

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA CAROLINA MARION SANTOS

RESILIÊNCIA

Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do
empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

ANA CAROLINA MARION SANTOS

RESILIÊNCIA

Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Prof. Doutor Manuel Meireles.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo.

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

SANTOS, Ana Carolina Marion.

RESILIÊNCIA — Um estudo da associação da resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento no contexto das micro e pequenas empresas/ Ana Carolina Marion Santos; Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2011 (Dissertação de Mestrado Profissional para obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas.

1. empreendedor 2.resiliência 3.micro e pequena empresa

CDD: 658.4092

CDU: 65.316.46

RESUMO

Este trabalho investigou o grau de associação entre a resiliência do gestor e o sucesso do seu empreendimento. Tratou-se de uma pesquisa de campo, de caráter exploratório, que faz uso de variáveis predominantemente qualitativas ordinais com vistas a identificar o grau de resiliência dos gestores, com base nas cinco características de resiliência identificadas por Conner (1995). Para tal foi desenvolvido um questionário, fundamentado nesse autor, por meio de escala tipo Likert com 37 proposições. A amostra foi constituída por 41 gestores de empresas selecionadas aleatoriamente. A análise dos dados utilizou a análise multivariada. Esperava-se encontrar resultados que mostrassem que há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento, que a característica de resiliência “flexibilidade” é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados, que a característica de resiliência “pró-ação” é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento, que quanto maior a idade maior é o nível de resiliência do empreendedor, que quanto maior a experiência profissional maior é o nível de resiliência do empreendedor e, que quanto maior o grau de instrução maior é o nível de resiliência do empreendedor.

Palavras-chaves: empreendedor, resiliência, micro e pequena empresa.

ABSTRACT

This study investigated the degree of association between the resilience of the manager and the success of his business. It was a survey research of exploratory character that makes use of predominantly qualitative ordinal variables in order to identify the degree of resilience by management based on the five characteristics of resilience identified by Conner (1995). To this end a questionnaire was developed, based on this author, using Likert scale with 37 propositions. The sample consisted of 41 company managers were randomly selected. Data analysis used multivariate analysis. Expected to find that there are results that show a positive association between the resilience of the entrepreneur and the success of his enterprise, that the characteristic resilience of "flexibility" is what stands out most among the entrepreneurs studied, that the characteristic resilience "pro - action "is the largest contributor to the success of the enterprise, that the higher the age the greater the level of resilience of the entrepreneur, that the more professional experience the greater the level of resilience of the entrepreneur and, that the higher the education level the higher the level of resilience of the entrepreneur.

Key-words: entrepreneur, resilience, micro and small companies

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 - Formas de medir o sucesso de uma empresa.....	19
QUADRO 2.1 - Características Empreendedoras elaboradas por Schumpeter e McClelland	26
QUADRO 2.2 - Características Empreendedoras elaboradas por Hornaday e Timmons ...	26
QUADRO 2.3 - Características Históricas Empreendedoras elaboradas por Hisrich	27
QUADRO 2.4 - Tipos de Empreendedores	30
QUADRO 2.5 - Tipos de Empresários	31
QUADRO 2.6 - Comparação dos domínios empreendedores e administrativos	32
QUADRO 2.7 - Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores autônomos e empreendedores corporativos	34
QUADRO 2.8 - Comparação entre empreendedores e empreendedoras.....	37
QUADRO 3.1 - Proposições de Conner relativas a característica foco	50
QUADRO 3.2 - Proposições de Conner relativas a característica flexibilidade.....	51
QUADRO 3.3 - Proposições de Conner relativas a característica organização	52
QUADRO 3.4 - Proposições de Conner relativas a característica positividade	53
QUADRO 3.5 - Proposições de Conner relativas característica pró-ação.....	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 4.1 - Índices de desempenho e das características de resiliência	73
TABELA 4.2 - Dados descritivos das principais variáveis.....	74
TABELA 4.3 - Teste de normalidade das variáveis Desempenho e Resiliência.....	75
TABELA 4.4 - Análise de regressão: (Desempenho e Resiliência)	76
TABELA 4.5 - Teste ANOVA.....	77
TABELA 4.6 - Análise de regressão.....	79
TABELA 4.7 - Análise de regressão Resiliência versus Idade.....	80
TABELA 5.1 – Resultados Encontrados	83
TABELA 5.2 – Dados descritivos das variáveis de Desempenho	84
TABELA 5.3 – Características de Resiliência dos respondentes	85
TABELA 5.4 - Estatísticas descritivas das variáveis idade, grau de instrução e experiência profissional.	87
TABELA 5.5: Teste de normalidade das variáveis Índice de Desempenho (ID) e Resiliência (RES).....	88
TABELA 5.6: Teste r de Spearman.....	89
TABELA 5.7: Teste ANOVA.....	90
TABELA 5.8: Correlação entre as características da resiliência e o desempenho da empresa.	91
TABELA 5.9: Análise de regressão múltipla.....	92
TABELA 5.10: Análise de regressão Resiliência versus Idade.....	93
TABELA 5.11: Análise de regressão Resiliência versus Experiência Profissional	94
TABELA 5.12: Análise de regressão Resiliência versus Grau de Instrução.....	96

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1 - Estrutura Linear	61
FIGURA 3.2 - Estrutura Triangular	62
FIGURA 3.3 - Estrutura Quadrada	62
FIGURA 4.1 - Extrato do questionário	70
FIGURA 4.2 - Exemplo de tabulação (respondentes 27 a 29)	71
FIGURA 4.3 - Exemplo de cálculo da divergência D do respondente R-27 ao “ideal” de Conner	72
FIGURA 4.4 - Boxplots dos graus de aderência dos respondentes às características de resiliência de Conner	74
FIGURA 4.5 - Diagrama de correlação (Resiliência e Desempenho)	75
FIGURA 4.6 - Gráfico de dispersão Idade versus Resiliência	80
FIGURA 5.1 - Dados descritivos das variáveis de Desempenho	84
FIGURA 5.2 - Dados descritivos das variáveis de Resiliência	85
FIGURA 5.3 - Box-plot da Resiliência dos respondentes	86
FIGURA 5.4 – Box-plot do Índice de Desempenho	86
FIGURA 5.5: Histograma das variáveis Idade e Experiência Profissional.	87
FIGURA 5.6- Testes de normalidade para as variáveis Resiliência (RES) e Índice de Desempenho (ID).....	88
FIGURA 5.7: Diagrama de correlação (Resiliência e Desempenho).....	89
FIGURA 5.8: Residual Plots para as características: flexibilidade, positividade, organização, foco e pró-ação.....	90
FIGURA 5.9: Gráfico de dispersão Idade versus Resiliência.....	93
FIGURA 5.10: Gráfico de dispersão Experiência Profissional versus Resiliência.	95
FIGURA 5.11: Gráfico de dispersão Grau de Instrução versus Resiliência.....	96

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
Capítulo 1 — INTRODUÇÃO	13
1.1 – Problema	13
1.1.1 - Fundamentação Teórica	13
1.1.2 - Configuração do problema	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 –Objetivos Específicos	16
1.3 Variáveis	16
1.3.1 – Resiliência do Empreendedor	16
1.3.2 – Sucesso do Empreendimento	17
1.4 Hipóteses testadas	18
1.5 Justificativa e Relevância da Pesquisa	20
Capítulo 2 — REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 – Empreendedorismo	21
2.1.1 – Evolução Histórica	21
2.1.2 – O Empreendedorismo e o Empreendedor	24
2.2 – Perfil do Empreendedor	25
2.2.1 – Características Empreendedoras	25
2.2.2 – Tipos de Empreendedores e Empresários	30
2.2.3 – Empreendedores versus Administradores	31
2.2.4 – Empreendedores versus Empreendedoras	35
2.3 – Tipos de Empresa	38
2.3.1 – Por porte	39
2.3.1.1 – Microempresa e Empresa de Pequeno Porte	39
2.3.1.2 – Média e Grande Empresa	41
2.3.2 – Por segmento	41
Capítulo 3 — REFERENCIAL TEÓRICO	45
3.1 – Resiliência	45
3.1.1 – Crise ou Oportunidade?	47
3.1.1.1 – Pessoas orientadas pelo perigo	48

3.1.1.2 – Pessoas orientadas pela oportunidade	49
3.1.2 – Características da Resiliência	49
3.1.2.1 – Foco	50
3.1.2.2 – Flexibilidade	50
3.1.2.3 – Organização	51
3.1.2.4 – Positividade	52
3.1.2.5 – Pró-ação	52
3.2 – O Continuum da Resiliência	54
3.3 – Choque Futuro.....	56
3.4 - Intensificando a Resiliência	57
3.7 - Revelando o padrão da resiliência	58
3.4.1.1 – Respeitando o padrão	64
3.4.1.2 – Conservando bens	65
3.4.1.3 – Liberando recursos.....	65
Capítulo 4 - METODOLOGIA ADOTADA.....	66
4.1 - Justificativa do método e das técnicas utilizadas	66
4.2 - Definições operacionais da pesquisa	67
4.3 - Universo populacional e amostral	69
4.4 - Obtenção dos dados	69
4.4.1 – Teste Piloto	70
4.5 - Procedimento para analisar os dados coletados	70
4.6 - Ferramentas ou instrumentos analíticos	71
4.7 - Operacionalização da pesquisa	80
4.8 - Limitações da pesquisa	81
Capítulo 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS.....	82
5.1 – Resultados Encontrados.....	82
5.2 – Análise dos Resultados	84
5.2.1 – Estatísticas Descritivas.....	84
5.2.2 – Testes das Hipóteses da Pesquisa	87
Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
6.1 - Conclusões e Recomendações.....	99

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APÊNDICE A – Questionário para medir o grau de resiliência do gestor (original)	106
APÊNDICE B – Questionário para medir o grau de resiliência do gestor (ajustado)	108

Apresentação

A presente pesquisa investiga o grau de associação existente entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do empreendimento.

Por resiliência entende-se: “a capacidade de enfrentar e superar sem disfunções uma situação de choque, ou alto nível de stress” CONNER (1995, p.191). As cinco características de resiliência identificadas por esse autor são: flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação.

O sucesso do empreendimento foi medido pelo crescimento da empresa nos últimos cinco anos por meio de um índice de desempenho tendo em conta a ponderação das variáveis: crescimento no número de colaboradores, crescimento no número de clientes e crescimento nas vendas.

A pesquisa insere-se no campo do Empreendedorismo, estando assim coerente com a área de concentração do Programa de Mestrado. Centra-se nas características de resiliência do empreendedor mencionadas por Conner (1995). Está pesquisa investigou empreendedores que sejam gestores de micro e pequenas empresas (MPE) pertencentes ao comércio varejista de calçados de Jundiaí e região.

A pesquisa pretende responder à seguinte questão central: Existe associação entre as características de resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento? A pesquisa parte da hipótese substantiva que há uma associação positiva entre estas duas variáveis.

A pesquisa segundo a natureza dos dados é subjetiva (opinativa e atitudinal), fazendo uso de dados primários levantados principalmente por meio de uma escala tipo Likert (1-5) com base em Conner (1995). É uma pesquisa de natureza qualitativa e consiste numa *Survey* de caráter exploratório.

A população é constituída pelas MPE de comércio varejista de calçados constantes na base de dados da lista telefônica de 2010 de Jundiaí e região e no site de pesquisa www.encontrajundiai.com.br. A amostra foi constituída por 41 MPEs deste segmento que tenham mais de cinco anos de existência, na medida em que a concepção da pesquisa exige este tempo para medir o sucesso do empreendimento.

O questionário aplicado buscou obter os dados básicos do respondente, informações do desempenho da empresa atual e há cinco anos, e um conjunto de 37 proposições com vistas a mensurar o grau de resiliência do empreendedor.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado conforme explícito a seguir:

O capítulo 1 faz a introdução iniciando com a problematização (1.1). No item (1.2) são definidos os objetivos gerais e específicos e posteriormente são apresentadas as variáveis da pesquisa (1.3). As hipóteses a serem testadas na pesquisas são definidas no item (1.4). E, por fim o item (1.5) apresenta a justificativa e a relevância da pesquisa.

O capítulo 2 desenvolve a revisão de literatura abordando a evolução histórica do empreendedorismo, o empreendedorismo e o empreendedor, as características do perfil empreendedor, tipos de empreendedores e empresários, empreendedores versus administradores, empreendedores versus empreendedoras, tipos de empresas por porte (micro, pequena, média e grande empresa) e por segmento.

O capítulo 3 apresenta o referencial teórico: a resiliência sob a ótica de Conner (1995). As cinco características de resiliência identificadas por esse autor (flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação) são abordadas detalhadamente, é abordado o aspecto de desenvolvimento da resiliência denominado continuum da resiliência, são abordadas as disfunções que as mudanças podem causar em pessoas que não apresentam as características da resiliência, e também são abordados os quatro padrões para intensificar a resiliência.

