pela defesa do organismo e como consequência ocasionando diversas doenças.

Por analogia, as doenças causadas em virtude dos choques sofridos pelas pessoas correspondem ao que Conner (1995) caracteriza como disfunções resultantes de diversas situações. Somando-se as pressões existentes nos ambientes organizacionais, torna-se possível antever as consequências. Presenciam-se, hoje, discussões em torno dos desgastes emocionais que as pessoas sofrem e as doenças resultantes disto.

Em uma sociedade com tamanha competitividade, e ao mesmo tempo com profundas transformações, na qual a insegurança se faz presente das mais variadas formas, pode-se dizer que é fundamental o desenvolvimento da característica da resiliência para o êxito profissional e, no caso em estudo, especificamente como determinante do sucesso dos empreendedores.

Diante destes fatos, procura-se demonstrar, com este trabalho, que as pessoas, sobretudo os empreendedores que se antecipam às mudanças e que procuram desenvolver características emocionais constantemente, podem estar mais aptos a enfrentar as dificuldades decorrentes do contexto atual. Conforme Conner (1995, p.201):

Elas podem se recuperar repetidamente ao serem sujeitadas aos estresses da mudança. Na realidade, quando pessoas resilientes enfrentam a ambigüidade, ansiedade e perda de controle que acompanham uma grande mudança, elas tendem a se fortificar com as experiências em vez de se sentirem esgotadas.

Frisa-se, portanto, a existência de dois tipos de pessoas, segundo o modelo de Conner as que podem ser orientadas pelo perigo e aquelas passíveis de serem orientadas pela oportunidade, que se enquadram no continuum da resiliência.

Com base no exposto até aqui, ressalta-se que o presente trabalho busca

verificar o perfil do empreendedor, pretendendo estabelecer se mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento o denominado continuum da resiliência. É possível, também, que as pessoas sintam-se fortalecidas através dos processos de intensa transformação e, o que é mais importante, talvez se sintam mais fortalecidas para enfrentar e gerenciar as mudanças que estão por vir.

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que a resiliência não é algo novo. Encontra-se nos dias atuais vários profissionais nas mais diversas áreas trabalhando e abordando tal assunto e suas influências.

Entre outros, pode-se citar os seguintes exemplos:

- ☞ Grotberg (2002) que expõe resiliência como a capacidade humana universal que permite a pessoa, grupo ou comunidade, prevenir, minimizar e sobreviver aos danos provenientes de adversidades e poder transformar e intensificar a vida daqueles que são resilientes. Nesse caso o trabalho desenvolvido consiste em desenvolver a auto-estima nas crianças negras objetivando uma melhor interação, pois é sabido que se vive em um país onde ocorre a discriminação relativa à raça, basta apenas olhar e analisar os indicadores sociais quando confiáveis.
- ☞ Pereira e Tavares (2002), apresentando como foco o desenvolvimento psicológico: resiliência e stress. “O projeto tem como pressuposto contribuir para ativar e promover a maturidade psicológica do indivíduo, especificamente através dos processos resilientes [...]”.
- ☞ Barros (2002), onde expõe a presença da resiliência na cultura, no processo de comunicação constituindo-se essa abordagem algo muito interessante. “Em nossa concepção a ‘resiliência’ está presente no processo de comunicação. Ela se apresenta na aptidão do receptor, de não apenas interagir, mas reagir às proposições da fonte emissora”.
- ☞ Bocalandro (2002), onde expõe que este termo está estreitamente ligado à noção de psicossomática e holismo. Parece que certas características de personalidade fazem com que as pessoas sejam mais felizes, realizadas, saudáveis e tenham maior habilidade de lidar com a dor, com o sofrimento, a doença, muitas vezes tirando desses reveses, forças para

mudarem a própria existência. Creio que a pergunta mais importante a ser feita é: podemos desenvolver a resiliência em nós ou em nossos clientes? Se sim, quais métodos e técnicas seriam mais eficientes?

☞ Ping (2002) expõe como a resiliência está presente na tecnologia, e hoje, qualquer projeto de IT na área de *hardware* tem como premissas aspectos como disponibilidade e resiliência; escalabilidade; gerenciamento e proteção de investimento.

Os biólogos utilizam o termo resiliência quando estudam os ecossistemas existentes e suas reações frente a determinadas situações.

O objetivo de tais citações visa demonstrar como a resiliência está presente em áreas distintas. Como anteriormente frisado, serão abordadas na continuidade as cinco características que fazem parte da resiliência segundo modelo de Conner.

2.4.1 As cinco características da resiliência

Segundo Conner (1995), a resiliência tem como essência cinco características - flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação - que podem ser sintetizados da seguinte forma:

2.4.1.1 Flexibilidade

É maleável, flexível ao responder a incerteza. As pessoas com alto grau de resiliência acreditam, tem como verdadeiro, a crença de que podem gerenciar as mudanças e aceitam a ambigüidade, não ficando permanentemente atônitas com os contratemplos, que por ventura ocorram, e sim, se recuperam com maior rapidez. Mantém a consciência de suas forças e fraquezas aceitando quando necessário os limites externos. Tem por hábito desafiar situações e modificar as suas próprias suposições, hipóteses e quadros referenciais quando necessário. Seus

relacionamentos interpessoais são de grande apoio durante o processo e são pacientes, compreensivos e lidam com humor diante das situações.

Apesar de sua maneira positiva de encarar a vida, em algumas situações necessita de um pouco de tempo para se recuperar após alguma adversidade e/ou infortúnio. Esses indivíduos têm boa consciência no que tange aos seus limites internos e externos devido ao fato de reconhecerem seus pontos fortes e fracos. São pessoas pacientes e que demonstram boa compreensão o que auxilia na sua forma de encarar as mudanças.

2.4.1.2 Foco

Possui uma visão clara do que deseja alcançar. A visão que esses indivíduos possuem serve como um guia que é capaz de orientá-los, durante a transição e mesmo quando ocorrem quebras significativas nas suas expectativas conseguem restabelecer os seus propósitos, sendo que sua visão serve como um sistema de orientação em busca de seus intuitos. Tal procedimento está em acordo com o exposto nesse trabalho abordando a questão da visão desses indivíduos, na maneira como se projetam frente ao futuro.

2.4.1.3 Organização

Indivíduos que buscam fazer uma análise adequada procurando verificar os temas relevantes que estão presentes em situações confusas, aceitam renegociar prioridades durante uma mudança o que está de acordo com sua flexibilidade.

Pessoas com alto grau de organização conseguem gerenciar diversas tarefas simultaneamente e, com sucesso, mesmo diante de situações de estresse consegue fazer com que não afetem outros projetos de sua vida. É humilde para solicitar ajuda quando necessário e seu empenho em grandes ações só se dá após bom planejamento. Conseguem gerenciar diversas tarefas e exigências de maneira simultânea.

2.4.1.4 Positividade

O indivíduo vê a vida como desafiadora, e ao mesmo tempo com muitas oportunidades e possibilidades, acredita que existam lições importantes a aprender, embora enfrente momentos difíceis, crêem nas recompensas que a vida pode dar a cada um. Vê a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades.

No que diz respeito a essa característica, são as pessoas que vêem o mundo como algo dinâmico e apresentando grandes modificações tanto no presente quanto no futuro. Sabe que em muitas situações suas expectativas serão quebradas ao mesmo tempo em que acreditam que oportunidades existirão. Procuram olhar de frente aos acontecimentos e assim aproveitar o aprendizado resultante de determinada situação e acreditam na recompensa por assim encarar as mudanças. A sociedade é vista como dinâmica e sua maneira em olhar ao mundo é composta por muitas variáveis e apresentando sempre modificações. As quebras de expectativa são vistas como algo natural que fazem parte de um mundo em transformação, ao mesmo tempo, em que procuram adquirir um melhor entendimento dessas situações. Embora as mudanças não sejam sempre confortáveis, sabe-se que apresentam oportunidades e procuram identificá-las, servindo como fonte de aprendizagem.

2.4.1.5 Pró-ação

Induz as mudanças ao invés de evitá-las. Tais pessoas determinam quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa, improvisam novas abordagens e buscam verificar de que maneira tal situação pode ser vantajosa. Avaliam os riscos que estejam envolvidos nas diferentes situações, embora muitas vezes as conseqüências possam ser potencialmente negativas e assim extrai lições

de experiências e costuma aplicá-las em situações posteriores e semelhantes. Quando da quebra de expectativas investe na solução de problemas e em grupo de trabalho e assim influencia aos outros e resolve conflitos.

Através da análise dessas cinco características, pode-se estabelecer se tais indivíduos sejam mais orientados pelas oportunidades (tipo “O”) ou pelo perigo (tipo “P”), segundo modelo de Conner, no que diz respeito ao *continuum* da resiliência.

2.4.2 Pessoas orientadas pelo perigo ou oportunidades

Pessoas orientadas pela oportunidade são aquelas que possuem uma visão mais otimista, que encaram os acontecimentos de forma mais positiva, que buscam explorar os acontecimentos como forma de aumentar seu potencial e capacidade em administrar situações com bom êxito; são pessoas com confiança nas relações pessoais que estabelecem e que buscam seu apoio quando necessário; têm consciência de suas limitações e, justamente por isso, só encaram projetos para os quais acreditam estarem devidamente preparadas e para os quais estão certas de obterem o apoio necessário na perseguição de seus objetivos.

Outro aspecto forte é a análise que fazem em relação aos acontecimentos presentes e possíveis em relação ao futuro. Diante dessas perspectivas, elas ativam seus sistemas de sustentação e, assim, adaptam-se mais facilmente às circunstâncias.

No caso das pessoas orientadas pelo perigo, estas tendem a apresentar uma atitude mais defensiva quando ocorre uma quebra em suas expectativas. Tais indivíduos - de certa forma - não aceitam que expressivas mudanças possam ocorrer no cotidiano e que sejam uma parte natural da vida. Dessa forma, não esperando significativas mudanças acabam por sofrer choques maiores quando algo já estabelecido acaba por modificar-se.

Devido a essas atitudes reativas adotadas em algumas situações, tendem a culpar aos outros pelo inesperado, e assim não desenvolvem mecanismos que possam aprimorar o seu entendimento sobre cada novo evento que por ventura

ocorra. Através de uma atitude mais defensiva tendem a evitar e não direcionam esforços para ações adequadas, procurando até mesmo aprimorar a habilidade de anteciparem-se às mudanças.

Com base no exposto até aqui, ressalta-se que o presente trabalho busca verificar o perfil do empreendedor, pretendendo estabelecer se mais orientado pelo perigo ou pela oportunidade, tendo como fundamento a resiliência. É possível também que as pessoas sintam-se fortificadas através dos processos de intensa transformação e, o que é mais importante, talvez fiquem mais fortalecidas para enfrentar e gerenciar as mudanças que estão por vir.

Fala-se com muita freqüência que os empreendedores são pessoas que sabem detectar oportunidades em meio às novas situações, crises e mercados. Essa característica está de acordo com o que Conner (1995) expõe sobre pessoas orientadas para o perigo e as orientadas para oportunidades. As pessoas orientadas para o perigo vêem basicamente as mudanças como algo ameaçador e sentem-se como vítimas das mesmas.

Quando há alguma quebra nas expectativas isso é visto como um grande percalço e nunca olham para tal evento como uma oportunidade de aprendizado e amadurecimento. A tendência dessas pessoas é ter o desejo que as mudanças apresentem certa lógica o que no ambiente atual não é comum em grande parte das vezes.

Em períodos de grande tumulto e incertezas as pessoas orientadas pelo perigo sentem-se bastante desconfortáveis o que acaba por ocasionar disfunções em diversos âmbitos. As reações dos indivíduos orientadas pelo perigo são geralmente reativas. Como a sua reação em muitas situações acaba sendo tardia, o seu tempo para ação acaba sendo menor e diante disso as estratégias nem sempre são as melhores e devido a isso ocorrem reflexos muitas vezes negativos tanto no âmbito familiar como organizacional. Reações muitas vezes impulsivas acabam por não ocasionar bons resultados.

Sabe-se que em algumas situações todos se vêem confrontados com situações bastante exigentes, mas nem sempre se deve estar despreparado e agir sob impulso, pois desta forma não há possibilidade de análise e adoção de estratégias adequadas visando maior possibilidade de êxito. Outra característica

bastante comum às pessoas orientadas pelo perigo é a busca de culpados por situações nas quais estão confrontados e isso acaba por criar uma série de situações hostis e de pouco proveito e muito gasto de energia.