O quarto capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, especificados nos seguintes subitens: justificativa dos métodos utilizados na pesquisa (4.1), definições operacionais da pesquisa (4.2), universo populacional e amostral (4.3), obtenção dos dados (4.4), tabulação dos dados coletados (4.5), procedimentos para análise dos dados (4.6), operacionalização da pesquisa (4.7), limitações da pesquisa (4.8).

O quinto capítulo trata dos resultados encontrados (5.1) e faz a análise desses resultados (5.2) em: estatísticas descritivas (5.2.1), e testes das hipóteses da pesquisa (5.2.2). E, por fim, no capítulo 6 são tecidas as considerações finais em conclusões e recomendações (6.1) que a análise permite.

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

De acordo com Creswell (2007, p.87) “a introdução é a primeira passagem em um artigo de periódico, tese ou estudo de pesquisa acadêmica. Ela prepara o terreno para todo o estudo.”

Wilkinson (1991, p. 96) menciona que: “A introdução é a parte do trabalho que dá aos leitores informações prévias para a pesquisa relatada no trabalho. Seu objetivo é estabelecer uma estrutura para a pesquisa, de forma que os leitores possam entender como ela se relaciona às demais pesquisas.”

A presente introdução apresenta com a configuração do problema (1.1). No item (1.2) são definidos os objetivos gerais e específicos e posteriormente são apresentadas as variáveis da pesquisa (1.3). As hipóteses a serem testadas na pesquisas são definidas no item (1.4). E, por fim o item (1.5) apresenta a justificativa e a relevância da pesquisa.

1.1 PROBLEMA

1.1.1- Fundamentação Teórica

A resiliência significa a capacidade de resistência ao choque e a situações de grande estresse. As pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. (CONNER, 1995, p.191)

Segundo Conner (1995, p.209), a resiliência, é composta por cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, e pró-ação. Tais características são observadas nas pessoas quando:

- demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão da vida como complexa, mas cheia de oportunidades (Positividade);
- tem uma visão clara do que querem realizar (Foco);
- demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza (Flexibilidade);
- desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade (Organização);
- induzem mudanças em vez de se defenderem delas (Pró-ação).

As pessoas que conseguem apresentar tais características são consideradas por Conner (1995) como pessoas resilientes. Estas pessoas são orientadas pela oportunidade e não pelo perigo, e conseguem adaptar-se com facilidade a situações de mudanças tanto na sociedade como também nos ambientes organizacionais.

Vivemos em uma sociedade extremamente competitiva e em constante transformação em todos os âmbitos. De acordo com Drucker (1996, p.17):

A incerteza na economia, na sociedade e 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.

No ambiente organizacional as mudanças exigem mais flexibilidade e uma boa capacidade de adaptação do profissional, o que requer mais foco, organização e pró-ação em buscar informações, aprendizado contínuo e desenvolvimento pessoal.

Neste cenário de mudanças cada vez mais rápidas e intensas, tornar-se-á importante o desenvolvimento de indivíduos que tenham capacidade de absorver tais modificações e ao mesmo tempo não apresentarem disfunções.

As pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhores preparadas para 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 anteciparem-se as mudanças. (CONNER, 1995, p.191)

As disfunções podem ser observadas através de diversos comportamentos: decisões mal tomadas, constantes conflitos com parceiros de trabalho, irritação momentânea que pode interromper a atenção e a execução de tarefas, comportamento explosivo inadequado no ambiente empresarial, frustrações no trabalho afetando o relacionamento familiar entre tantos outros. Em um estágio mais avançado, tais disfunções podem causar: moral baixa, dores de cabeça, dores de estômago, apatia, depressão crônica, esgotamento físico e psicológico. (CONNER, 1995, p.47)

Portanto, as pessoas mais resilientes estão melhores preparadas para enfrentar situações difíceis que lhe possam sobrevir. “Elas absorvem mais prontamente as dificuldades e continuam de forma determinada a perseguir seus objetivos traçados.” (MOELLER, 2002, p.21)

Pessoas mais resilientes têm, desta forma, a potencialidade de superar obstáculos em busca das suas metas. Transportando esta propriedade para os empreendedores, gestores de MPE, pode-se deduzir que seus empreendimentos tenham sucesso maior?

Há alguma característica da resiliência (flexibilidade, foco, organização, positividade e pró-ação) que contribui mais significativamente para o sucesso do empreendimento? Há alguma característica da resiliência que se destaque mais entre os empreendedores de sucesso? A resiliência varia de acordo com a idade do empreendedor? O nível de resiliência está associado à experiência profissional do empreendedor? A resiliência está associada ao grau de instrução do empreendedor?

1.1.2- Configuração do Problema

O trabalho desenvolvido é, sob alguns aspectos, semelhante ao de Smith (1967) que fez uma associação entre o tipo de empreendedor e o tipo de empresa. Partindo de uma amostra de 52 empresários e suas firmas, o autor estabeleceu relações de associação, considerando os empreendedores divididos entre artesões (caracterizados pela limitação da instrução, por pouca consciência social, por uma sensação de pouca competência no contato com o ambiente social) e oportunistas (caracterizados pela extensão da instrução e do treinamento, pelo elevado grau de consciência social e de envolvimento social) e empresas adaptáveis (que tinham sofrido mudanças consideráveis e diversificado bastante e tinham planos para mais modificações) e rígidas (sem planos de mudança e de crescimento).

No presente trabalho, fundamentalmente, buscou-se averiguar se existe associação entre a resiliência do gestor e o sucesso do empreendimento.

A configuração do problema anteriormente fundamentado é a seguinte:

Campo da pesquisa: Empreendedorismo.

Tema: Características do Empreendedor.

Tópico: Resiliência.

Problema: Existe associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é averiguar o grau de associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento, sucesso este medido por meio de um índice de desempenho tendo em conta a ponderação das variáveis: crescimento no número de funcionários, crescimento no número de clientes e crescimento nas vendas, em MPE's do comércio varejista de calçados de Jundiaí e região.

O sucesso do empreendimento foi medido pelo crescimento da empresa nos últimos cinco anos.

Para tornar bem claros os objetivos da pesquisa, é necessário ter em conta que o objeto de estudo é o empreendedor, especialmente a presença da característica resiliência detida por ele.

1.2.1 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

1. Identificar em que grau se observam as características da resiliência nos empreendedores das empresas analisadas;
2. Identificar qual das características da resiliência tem mais destaque entre os empreendedores analisados;
3. Identificar qual das características da resiliência está mais associada ao sucesso do empreendimento;
4. Identificar se a resiliência do empreendedor varia de acordo com a idade do gestor;
5. Identificar se a resiliência do empreendedor varia de acordo com o tempo de experiência profissional gestor;
6. Identificar se a resiliência do empreendedor varia de acordo com o grau de instrução do gestor.

1.3 VARIÁVEIS

A pesquisa, dados os seus objetivos, opera fundamentalmente com duas variáveis: a resiliência do empreendedor e o sucesso do empreendimento. Parte-se da premissa que “resiliência do empreendedor” é a variável causal que de certa forma influencia a variável “sucesso do empreendimento”. Cabe aqui discutir estas variáveis que são fundamentais à presente pesquisa:

1.3.1 Resiliência do empreendedor

A variável resiliência do empreendedor, principal gestor da MPE, é uma variável constituída com base nas características de resiliência de Conner (1995). A forma de aferir o

grau de resiliência do empreendedor nas suas várias características é mostrada no Capítulo 4, Metodologia.

1.3.2 Sucesso do empreendimento

O grau de sucesso de um empreendimento (de uma MPE) não é uma variável fácil de medir. Mas, o que é ter sucesso, para uma empresa? E como se mensura?

Ter sucesso de acordo com Zaccarelli (2003, p. 10) é vencer os concorrentes. Segundo o autor, “o sucesso é a coisa mais importante para uma empresa”. Para ele, “a concepção de sucesso é sempre dinâmica e está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e, portanto estático”. Sendo assim, Zaccarelli (2003, p.10) constata que “o sucesso só pode ser definido no tempo passado contínuo, ou no tempo passado”.

O autor pondera que raramente o sucesso é disputado com apenas um tipo de empresa concorrente. “A otimização do sucesso será alcançada se a empresa for vitoriosa na disputa com todos os concorrentes ao mesmo tempo”.

Algumas das possibilidades que uma vantagem competitiva pode propiciar a uma empresa, de acordo com Zaccarelli (2003), são: (1) Crescer, aumentando a participação de mercado; (2) Expandir, entrando em novos mercados; (3) Ampliar a participação do mercado atual, introduzindo novos produtos; (4) Melhorar a competitividade da empresa; (5) Melhorar a qualidade do negócio em si; (6) Melhorar as condições para longevidade da empresa; e (7) Lucrar mais por aumentos dos preços unitários para distribuir maiores dividendos aos acionistas.

Ter sucesso, de acordo com Kay (1996) é remunerar bem os acionistas, maximizar lucros e desenvolver os negócios. O autor acaba por concluir que o sucesso empresarial deve ser medido pela capacidade da empresa de agregar valor. Supõe, portanto, que a finalidade de toda empresa é estabelecer um conjunto de relações que maximizem o valor agregado.

Tuason (1973, p. 37) ao estudar os estágios e características das empresas aponta as seguintes medidas de desempenho:

Para empresa pequena ter sucesso depende dos critérios subjetivos do proprietário e geralmente se apóia na escolha: necessidades do proprietário *versus* necessidades da empresa; para empresa integrada ter sucesso é participar no mercado e ter muitas linhas de produtos; para uma empresa diversificada seria o retorno sobre o investimento e a participação no mercado.

Souza (2005) afirma que um objetivo do empresário moderno é a maximização das vendas, como uma variável *proxy* á maximização dos lucros. Considerando que num mercado

oligopolizado, não existem condições da implantação de tal hipótese, porém, é mais provável que vender o máximo possível seja mais viável. [...] O objetivo da firma, especificamente, quanto á maximização dos lucros fica muito difícil, quando não se está numa estrutura de mercado que esteja em competição perfeita, cuja modernidade, depara-se sempre, com oligopólios, cada vez mais concentradores e centralizadores, em termos de seus negócios industriais.

Baumol apud Tisdell (1998) afirma que os objetivos do oligopolista típico podem ser utilmente caracterizados, aproximadamente, como maximização das vendas sujeitas a uma restrição de lucro mínimo. Ele tem um valor de vendas ou receita total em mente, e não uma quantidade de vendas. No mundo dos negócios, afirma ele, o valor das vendas de uma empresa é considerado um indicador significante de sucesso e status.

Sanches (2005) adotou a “variação da força de trabalho nos últimos cinco anos”, como variável *proxy* de desempenho.

O Quadro 1.1 mostra um resumo dos indicadores propostos para medir o sucesso de uma empresa.

Se se considerar as características próprias das MPE (empresas de responsabilidade limitada, sem publicação das Demonstrações Financeiras, e muitas vezes ausência de contabilidade formal adequada de acordo com Kassai e Kassai, 2001) fica visível a necessidade de se usar alguma variável como uma variável *proxy* de desempenho. No presente caso utilizou-se um indicador de desempenho ponderado constituído da seguinte forma:

$$ID = 0.3cFun + 0.5cVen + 0.2cCli$$

Onde:

ID= índice de desempenho

cFun = crescimento nos últimos cinco anos da força de trabalho (funcionários)

cVen = crescimento nos últimos 5 anos do volume de vendas

cCli = crescimento nos últimos 5 anos da carteira de clientes

1.4 HIPÓTESES TESTADAS

A pesquisa testou as hipóteses H_a a H_f , abaixo apresentadas na forma alternativa H_1 .

H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento

H_{b1}: A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados.

H_{c1}: A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento.

H_{d1}: Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor.

H_{e1}: Quanto maior a experiência profissional maior o nível de resiliência do empreendedor.

H_{f1}: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor.

Quadro 1.1: Formas de medir o sucesso de uma empresa.

Formas de medir o sucesso de uma empresa	
Zaccarelli (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • participação de mercado ou market-share; • quantidade de novos mercados ou área geográfica de atuação; • quantidade de linhas de produtos; • volume de vendas (decorrente de uma melhor competitividade da empresa (qualidade do negócio); • indicadores que expressem melhores condições para longevidade da empresa; • volume de lucros; • volume de distribuição de dividendos aos acionistas.
Kay (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • volume de distribuição de dividendos aos acionistas; • volume de lucros; • participação de mercado (desenvolver negócios); • volume do valor adicionado (participação da empresa no Produto Interno Bruto, correspondente à soma de salários, impostos e lucros pagos pela empresa num dado período).
Tuason (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • participação no mercado; • linhas de produtos; • retorno sobre o investimento.
Souza (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • lucros; • vendas;
Sanches (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • variação da força de trabalho.

Fonte: Autora.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Este estudo é relevante por possibilitar a identificação de como os gestores administram a complexidade das mudanças e as exigências do mundo atual e ao mesmo tempo alcançam o sucesso do seu empreendimento.

Este trabalho é relevante ao ser humano como indivíduo a conhecer as cinco características da resiliência e a aplicá-las e desenvolvê-las em seu dia a dia, com o objetivo de superar com mais naturalidade e menos disfunções as adversidades e obstáculos, desenvolvendo sua auto-estima. Tavares (2001, p. 52) fala que:

Ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirmá-las positiva e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de torná-las mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia por mais adversa e difícil que se apresente.

Tavares também menciona que a resiliência não deve ser apenas um atributo individual, mas pode estar presente nas instituições/organizações. Para ele, uma organização resiliente é uma organização inteligente, reflexiva, onde todas as pessoas são inteligentes, livres, responsáveis, competentes, e trabalham numa relação de confiança, empatia e solidariedade. "Trata-se de organizações vivas, dialéticas e dinâmicas cujo funcionamento tende a imitar o do próprio cérebro que é altamente democrático e resiliente." (TAVARES, 2001, p.60)

Flach (1991) desenvolveu um raciocínio semelhante com a idéia de criar ambientes facilitadores de resiliência, os quais apresentam como características: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, garantia de privacidade, tolerância às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, tolerância aos conflitos, busca de reconciliação, sentido de comunidade e empatia.

Nesse sentido, este trabalho também é relevante para as instituições e organizações refletirem em desenvolver ambientes resilientes, investindo em seus funcionários, visando aumentar a confiança e criatividade dos mesmos tendo como benefício o aumento da produtividade e conseqüentemente do lucro.

E, por fim este trabalho é relevante à academia, visando servir como referencial de pesquisa de um estudo mais detalhado sobre as cinco características básicas da resiliência e suas influências no comportamento humano, mais especificamente nas atitudes dos gestores de micro e pequenas empresas e sua associação ao sucesso das mesmas no mercado global.

Capítulo 2

REVISÃO DA LITERATURA

Para posicionamento do assunto e do ambiente, como ponto de partida, para que melhor se compreenda os tipos de dados, levantamentos e o estudo desses dados, é necessário oferecer uma conceituação clara sobre seu conteúdo, as suas características e a delimitação da abrangência, na qual o tema será desenvolvido ou abordado. Caracterizar o tema requer um esforço no sentido de esclarecer o significado que será atribuído às palavras-chave do estudo e aos conceitos que as delimitam ou caracterizam.

Os temas principais a serem abordados são: a evolução histórica do empreendedorismo, o empreendedorismo e o empreendedor, as características do perfil empreendedor, tipos de empreendedores e empresários, empreendedores versus administradores, empreendedores versus empreendedoras e tipos de empresas por porte (micro, pequena, média e grande empresa) e por segmento.

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Evolução Histórica

As informações decorrentes deste capítulo têm como referência HISRICH ET AL (2009, p. 27-29), conforme explicitado a seguir.

Período Inicial

Marco Pólo é um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como “intermediário”. Ele tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente.

Como intermediário, Marco Pólo assinava um contrato com uma pessoa de recursos (o precursor do atual capitalista de risco) para vender suas mercadorias. Um contrato comum na época oferecia um empréstimo para o comerciante aventureiro a uma taxa de 22,5%, incluindo seguro. Enquanto o capitalista corria riscos passivamente, o comerciante aventureiro assumia o papel ativo no negócio, suportando todos os riscos físicos e emocionais. Quando o comerciante aventureiro era bem sucedido na venda das mercadorias e completava a viagem, os lucros eram divididos cabendo ao capitalista a maior parte (até 75%), enquanto o comerciante aventureiro ficava com os 25% restantes.

Idade Média

Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Em tais projetos, este indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média era o clérigo, a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais.

Século XVII

A reemergente ligação do risco com o empreendedorismo se desenvolveu no século XVII, com o empreendedor sendo a pessoa que firmava um acordo contratual com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos estipulados. Como o valor do contrato era fixo, todos os lucros ou perdas resultantes eram do empreendedor. Um empreendedor desse período foi John Law, francês que conseguiu permissão para estabelecer um banco real. O banco evoluiu para uma franquia exclusiva, formando uma empresa comercial no Novo Mundo – a Mississippi Company. Infelizmente, esse monopólio sobre comércio francês levou a ruína de Law quando este tentou elevar o valor das ações da empresa para mais do que o valor de seu patrimônio, levando a mesma ao colapso.

Richard Cantillon, notável economista e escritor nos anos 1700, compreendeu o erro de Law. Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor e é considerado por alguns o criador do termo. Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando que os comerciantes, fazendeiros, artesãos, e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco”.

Século XVIII

No século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. Em outras palavras, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o atual investidor de risco). Uma das causas para tal diferenciação foi à industrialização. Muitas das invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo, como foi o caso das invenções de Eli Whitney e de Thomas Edison. Tanto Whitney quanto Edison estavam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Enquanto Whitney financiava seu descaroçador de algodão com recursos da coroa britânica, Edison levantava capital de fontes particulares para desenvolver e fazer experimentos no campo da eletricidade e da química. Os dois eram usuários de capital (empreendedores), e não

fornecedores (investidores de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um montante de capital próprio para obter uma alta taxa de retorno sobre os investimentos.

Século XIX e XX

No final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedor de gerentes, e aqueles eram vistos a partir de uma perspectiva econômica.

Resumidamente, o empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. Paga os preços atuais pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que emprega e pelo capital que necessita. Contribui com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa. Também assume a possibilidade de perdas e ganhos em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, são retidos pelo empreendedor.

Andrew Carnegie é um dos melhores exemplos dessa definição. Carnegie não inventou nada, mas adaptou e desenvolveu uma nova tecnologia na criação de produtos para alcançar vitalidade econômica. Carnegie, que descendia de uma família escocesa pobre, fez da indústria americana do aço uma das maravilhas do mundo industrial, essencial por intermédio de sua incansável busca por competitividade, em vez de inventividade ou criatividade.

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não-experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor.

O conceito de inovação e novidade é uma parte integrante do empreendedorismo nessa definição. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo, é uma das mais difíceis tarefas para o empreendedor. Exige não só a capacidade de criar e conceber, como também a capacidade de entender todas as forças em funcionamento no ambiente. A novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional.

Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da história, desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apollo, a cirurgia a *laser*, as comunicações sem fio.

Embora as ferramentas tenham mudado com os avanços na ciência e na tecnologia, a capacidade de inovar está presente em todas as civilizações.

2.1.2 O Empreendedorismo e o Empreendedor

O Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal. (HISRICH ET AL, 2009, p.30)

Para Barreto (1998), o empreendedorismo se caracteriza pelo comportamento ou processo para iniciar ou desenvolver atividades com resultados positivos, criando valor através do desenvolvimento de uma organização.

“O processo de empreender tem quatro fases distintas: identificação e avaliação da oportunidade, desenvolvimento do plano de negócios, determinação dos recursos necessários e administração da empresa resultante.” (HISRICH ET AL, 2009, p.31)

O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo ao próprio desenvolvimento do termo empreendedor.

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. (DORNELAS, 2001, p.39)

O empreendedor é a pessoa que se dedica a geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento e na inovação. (DOLABELA, 1999)

Ser empreendedor é imaginar, desenvolver e realizar visões. (FILION, 1991)

Numa perspectiva empresarial, o empreendedor possui as seguintes características: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, e aceitar o risco ou o fracasso. (HISRICH ET AL, 2009, p. 29)

De acordo com Pozo (2008) a atividade empreendedora pode ser entendida como a capacidade do ser humano em moldar as condições ambientais em seu favor através de um processo visionário de criação da realidade.

Segundo Murphy, Liao e Welsch (2006) o aumento cada vez maior das atividades empreendedoras é um dos responsáveis pela melhoria de vida e do aumento de renda per capita do mundo ocidental.

Entretanto, para Schumpeter (1997), ninguém nasce empreendedor, mas as características empreendedoras podem ser desenvolvidas ao longo de sua carreira profissional. A participação da família, a vivência com os amigos de escola, de trabalho, o relacionamento com a sociedade vai favorecendo o desenvolvimento de algumas características empreendedoras.

Na visão de Souza (2000), a formação do empreendedor passa pela aquisição de conhecimentos e habilidades, experiências, capacidade criativa e inovação.

“O desenvolvimento do perfil empreendedor é a capacitação do indivíduo para criar, conduzir e implementar o processo criativo, elaborar novos planos de vida e de trabalho tornando-se responsável pelo seu próprio desenvolvimento.” (SOUZA ET AL, 2005, p. 200) Nessa perspectiva surge a questão de como realizar essa capacitação, ou seja, como desenvolver as competências empreendedoras.

2.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

2.2.1 Características Empreendedoras

Há duas correntes que abordam o empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas. A corrente economista começou com Richard Cantillon (1680 -1734) e Jean Baptiste Say (1767 -1832), desenvolvendo-se através de Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Já, a corrente dos comportamentalistas se desenvolveu com estudos de David McClelland. (FILLION, 1999)

A corrente economista associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico (lucro), a inovação e a busca de oportunidades. A corrente comportamentalista dá mais ênfase a criatividade e a intuição nos negócios. Essa corrente, comportamentalista é a que mais tem sido estudada e desenvolvida nos últimos anos. (FILLION, 1999)

O Quadro 2.1 apresenta uma comparação entre as principais características empreendedoras elaboradas por Schumpeter (corrente economista) e por McClelland (corrente comportamentalista).

Diante dessas correntes, também foram realizadas pesquisas em busca do perfil empreendedor pelos autores Hornaday (1982) e Timmons (1994) apresentadas no Quadro 2.2.

E, dada a diversidade das características empreendedoras, também foi realizada uma pesquisa literária por Hisrich et al(2000) classificando as principais características históricas do desenvolvimento do empreendedorismo apresentadas no Quadro 2.3.

Quadro 2.1: Características Empreendedoras elaboradas por Schumpeter e McClelland.

SCHUMPETER	MCCLELLAND
<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa; • Tem independência de pensamento e ação; • Possui autoridade; lidera mais pela vontade do que pelo intelecto, capaz de conduzir os meios de produção para novos canais; • Realiza previsões e julgamentos com base em sua experiência; • Tem capacidade de combinar recursos ou fatores produtivos; • Tem capacidade de criar e propulsionar um negócio; • Desenvolve conhecimento acurado para as decisões e regras de conduta; • Utiliza a intuição num dado momento de necessidade em posição estratégica (sem a elaboração de todos os detalhes a serem feitos); • Transforma sonho em possibilidade real; • Supera a oposição ou obstáculos do ambiente sócio-econômico reagente (oposição legal, política, de costume social, obstáculos econômicos do mercado consumidor e outros); • Tem capacidade de iniciar a mudança econômica; • Possui o desejo de conquistar, o impulso de lutar • Procura dificuldades, muda por mudar, delicia-se com a aventura; • Tem capacidade de “educar” os consumidores ou de “ensiná-los” a desejar novas coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa; • Tem independência e autoconfiança, tendo seu próprio conjunto de valores e normas. Não desanima ante as dificuldades e acredita em sua capacidade de vencer os obstáculos; • Planeja objetivos claros, desafiadores e com significado pessoal; • Trabalha fortemente pela busca de informações, sobre o ambiente interno e externo de forma a possibilitar o trabalho com estratégias para o sucesso; • Possui exigência de qualidade e eficiência; • Tem persistência, responsabilizando-se pessoalmente pelo cumprimento dos objetivos; • Busca atividades que forneçam “feedback” de seu próprio desempenho; • Planeja com visão do todo, procurando simplificar os trabalhos e definir prazos, de forma a também possibilitar um monitoramento sistemático; • Busca as oportunidades e novas áreas de atuação; • Possui capacidade de persuasão, utilizando de estratégias para influenciar os outros; • Trabalha para desenvolver e manter uma “rede de contatos”, com vistas a realizar seus objetivos; • Corre riscos calculados procurando ter controle sobre fatores de sucesso empresarial

Fonte: (DUTRA, 2002, p.50)

Quadro 2.2: Características Empreendedoras elaboradas por Hornaday e Timmons.