Também na medida em que a intensidade das mudanças vai afetando o cotidiano de determinados indivíduos, esses se sentem mais inseguros, confusos e isso gera grande desconforto, pois a sociedade atual apresenta em geral um ambiente caótico.

Convém ressaltar que tais reações não têm vínculo com a idade de indivíduos podendo tais reações acontecer em pessoas com diferentes faixas etárias. Devido a essas questões torna-se importante que as escolas, universidades, programas de pós-graduação e qualquer tipo de treinamento procurem abordar questões relacionadas às mudanças e suas implicações.

Os indivíduos orientados pela oportunidade buscam verificar quais as possíveis vantagens a serem obtidas através das mudanças presentes em determinado cenário, ou seja, sua visão é direcionada para a devida exploração que se possa fazer em dado ambiente em determinado momento. Isso está diretamente ligado a forma com que esses indivíduos vêem a vida, com otimismo e da mesma forma fazendo com que essas alterações presentes sirvam de guia para suas ações e assim possam ter êxito nas adversidades.

As variáveis que fazem parte da vida desses indivíduos despertam neles um senso de direção e determinação em seguir no curso traçado. É conveniente destacar que as pessoas orientadas pelas oportunidades sofrem as mesmas quebras de expectativas das orientadas pelo perigo, mas essas diferentemente não buscam defender-se de tais sentimentos, pois as pessoas com esse perfil mais acentuado acreditam que isso faz parte necessária dentro do processo no qual estão submetidas e conseqüentemente buscam uma melhor adaptação. Basicamente sua reação está em não evitar as mudanças e sim em desenvolver mecanismos que sirvam de orientação para buscar oportunidades e saber como lidar com as adversidades.

Apresentando essa atitude as pessoas canalizam melhor a sua energia e conseguem ter maior autodomínio, não transferindo problemas de um ambiente para outro pelo qual transitem no seu cotidiano. Deve-se salientar a disposição mental

desses indivíduos e como seus objetivos estão presentes diariamente, podendo isso ser percebido nas suas ações e reações, sendo assim, elas não desperdiçam tempo, dinheiro, energia em iniciativas que não poderão ser bem apoiadas em dado momento. São cautelosas, mas procuram maximizar o uso dos recursos disponíveis de forma inteligente. Elas desafiam a si mesmas frente aos obstáculos sempre buscando verificar quais recursos podem ser melhores utilizados. São pessoas auto-suficientes, mas ao mesmo tempo sabem utilizar os talentos das pessoas que os cercam visando ao que por elas foi proposto.

Os relacionamentos pessoais dessas pessoas são baseados na confiança e sendo assim possibilitam uma relação satisfatória que traz grande contentamento e a possibilidade de recarregar energia e retomar expectativas. Basicamente as mudanças são vistas por esses indivíduos com algo natural da existência humana e sabem que o mundo nunca será o mesmo, e devido a isso, não buscam evitar as mudanças. Para esse grupo, a vida não segue uma lógica que pode facilmente ser racionalizada como se para cada situação houvesse sempre o que é certo ou errado. Conseguem perceber o paradoxo frente a cada situação que aparentemente esteja cheia de contradições. Basicamente atrás dos perigos há as oportunidades e assim conseguem manter uma boa dose de humor, a ordem no caos e a paciência necessária em situações difíceis bem como mantêm sua constância, ou seja, continuam bem focalizadas.

Em síntese, enquanto os indivíduos orientados pelo perigo tendem a ficar imobilizados e a reagir com certo receio, às pessoas orientadas pela oportunidade reconhecem, o desconforto como um sinal para ativar seus mecanismos de sustentação e se adaptar às circunstâncias em transformação. Assim, pessoas tipo O são mais rápidas em verificar determinadas vantagens em alguma nova situação e, na medida em que, encontram soluções reconquistam a estabilidade e produtividade e conseqüentemente sua confiança é fortificada para eventos futuros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Introdução

Através do desenvolvimento da humanidade, o homem procura conhecer-se e assim obter uma melhor compreensão da natureza humana e as implicações da sociedade que o cerca. Nessa busca, um dos instrumentos utilizados é a pesquisa visando uma explicação dos significados da sua existência tanto individual como coletiva.

Utilizando-se da pesquisa para verificação de hipóteses é conveniente destacar que na atualidade existem diferentes opiniões para o que seja denominada “pesquisa” (VERA, 1973). A procura por respostas através da investigação é uma das definições simples do que é denominada pesquisa (SILVA; MENEZES, 2000)

Torna-se conveniente destacar que a atividade de pesquisa, na atualidade, não é mais algo que pertença somente à área acadêmica, pois esta está incorporada na prática das organizações em geral na atualidade com maior ênfase. Tal fato se deve ao ambiente atual, onde quem deter mais informação pormenorizada a respeito de determinado ambiente poderá ter alguma vantagem competitiva no mercado em que estiver inserida ou que deseja expandir-se.

Devido a essa dinâmica a pesquisa é cada dia mais importante visando assim, melhor detectar, interpretar diferentes fenômenos. Outro ponto que merece ser destacado é que essa atividade nunca se esgota, pois a sociedade é dinâmica.

Assim exposto, pode-se expressar que a pesquisa é um conjunto de ações, propostas que visam encontrar a solução para um problema previamente levantado e que tem como base procedimentos racionais e sistemáticos. Por

ocasião do planejamento de uma pesquisa deve-se levar em conta aspectos como: a existência de uma pergunta que se deseja responder; a elaboração de um conjunto de passos que permita chegar à resposta e o grau de confiabilidade na resposta obtida (GOLDEMBERG, 1996).

Em contrapartida, convém destacar que tal conhecimento é falível por não ser definitivo, absoluto, sendo assim aproximadamente exato (LAKATOS e MARCONI, 1991).

Através da pesquisa procura-se enunciar e verificar hipótese (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.125) que expõe:

- [...] Podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos):
- formulado como solução provisória para um determinado problema;
 - apresentando caráter ou explicativo ou preditivo;
 - compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna);
 - sendo passível de verificação empírica em suas conseqüências.

Visando validar as hipóteses levantadas, essa deve ser:

- Plausível: possível de ser aceita;
- Consistente: não apresentando algum tipo de contradição;
- Específica: expor de maneira clara as características para identificar o que deve ser observado;
- Verificável: possibilidade de verificar através dos processos científicos atualmente empregados;
- Clara: indique o que se procura compreender e o que se pretende afirmar;
- Simples: abranger todos os termos necessários para sua compreensão somente;
- Econômica: abranger todos os termos necessários para sua compreensão na menor quantidade possível;
- Explicativa: deve explicar o problema que foi enunciado.

O aprofundamento e enfoque dependerão que do seja o objeto de estudo, os objetivos visados e a qualificação do pesquisador.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho constitui-se de uma pesquisa quantitativa, conforme questões fechadas de 1 a 21 do Questionário (Apêndice A), sendo assim enviado aos empreendedores. Utilizou-se a escala Likert na sua formulação. O Questionário, que também traz questões referentes às discriminações do *corpus* (como faixa etária, estado civil, grau de instrução, entre outras informações pertinentes), é o instrumento através do qual os empreendedores podem expressar suas opiniões sobre os aspectos investigados na pesquisa, de acordo com os objetivos já estabelecidos. Ressalta-se que o Questionário foi elaborado pelo pesquisador deste estudo, tendo como base os elementos disponíveis na abordagem de Conner (1995).

3.3 Universo e Amostra

A população-alvo escolhida para responder ao Questionário é formada por empreendedores selecionados através do “Prêmio Talentos Empreendedores”, no período correspondente aos anos de 2000 e 2001. Através da relação obtida junto à entidade responsável, cabe destacar que o total de empresas selecionadas foi de 141 e que o universo de empreendedores envolvidos é mais significativo, porém impossível de precisar mas, de acordo com contatos telefônicos efetuados e informações recebidas dos responsáveis foram enviados 237 Questionários. Tal fato, ocorre porque a maioria das empresas é constituída juridicamente como sociedade limitada e, sendo assim, apresentam em média de dois a cinco sócios, podendo em alguns casos ter uma maior participação societária. Vale ressaltar que o “Prêmio Talentos Empreendedores” é promovido pelo SEBRAE/SC, em parceria com o BADESC nos seguintes ramos: empreendedores que desempenham suas atividades na indústria, comércio, serviços e agropecuária.

3.4 Coleta de Dados

Não houve a necessidade de identificação dos empreendedores no Questionário elaborado, para que os mesmos se sentissem à vontade e até mesmo porque foi a solicitação de alguns deles que participaram da pesquisa. A distribuição dos Questionários - coletados através da utilização de escalas - aos ganhadores do “Prêmio Talentos Empreendedores” foi feita durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2001. O processo deu-se da seguinte forma: num primeiro momento, através de contato telefônico, para uma apresentação visando expor os objetivos da pesquisa; após este contato, verificar a disponibilidade e qual a melhor forma para que os entrevistados pudessem receber o instrumento de coleta. É importante destacar que na maior parte dos casos a relação fornecida pelo SEBRAE constava razão social, ramo de atividade, endereço, telefone/fax, cidade, cadastro nacional de pessoa jurídica e inscrição estadual.

Os dados estão descritos, interpretados e analisados no próximo capítulo, através de tabelas e Figuras, os quais são seguidos de suas respectivas explicações.

3.5 Cadastramento dos Dados Obtidos

Os dados, após o retorno dos Questionários, foram devidamente tabulados com o auxílio de uma planilha eletrônica, visando facilitar a organização, manipulação e processamento dos mesmos.

3.6 Tratamento dos Dados

Foi utilizado o Software SPSS 9.0 for Windows para tratamento dos dados. Esclarece-se que a escala das figuras que acompanham cada tabela seguem padrão aleatório do referido Software, que ora utiliza escalas de 10 em 10, ora de 20 em 20, variando também o limite.

4 DESCRIÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A população (amostra) totalizou 80 indivíduos que responderam o Questionário, correspondendo a 33,76% dos empreendedores contatados.

A partir da análise da pesquisa realizada, algumas constatações podem ser realizadas com relação às características gerais da amostra e as características, quais sejam, flexibilidade, foco, organização, positividade, pró-ação, apresentados pelos componentes do corpus (empreendedores catarinenses). Começar-se-á, então, pelas características gerais da amostra, conforme as tabelas a seguir.

Tabela 1: Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa?

	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	1/ 01 a 05	12	15,0	15,6	15,6
	2/ 06 a 10	8	10,0	10,4	26,0
	3/ 11 a 20	32	40,0	41,6	67,5
	4/ 21 a 30	13	16,3	16,9	84,4
	5/ 31 a 40	4	5,0	5,2	89,6
	7/ + de 51	8	10,0	10,4	100,0
	Total	77	96,3	100,0	-
Missing	System	3	3,8	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-



Figura 1: Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa?

Tabela 2: Sexo

	SEXO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	Masculino	49	61,3	64,5	64,5
	Feminino	27	33,8	35,5	100,0
	Total	76	95,0	100,0	-
Missing	System	4	5,0	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-



Figura 2: Sexo.

Tabela 3: Faixa etária: qual a sua idade em anos completos?

(continua)

	IDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	23	1	1,3	1,3	1,3
	24	6	7,5	7,9	9,2
	25	3	3,8	3,9	13,2
	26	2	2,5	2,6	15,8
	30	3	3,8	3,9	19,7
	31	7	8,8	9,2	28,9
	32	7	8,8	9,2	38,2
	33	3	3,8	3,9	42,1
	34	4	5,0	5,3	47,4
	35	3	3,8	3,9	51,3
	36	1	1,3	1,3	52,6

Tabela 3: Faixa etária: qual a sua idade em anos completos?

					(conclusão)
	IDADE	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
	38	1	1,3	1,3	53,9
	39	4	5,0	5,3	59,2
	40	5	6,3	6,6	65,8
	41	3	3,8	3,9	69,7
	42	2	2,5	2,6	72,4
	43	1	1,3	1,3	73,7
	45	1	1,3	1,3	75,0
	46	1	1,3	1,3	76,3
	47	4	5,0	5,3	81,6
	48	2	2,5	2,6	84,2
	49	3	3,8	3,9	88,2
	50	4	5,0	5,3	93,4
	51	1	1,3	1,3	94,7
	52	2	2,5	2,6	97,4
	53	1	1,3	1,3	98,7
	54	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	95,0	100,0	-
Missing	System	4	5,0	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-



SvOutPlaceObject

Figura 3: Faixa etária: qual a sua idade em anos completos?

Tabela 4 : Estado civil

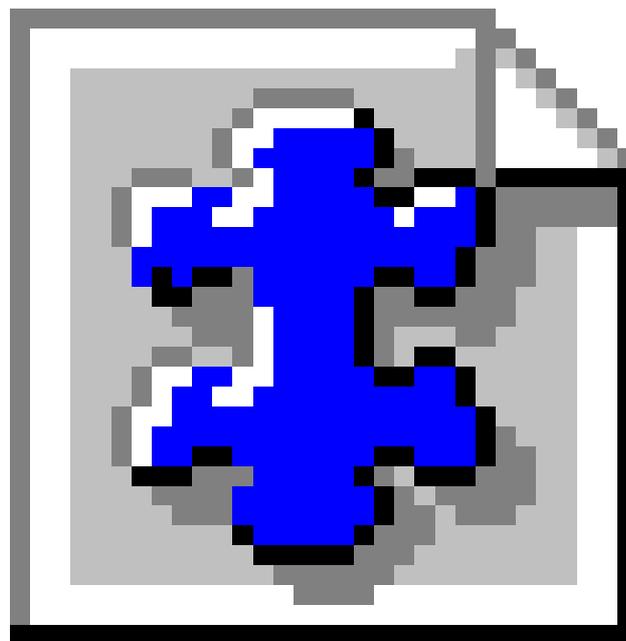
	ESTADO CIVIL	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	1/casado-amigado	60	75,0	78,9	78,9
	2/solteiro	16	20,0	21,1	100,0
	Total	76	95,0	100,0	-
Missing	System	4	5,0	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-



Figura 4: Estado civil.

Tabela 5: Grau de instrução.

	GRAU DE INSTRUÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	1/pós-graduação	24	30,0	31,6	31,6
	2/graduação completa	32	40,0	42,1	73,7
	3/graduação incompleta	4	5,0	5,3	78,9
	4/segundo-grau completo	12	15,0	15,8	94,7
	6/primeiro-grau completo	4	5,0	5,3	100,0
	TOTAL	76	95,0	100,0	-
Missing	System	4	5,0	-	-
	TOTAL	80	100,0	-	-



SvOutPlaceObject

Figura 5: Grau de instrução.

Tabela 6: Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negocio próprio?

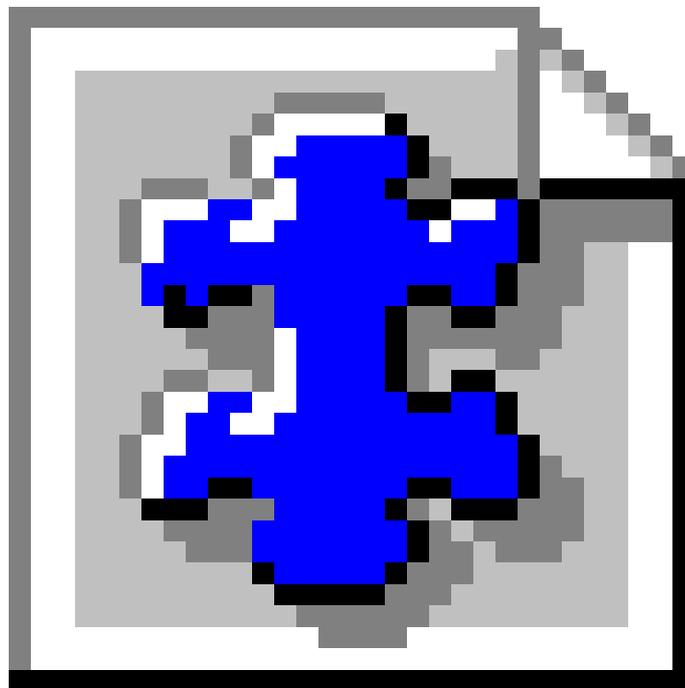
	TEMPO/ANOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	2	17	21,3	23,0	23,0
	3	6	7,5	8,1	31,1
	4	5	6,3	6,8	37,8

(continua)

	5	6	7,5	8,1	45,9
	6	7	8,8	9,5	55,4
	7	6	7,5	8,1	63,5
	8	1	1,3	1,4	64,9
	9	4	5,0	5,4	70,3
	10	2	2,5	2,7	73,0
	11	4	5,0	5,4	78,4

Tabela 6: Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negócio próprio?

					(conclusão)
	TEMPO/ANOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
	14	2	2,5	2,7	81,1
	15	5	6,3	6,8	87,8
	16	1	1,3	1,4	89,2
	25	1	1,3	1,4	90,5
	27	2	2,5	2,7	93,2
	28	1	1,3	1,4	94,6
	29	2	2,5	2,7	97,3
	30	1	1,3	1,4	98,6
	31	1	1,3	1,4	100,0
	Total	74	92,5	100,0	-
Missing	System	6	7,5	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-



SvOutPlaceObject

Figura 6: Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negócio próprio?

Tabela 7: Trabalhou como empregado alguma vez?

	FOI EMPREGADO ALGUMA VEZ?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	1/sim	69	86,3	90,8	90,8
	2/não	7	8,8	9,2	100,0
	Total	76	95,0	100,0	-
Missing	System	4	5,0	-	-
TOTAL	-	80	100,0	-	-

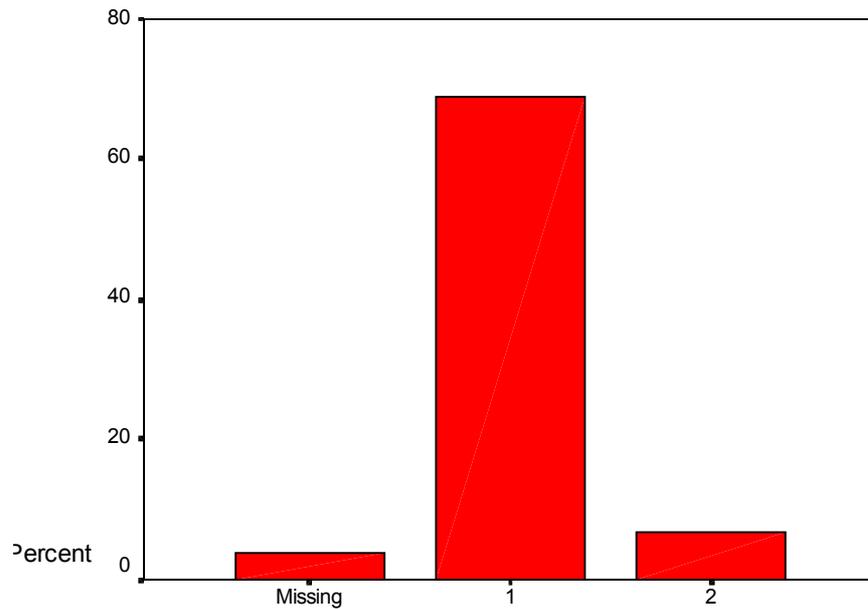


Figura 7: Trabalhou como empregado alguma vez?

Tabela 8: Em caso afirmativo, quanto tempo em anos?

	TEMPO/ANOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	1	5	6,3	7,5	7,5
	2	4	5,0	6,0	13,4
	3	11	13,8	16,4	29,9
	4	5	6,3	7,5	37,3
	5	5	6,3	7,5	44,8
	6	2	2,5	3,0	47,8
	7	4	5,0	6,0	53,7
	8	6	7,5	9,0	62,7
	9	2	2,5	3,0	65,7
	10	1	1,3	1,5	67,2
	12	2	2,5	3,0	70,1

	13	1	1,3	1,5	71,6
	14	3	3,8	4,5	76,1
	15	4	5,0	6,0	82,1
	16	2	2,5	3,0	85,1
	18	1	1,3	1,5	86,6
	19	2	2,5	3,0	89,6
	20	2	2,5	3,0	92,5
	21	1	1,3	1,5	94,0
	25	2	2,5	3,0	97,0
	27	1	1,3	1,5	98,5
	29	1	1,3	1,5	100,0
	Total	67	83,8	100,0	-
Missing	System	13	16,3	-	-
TOTAL		80	100,0	-	-

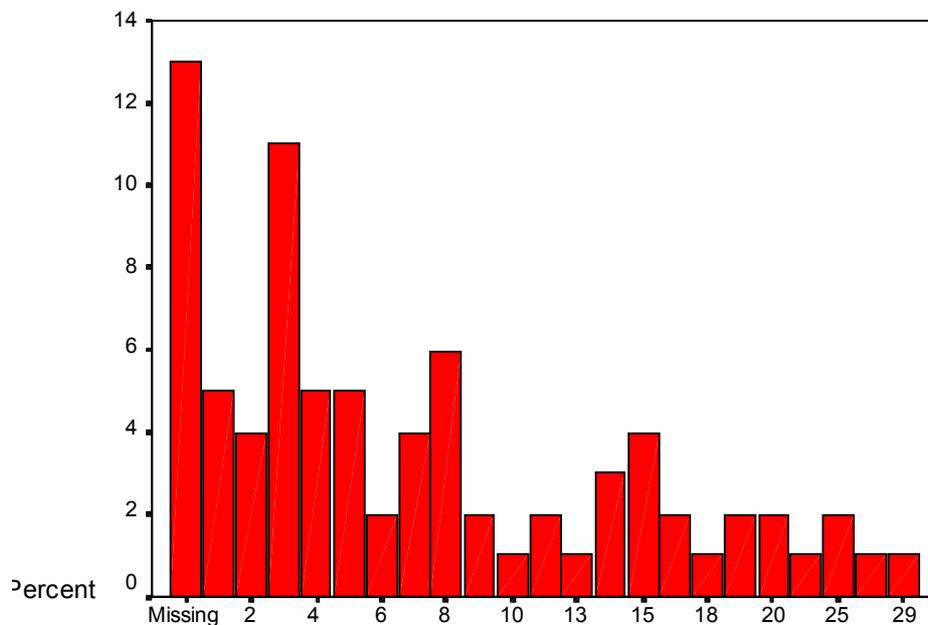


Figura 8: Em caso afirmativo, quanto tempo em anos?

No que diz respeito ao número de funcionários das empresas pesquisadas pode-se afirmar que a maior parte possui até 30 funcionários, ou seja, 84,4% das empresas pesquisadas sendo a faixa de 11 a 20 funcionários a que obteve maior percentual, totalizando o total de 41,6% da amostra pesquisada. Esse dado está de acordo com o que seja denominado de pequena empresa no que diz respeito à absorção de mão-de-obra.

Concernente ao sexo, os números totais foram 64,5%, o equivalente a 49 dos entrevistados serem do sexo masculino, e 35,5%, o que equivale a 27 pessoas da amostra serem do sexo feminino. Isso demonstra o predomínio do sexo masculino, porém cabe destacar a participação considerável do sexo feminino, o que reflete uma das tendências da sociedade.

Referentemente à faixa etária dos empreendedores pesquisados, é possível afirmar que a maior parte dos pesquisados - o equivalente a 65,8% deles, possui até 40 anos, o equivalente a 50 pessoas da amostra, ocorrendo os maiores percentuais 9,2% nas faixas etárias de 31 e 32 anos respectivamente.

O estado civil da maioria é casado/amigado, totalizando 78,9% - equivale a 60 pessoas, e 21,1% são solteiros do total pesquisado, ou seja, 16 pessoas. Estranhamente não há divorciado/separado na amostra.

O grau de instrução da fatia maior - o equivalente a 73,7% dos pesquisados, possui pós-graduação e/ou nível superior completo, distribuindo-se da seguinte maneira: 24 dos entrevistados - o equivalente a 31,6%, têm pós-graduação e 32 dos entrevistados - representando o total de 42,1%, têm curso superior completo. O percentual de apenas 15,8% de empreendedores, equivalente a 12 dos entrevistados com o segundo grau completo desperta atenção, visto que estes índices não refletem a realidade da população do Brasil, no que diz respeito ao grau de instrução, mesmo em se tratando de empreendedores. Sabe-se que a média de instrução existente hoje em nosso país é bastante inferior à média constatada nos empreendedores que fizeram parte desta amostra. Talvez seja porque a amostra corresponda a uma elite da sociedade atual.

Em relação ao tempo que os empreendedores estão estabelecidos, a grande maioria (73,0%) possui negócio próprio há 10 anos, o equivalente a 54 pessoas; isto é, no geral, tais estabelecimentos são relativamente novos. Deve-se destacar o fato de quase a totalidade dos pesquisados terem trabalhado como empregados, mesmo que por um breve período de tempo. A maioria - ou 90,8% dos pesquisados, 69 dos entrevistados trabalhou como empregado. No que diz respeito ao tempo que esses empreendedores

trabalharam como empregados os dados apontam que a maioria 67,2% - até 10 anos, representando 45 pessoas da amostra, sendo que deste percentual 44,8% enquadram-se na faixa até 5 anos, ou seja, 30 dos pesquisados.