HORNADAY e TIMMONS
<ul style="list-style-type: none"> • Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; • É líder; traduz pensamentos em ações; sabe buscar, utilizar e controlar recursos; • Tem alto nível de consciência de seu ambiente; usa-a para detectar oportunidades de negócios; • É inovador e criativo; cultiva imaginação; • É pró-ativo diante do que deve saber; define o que deve aprender; cria método próprio de aprendizagem e aprende indefinidamente; • Fracasso é considerado um resultado como outro qualquer; aprende com eles; • É um sonhador realista, ou seja, sonha, mas é racional; • Tem forte intuição, dando mais importância para o que faz e não para o que sabe; • Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia; • Tem perseverança e tenacidade; grande energia e esforços para alcançar resultados; • Tem alto comprometimento; trabalha sozinho; • É orientado para resultados no futuro, para o longo prazo; sabe fixar metas e alcançá-las; • Diferencia-se e descobre nichos; tece “rede de relações” ou contatos; • Conhece bem o ramo em que atua; assume riscos moderados; • Cria situações para obter informações e aprimoramento • Aceita dinheiro como medida de desempenho; • Tem alto grau de “internalidade”; Tem alta tolerância à ambigüidade.

Quadro adaptado pelo autor. Fonte: (SEBRAE, 2007, p.05)

Quadro 2.3: Características Históricas Empreendedoras elaboradas por Hisrich.

PERÍODO	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Origem:	Do Frances entrepreneur	Aquele que está entre
Idade Média		Participante ou pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII		Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon	Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados do lucro de capital.
1876	Francis Walker	Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtiam lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Shumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapiro	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich	O empreendedor é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: (SEBRAE, 2007, p.09)

Diante do exposto até agora, constata-se certa dificuldade para apresentar um perfil exato do empreendedor de sucesso.

Sabe-se que não há um estudo conclusivo que indique uma propensão a empreender. Mas ao mesmo tempo percebe-se a existência de algumas atitudes, características ou comportamentos comuns as pessoas empreendedoras.

Dornelas (2001) divide em três diferentes áreas as habilidades necessárias a um empreendedor, e que ajudam a modelar seu perfil. São elas:

- habilidades técnicas: saber ouvir as pessoas e entender o que elas querem dizer, saber escrever e ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir conhecimento técnico sobre sua área de atuação;
- habilidades gerenciais: ser um bom negociador e ter conhecimento de todas as áreas da empresa, como administração, finanças, marketing e produção;
- habilidades pessoais: ser disciplinado, inovador, persistente e aberto a mudanças, além de ter capacidade de assumir riscos e ser um líder visionário;

Farrel (1993) também aponta algumas características comportamentais que considera ser relevante em um empreendedor, a saber:

- conhecer muito bem o produto e o mercado;
- saber conduzir as pessoas e estimulá-las;
- manter o foco no produto e no cliente;
- ser estrategista.

Através de um contrato com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos - *USAID*, a *McBer & Company* (empresa de David McClelland, situada em Boston e especializada na análise de competência profissional e estudos de padrões de comportamento) e a *Management Systems International - MSI* (empresa de consultoria localizada em Washington) uniram-se a fim de desenvolver instrumentos destinados a seleção de capacitação de empreendedores. Esse projeto abrangeu três etapas:

- realização da pesquisa para identificar as características fundamentais do empresário de sucesso em diversas culturas e circunstâncias econômicas. As características identificadas como comuns permitiram traçar um perfil das competências empreendedoras;
- desenvolvimento e teste dos instrumentos de identificação baseados nas competências observadas (pesquisas, provas, solicitações e entrevistas) que pudessem ser utilizados para selecionar empresários em potencial;
- aplicação dos conhecimentos adquiridos a partir da pesquisa e de estudos anteriores sobre o mesmo propósito, com o objetivo de desenvolver e gerar esforços para a capacitação de empreendedores através do trabalho de alguma ou de todas as competências definidas na primeira etapa.

Como resultado desse projeto foi estabelecida uma divisão das características empreendedoras em três conjuntos: Realização, Planejamento e Poder. Essa pesquisa passou a ser caracterizada no ambiente empresarial como a pesquisa de McClelland.

Conjunto de Realização:

- *iniciativa*: atuar antes de ser forçado pelas circunstâncias;
- *busca de oportunidades*: reconhecer ou saber aproveitar oportunidades novas ou pouco comuns;
- *persistência*: não desistir diante dos obstáculos encontrados;
- *busca de informações*: inclinação a valorizar a informação e a buscá-la pessoalmente para elaborar um plano ou tomar decisões;

- *preocupação com alta qualidade do trabalho*: interesse em manter alto nível de qualidade, não só no seu próprio trabalho, mas no de outras pessoas também;
- *comprometimento com os contratos de trabalho*: forte sentido de comprometimento pessoal para cumprir contratos de trabalho feitos com outras pessoas;
- *eficiência*: preocupação em reduzir o custo, os recursos necessários e o tempo para realização de tarefas.

Conjunto de Planejamento:

- *planejamento de metas*: uso de análise lógica para desenvolver planos específicos para tomada de decisões;
- *resolução de problemas*: habilidade para mudar de estratégia quando se torna necessário identificar novas soluções de problemas;
- *monitoramento*: acompanhamento para se assegurar de que o trabalho dos outros satisfaz as expectativas relativas à: procedimento, planejamento e qualidade;
- *preocupação com gestões financeiras*: uso de ferramentas indicativas de necessidade de recursos materiais, financeiros e humanos para desenvolvimento de projetos e atividades, (fluxo de caixa) e ferramentas de retorno de investimento (PAYBACK, TIR, VPL).

Conjunto de poder:

- *persuasão*: habilidade de apresentar-se de forma convincente aos demais;
- *uso das estratégias de Influência*: tendência a pensar e definir formas para influenciar os demais;
- *assertividade*: predisposição em apresentar problemas aos outros de forma direta e a tomar decisões fortes no papel de oposição;
- *reconhecimento das próprias limitações*: predisposição em admitir as suas limitações e aprender com os próprios erros;
- *autoconfiança*: acreditar na própria habilidade, eficácia e critérios;
- *correr riscos moderados*: analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa, coloca-se em situações de desafio moderados e sempre avalia as chances de sucesso e fracasso.

Fonte: (SEBRAE, 2007)

Essa pesquisa desenvolvida por McClelland (1972) resultou em um dos poucos instrumentos que mensura as características comportamentais dos empreendedores, sendo utilizado no Brasil pelo EMPRETEC - SEBRAE.

2.2.2 Tipos de Empreendedores e Empresários

Outro ponto importante são as razões que levam o empreendedor a empreender.

Essas razões foram agrupadas e classificadas por Young (apud BARCIA ET AL, 2000) de acordo com os tipos de empreendedores. Entre eles, destacam-se: empreendedor artesão, empreendedor tecnológico, empreendedor oportunista e o empreendedor estilo de vida (ver quadro 2.4).

Quadro 2.4: Tipos de empreendedores.

TIPO	RAZÕES
Empreendedor Artesão	O indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe instalar um negócio independente para praticar seu ofício.
Empreendedor Tecnológico	O indivíduo associado ao desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou um processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas e obter lucro.
Empreendedor Oportunista	O indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e faz crescer empresas em resposta a uma oportunidade observada.
Empreendedor Estilo de Vida	O indivíduo autônomo ou que começa um negócio visando à liberdade, a independência e outros benefícios de seu estilo de vida que esse tipo de empresa torna possível.

Fonte: (YOUNG apud BARCIA ET al., 2000)

O empreendedor também pode ser abordado de acordo com a atividade profissional que exerce, como empregado ou como empresário.

Pinchot (1989) determina o empreendedor empregado como *intrapreneur*, ou seja, intra-empendedor. O autor menciona que o intra-empendedor é aquele que tem a responsabilidade de criar e inovar dentro das organizações, ele pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que figura e que maquina como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

Já o empreendedor empresário é aquele que tem interesse em fundar um negócio novo ou lançar um produto ou serviço que atenda um mercado inexplorado ou insatisfeito. Para Drucker (1987): “o trabalho específico do empreendedor numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente.” O autor também enfatiza que a gerência do empreendedor empresarial possui quatro requisitos:

visão para o mercado, provisão financeira presente e futura, construir um alto time de gerência e finalmente requer do empreendedor fundador uma decisão com relação ao seu próprio papel, área de atuação e relações com os demais.

Para Miner (apud LENZI, 2002) há quatro tipos de empresários que são nomeados de: realizador, supervendedor, autêntico gerente e gerador de idéias. O Quadro 2.5 apresenta as características desses tipos de empresários. Este autor explica que também é possível ocorrer à predominância de mais de um estilo, o que gera vantagem competitiva ao empresário, aumentando suas possibilidades de sucesso.

Quadro 2.5: Tipos de empresários.

TIPOS DE EMPRESARIOS	CARACTERÍSTICAS
REALIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de realizar, • Desejo de obter feedback, • Desejo de planejar e estabelecer metas, • Forte iniciativa pessoal, • Forte comprometimento com a empresa, • Crença de que as pessoas podem mudar os fatos, • Crença de que o trabalho deve ser orientado para metas pessoais e não para objetivos de terceiros.
SUPERVENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de compreender e compartilhar sentimento com os outros, • Desejo de ajudar os outros, • Crença de que os processos sociais são muito importantes, • Necessidade de manter relacionamentos duradouros e positivos, • Crença de que uma força de vendas é primordial para executar uma estratégia.
AUTÊNTICO GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de ser líder na empresa, • Determinação, • Desejo de competir, • Desejo de obter poder, • Desejo de se destacar dos demais.
GERADOR DE IDÉIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desejo de inovar, • Apego a idéias, • Crença de que o desenvolvimento de novos produtos é fundamental para estratégia empresarial, • Bom nível de inteligência, • Desejo de evitar riscos.

Fonte: (Miner apud LENZI, 2002)

2.2.3 Empreendedores *versus* Administradores

Para Fillion (1999), uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro, ou seja, apesar das similaridades das funções empreendedoras e

administradoras conceituadas desde a abordagem clássica pelos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar existe o diferencial visionário característico dos empreendedores.

Por essa característica, o empreendedor direciona as atividades para o aspecto estratégico das organizações, enquanto o administrador limita e coordena as atividades diárias. De acordo com Dornelas (2001), “as diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: orientação estratégica, análise das oportunidades, comprometimentos com recursos, controle dos recursos e estrutura gerencial”. Conforme detalhado no Quadro 2.6.

Quadro 2.6: Comparação dos domínios empreendedores e administrativos.

DOMÍNIO EMPREENDEDOR		DOMÍNIO ADMINISTRATIVO		
Pessoas nesta direção:		Pessoas nesta direção:		
Dimensões-chave no negócio				
Mudanças Rápidas: tecnológicas, valores sociais, regras políticas.	Dirigido pela percepção de oportunidades.	Orientação Estratégica	Dirigidos pelos recursos atuais sob controle.	Critérios de medição de desempenho, sistemas e ciclos de planejamento.
Orientações para ação, decisões rápidas, gerenciamento de risco.	Revolucionário com curta duração.	Análise de oportunidades	Revolucionário de longa duração.	Reconhecimento de várias alternativas, renegociação da estratégia, redução do risco.
Falta de previsibilidade das necessidades, falta de controle exato, necessidade de aproveitar mais oportunidades, pressão por mais eficiência.	Em estágios periódicos com utilização mínima de cada estágio.	Comprometimento dos Recursos	Decisão tomada passo a passo, com base em um orçamento.	Redução dos riscos pessoais, utilização de sistemas de alocação de capital e de planejamento formal.
Risco de obsolescência, necessidade de flexibilidade.	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários.	Controle dos Recursos	Habilidade no emprego dos recursos.	Poder, status e recompensa financeira, medição de eficiência, inércia e alto custo das mudanças, estrutura da empresa.
Coordenação das áreas-chave de difícil controle, desafio de legitimar o controle da propriedade, desejo dos funcionários de serem independentes.	Informal, com muito relacionamento pessoal.	Estrutura Gerencial	Formal, com respeito à hierarquia.	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade, cultura organizacional, sistemas de recompensa, inércia dos conceitos administrativos.

Fonte: (DORNELAS apud HISRICH, 2001)

Pelas diferenças apresentadas no Quadro 2.6, a palavra mais adequada que define o domínio empreendedor seria estratégia, e o domínio administrativo seria planejamento e controle.

De acordo com Hisrich et al (2009), os dois principais fatores que ajudam a distinguir as empresas administradas de modo mais empreendedor daquelas administradas de modo mais tradicional estão relacionados a questões estratégicas: orientação estratégica e o comprometimento com a oportunidade.

A orientação estratégica está relacionada a fatores inseridos na formulação da estratégia da empresa, que podem ser: a filosofia da empresa, que orienta sua decisão sobre a estratégia e o seu olhar para o mundo e para si mesma, essas percepções são os fatores propulsores da estratégia da empresa. (HISRICH ET AL, 2009, p.63).