Daqui por diante, irá se falar a respeito das características, iniciando-se pela flexibilidade, como poderá se observar nas tabelas a seguir.

Tabela 9: Característica: flexibilidade dos empreendedores.

		EU CONSIGO GERENCIAR AS MUDANÇAS	É NECESSÁRIO POUCO TEMPO PARA ME RECUPERAR APÓS PASSAR POR ADVERSIDADES	QUANDO NECESSÁRIO, MODIFICO MINHAS SUPOSIÇÕES E QUADROS REFERENCIAIS	CONFIO E CONTO COM APOIO DE RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	DEMONSTRO PACIÊNCIA, COMPREENSÃO E SENSO DE HUMOR FRENTE ÀS MUDANÇAS
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,00	2,45	1,70	1,95	2,20
Median		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	1	2	2
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		3	4	4	4	4

Tabela 10: Eu consigo gerenciar as mudanças.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	12	15,0	15,0	15,0
	concordo	56	70,0	70,0	85,0
	não concordo nem discordo	12	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

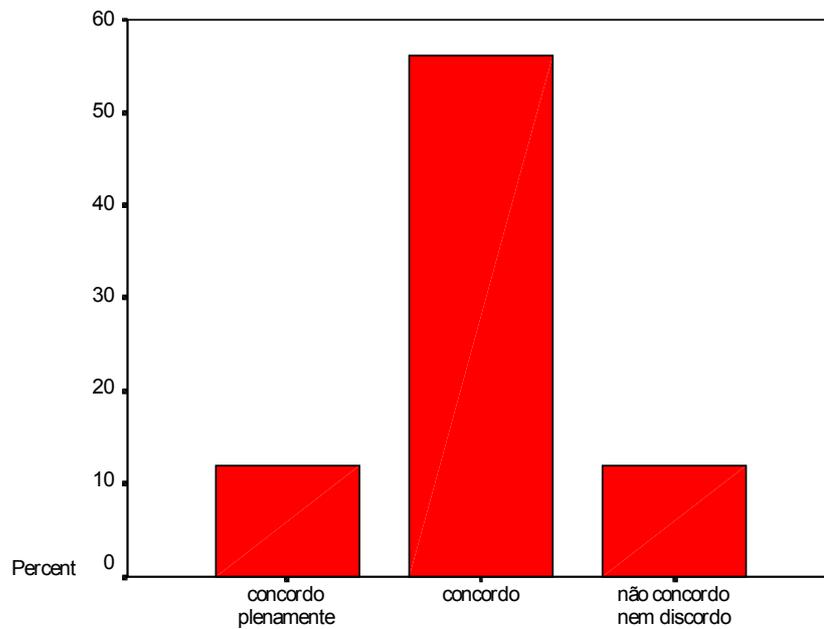


Figura 9: Eu consigo gerenciar as mudanças.

Tabela 11: É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	16	20,0	20,0	20,0
	concordo	28	35,0	35,0	55,0
	não concordo nem discordo	20	25,0	25,0	80,0
	discordo	16	20,0	20,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

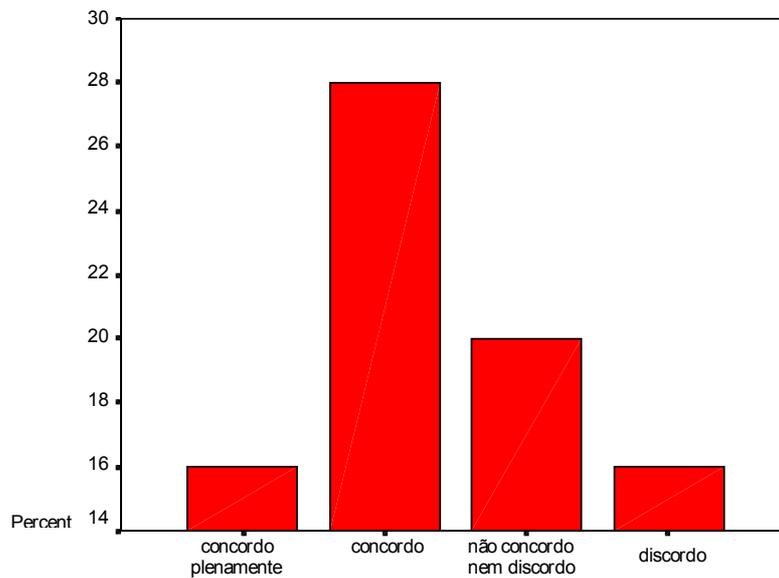


Figura 10: É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades.

Tabela 12: Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	36	45,0	45,0	45,0
	concordo	36	45,0	45,0	90,0
	não concordo nem discordo	4	5,0	5,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

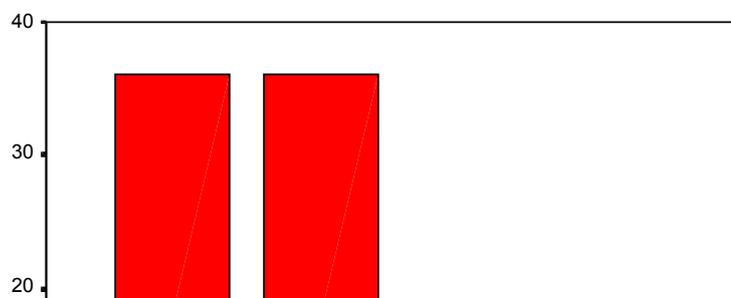


Figura 11: Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais.

Tabela 13: Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais

		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	24	30,0	30,0	30,0
	concordo	40	50,0	50,0	80,0
	não concordo nem discordo	12	15,0	15,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

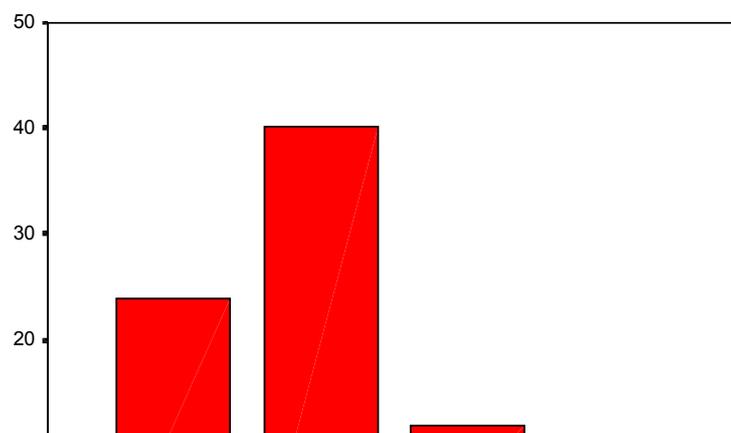


Figura 12: Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais.

Tabela 14: Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	16	20,0	20,0	20,0
	concordo	40	50,0	50,0	70,0
	não concordo nem discordo	16	20,0	20,0	90,0
	discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

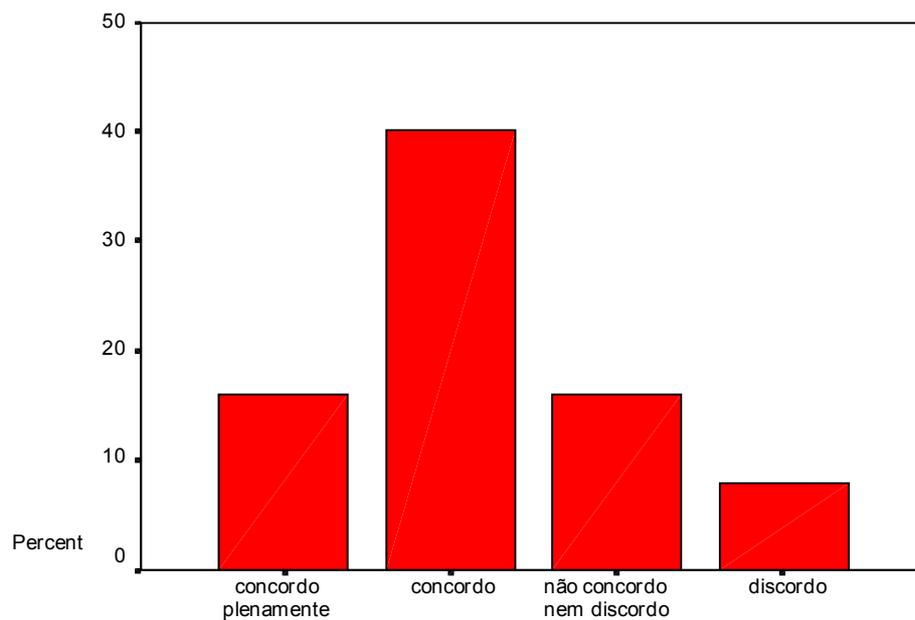


Figura 13: Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças.

Nas cinco questões sobre este atributo, pode-se perceber que os empreendedores modificam suas suposições quando necessário, havendo uma concordância de 90% (concordo plenamente + concordo, equivalente a 72 pessoas) dos pesquisados. Isto confirma o que Senge (1998, p.170) declara, ou seja, pessoas com alto nível de domínio pessoal são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados. Ora, para modificar suposições, é necessário o tipo de consciência que o autor expõe. Assim, os empreendedores adquirem uma melhor capacidade de gerenciar mudanças, conforme concordam 85,0% (concordo plenamente + concordo, equivalente a 68 pessoas) dos pesquisados desse estudo.

Ainda que a maioria dos entrevistados - 44 equivalente a 55,0%, tenham afirmado recuperar-se rapidamente das adversidades, o restante (36 equivalente a 45,0%) não apresenta o mesmo posicionamento (não concordo/nem discordo + discordo). Esse dado é expressivo, visto que conforme abordado nesse trabalho, vive-se em um mundo de intensas mudanças e através dessas as pessoas, de maneira geral, enfrentam adversidades, tanto mais indivíduos que são empreendedores. De certa forma, isto vai ao encontro da última questão referente à característica da flexibilidade, na qual 70,0%, o equivalente a 56 entrevistados, (concordam plenamente + concordam) afirmam ter paciência, compreensão e senso de humor e 30,0%, correspondente a 24 dos pesquisados (não concordam/nem discordam + discordam) apontam para o oposto. Nas questões relativas ao enfrentamento das adversidades com paciência, bom humor e compreensão, pode-se perceber que embora haja um bom gerenciamento durante as mudanças, nem sempre a recuperação é rápida e nem sempre prevalece o senso de humor.

Uma vez que os empreendedores dessa amostra possuem grande positividade, como se poderá verificar adiante, deveriam eles demonstrar tamanha interferência das mudanças em seu estado de espírito? Além disso, como pessoas com forte positividade e visão, como também se verificará adiante, podem não apresentar características como paciência, compreensão e senso de humor?

Deve-se frisar que uma minoria (15%), equivalente a 12 pessoas entrevistadas não concorda/nem discorda no que diz respeito à assertiva de conseguir gerenciar as mudanças.

Evidencia-se a importância dos relacionamentos interpessoais para a maioria dos pesquisados 80,0%, que equivale a 64 dos entrevistados (concordo plenamente + concordo) confirmando o que Filion (1991) expõe através do artigo em que aborda o sistema de relações. Mas verifica-se que 20,0% dos pesquisados (16 pessoas não concordam/nem discordam + discordam) não contam diretamente com o apoio de relacionamentos interpessoais, estando este dado em contraposição ao fato de os empreendedores caracterizarem-se por deter um bom sistema de relações. Diante do que se percebe nessa amostra, torna-se importante investigar por que motivo os empreendedores muitas vezes não se recuperam rapidamente frente às adversidades e também a falta de confiança e de apoio nas relações interpessoais existentes, o que, por si só, encaminharia para outro trabalho.

No que se refere à característica foco, inicialmente pode-se observar as tabelas a seguir.

Tabela 15: Característica: foco dos empreendedores.

		MANTENHO SEMPRE UM FORTE PROPÓSITO E VISÃO	A VISÃO QUE POSSUO COM RELAÇÃO AOS MEUS OBJETIVOS, SERVE COMO FONTE INSPIRADORA E COMO SISTEMA DE ORIENTAÇÃO	GERALMENTE CONSIGO RESTABELECEPERSPECTIVAS APÓS UMA QUEBRA NAS MINHAS EXPECTATIVAS
N	Valid	80	80	80
	Missing	0	0	0
Mean		1,75	1,75	1,95

Median		1,50	2,00	2,00
Mode		1	2	2
Minimum		1	1	1
Maximum		4	3	4

Tabela 16: Mantenho sempre um forte propósito e visão.

		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	40	50,0	50,0	50,0
	concordo	24	30,0	30,0	80,0
	não concordo nem discordo	12	15,0	15,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

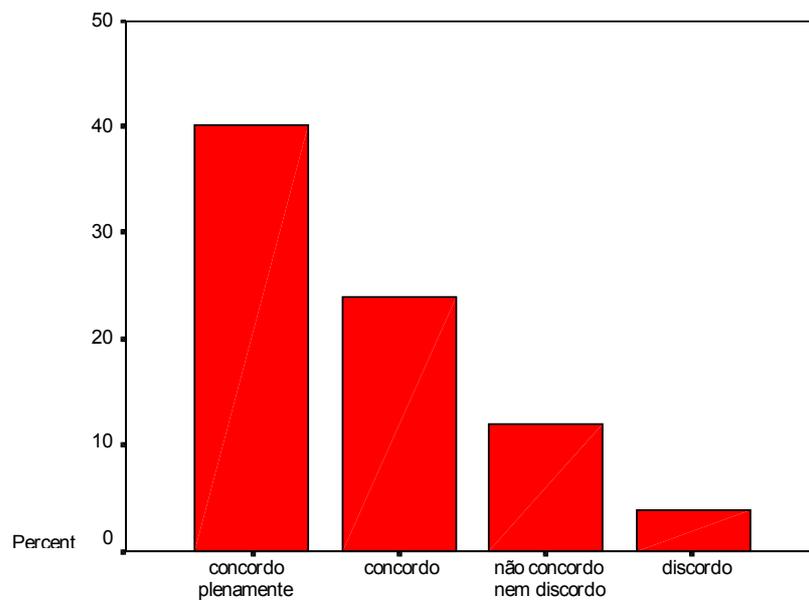


Figura 14: Mantenho sempre um forte propósito e visão.

Tabela 17: A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiradora e como sistema de orientação.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	28	35,0	35,0	35,0
	concordo	44	55,0	55,0	90,0
	não concordo nem discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

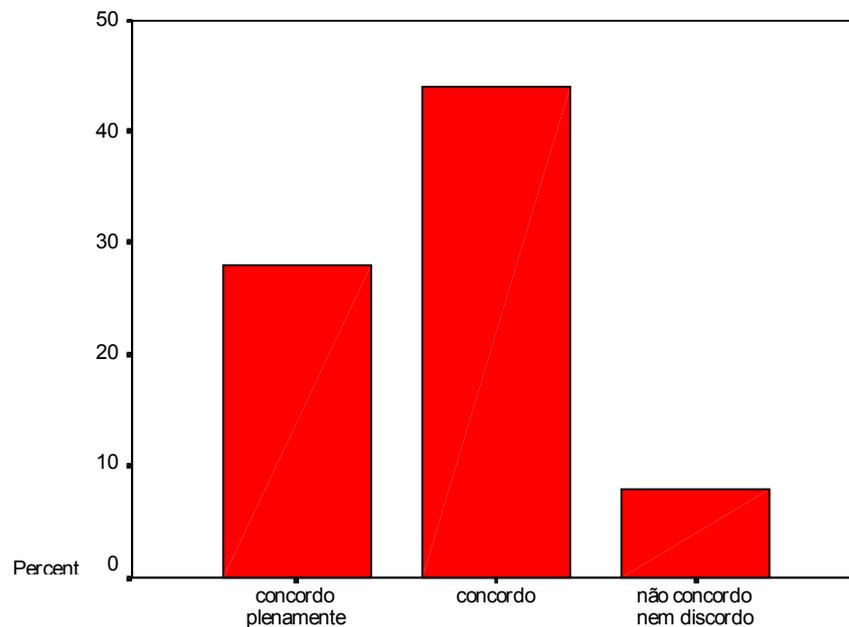


Figura 15: A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiração.

Tabela 18: Geralmente consigo restabelecer perspectivas

após uma quebra nas minhas expectativas.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	16	20,0	20,0	20,0
	concordo	56	70,0	70,0	90,0
	não concordo nem discordo	4	5,0	5,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

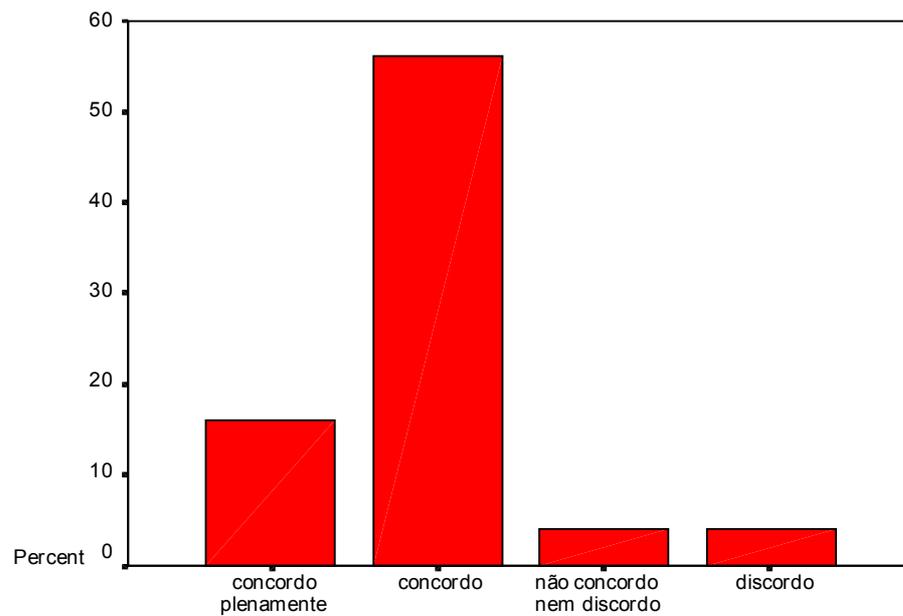


Figura 16: Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas.

Nas três questões que abordam essa característica, pode-se verificar a importância de manter uma forte visão: 80% dos pesquisados (64 pessoas – concordam plenamente + concordam) com tal aspecto. Ressalta-se o que Fillion (1993, p.53) expõe: “Ao longo de sua vida, um

empreendedor deve continuar a avaliar, selecionar e então integrar visões emergentes à sua visão”. Em contrapartida 20% das entrevistas (16 pessoas - não concordam/nem discordam + discordam) com o fato de manterem seus propósitos e visão de maneira fortemente estabelecida.

Objetivos que inspirem na busca da realização e uma positiva obstinação em conseguir restabelecer perspectivas, mesmo após uma quebra de expectativas, apresentam a concordância de 90,0% dos pesquisados (72 pessoas - concordam plenamente + concordam).

A visão serve como fonte de inspiração para os empreendedores manterem-se fortes em um ambiente turbulento, contabilizando 90,0% de concordância (72 pessoas - concordam plenamente + concordam). Todavia, 10,0% dos empreendedores (8 pessoas afirmam não concordar nem discordar) do fato de que a visão seja, efetivamente, inspiradora de suas ações e que funcione como sistema de orientação em relação a seus objetivos. Quando 80% da amostra indicam que tem forte propósito e visão, como quase um décimo do total pode também dizer que essa visão não sirva como sistema de orientação?

A firmeza em relação a metas e objetivos estabelecidos deve funcionar como uma bússola ao empreendedor e aos que o cercam: o verdadeiro desafio é manter o curso da mudança, e a diferença principal entre vencedores e perdedores é a determinação de fazê-lo, afirma Conner (1995, p.98). É possível perceber através da pesquisa que a maioria dos empreendedores vêem obstáculos, mas ao mesmo tempo, uma forma de superá-los, o que aponta para a probabilidade de serem pessoas positivas na forma como encaram adversidades e, devido a este posicionamento, estão melhores preparadas para as mudanças que estão por vir.

Examine-se agora o que foi constatado com relação à característica organização:

Tabela 19: Característica : organização dos empreendedores.

	IDENTIFICO AS	DETERMINO E RENEGOCIO	SÓ TOMO QUALQUER ATITUDE
--	---------------	-----------------------	--------------------------

		QUESTÕES CENTRAIS EMBUTIDAS EM SITUAÇÕES CONFUSAS	PRIORIDADES DURANTE UM PROCESSO DE MUDANÇA	DEPOIS DE UM CUIDADOSO PLANEJAMENTO
N	Valid	80	80	80
	Missing	0	0	0
Mean		2,25	1,85	2,05
Median		2,00	2,00	2,00
Mode		2	2	1
Minimum		1	1	1
Maximum		4	3	4

Tabela 20: Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.

		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	4	5,0	5,0	5,0
	concordo	56	70,0	70,0	75,0
	não concordo nem discordo	16	20,0	20,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

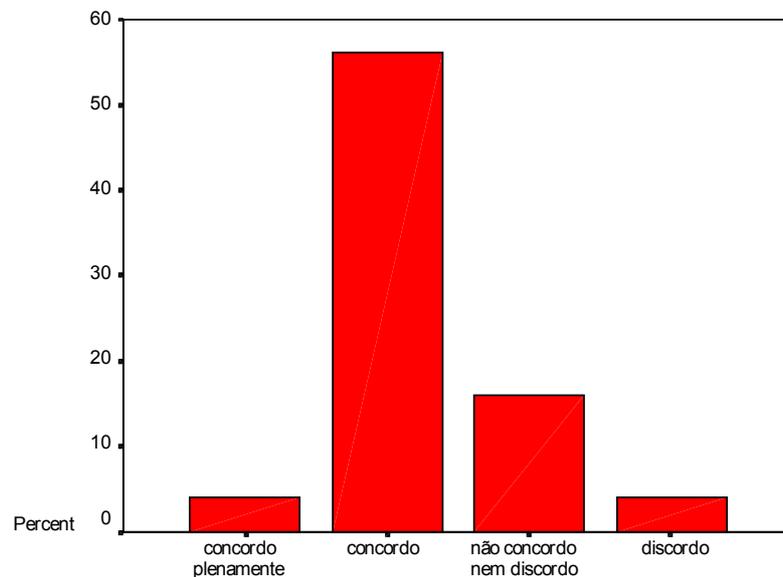


Figura 17: Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.

Tabela 21: Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança.

		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	20	25,0	25,0	25,0
	concordo	52	65,0	65,0	90,0
	não concordo nem discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	

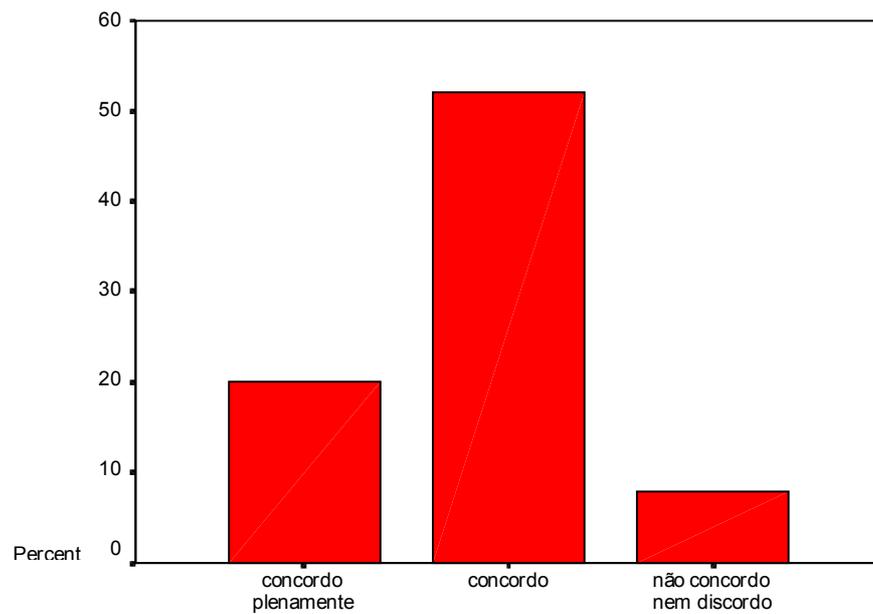


Figura 18: Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança.