A estratégia da gestão empreendedora é orientada pela presença ou geração de oportunidades e está menos interessada nos recursos necessários para buscar essas oportunidades. A obtenção e a organização desses recursos representam uma etapa secundária para a empresa administrada pelo modo empreendedor e não restringe o pensamento estratégico dessas empresas. Já a estratégia da gestão tradicional é usar os recursos da empresa de modo eficiente. Somente as oportunidades que puderem ser buscadas de modo eficiente, por meio de recursos já existentes e disponíveis serão consideradas no pensamento estratégico dessas organizações. (HISRICH ET AL, 2009, p. 63).

No Quadro 2.7 encontra-se uma comparação entre as características de empreendedores autônomos, empreendedores corporativos e gerentes tradicionais. Para Hisrich et al (2009) o principal fator que produz esses tipos diferentes de indivíduos e estilos administrativos é a cultura organizacional em que eles estão inseridos. O autor faz menção a cultura corporativa tradicional e a cultura empreendedora. Para ele, as diretrizes de uma cultura corporativa tradicional são: aderir às instruções recebidas, não cometer erros, não fracassar, não tomar a iniciativa e esperar por instruções, ficar no seu lugar e proteger a retaguarda. Esse ambiente restritivo, evidentemente não favorece a criatividade, a flexibilidade, a independência ou a aceitação de riscos que é o princípio chave dos empreendedores corporativos. As metas de uma cultura empreendedora são bem diferentes: desenvolver versões, objetivos e planos de ação, ser recompensado pelas ações empreendidas, sugerir, tentar e experimentar, criar e desenvolver em qualquer área, e assumir responsabilidade e propriedade.

Para Hisrich et al (2009) uma comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores autônomos e empreendedores corporativos (intra-empreendedores) revela várias diferenças. Enquanto os gerentes tradicionais são motivados pela promoção e pelas compensações corporativas típicas os empreendedores autônomos e corporativos lutam pela independência e pela possibilidade de criar.

Quadro 2.7: Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores autônomos e empreendedores corporativos.

	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES AUTONOMOS	EMPREENDEDORES CORPORATIVOS
Motivos Principais	Promoção e outras recompensas corporativas tradicionais como escritório, auxiliares e poder corporativo	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e capacidade de avançar em termos de recompensas corporativas
Orientação de tempo	Curto prazo – atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais, e o planejamento anual	Sobrevivência e crescimento do negócio entre cinco e 10 anos	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma auto-imposto e corporativo
Atividade	Delega e supervisiona mais do que participa diretamente	Participação direta	Mais participação direta do que delegação de tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
Status	Preocupado com símbolos de <i>status</i>	Nenhuma preocupação com símbolos de <i>status</i>	Sem preocupação com símbolos de <i>status</i> tradicionais – almeja independência.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Lida com erros e falhas	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos
Decisões	Geralmente concorda com os que têm cargos na administração superior	Segue o sonho com decisão	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho
A quem servem	Aos outros	A si e aos clientes	A si, aos clientes, e aos patrocinadores
Histórico Familiar	Membros da família trabalharam em grandes organizações	Experiência empresarial em pequena empresa, profissional ou em fazendas	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazendas
Relacionamentos com os outros	Hierarquia como relacionamento básico	Transações e acordos como relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: (HISRICH ET AL, 2009, p.93).

O autor também menciona que no que tange ao tempo, existe uma orientação diferente nos três grupos, com os gerentes enfatizando o resultado imediato, os empreendedores autônomos, o resultado a longo prazo, e os empreendedores corporativos ficando em um ponto intermediário. Segundo ele o principal modo de atividade dos empreendedores corporativos situa-se entre delegar as tarefas dos gerentes e a participação direta dos empreendedores autônomos. Enquanto os empreendedores assumem riscos moderados, os gerentes são muito mais cautelosos quanto se trata de correr riscos.

Inácio (2009) atesta diferenças entre o administrador e o empreendedor conforme descrito a seguir:

- Administrador: Seu objetivo principal ao desenvolver seu trabalho é a eficiência organizacional, Sua grande contribuição é a visão abrangente da organização e a definição de seis funções básicas:
 1. Função técnica – é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços;
 2. Função Comercial – denominada nos dias de hoje função de marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa;
 3. Função Financeira – relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa;
 4. Função Segurança – está inserida na área de Recursos Humanos, tem por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa (acidentes de trabalho);
 5. Função Contábil – essa função não constitui propriamente uma área dentro da empresa, mas uma atividade. Consistie em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas;
 6. Função administrativa – constitui uma atividade atribuída a todas as áreas da empresa, tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula nas demais funções;

A função do Administrador é distribuída com outras funções essenciais, proporcionalmente entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa. Para o melhor entendimento do que comporia essa função, ela foi dividida por Fayol em processos administrativos, que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

- Empreendedor: Empreendedora não é apenas aquela pessoa que tem um negócio próprio. Um atleta, um artista, um funcionário, todos dentro de sua área, podem empreender e conseguir realizar mais.

A importância dos profissionais empreendedores está no fato de que eles são os verdadeiros agentes de mudança nas empresas. É importante que os colaboradores não vejam a empresa como um “emprego”, mas tenham o perfil de dono de um negócio. A postura de dono de negócio é a chave para o sucesso para uma empresa. Respeitar cada colaborador como se fosse dono de seu pequeno negócio, dentro do grande negócio. O Intra-empreendedorismo é fundamental para isto.

Para a autora, seguem algumas características que diferenciam os funcionários empreendedores:

a) tem visão sistêmica: não tem olhos apenas para o seu departamento, mas consegue visualizar a companhia como um todo. Atribui significado pessoal a tudo o que faz, tanto pelo trabalho como pela empresa onde atua. Isso inclui acreditar no negócio e ter a sensação de que a experiência está valendo à pena;

b) tem capacidade de implementar idéias: implanta projetos com começo, meio e fim. É persistente: faz de tudo para que os projetos e negócios dêem certo. Tem capacidade de encontrar saídas para obstáculos que possam aparecer;

c) é pró-ativo e se antecipa ao futuro: faz as coisas antes mesmo de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Consegue antecipar a necessidade e vai além do pré-estabelecido.

A autora finaliza dizendo que: o empreendedor tem dons natos que atribuídos ao seu desenvolvimento, encontra-se a verdadeira fórmula do sucesso.

Já Dornelas (2001, p.37) menciona que: “o empreendedor é um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões”.

2.2.4 Empreendedores *versus* Empreendedoras

Outra característica individual que tem sido estudada entre os empreendedores é o gênero. De acordo com Hisrich et al (2009, p.86), “houve um aumento significativo no número de mulheres trabalhando por conta própria, sendo que atualmente elas iniciam novos empreendimentos a taxas maiores do que os homens”.

As principais diferenças entre empreendedores e empreendedoras estão resumidas no Quadro 2.8.

Para Hisrich et al (2009, p.86) as características entre empreendedores e empreendedoras geralmente são muito semelhantes, as mulheres diferem dos homens em termos de motivação, habilidades empresariais e histórico profissional.

Como é indicado no Quadro 2.8, os homens freqüentemente são motivados pelo impulso de controlar seus próprios destinos e de fazer as coisas acontecerem, já as mulheres são motivadas pela necessidade de realização oriunda da frustração resultante de um emprego que não lhes permite o desempenho e crescimento desejados.

O autor menciona que os pontos de partida e os motivos para iniciar um negócio são semelhantes para homens e mulheres. Em geral, ambos têm forte interesse e experiência na área de seu empreendimento.

Quadro 2.8: Comparação entre empreendedores e empreendedoras.

CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDORES	EMPREENDEDORAS
MOTIVAÇÃO	Realização – lutam para fazer as coisas acontecerem. Independência pessoal – a auto-imagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação não é importante. Satisfação no trabalho advinda do desejo de estar no comando.	Realização – conquista de uma meta. Independência – fazer as coisas sozinha.
PONTO DE PARTIDA	Insatisfação com o atual emprego. Atividades extras na faculdade, no emprego atual ou progresso no emprego atual. Dispensa ou demissão. Oportunidade de aquisição.	Frustração no emprego. Interesse e reconhecimento de oportunidade na área. Mudança na situação pessoal.
FONTES DE FUNDOS	Bens e economias pessoais. Financiamento bancário. Investidores. Empréstimos de amigos e familiares.	Bens e economias pessoais. Empréstimos pessoais.
HISTÓRICO PROFISSIONAL	Experiência no ramo de trabalho Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área Competente em uma série de funções empresariais	Experiência no ramo de trabalho. Experiência gerencial intermediária ou administrativa na área. Histórico ocupacional relacionado com serviços.
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE	Opinativo e persuasivo. Orientado para metas. Inovador e idealista. Alto nível de autoconfiança. Entusiasmado e enérgico. Tem que ser o próprio patrão.	Flexível e tolerante. Orientada para metas. Criativa e realista. Nível médio de autoconfiança. Entusiasmada e enérgica. Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico.
HISTÓRICO	Idade no início do negócio: 25-35. Pai autônomo. Educação superior – administração ou área técnica (geralmente engenharia). Primogênito.	Idade no início do negócio: 35-45. Pai autônomo Educação superior – artes liberais. Primogênita.
GRUPOS DE APOIO	Amigos, profissionais conhecidos (advogados, contadores). Associados ao negócio. Cônjuge.	Amigos íntimos. Cônjuge. Família. Grupos profissionais femininos. Associações Comerciais.
TIPO DE NEGÓCIO	Indústria ou construção.	Relacionado à prestação de serviços – serviços educacionais, consultoria ou relações públicas.

Fonte: (HISRICH ET AL, 2009, p.87).

De acordo com o Quadro 2.8 quanto ao financiamento inicial, os homens costumam listar investidores e empréstimos bancários ou pessoais como fonte de capital, já as mulheres contam apenas com seus bens e economias pessoais.

Em termos de trabalho, os homens têm mais experiência em produção, finanças ou áreas técnicas e as mulheres tem experiência administrativa limitada ao nível de administração intermediária e quase sempre em áreas de prestação de serviços. Quanto à personalidade tanto os homens quanto as mulheres costumam ser energéticos, orientados para metas e independentes. (HISRICH ET AL, 2009, p.87).

Para o autor, os históricos de trabalho diferem em relação à idade, geralmente as mulheres são mais velhas quando iniciam seus empreendimentos (35 a 40 anos versus 25 a 35 anos). Já os históricos educacionais são bem diferentes, os homens freqüentemente estudam em áreas técnicas ou relacionais aos negócios, enquanto as mulheres quase sempre têm educação em artes liberais (conjunto de estudos e disciplinas cuja intenção é prover conhecimentos gerais em vez de habilidades ocupacionais, científicas ou artísticas mais especializadas).

Nos grupos de apoio, os homens mencionam conselheiros externos (advogados, contadores) como seus defensores mais importantes, ficando as esposas com o segundo lugar, já as mulheres apontam seus maridos em primeiro lugar seguidos de amigos e associados aos negócios. (HISRICH ET AL, 2009, p.87).

Finalmente, os negócios iniciados por homens e mulheres diferem em termos da natureza do empreendimento. As mulheres se mostram mais inclinadas a dedicar-se a áreas relacionadas com serviços e os homens voltam-se mais para setores da indústria, construção e tecnologia.

2.3 TIPOS DE EMPRESA

Segundo Bulgarelli (2000, p. 291), desde a Revolução Industrial, os economistas vêm se esforçando em conceituar o que é uma empresa e nem sempre com êxito. Hoje, contudo, é quase unânime a idéia de que a empresa é uma unidade organizada de produção e comercialização de bens e serviços para o mercado.

Tachizawa e Faria (2007, p.101) referem-se a empresa, como uma organização, um sistema concebido, estruturado e acionado para atingir determinados objetivos. Utiliza insumos produtivos (pessoas, recursos financeiros, materiais e de informação) para, através do

processo de transformação pertinente à natureza de suas atividades, produzir resultados previsíveis (bens e serviços).

Os autores também mencionam que os objetivos das organizações variam de acordo com a sua missão, podendo ter fins lucrativos ou não. E, que as organizações existem praticamente desde os primórdios da humanidade, pois o homem, sendo um ser social, tende a organizar-se para atender suas necessidades e satisfações pessoais.

2.3.1 Por porte

As empresas podem ser estruturadas de acordo com o porte: micro, pequenas, médias e grandes. Segue abaixo cada porte de empresas com suas respectivas características.

2.3.1.1 Microempresa e Empresa de Pequeno Porte

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte podem ser classificadas por porte pela Receita Bruta Anual conforme o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e pelo número de funcionários de acordo com o SEBRAE (2010).

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte foi instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Esta Lei Complementar no art. 1º estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

- I – à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;
- II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;
- III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

De acordo com o art. 2º, o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte de que trata o art. 1º desta Lei Complementar será gerido pelas instâncias a seguir especificadas:

- I – Comitê Gestor do Simples Nacional, vinculado ao Ministério da Fazenda, composto por 4 (quatro) representantes da Secretaria da Receita Federal do Brasil, como representantes da

União, 2 (dois) dos Estados e do Distrito Federal e 2 (dois) dos Municípios, para tratar os aspectos tributários;

II – Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, com a participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor, para tratar dos demais aspectos, ressalvado o disposto do inciso III do caput deste artigo;

III – Comitê para Gestão da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios, vinculados ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, composto por representantes da União, dos Estados e do Distrito Federal, dos Municípios e demais órgãos de apoio e de registro empresarial, na forma definida pelo Poder Executivo, para tratar do processo de registro e de legalização de empresários e de pessoas jurídicas.

Para os efeitos desta Lei Complementar, o art. 3º considera microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) (BRASIL, 2009)

Já o SEBRAE (2010) utiliza o critério por número de empregados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) como critério de classificação do porte das empresas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Para Indústrias vale o seguinte critério:

- Microempresas: até 19 empregados;
- Empresa de Pequeno Porte: de 20 a 99 empregados.

Para Comércio e Serviços:

- Microempresas: até 9 empregados;
- Empresa de Pequeno Porte: de 10 a 49 empregados.

2.3.1.2 Média e Grande Empresa

As Médias e Grandes Empresas são classificadas por porte pelo critério do SEBRAE (2010) de acordo com o número de empregados.

Para Indústrias vale o seguinte critério:

- Média Empresa: de 100 a 499 empregados;
- Grande Empresa: mais de 500 empregados.

Para Comércio e Serviços:

- Média Empresa: de 50 a 99 empregados;
- Grande Empresa: mais de 100 empregados.

2.3.2 Por Segmento (Setor Econômico)

Tachizawa e Faria (2007, p.150) constata que existe uma tipologia de organizações a partir da análise das características que elas apresentam em função do setor econômico a que pertençam. E que, desta forma, podem-se estabelecer diferentes tipos de negócios.

Inicialmente, os autores (p.148) classificam as organizações da seguinte forma:

- Organizações do setor industrial;
- Organizações do setor comercial;
- Organizações de prestação de serviços.

Cada setor econômico tem suas características particulares. Para os autores (p. 150) torna-se imprescindível agrupar as empresas que apresentem características similares para verificar o funcionamento de blocos de empresas e o comportamento das forças competitivas dentro de cada bloco.

Os autores também mencionam que os fatores que permitem agrupar em blocos empresas mais ou menos equivalentes entre si são o grau de concentração (que é determinado pelas barreiras à entrada de novas empresas no setor) e o grau de diferenciação de produtos.

Uma pesquisa realizada na Gazeta Mercantil pelos autores (p. 151) propõem que as atividades empresariais podem ser classificadas nos seguintes setores: agricultura; alimentos; autopeças e material de transportes; bebida e fumo; cana, açúcar e álcool; carne e pecuária; comércio atacadista; comércio exterior; comércio varejista; comunicação-agência; comunicação-veículo; construção; distribuidores de veículos e peças; eletroeletrônica; farmacêuticos e higiene; finanças; *holdings*; informática; madeira, móveis e papel; mecânica; metalurgia; mineração; não-metálicos; plásticos e borrachas; química e petroquímica; seguros e previdência; serviços; telecomunicações; têxtil e couros; transportes e armazenagem.

A Gazeta Mercantil ainda agrupa tais setores em categorias maiores que contém os segmentos na forma relacionada a seguir:

- Alimentos e rações: fruticultura, indústria de conservas, mercado de refeições, mercado de rações, biotecnologia-alimentos, transgênicos;
- Atacado e varejo: varejo de material de construção, comércio atacadista, farmácias e drograrias, shoppings centers;
- Setor automobilísticos: mercado de pneus, indústria de ônibus, concessionárias de veículos;
- Bebidas e fumo: bebidas destiladas, indústria do fumo, indústria de refrigerantes e águas;
- Comunicações: telefonia fixa, telefonia móvel, equipamentos de telecomunicações, serviço móvel pessoal e de terceira geração;
- Informática: computadores pessoais, componentes eletrônicos;
- Energia: mercado de gás, indústria de petróleo;
- Finanças: crédito direto ao consumidor, *leasing*, financiamento ao comércio exterior, corretoras de valores, câmbio e mercadorias, *factoring*, cartões de crédito e débito;
- Infra-estrutura: saneamento, ensino superior, hospitais e prestação de serviços de saúde;
- Indústria de base: embalagens, mineração, celulose e papel, indústria do vidro; cimento e concretagem, indústria cerâmica, alumínio;
- Química e Petro-química: indústria de tintas e vernizes, higiene pessoal; gases industriais, indústria farmacêutica, mercado de plástico, indústria de fertilizantes;
- Turismo: locadora de veículos, operadora de turismo e agências de viagens, indústria hoteleira;
- Têxteis e calçados: indústria da moda, mercado de calçados, fiação e tecelagem;
- Transportes: terminais marítimos de cargas, terminais alfandegados, rodovias, terminais de cargas aéreas, transporte rodoviário de cargas, terminais portuários.

(TACHIZAWA, FARIA, 2007, p.152)

Já Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) de 1998-2000 classifica as empresas em:

- Produtos minerais não-metálicos: produtos de pedra cerâmica, concreto e vidro;
- Metalúrgica: indústria de metal primário, produtos fabricados de metal, exceto máquinas e equipamentos de transporte;

- Mecânica: máquinas industriais e comerciais e equipamentos de computação, instrumentos de medição, análise e controle, artigos fotográficos, médicos e óticos, relógios;
- Material elétrico e de comunicações: equipamentos e componentes eletrônicos, exceto equipamentos para computador;
- Material de transporte;
- Papel e papelão;
- Borracha e produtos de matérias plásticas;
- Química, farmacêutica e perfumaria;
- Sabões e velas;
- Têxtil (produtos de tecelagens);
- Vestuário e calçados;
- Produtos alimentares;
- Artefatos de tecidos e bebidas.

Os autores Tachizawa e Faria (2007, p.153) extraíram uma amostra da revista Exame e classificaram as empresas nos seguintes blocos de acordo com o setor econômico:

- Setor de empresas competitivas: abrangem organizações relacionadas ao comércio varejista, autopeças e distribuidora de veículos, que se caracterizam por alto giro total de seus ativos;
- Setor econômico concentrado: abrangem organizações que tem por característica básica a interdependência, a formação de preços, as barreiras à entrada de novas empresas, as características dos produtos e dos clientes e o nível de desenvolvimento tecnológico. São elas: minerais não-metálicos (cimento), química e petroquímica, transporte ferroviário, construção pesada, papel e celulose, máquinas e equipamentos, comunicações e fertilizantes;
- Setor de empresas diferenciadas: este setor é caracterizado por estrutura de mercado inerente a empresas produtoras de bens de consumo não-duráveis e altamente diferenciados, como fármacos, bebidas e fumo, e higiene e limpeza;
- Setor econômico misto: este setor abrange as empresas produtoras de bens de consumo duráveis, típicos dos ramos automobilístico e eletroeletrônico;
- Setor econômico semiconcentrado: corresponde a uma estrutura de mercado inerente às empresas tradicionais de bens de consumo não-duráveis, tais como alimentos, têxtil, confecções, metalurgia, plásticos e borracha, madeira e móveis;

- Setor de serviços financeiros: este setor abrange organizações como bancos, seguradoras, financeiras, crédito imobiliário, *leasing*, corretoras e distribuidoras de valores;
- Setor de serviços especializados: este setor é constituído de empresas como agências de publicidade e propaganda, firmas de consultoria e auditoria independentes, escritórios de engenharia consultiva e de projetos, induz à ênfase estratégica na formação e especialização de sua mão-de-obra;
- Setor de serviços públicos.

Na verdade, não há um único tipo possível de forma organizacional, e sim modelos de gestão diferenciados conforme o tipo de organização, o qual por sua vez depende diretamente do meio-ambiente (setor econômico) em que está inserida. (TACHIZAWA, FARIA, 2007, p.154)

Capítulo 3

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico, ou, como afirma Salomon (1996, p.155) o marco teórico de referência que, segundo este autor, reflete o conjunto de conceitos, categorias e constructos abstratos que constituem o arcabouço teórico, onde se situam suas preocupações científicas, particularmente os problemas cognitivos que preocupam o autor. No presente trabalho adotou-se a obra de Conner (1995) como referencial teórico.

3.1 RESILIÊNCIA

A resiliência pode assumir significados tanto no sentido da física quanto no sentido humano.

Etimologicamente, a origem do termo resiliência vem do latim *resiliens*, que significa saltar para trás, voltar, ser impelido, recuar, encolher-se, romper. Já na abordagem inglesa, *resilient*, o termo assume dois raciocínios. O primeiro relaciona-se com a física e significa flexibilidade, habilidade de uma substância retornar à sua forma original quando a pressão é removida. O segundo se refere ao ser humano, indivíduo que tem a habilidade de voltar rapidamente ao seu usual estado de saúde ou de espírito depois de passar por doenças e dificuldades. (YUNES apud DELL'AGLIO E KOLLER, 2006)

O dicionário da língua portuguesa, Michaelis, aborda o termo no sentido da física, elasticidade de materiais, trabalho necessário para deformar um corpo até seu limite elástico. Em outro dicionário, Houaiss, o termo é contemplado tanto no sentido físico, propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica, quanto no sentido humano, capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças.

Nas Ciências Humanas, mais especificamente na Psicologia e na Educação, o conceito evoluiu e adquiriu características que parecem permitir avaliar indivíduos de acordo com suas possibilidades de enfrentamento de adversidades. (VARGAS, 2009)

Vários autores vêm estudando a resiliência no comportamento humano e suas influências em lidar com situações de alto nível de stress. Dentre eles podemos citar: Flach (1991), Rutter (1993), Conner (1995), Tavares (2001), Pereira (2001), Ralha-Simões (2001), Trombeta e Guzzo (2002), Groteberg (2005) e Vargas (2009).

Flach (1991) atribuiu o uso do termo em 1966, visando descrever as forças psicológicas e biológicas exigidas para atravessar com sucesso as mudanças na vida. Para ele, o indivíduo resiliente é aquele que tem habilidade para reconhecer a dor, perceber seu sentido e tolerá-la até resolver os conflitos de forma construtiva.

Rutter (1993), considerado um dos primeiros teóricos do tema, afirma que pesquisas recentes demonstram que a resiliência não é apenas um caráter individual, como entendido na invulnerabilidade, mas inclui, além das bases constitucionais, também as ambientais, bem como o fato de o grau de resistência variar de acordo com as circunstâncias.

Conner (1995) atesta que as pessoas com maior capacidade de resiliência estão melhores preparadas para 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 anteciparem-se as mudanças.

Tavares (2001) discute a origem do termo sob três pontos de vista: o físico, o médico e o psicológico. No primeiro, a resiliência é a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, a qual lhe permite voltar, sempre que é forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial - por exemplo, uma barra de ferro, uma mola, um elástico etc. No segundo, a resiliência seria a capacidade de um sujeito resistir a uma doença, a uma infecção, a uma intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos. E, no terceiro, a resiliência também é uma capacidade de as pessoas, individualmente ou em grupo, resistirem a situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, isto é, a capacidade de se acomodar e reequilibrar constantemente.

Pereira (2001) enfoca o aspecto individual da resiliência, afirma que os sistemas de formação educacional deverão valorizar o desenvolvimento do sujeito, no sentido de preparar os seus participantes para um maior controle do estresse, lidando adequadamente com as estratégias de *coping* (conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes) e de promoverem o indivíduo resiliente, ao longo de todo o desenvolvimento co-extensivo à duração de vida.

Ralha-Simões (2001) discute o conceito de resiliência destacando que não se trata de uma espécie de escudo protetor que alguns indivíduos teriam, mas a possibilidade de flexibilidade interna que lhes tornaria possível interagir com êxito, modificando-se de uma forma adaptativa em face dos confrontos externos, manejando assim as circunstâncias adversas do ambiente. "O indivíduo resiliente parece de fato salientarem-se por uma estrutura de personalidade precoce e adequadamente diferenciada, a par com uma acrescida abertura a novas experiências, novos valores e a fatores de transformação dessa mesma estrutura, que

apesar de ser bem estabelecida, é flexível e não apresenta resistência à mudança". (Ralha-Simões, 2001, p.108)

Trombeta e Guzzo (2002) afirmam que o termo resiliência vem sendo utilizado sempre com a idéia de designar a capacidade de resistir, a força necessária para a saúde mental durante a vida.