Tabela 22: Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	28	35,0	35,0	35,0
	concordo	28	35,0	35,0	70,0
	não concordo nem discordo	16	20,0	20,0	90,0
	discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	

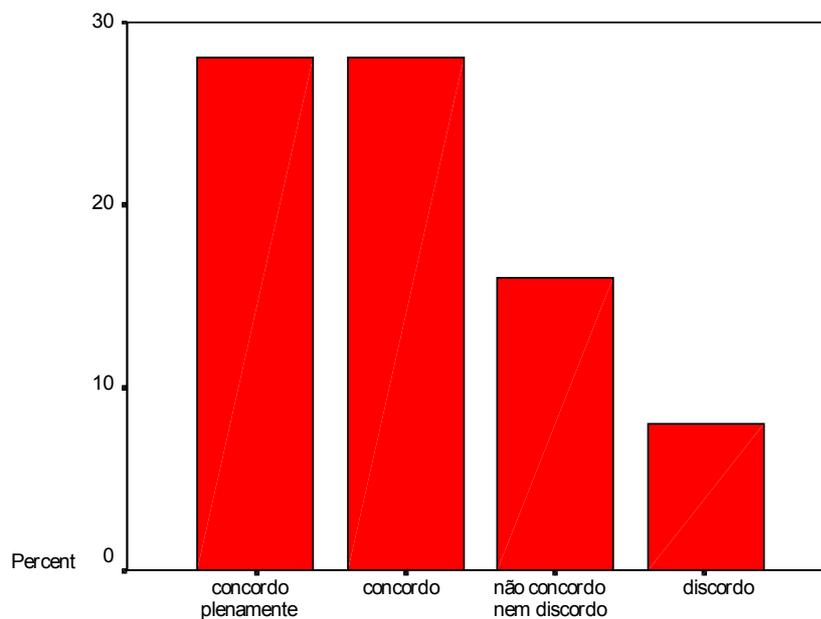


Figura 19: Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento.

Com base nos dados levantados, pode-se perceber uma forte concordância em alguns aspectos, como o fato de renegociar as prioridades durante o processo de mudança: 90% dos pesquisados (72 pessoas – concordam plenamente + concordam) com isso, o que vai ao encontro do que Conner (1995, p.129) afirma: percepção positiva aumenta o suporte e a probabilidade da aceitação da mudança. A facilidade em renegociar prioridades dá-se pelo fato de haver uma

percepção positiva, da qual decorrem uma maior disposição e aceitação para renegociar mudanças em projetos previamente estabelecidos. Contudo, a relativa facilidade para identificar pontos centrais embutidos em situações confusas corresponde não a 90% dos pesquisados, mas a 75,0% (60 dos entrevistados – concordam plenamente + concordam) de suas respostas. Há 25,0% dos pesquisados (20 pessoas – não concordam/nem discordam + discordo) dessa facilidade para a conseqüente identificação das questões centrais, quando confrontados por situações confusas.

Com relação a tomar qualquer atitude só após meticoloso planejamento, o índice apresenta-se menor em comparação aos demais da mesma tabela, totalizando 70,0% (56 pessoas - concordam plenamente + concordam) e como já salientado neste trabalho, endossa o que Drucker (1998, p.17) expõe de forma bem clara referentemente à situação atual: a incerteza - na economia, sociedade, política - ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas. A dificuldade em executar um adequado planejamento, apresentada por 30,0% (24 pessoas - não concordam/nem discordam + discordam) possibilita uma reflexão, pelo fato de o planejamento constituir-se em uma das principais tarefas do administrador. Torna-se adequado nesse aspecto verificar o porque da falta de planejamento, se por limitações pessoais, não conseguir detectar benefícios dessa prática ou outros motivos que levem a tal afirmativa.

Quanto à característica positividade, acompanhem-se as referências às tabelas a seguir.

Tabela 23: Característica: positividade dos empreendedores.

		ENTENDO QUE O MUNDO ATUAL É CHEIO DE FACETAS E DINÂMICO	ESPERO UM FUTURO CHEIO DE VARIÁVEIS E CONSTANTES MODIFICAÇÕES	NA MINHA OPINIÃO, MUDANÇAS SÃO DESCONFORTÁVEIS, PORÉM APRESENTAM OPORTUNIDADES	ACREDITO QUE A VIDA GERALMENTE É RECOMPENSADORA	PENSO QUE ATRAVÉS DOS DESAFIOS O APRENDIZADO É EFICAZ
N	Valid	80	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,55	1,35	2,05	1,60	1,40
Median		1,00	1,00	2,00	1,50	1,00
Mode		1	1	2	1	1
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		4	2	5	3	3

Tabela 24: Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	44	55,0	55,0	55,0
	concordo	32	40,0	40,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

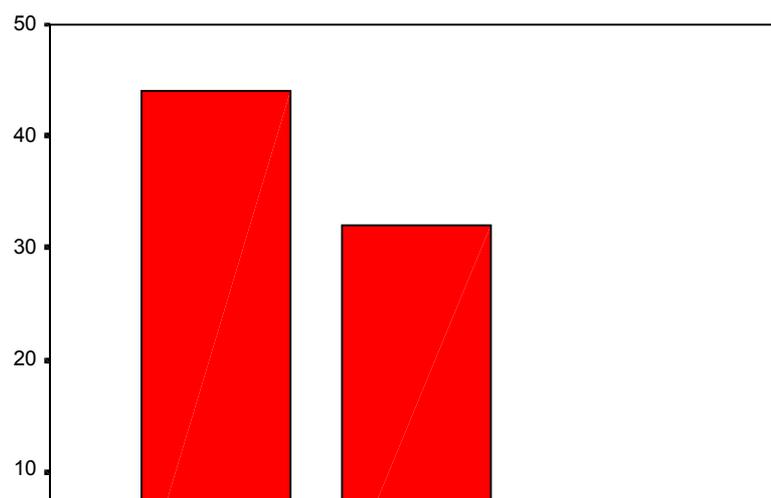


Figura 20: Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico.

Tabela 25: Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	52	65,0	65,0	65,0
	concordo	28	35,0	35,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

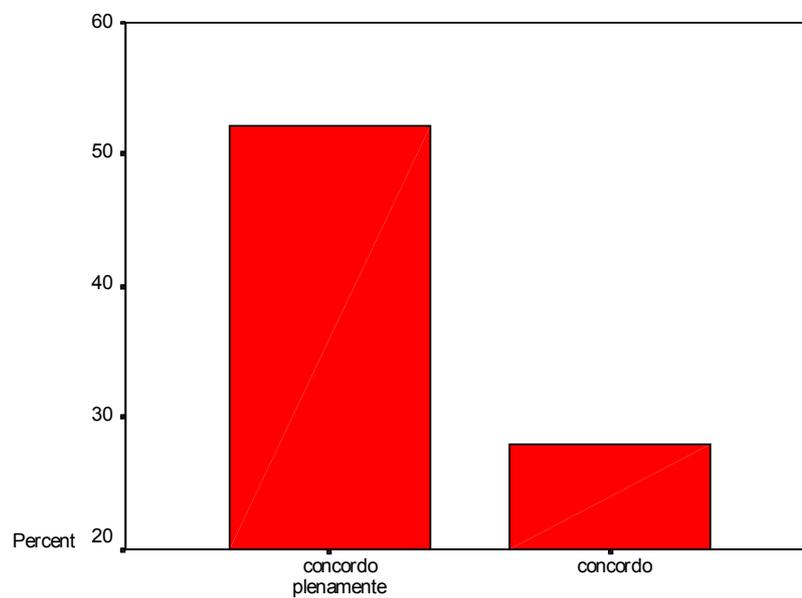


Figura 21: Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações.

Tabela 26: Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis, porém apresentam oportunidades.

		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	24	30,0	30,0	30,0
	concordo	40	50,0	50,0	80,0
	não concordo nem discordo	4	5,0	5,0	85,0
	discordo	8	10,0	10,0	95,0
	discordo plenamente	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-



SvOutPlaceObject

Figura 22: Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis,

porém apresentam oportunidades.

Tabela 27: Acredito que a vida geralmente é recompensadora.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	40	50,0	50,0	50,0
	concordo	32	40,0	40,0	90,0
	não concordo nem discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-



SvOutPlaceObject

Figura 23: Acredito que a vida geralmente é recompensadora.

Tabela 28: Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	56	70,0	70,0	70,0
	concordo	16	20,0	20,0	90,0
	não concordo nem discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

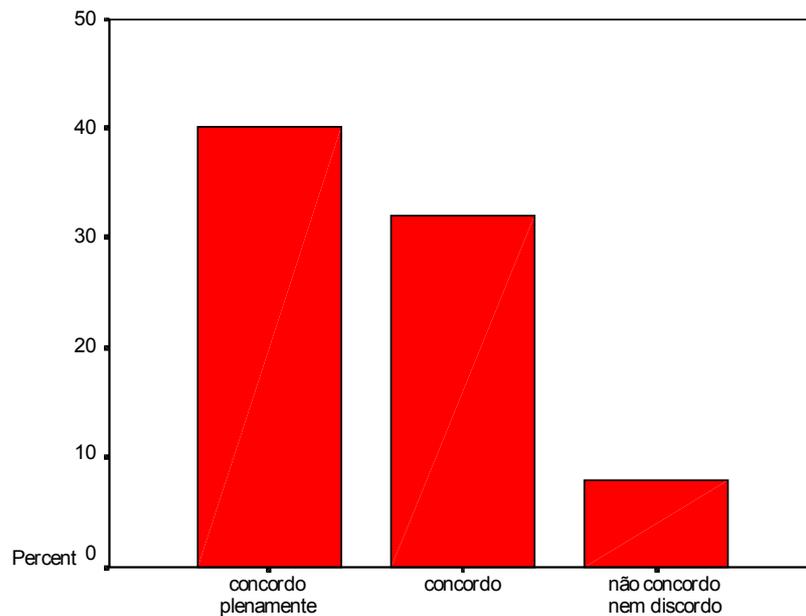


Figura 24: Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz.

Nas cinco questões sobre a característica positividade, é possível perceber grandes concordâncias por parte dos empreendedores pesquisados. Com relação a sua percepção do mundo atual 95,0% (76 pessoas - concordam plenamente + concordam) que a sociedade apresenta como característica a

dinamicidade, ou seja, que as mudanças hoje vivenciadas na sociedade de maneira geral são cada vez mais constantes e rápidas. Os pesquisados em sua totalidade (80 pessoas – concordam plenamente + concordam) com a afirmação de que ao mesmo tempo em que se encontram em um ambiente turbulento, apresentam consciência que o futuro será cheio de variáveis. Isto provavelmente vai ao encontro a dinâmica da sociedade, ou seja, por ser dinâmica apresentará muitas variáveis. Por outro lado, detectou-se que 5,0% (4 pessoas – discordam) da idéia de que o mundo atual é dinâmico e cheio de facetas.

Com relação à assertiva de que as mudanças apresentam oportunidades, 80,0% dos pesquisados (64 pessoas – concordam plenamente + concordam) estão de acordo com tal afirmativa. Cabe observar que 20,0% (16 pessoas - não concordam/nem discordam + discordam + discordam plenamente) sobre tal questão. É conveniente observar que embora a totalidade tenha a expectativa de um futuro com grandes mudanças, uma parcela considerável não a veja com a certeza que essas representem oportunidades, o que a princípio parece ser uma contradição. Na questão que aponta para a crença de que a vida é geralmente recompensadora, o percentual de 90,0% dos pesquisados (72 pessoas - concordam plenamente + concordam) demonstrando assim uma atitude positiva. Já o restante, 10,0% (8 pessoas – não concordam/nem discordam) com a assertiva.

Também os desafios são tidos como fonte de aprendizagem para a grande maioria dos pesquisados (90,0%). Estas questões estão de acordo com o exposto por Conner (1995, p.208), onde afirma que “Os empreendedores têm a habilidade de equilibrar suas perspectivas. Eles vêem coisas como as oportunidades por trás de perigos”.

Embora as mudanças nem sempre sejam vistas como positivas, há a concordância de 80,0% de que tais mudanças convertem-se, de certa forma, em oportunidades. Aliás, conforme expõe Fillion (1999, p.19), empreendedor é aquele “Que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

Outro índice expressivo é a concordância de 90,0% (72 pessoas - concordam plenamente + concordam) em relação ao aprendizado ser eficaz, o qual é propiciado através de desafios, ou seja, por meio dos acontecimentos presentes

no cotidiano e de seu enfrentamento. Em contrapartida 10% (8 pessoas – não concordam/nem discordam). Essa assertiva está de acordo com o que Senge (1998, p.374) diz que “Acredito que o ser humano tenha um profundo desejo de aprender. Portanto, ao criar organizações mais alinhadas com a natureza humana, você está criando as organizações que aprendem”.

Finalizando, apresenta-se a característica pró-ação, conforme as tabelas a seguir.

Tabela 29: Característica : pró-ação dos empreendedores.

		PROCURO DETERMINAR QUANDO UMA MUDANÇA É INEVITÁVEL, NECESSÁRIA E VANTAJOSA	MINHA TENDÊNCIA É ARRISCAR MESMO QUE AS CONSEQÜÊNCIAS SEJAM POTENCIALMENTE NEGATIVAS	PROCURO INFLUENCIAR OS OUTROS E RESOLVER CONFLITOS	QUANDO OCORRE QUEBRA NAS EXPECTATIVAS, INVISTO ENERGIA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E EM EQUIPES DE TRABALHO
N	Valid	80	80	80	80
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,05	3,35	1,95	2,05
Median		2,00	3,00	2,00	2,00
Mode		2	3	2	2
Minimum		1	2	1	1
Maximum		4	5	4	4

Tabela 30: Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	24	30,0	30,0	30,0
	concordo	36	45,0	45,0	75,0
	não concordo nem discordo	12	15,0	15,0	90,0
	discordo	8	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

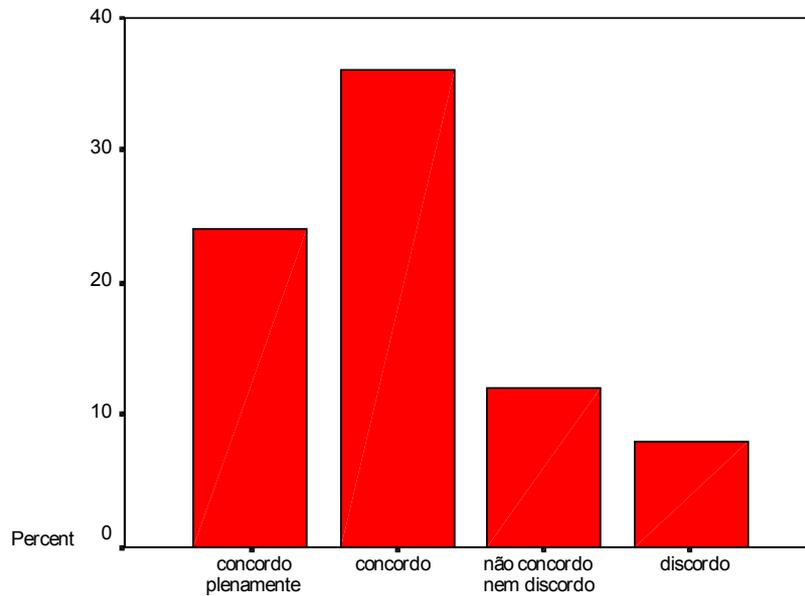


Figura 25: Procuro determinar quando uma mudança é inevitável, necessária e vantajosa.

Tabela 31: Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo	20	25,0	25,0	25,0
	não concordo nem discordo	24	30,0	30,0	55,0
	discordo	24	30,0	30,0	85,0
	discordo plenamente	12	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-



Figura 26: Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas.

Tabela 32: Procuo influenciar os outros e resolver conflitos.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	20	25,0	25,0	25,0
	concordo	48	60,0	60,0	85,0
	não concordo nem discordo	8	10,0	10,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

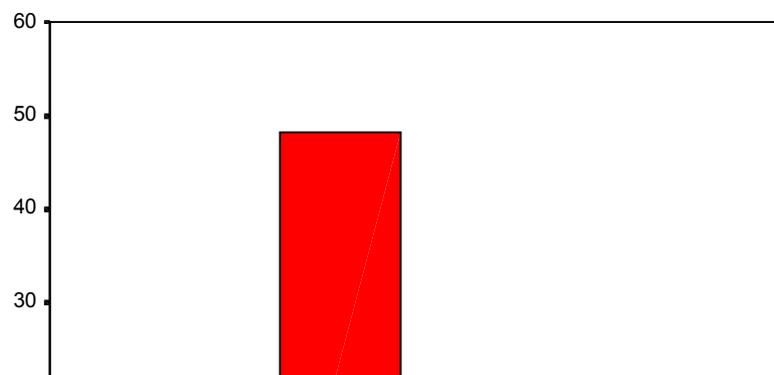


Figura 27: Procuo influenciar os outros e resolver conflitos.

Tabela 33: Quando ocorre quebra nas expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho.

		FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL VÁLIDO	PERCENTUAL CUMULATIVO
Valid	concordo plenamente	20	25,0	25,0	25,0
	concordo	40	50,0	50,0	75,0
	não concordo nem discordo	16	20,0	20,0	95,0
	discordo	4	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	80	100,0	100,0	-

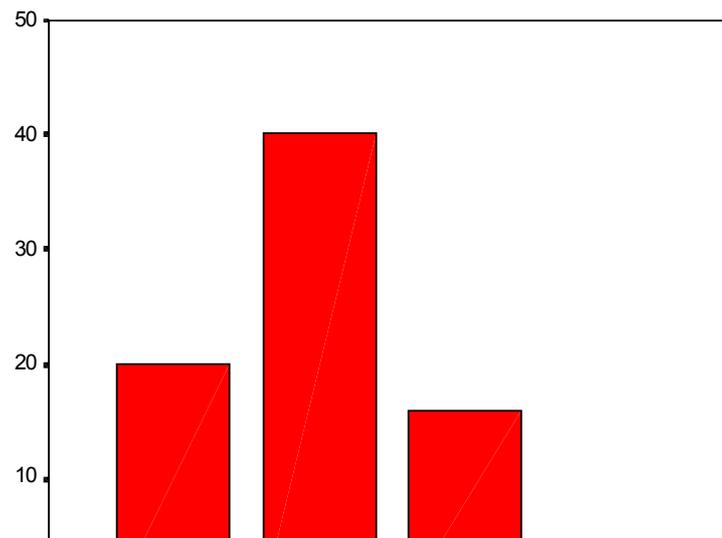


Figura 28: Quando ocorre quebra nas expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho.

De acordo com as quatro questões sobre esta característica, ficou comprovada a concordância em buscar a solução de problemas através de equipes de trabalho: 75,0% (60 pessoas concordam plenamente + concordam) dos empreendedores com tal assertiva. O empreendedor tem como características influenciar pessoas e resolver conflitos, qualificando de melhor modo suas relações interpessoais. Da mesma forma, convém destacar que o restante 25,% (20 pessoas não concordam/nem discordam + discordam) da afirmativa. A princípio, esse índice pode ser considerado elevado tratando-se de uma amostra de empreendedores. Pode-se perguntar: quando não ocorrem quebras nas expectativas? Porque não investem essa energia na busca de solução de problemas e em equipes de trabalho? Mesmo que 85,0% (68 pessoas – concordam plenamente + concordam) dos pesquisados tenham afirmado influenciar os outros e buscarem resolver conflitos, 15,0% (12 pessoas – não concordam/nem discordam + discordam) dos empreendedores não concordaram com tal assertiva. Assim, cabe perguntar: no cotidiano, esses empreendedores não estão resolvendo conflitos? Quais seriam os procedimentos esperados dos empreendedores que formam a amostra aqui analisada no ambiente em que se inserem?

A essa altura, é preciso salientar a visão compartilhada definida por Senge (1998, p.283), e nesse sentido, a aprendizagem em equipe e o desenvolvimento de uma visão compartilhada são disciplinas irmãs. Elas evoluem naturalmente juntas visando criar a “tensão criativa” em uma

equipe. Torna-se claro que para haver uma visão compartilhada é necessário o desenvolvimento de habilidades por parte de equipes de trabalho, motivo pelo qual ela é compartilhada, o que salienta, novamente, a visão já abordada no atributo foco. Cabe aqui outra citação de Senge (1998, p.242), que a visão só se transforma em “visão compartilhada” quando se conecta as visões pessoais de todos os integrantes da organização.

No que diz respeito à outra afirmativa, a tendência dos empreendedores ao risco demonstrou que apenas 25,0% (20 pessoas – concordam) com esta afirmação, sendo que o restante 30,0% (24 pessoas – não concordam/nem discordam) e 45,0% (36 pessoas – discordam + discordam plenamente) o que demonstra, a princípio uma relativa aversão ao risco. Diante do que se presencia na atualidade e confirmado por boa parte dos empreendedores dessa amostra, no que tange ao ambiente no qual estão inseridos com grandes turbulências - como é possível tornar-se empreendedor sendo avesso ao risco?

Na questão que aborda o procedimento dos empreendedores no sentido de determinar quando alguma mudança é necessária e vantajosa, obteve-se o percentual de 75% (60 pessoas – concordam plenamente + concordam) da assertiva. Já o restante, 25% (20 pessoas – não concordam/nem discordam + discordam) da afirmativa. Cabe aqui a seguinte questão: como se vive em um ambiente de intensas mudanças e como pode um considerável percentual dos empreendedores não procurar identificar as vantagens que possam estar presentes em dada situação?

Em vista do que foi levantado até aqui, o presente trabalho encaminha-se agora para as conclusões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusão

No que diz respeito à realização desse trabalho, pode-se salientar que todas as etapas foram devidamente planejadas: a revisão da bibliográfica, a elaboração do questionário, a aplicação do mesmo e a análise dos resultados obtidos.

Primeiramente, é conveniente destacar os aspectos referentes à definição do termo empreendedor, obtendo-se como resposta a esse questionamento através de levantamento bibliográfico a não existência de uma definição unânime até a presente data, embora seja possível verificar alguns princípios básicos. Frisa-se a importância de observar as diferentes abordagens elaboradas pelos estudiosos do assunto no que diz respeito ao desenvolvimento histórico do empreendedorismo, seja esta elaborada pelos economistas ou comportamentalistas. Através da história, pode-se observar os diferentes enfoques elaborados pelos estudiosos de acordo com a corrente a que cada um pertencia em dado momento. Outro aspecto que merece ser considerado é que o campo do empreendedorismo e a sua expansão ser algo recente, mas com uma abrangência considerável tendo despertado grande interesse e com ampla pesquisa na atualidade.

O processo de gerenciamento dos empreendedores e a importância da visão e sua influência em dado ambiente empresarial são aspectos que merecem o devido destaque e atenção. Também a abordagem no que diz respeito à inovação e mudança, como estas de certa forma estão relacionadas e a importância de verificar a isto na sociedade atual, principalmente devido a sua dinamicidade. A importância da determinação, da visão, foi também afirmada, como meio de alcançarem os seus objetivos. Através do levantamento, pôde-se perceber que os empreendedores possuem uma noção clara de que não são detentores da razão, mas que necessitam de aprendizado, da troca com outras pessoas, de terem uma percepção positiva frente às situações vivenciadas em dado momento.

O conceito da resiliência, sua importância e, a possibilidade de desenvolver a essa através das ações dos proprietários-gerentes de pequenos negócios em virtude das diversas alterações presentes no cotidiano, as quais afeta de forma intensa o ambiente dos negócios.

De acordo com os resultados colhidos junto à amostra, algumas constatações podem ser feitas quanto a um dos objetivos específicos propostos: identificar a resiliência no perfil do empreendedor, a partir do exame das cinco características (flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação). Tais características mostraram-se, de forma geral presentes no perfil dos empreendedores formadores do *corpus*. Os pesquisados apresentam um padrão - de forma geral - orientado pela oportunidade, porém deve-se destacar alguns pontos em que a concordância não é tão veemente.

No que diz respeito a cada característica pode-se salientar o seguinte: a flexibilidade é confirmada em grande parte mas deve-se ressaltar dois aspectos. O primeiro que diz respeito a alguns empreendedores não terem em algumas situações a consciência da possibilidade de gerenciar as mudanças e a relativa dificuldade com que uma parte da amostra apresenta em recuperar-se após passar por adversidades.

Com relação à característica foco é interessante destacar que a maioria dos entrevistados afirma ter propósitos e visão firmemente estabelecidos bem como a concordância da maior parte dos entrevistados de que essa mesma visão é útil para sua inspiração e orientação em direção aos objetivos pretendidos.

A característica organização - de maneira geral - apresentou concordância, porém é interessante observar uma relativa dificuldade em verificar questões centrais que se fazem presentes em algumas situações do cotidiano e também a falta de planejamento de uma parte considerável dos entrevistados, ou seja, este não é uma prática constante para parte da amostra, apresentando um percentual de 30% dos entrevistados que não concordaram que suas ações sempre estejam baseadas em um planejamento diligente.

A positividade está presente de maneira bem evidente na amostra pesquisada, com relativa concordância da totalidade dos empreendedores. Porém, é interessante destacar que uma parte da amostra, (15%) dos entrevistados não vê as mudanças em algumas situações como uma forma de buscarem novas oportunidades. Outro aspecto a ser destacado é que a maioria dos empreendedores tem a consciência de que o futuro apresentará intensas e constantes alterações.