Vargas (2009) fala que, nas ciências humanas existem duas gerações de pesquisadores. A primeira teve interesse em descobrir os fatores protetores que estão na base da adaptação positiva em crianças que vivem em condições de adversidade. A segunda expandiu o tema em dois aspectos: a noção de processo, que implica na dinâmica de fatores de risco e de resiliência, permitindo ao indivíduo superar a adversidade, bem como, buscar modelos para promover a resiliência de forma efetiva.

Groteberg (2005, p.15) foi a pioneira na noção da dinâmica de resiliência, definindo-a como: “a capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidades”.

Este trabalho é fundamentado no pensamento de Conner (1995). Conner é presidente-fundador da empresa de consultoria Organizational Development Resources (ODR), fundada em 1974, e que tem como objetivo estudar o fenômeno: como as pessoas reagem às mudanças.

De acordo com ele, as pessoas reagem ao stress provocado pela mudança orientadas pela oportunidade ou pelo perigo. Conner também afirma que a resiliência tem como essência cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, e pró-ação. Estes aspectos serão explícitos nos subitens seguintes.

3.1.1 Crise ou Oportunidade?

A pesquisa realizada pela empresa de Conner (ODR) sugere que a presença da resiliência não é uma característica que ocorre ou não em um indivíduo. A resiliência é uma combinação de traços que se manifesta em várias proporções, em pessoas diferentes. Para entender os diferentes níveis de resiliência, é necessário ver as pessoas como tendo uma preferência por uma das duas orientações sobre mudanças, a da oportunidade e a do perigo no quesito continuum da resiliência.

A mudança provoca uma crise quando quebra significadamente expectativas sobre questões e eventos importantes. Conner (1995, p.203) menciona que os chineses expressam o conceito de crise com dois símbolos separados. O caractere de cima representa o perigo em potencial, e o de baixo transmite as oportunidades ocultas. “Combinando esses dois símbolos,

os chineses parecem estar caracterizando a mudança como um paradoxo.” (CONNER, 1995, p.203)

Ao observar como as pessoas reagem ao estresse provocado pela crise da mudança, as pesquisas realizadas por Conner (1995, p.204) encontraram duas orientações comuns, cada uma com uma perspectiva específica. Enquanto algumas pessoas tendem a ver primeiramente as implicações perigosas, as outras se concentram na promessa de novas oportunidades. Nessa pesquisa são utilizados os símbolos chineses como um ponto de referência para escrever a orientação dos dois grupos identificados.

3.1.1.1 Pessoas orientadas pelo perigo

Conner (195, p.204) descreve as pessoas orientadas pelo perigo:

Pessoas orientadas pelo perigo, ou tipo P, vêem a crise da mudança como ameaçadora e podem se sentir vitimadas por ela. Geralmente falta a pessoas assim um sentido abrangente de propósito e visão para suas vidas e, portanto, acham difícil se reorientar quando algo não antecipado quebra suas expectativas.

Durante períodos tumultuados, essas pessoas se sentem inseguras sobre si mesmas e em sua habilidade de gerenciar a incerteza. Não estão cientes da dinâmica da mudança e sentem a necessidade de se defender do que aparentam ser reações emocionais frente às mudanças.

Freqüentemente essas pessoas relutam em admitir a necessidade da mudança usando mecanismos de defesa como: negação, distorção e ilusão.

Quando confrontadas com mudanças, pessoas tipo P, respondem de maneira reativa em vez de pró-ativa. Tendem a evitar a força das mudanças, em si e nos outros o máximo possível. Assim que essa mudança não pode ser mais ignorada, essas pessoas têm pouco tempo para planejar uma estratégia apropriada de resposta. Como a necessidade da mudança é admitida tardiamente, as pessoas têm apenas reflexos intuitivos para se defender e defender suas famílias e organizações. Geralmente, reações de última hora são usualmente ineficazes.

Devido às atitudes reativas adotadas em situações quando algo já estabelecido não acontece como o esperado, pessoas do tipo P tendem a culpar ou atacar alguém pelo inesperado. Desta forma não conseguem desenvolver mecanismos que possam aprimorar o seu entendimento sobre novos eventos que por ventura possam ocorrer. Por meio desta atitude defensiva, não direcionam esforços e habilidades para ações adequadas de antecipação as mudanças.

3.1.1.2 Pessoas orientadas pela oportunidade

Conner (195, p.206) também descreve as pessoas orientadas pela oportunidade:

As pessoas orientadas pela oportunidade, ou do tipo O, reagem a crise da mudança de forma diferente. Apesar de reconhecerem os perigos, elas colocam a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada, em vez de um problema a ser evitado.

As pessoas do tipo O geralmente tem uma visão otimista da vida, que serve como fonte de significado e farol, guiando-as através da confusão e adversidade da mudança. Quando o inesperado as empurra fora do curso, são capazes de se reorientar revendo seus propósitos.

Essas pessoas aceitam a mudança como parte natural da vida. Acreditam que a vida é um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação, e que produzem um número crescente de combinações, e a cada novo dia terá um conjunto de oportunidades e escolhas que produzirão desafios ainda mais exigentes.

Quando ocorre uma quebra nas expectativas esse grupo sente a mesma desorientação que pessoas do tipo P, mas com menos necessidade de se defender de tais sentimentos. Essas pessoas encaram essa quebra e seus desconfortos como parte necessária do processo de adaptação. Elas investem no desenvolvimento de vários mecanismos para gerenciar estas inevitáveis quebras em vez de desperdiçar seus recursos tentando evitá-las.

Pessoas tipo O são geralmente independentes e auto-suficientes, mas sabem quando recorrer aos talentos especiais de outros ao seu redor para alcançar as metas comuns da mudança. Elas protegem sua capacidade de assimilação ao não se envolverem em projetos requerendo recursos que elas não possuem e procuram recuperar-se da tensão da mudança por meio de relacionamentos pessoais confiáveis.

3.1.2 Características da Resiliência segundo Conner

Conner (1995, p.208) atesta que a resiliência tem como essência cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, pró-ação. Estas características são manifestadas por meio de certas crenças, comportamentos, habilidades e áreas de conhecimento. A seguir, estão os atributos mais notáveis de cada característica. Em cada uma das características é apresentado um quadro com as proposições pertinentes segundo o autor. Tais proposições serão utilizadas na construção de um Questionário de Opiniões e Atitudes, Escala tipo Likert para aferir o grau de resiliência dos respondentes. O conteúdo de cada proposição foi extraído da obra de Conner (1995). O questionário a ser aplicado, após teste-piloto poderá apresentar ajustes com vistas a facilitar o entendimento.

3.1.2.1 Foco

A pessoa focada possui uma visão clara do que se quer alcançar. Esta visão serve tanto como fonte de propósito quanto como sistema de orientação para restabelecer perspectivas, após quebras significativas das expectativas. (CONNER, 1995, p.209)

Quadro 3.1 : Proposições de Conner relativas a característica foco.

FOCO	
PAG 201	Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade.
PAG 201	Sou capaz de manter meus padrões de qualidade em uma situação de mudança.
PAG 201	Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudanças.
PAG 204	(-) Acho difícil me reorientar quando algo não esperado quebra minhas expectativas.
PAG 206	Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança.
PAG 208	Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas.
PAG 210	Tenho uma visão clara do que quero realizar.
PAG 60	Sinto-me confortável com a mudança, pois tenho habilidades e disposição para determinar futuros resultados.
PAG 123	Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.
PAG 126	Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer.
PAG 209	A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação.
PAG 201	Acredito que a preparação e a escolha permitem influenciar meu futuro.

Fonte: Conner (1995)

3.1.2.2 Flexibilidade

Para Conner (1995, p. 210): “a pessoa flexível é maleável ao responder a incerteza.” A pessoa resiliente tem um alto nível de flexibilidade ao lidar com situações de adversidades. Elas acreditam que a mudança é um processo gerenciável e tem grande tolerância com a ambigüidade das situações.

Essas pessoas se sentem desafiadas com situações de mudanças, conseguem modificar suas suposições e quadros referenciais elaborando planos e estratégias para enfrentar essas situações.

Elas contam com relacionamentos pessoais confiáveis e através deles reconhecem suas forças e fraquezas perante as situações precisando de pouco tempo para recuperar-se de adversidades e do desapontamento.

Geralmente são qualificadas como pessoas pacientes que demonstram compreensão e bom humor ao lidar com mudanças.

Quadro 3.2: Proposições de Conner relativas a característica flexibilidade.

FLEXIBILIDADE	
PAG 201	(-) Acredito que os planos nem sempre se materializam de acordo com o esperado.
PAG 201	Tenho agilidade e entusiasmo ao enfrentar adversidades.
PAG 201	Permaneço relativamente calmo em ambientes imprevisíveis.
PAG 201	Consigo me recuperar do stress da mudança repetidamente.
PAG 201	Sinto-me esgotado ao enfrentar a perda de controle numa situação de mudança.
PAG 204	(-) Me sinto vítima das mudanças.
PAG 207	Conto com relacionamentos pessoais para ajudar a aliviar o stress da mudança.
PAG 207	(-) Me sinto ameaçado quando as realidades estabelecidas mudam de repente.
PAG 207	(-) Me surpreendo com mudanças inevitáveis.
PAG 208	Consigo manter o bom humor em situações sérias.
PAG 208	Tenho a paciência necessária em situações urgentes.
PAG 210	Preciso de pouco tempo para recuperar-me de adversidades e de desapontamentos.
PAG 63	Reconheço que o controle total da situação não é possível.
PAG 72	Consigo assimilar mudanças a uma velocidade proporcional ao andamento de eventos que as rodeiam.
PAG 74	Assimilo a mudança como um fenômeno fluido, como um cubo de gelo derretendo e recongelando.
PAG 87	Vejo as mudanças como uma expansão contínua que demonstram uma alta tolerância por suas ambigüidades.
PAG 111	Aceito um diálogo desafiador como necessário para tomadas de decisões.
PAG 123	Acredito que a resistência é inerente a mudança.
PAG 123	Aceito que a ambigüidade sempre é acompanhada por uma futura resistência.
PAG 210	Quando necessário modifico minhas suposições e quadros referenciais.

Fonte: Conner (1995)

3.1.2.3 Organização

Segundo Conner (1995, p.210): “a pessoa organizada consegue identificar os temas fundamentais embutidos em situações confusas e aplica estruturas para ajudar a gerenciar a ambigüidade.”

Consolida o que parecem ser vários projetos de mudança, não relacionados entre si, em um único esforço com um tema central renegociando suas prioridades.

Conseguem gerenciar várias tarefas e exigências simultaneamente e com sucesso compartimentando o estresse em uma área para que este não influencie outros projetos ou aspectos da sua vida.

Geralmente são humildes e reconhecem a hora de pedir ajuda se necessário.

Empenham-se em grandes ações só depois de um planejamento cuidadoso.

Quadro 3.3: Proposições de Conner relativas a característica organização.

ORGANIZAÇÃO	
PAG 204	(-) Em períodos tumultuados me sinto inseguro sobre mim e sobre minha habilidade de gerenciar a incerteza.
PAG 207	Consigo compartimentar o estresse em uma área para que este não influencie outros aspectos da minha vida.
PAG 207	(-) Me envolvo em projetos de mudanças requerendo recursos que não estão disponíveis.
PAG 207	Sei quando pedir ajuda para a realização de um objetivo comum.
PAG 208	Consigo manter a ordem em situações de caos.
PAG 210	Consigo gerenciar muitas tarefas simultaneamente e com sucesso.
PAG 87	Abordo a mudança como um processo inteligível cujas fases podem ser antecipadas e gerenciadas.
PAG 126	Rejeito idéias ou planos de ação que prometem benefícios a curto prazo, mas são inconsistentes com a estratégia global para alcançar o objetivo desejado.
PAG 210	Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.
PAG 208	Consigo realizar alterações necessárias para as coisas continuarem iguais.
PAG 210	Só me empenho em grandes ações após de um planejamento cuidadoso.

Fonte: Conner (1995)

3.1.2.4 Positividade

Conner (1995, p. 209) afirma que: “a pessoa positiva vê a vida como desafiadora, mas cheia de oportunidades, interpreta o mundo como cheio de facetas e dinâmico. Acredita que geralmente existam lições importantes a serem aprendidas com esses desafios.”

Ela sabe que muitas de suas expectativas serão quebradas com as mudanças, mas aceita isso como resultado natural da vida.

Espera que o seu futuro seja cheio de variáveis em constante modificação para aproveitar as oportunidades que virão em forma de mudanças. Embora essas mudanças possam ser desconfortáveis, acham uma maneira de encará-las como forma de adquirir experiências de aprendizagem, vendo a vida de forma recompensadora.

3.1.2.5 Pró-ação

Segundo Conner (1995, p.210): “a pessoa pró-ativa induz à mudanças em vez de evitá-las. Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa.”