Na característica de pró-ação deve-se destacar a concordância de 75%

dos empreendedores que afirmaram investir na solução de problemas e em equipes de trabalho quando da ocorrência de alguma quebra das suas expectativas. O restante (25%), não apresenta a mesma atitude o que por si só deveria ser objeto de um estudo. Porém, o índice que merece devida atenção é o que diz respeito ao risco, onde apenas 25% dos empreendedores afirmaram ter tendência a arriscar prontamente. Tal índice desperta atenção, pois como pode-se empreender algum tipo de atividade empresarial apresentando um grau elevado de aversão ao risco? Sabendo-se que a sociedade atual caracteriza-se por diversos tipos de incertezas presentes no ambiente micro e macro econômico, onde é possível observar no cotidiano mudanças de toda ordem nos mercados através da grande volatilidade presente. Assim, torna-se conveniente uma melhor observação no que diz respeito as questões que envolvam algum tipo de risco e como essas são percebidas pelos empreendedores em geral.

No que diz respeito ao *corpus* da pesquisa destaca-se o alto grau de instrução presente, quando se sabe que essa não é a realidade do país de maneira geral. Uma hipótese é que tal índice pode estar relacionado com a demonstração de uma maior compreensão por parte da amostra pesquisada, no que diz respeito à importância do devido retorno, quando da ocasião de uma pesquisa. Como esse grupo provavelmente já tenha passado por esse tipo de experiência, estes têm uma atitude que demonstram uma maior presteza com sua devida colaboração. Porém, as pessoas que nunca trabalharam com algum tipo de pesquisa, na área de marketing, monografia, dissertação ou tese, fiquem em um primeiro momento inibido com tal abordagem e pode ser que não tenham a legítima noção da importância de sua colaboração.

Também convém destacar que a maior parte das empresas é relativamente nova, e isso vai ao encontro das estatísticas oficiais que sempre fazem referência à morte prematura da maior parte das pequenas e médias empresas em nosso país.

Por último, pode-se ressaltar a elaboração de um questionário que sirva para futuras pesquisas onde seja possível avançar um pouco mais no que diz respeito às questões estatísticas, verificando correlações existentes entre diversas variáveis. Assim, depois de aplicado o Questionário, e com posse dos resultados obtidos pode-se observar essas variáveis e desenvolver alguns trabalhos através de

cursos, seminários visando o aprimoramento dos empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios.

5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Através da aplicação e análise do perfil das pessoas que fazem parte de determinado ambiente organizacional, utilizando-se como base às características da resiliência, é possível um melhor autoconhecimento e um gerenciamento mais adequado de suas habilidades. Assim, abre-se um espaço a outros interessados em desenvolver conhecimentos e oferecer referencial para análise e, conseqüentemente, algumas tomadas de decisões que se julgarem importantes para os ambientes organizacionais.

Pela significativa disponibilidade de textos em livros, periódicos e trabalhos científicos, entende-se como crescente o interesse em buscar um maior conhecimento para o tema.

Diante da certeza da continuidade das transformações mundiais aceleradas e através disso o envolvimento das pessoas de maneira geral acredita-se que uma maior compreensão do comportamento humano é de grande importância. Isso se aplica a todas as pessoas envolvidas em dado ambiente e muito mais quando se aborda os ambientes empresariais.

Recomenda-se aprofundar estudos em relação aos aspectos associados à falta de planejamento por parte dos empreendedores e sua aversão ao risco. Evidenciar a importância de um adequado planejamento e benefícios que poderão advir de tal atitude. No que diz respeito ao risco, verificar qual a contribuição que estudiosos no assunto poderiam oferecer aos empreendedores visando desenvolver uma maior confiança.

Essas questões poderiam ser verificadas em uma amostra maior de população a ser investigada e, ao mesmo tempo, utilizar mais de um tipo de abordagem na pesquisa, fazendo uso da pesquisa quantitativa e qualitativa com diferentes procedimentos técnicos, tais como a bibliográfica, a documental, o estudo de caso, entre outros. Dessa forma, acredita-se na possibilidade de conseguir resultados mais concretos e como conseqüência uma expansão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALVES, W. **O empresário de sucesso**. s/l.:Iman Consultoria, 1999.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1994.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Universidade Católica de Salvador – Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, 1998.

BARROS, S. A. de. **A resiliência da cultura**. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt/pag/texto.php3?html2=barros-amoado-Resiliencia-Cultura.html>>. Acesso em: janeiro de 2002.

BERNHOEFT, R. **Como se tornar empreendedor** (em qualquer idade). São Paulo: Nobel, 1996.

BOCCALANDRO, M. P. R. **A resiliência na abordagem holística**. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/~clinpsic/resiliencia.htm>>. Acesso em: janeiro de 2002.

CASSON, M. **The entrepreneur: economic theory**. Oxford: Martin Robertson, 1982.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron, 1989.

DOLABELA, F. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: **Conferência - A Universidade formando Empreendedores**. Brasília: 27 de mai., 1999.

_____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

Dicionário Webster

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada de século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationships and anticipatory learning**. 1988. Ph.D. Thesis. University of Lancaster, Great Britain (UMI8919064), [vol. 1:695p. e vol. 2:665p.]

_____. **Les entrepreneurs parlent.** Montreal: Qc., Éditions de l'Entrepreneur, 1990a.

_____. Vision and relations: elements for entrepreneurial metamodel. Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, 10. Babson College, MA., apr. 4-6, 1990. Published In: Churchill, N. C. & BYGRAVE, W. C. (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1990. Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, 10. Proceedings. Babson Park, MA., Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p.57-71, 1990b.

_____. Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, dec., 1996b.

_____. Le champ de l'entrepreneuriat historique, évolution, tendances. **Revue Internationale PME**, v.10, n.2, p.129-72, 1997.

_____. Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. In: JULIEN, P.A. (ed.). **The state of the art in small business and entrepreneurship**. Cap. 4. London: Averbury, p.117-49, 1998.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, abr./jun., p.5-28, 1999a.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.39, n.4., out./dez., p.6-20, 1999b.

GARTNER, W. B. **A conceptual framework of describing the phenomenon of new venture creation.** Academy of management Review, v.10, n.4. p.696-706, 1985.

_____. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v.5, n.1, p.15-29, 1990.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

GROTEBERG, E. **Projeto auto-estima das crianças negras.** Disponível em: <<http://www.funac.ma.gov.br/resilien1.htm>>. Acesso em: janeiro de 2002.

HOSELITZ, B. F. Entrepreneurship and economic growth. **American Journal of Economic Sociology**, p.97-106, 1952.

_____. (ed.). **The role of small industry in the process of economic growth.** Japan by Miyoshi Shinohara, India by Douglas Fisher. The Hague, Paris, Mouton, 1968.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LEFF, Nh. H. **Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups.** Economic Development and Cultural Change, v.26, n.4, p.661-75, 1978.

_____. Entrepreneurship and economic development: the problem revisited. **Journal of Economic Literature**, v.17, n.1-2, p.46-64, 1979.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society.** Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961. [See also the new introduction to the book, New York, Irvington Publishers, 1976.].

_____. **Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development.** In: LENGYEL, P. (ed.). Paris: UNESCO, 1971.

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

PEREIRA, A.; TAVARES, J. **Ativação do desenvolvimento psicológico**: resiliência e stress. Disponível em: <http://www.dce.ua.pt/act_cientificas/projecto18.html>. Acesso em: janeiro de 2002.

PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor, Brasília: SEBRAE, 1995.

PING, L. **A Importância da infra-estrutura de storage e backup**. Disponível em: <<http://www.clearpath.news.br.unisys.com>>. Acesso em: janeiro de 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentado um desenvolvimento superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos para planejar e desenvolver negócios de sucesso, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Say, j. b. **Traité d'économie politique**: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. 1. ed. Trad. Treatise on political economy: on the production, distribution and consumption of wealth. New York: Kelley, 1964.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância/UFSC, 2001.

VERA, A. A. **Metodologia da pesquisa científica** Porto Alegre: Globo, 1973.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GROVE, A. S. **Só os paranóicos sobrevivem**: como tirar melhor proveito das crises que desafiam carreiras e empresas. São Paulo: Futura, 1997.

MATTOS, A. C. Empregos e empresas que mudarão com a Internet. **Revista Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 39, jul./set., p.73-108, 1999.

SCHUMPETER, J. A. Der untemehmer. In: LUDWIG, E. et al. (eds.). **Handwörterbuch der staatswissenschaften**, 4. ed., Jena, 1928:483. In: HARTMANN, H. **Managers and entrepreneurs**: a usefull distinction. *Administrative Science Quartely*, v.3, n.3, p.429-51, 1959.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. de Sérgio Gós de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. p.98-211.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A L. **History of economic analysis**. Edited by Elizabeth Body Schumpeter, New York: Oxford University Press, 1954. [Also: London, George Allen & Unwin, 1967, 6. ed.]

VESPER, K. H. **New venture strategies**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.

_____. (ed.). **Entrepreneurship education**. Wellesley, Mass.: Babson College, Center for entrepreneurial Studies, 1985.

_____. (ed.). **Entrepreneurship education**. Los Angeles, CA.: The Anderson School, University of California, 1993.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado aos empreendedores.

1) () Entendo que o mundo atual é cheio de facetas e dinâmico.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

2) () Espero um futuro cheio de variáveis e constantes modificações.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

3) () Na minha opinião, mudanças são desconfortáveis porém apresentam oportunidades.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

4) () Acredito que a vida geralmente é recompensadora.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

5) () Penso que através dos desafios o aprendizado é eficaz.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

6) () Mantenho sempre um forte propósito e visão.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

7) () A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte inspiradora e como sistema de orientação.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

8) () Geralmente consigo restabelecer perspectivas após uma quebra nas minhas expectativas.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

9) () Eu consigo gerenciar as mudanças.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

10) () É necessário pouco tempo para me recuperar após passar por adversidades.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

11) () Quando necessário, modifico minhas suposições e quadros referenciais.

Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

12) () Confio e conto com apoio de relacionamentos interpessoais.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

13) () Demonstro paciência, compreensão e senso de humor frente às mudanças.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

14) () Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

15) () Determino e renegocio prioridades durante um processo de mudança.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

16) () Só tomo qualquer atitude depois de um cuidadoso planejamento.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

17) () Procuo determinar quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

18) () Minha tendência é arriscar mesmo que as conseqüências sejam potencialmente negativas.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

19) () Procuro influenciar os outros e resolver conflitos.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

20) () Quando ocorre quebra de expectativas, invisto energia na solução de problemas e em equipes de trabalho.

1. Concordo Plenamente; 2. Concordo; 3. Não concordo/Nem discordo; 4. Discordo; 5. Discordo Plenamente

21) () Qual o número aproximado de funcionários de sua empresa ?

1. de 1 a 5 funcionários; 2. de 6 a 10 funcionários; 3. de 11 a 20 funcionários;
4. de 21 a 30 funcionários; 5. de 31 a 40 funcionários; 6. de 41 a 50 funcionários
7. mais de 51 funcionários

DADOS PESSOAIS

1) Sexo:

() 1. Masculino 2. Feminino

2) Faixa Etária:

() Qual a sua idade em anos completos?

3) Estado Civil:

1. () casado/amigado(a)

2. () solteiro(a)

3. () divorciado/separado(a)

4. () viúvo(a)

5. outro: _____

4) Grau de instrução:

1. () pós-graduação

2. () graduação completo

3. () graduação incompleto

4. () 2º grau completo

5. () 2º grau incompleto

6. () 1º grau completo

7. () 1º grau incompleto

5) Há aproximadamente quanto tempo, em anos, possui negócio próprio?

()

6) Trabalhou como empregado alguma vez?

1. () Sim 2. () Não

7) Em caso afirmativo:

Por aproximadamente quanto tempo, em anos?

()

Apêndice B: Carta de apresentação à empresa.

Florianópolis, 15 de outubro de 2001.

O questionário a seguir faz parte de trabalho acadêmico para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de Mestrado, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o qual estou participando, tendo como objetivo estudar a resiliência no perfil dos empreendedores proprietários-gerentes de pequenos negócios de Santa Catarina.

Este estudo terá tratamento acadêmico, não necessitando a sua identificação pessoal, portanto não sendo necessário o registro do seu nome.

Solicito sua devolução o mais breve possível, de acordo com o contato telefônico anteriormente efetuado.

Desde já agradeço a sua colaboração, colocando-me a disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Jaques Enrique Moeller