Usa recursos para reestruturar criativamente uma situação em modificação, improvisa novas abordagens e manipula a situação para obter vantagem. Arrisca-se apesar das conseqüências potencialmente negativas e consegue extrair lições importantes dessas experiências de mudança aplicando-as a situações semelhantes.

Quando ocorrem quebra em suas expectativas investem na solução desses problemas em grupos de trabalho. E, tem um forte poder de influência sobre os outros.

Quadro 3.4: Proposições de Conner relativas a característica positividade.

POSITIVIDADE	
PAG 201	Acredito que a inteligência prática vem da valoração da adaptabilidade.
PAG 201	Ao enfrentar a ambigüidade e a ansiedade que acompanham a mudança tendo a me fortalecer com essas experiências.
PAG 201	Consigo manter minha estabilidade física ao enfrentar uma mudança.
PAG 201	Mantenho-me estável emocionalmente ao enfrentar situações de adversidades.
PAG 202	Acredito que os próximos anos trarão mais demandas para mudanças.
PAG 204	(-) Vejo a crise da mudança como ameaçadora.
PAG 204	(-) Acredito que as mudanças deveriam progredir lógica e ordenadamente.
PAG 204	(-) Em minha opinião a mudança é uma partida não-natural e desnecessária.
PAG 206	Coloco a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada.
PAG 206	Tenho uma visão otimista da vida.
PAG 206	Vejo a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação.
PAG 206	Acredito que o amanhã trará novas oportunidades e desafios mais exigentes.
PAG 207	Aceito a mudança como parte natural da vida.
PAG 207	Vejo a mudança como um desafio repleto de problemas a serem resolvidos.
PAG 208	(-) Não espero que a vida se desenrole de uma maneira lógica e facilmente racionalizada.
PAG 208	Normalmente vejo oportunidades por trás de perigos.
PAG 210	Vejo a vida como complexa mais cheia de oportunidades.
PAG 77	(-) Acredito que se algo pode dar errado, vai dar errado.
PAG 122	Acredito que por trás das mudanças existem surpresas.
PAG 209	Acredito que a vida geralmente é recompensadora.

Fonte: Conner (1995)

Quadro 3.5: Proposições de Conner relativas característica pró-ação.

PRÓ-AÇÃO	
PAG 72	Sou capaz de exercer o controle direto ou indireto, em algum nível, sobre acontecimentos durante a implementação da mudança.
PAG 205	(-) Costumo culpar pessoas ou coisas por problemas causados por situações de mudanças.
PAG 208	(-) Fico imobilizado com o inesperado.
PAG 208	(-) Reajo com medo, negação ou complacência ao me deparar com imprevistos.
PAG 208	Reconheço o desconforto como um sinal para ativar meus mecanismos de sustentação e me adaptar as circunstâncias em transformação.
PAG 77	Sou seletivo quanto as mudanças com as quais me comprometo.
PAG 77	Acredito que quando não posso mais arcar com o peso do equilíbrio em minha vida é necessário mudar.
PAG 78	Acredito que é necessário executar mudanças mesmo que incertas e que me tragam medo.
PAG 110	Sei que a resistência a mudança é inevitável e em vez de lutar contra ela, prefiro encorajá-la.
PAG 111	Recompenso meus funcionários por resistirem à mudanças de uma maneira aberta, honesta e construtiva.
PAG 111	Costumo questionar sugestões e novas idéias.
PAG 123	Geralmente invisto em recursos (tempo, energia, dinheiro) para assegurar o resultado desejado.
PAG 126	Utilizo a criatividade e a habilidade para resolver problemas ou questões que de outra maneira bloqueariam a realização do objetivo.

Fonte: Conner (1995)

Por meio dessas cinco características, é possível estabelecer se indivíduos são mais orientados pelo perigo (tipo P), ou pela oportunidade (tipo O) de acordo com o modelo de Conner do continuum da resiliência.

**Foco
Tipo P**

Não tem um propósito ou visão maior e/ou habilidade para permanecer focado na realização.

**Flexibilidade
Tipo P**

Aborda a mudança como um evento misterioso. Tem uma baixa tolerância a ambigüidade evidenciada pela fraca performance em ambientes de trabalho desestruturados ou incertos.

Precisa de um longo tempo de recuperação após adversidade ou desapontamento.

Sente-se vitimado durante uma mudança.

Envolve-se em mudanças que vão além das suas capacidades pessoais ou organizacionais.

Não consegue se libertar de pontos de vista estabelecidos.

Não desenvolve ou mantém relacionamentos pessoais que possam ser usados para apoio.

Não apresenta paciência, compreensão ou humor quando enfrenta mudanças.

**Organização
Tipo P**

Fica perdido com informações confusas.

Envolve-se em muitos projetos de mudanças que, coletivamente, esgotam os recursos de assimilação.

Não consegue estabelecer e/ou modificar prioridades durante uma mudança.

Não consegue gerenciar várias tarefas e exigências simultâneas efetivamente.

Não consegue compartimentar tarefas e pressões, então um ponto de estresse afeta outras áreas.

Não pede ajuda aos outros quando é preciso.

É propenso a reflexos não pensados.

**Pró-ação
Tipo P**

Incapaz de reconhecer situações de mudança potenciais ou iminentes.

Adere rigidamente a antigos estilos de operação quando enfrenta o inesperado.

Não se arrisca quando as conseqüências são difíceis de determinar ou são claramente negativas.

Pode repetir o mesmo tipo de mudança sem que aconteça uma aprendizagem significativa.

Reage a quebra das expectativas culpando, atacando alguém e, salvando a própria pele.

Incapaz de influenciar os outros ou resolver conflitos efetivamente.

**Foco
Tipo O**

Mantém um forte propósito ou visão que serve tanto como fonte de significado quanto como sistema de orientação para restabelecer perspectivas após uma quebra significativa nas expectativas.

**Flexibilidade
Tipo O**

Acredita que a mudança seja um processo gerenciável. Tem uma alta tolerância a ambigüidade.

Precisa de pouco tempo para se recuperar após adversidade ou desapontamento.

Sente-se empowered durante uma mudança.

Reconhece suas próprias forças e fraquezas e sabe quando aceitar limites internos ou externos.

Desafia e, quando necessário, modifica suas próprias suposições e quadros referenciais.

Conta com apoio de relacionamentos pessoais.

Demonstra paciência, compreensão e humor quando lida com mudanças.

**Organização
Tipo O**

Identifica temas fundamentais embutidos em situações confusas.

Consolida o que aparentam ser vários projetos de mudanças, não relacionados entre si em um único esforço com um tema central.

Determina e renegocia prioridades durante uma mudança.

Gerencia muitas tarefas e exigências simultâneas com sucesso.

Talentoso em compartimentar tarefas e pressões para que o estresse de uma área não afete outros projetos ou aspectos da vida.

Reconhece quando deve pedir ajuda aos outros.

Só induz ação após um planejamento cuidadoso.

**Pró-ação
Tipo O**

Determina quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa.

Reestrutura situações em mudança, improvisa novas abordagens e manipula a situação para ganhar vantagem.

Arrisca-se apesar de conseqüências potencialmente negativas.

Extrai lições importantes de experiências de mudanças e depois as aplica a situações semelhantes.

Responde a quebra de expectativas investindo energia na solução de problemas e equipes de trabalho.

Capaz de influenciar os outros e resolver conflitos.

(CONNER, 1995, p. 211-213)

Desta lista de atributos, Conner (1995, p.214) afirma que todas as pessoas têm tendências tanto do tipo P, quanto do tipo O, mas as experiências de vida de cada um tende a moldar o que se acredita ser verdade e o que se espera que aconteça em relação a mudanças. O autor (p.214) dá um exemplo: “uma vez que as pessoas acreditem e esperem se relacionar com as mudanças de uma maneira consistente com o pensamento do tipo P, elas mantêm esta orientação pelo resto de suas vidas.”

É importante notar que a exibição de uma preferência do tipo P não é ruim e que não há nada de errado em resistir a mudança. A resistência é uma resposta saudável e natural a expectativas quebradas. Devido a forte necessidade humana de exercer o controle, em certas circunstâncias algumas respostas do tipo P são tão apropriadas e legítimas quanto as reações do tipo O. Na realidade há situações em que se deve resistir veemente as mudanças. Os problemas aparecem quando reações do tipo P se tornam predeterminadas, instintivas e habituais. (CONNER, 1995, p.214)

3.3 Comportamento Disfuncional

Para Conner (1995, p.43), o comportamento disfuncional ocorre quando as pessoas têm que absorver mais quebras significativas em suas expectativas do que o que podem assimilar. Este comportamento também é chamado pelo autor de choque futuro.

“O choque futuro está relacionado aos impactos sobrepostos de muitas mudanças, que são muito complexas para serem manipuladas e que ocorrem rapidamente. Os resultados são altos níveis de estresse e inabilidade de adaptar-se suficientemente rápido.” (CONNER, 1995, p.43)

Há muitos sintomas que refletem os vários níveis de comportamento disfuncional segundo Conner (1995, p.46-47). São eles:

- irritação momentânea que pode interromper a atenção no trabalho;
- comunicação deficiente e confiança reduzida;
- honestidade e objetividade reduzida;
- comportamento defensivo e acusatório;
- propensão reduzida a correr riscos;
- decisões mal tomadas;
- mais conflitos com parceiros de trabalho;
- redução na eficiência da equipe;
- comportamento explosivo inadequado no escritório;

- frustrações do trabalho desabafadas em casa.

O autor (1995, p.46) também menciona que a medida que a severidade do comportamento disfuncional aumenta, outros sintomas físicos e psicológicos também podem se manifestar:

- sentimentos de vitimação e falta de poder;
- moral baixo;
- dores de cabeça;
- dores de estômago;
- absentismo crônico;
- apatia ou complacência;
- sentimentos de resignação.

Em seus níveis extremos, o choque futuro pode causar reações disfuncionais severas, tais como:

- complacência maliciosa;
- bloqueio explícito das tarefas e dos procedimentos empresariais;
- destruição dissimulada da liderança organizacional;
- promoção ativa da atitude de negativo nos outros;
- greve;
- sabotagem;
- depressão crônica;
- abuso de substâncias nocivas e outros comportamentos viciantes;
- esgotamento físico psicológico;
- abuso familiar;
- suicídio.

(CONNER, 1995, p.46-47).

3.4 Intensificando a Resiliência

É realmente possível intensificar a resiliência de alguém?

Conner (1995, p.215) faz uma analogia entre o aumento da resiliência e a questão de a criatividade ser um talento nato ou adquirido. O autor fala que todos podem aprender aptidões mais fortes nessa área e ser mais criativo, tudo depende do nível de desenvolvimento de cada um.

Com a resiliência acontece da mesma maneira. Algumas pessoas operam com alta capacidade para aumentar a resiliência, outras com pouca capacidade para o seu desenvolvimento e há ainda outras com uma capacidade moderada. O autor (p.216) menciona que é relativamente fácil aumentar a resiliência em pessoas que são inclinadas a ela, e difícil de conquistar maiores avanços entre pessoas com uma capacidade inerentemente baixa. As pessoas com uma capacidade moderada podem acentuar o seu desenvolvimento se esforçando em aprender de pessoas que demonstrem uma resiliência mais forte.

Para o autor (p.216) a chave para intensificar a resiliência é aprender e reproduzir os hábitos das pessoas mais resilientes.

Existem quatro elementos chaves para aprender a ser mais resiliente à mudança. (CONNER, 1995, p. 216) São eles:

1. Compreender os padrões prevalecentes (mas encobertos) que influenciam como as pessoas operam em certas situações;
2. Respeitar esses padrões;
3. Conservar bens; e
4. Liberar recursos latentes.

3.4.1 – Revelando o padrão da resiliência

O processo de mudança pode ser visto como uma estrutura composta por oito padrões que exercem um efeito previsível em como as pessoas reagem às quebras de suas expectativas. “Estes padrões representam o conhecimento, os comportamentos, os sentimentos e as atitudes típicas que os seres humanos demonstram quando encontram circunstâncias diferentes das quais haviam antecipado.” (CONNER, 1995, p. 217)

Estes padrões são:

1. A natureza da mudança;
2. O processo da mudança;
3. As funções desempenhadas durante a mudança;
4. Resistência a mudança;
5. Comprometimento com a mudança;
6. Como a mudança afeta a cultura;
7. Sinergia;
8. A natureza da resiliência.

Cada um desse padrão tem elementos de suporte que podem ser utilizados para intensificar a resiliência. Neste trabalho, será abordado seis dos oitos padrões citados acima.

1. A natureza da mudança

Conner (1995, p.59) fala que mudança ocorridas sobre o mesmo evento podem ser interpretadas por algumas pessoas como mudanças positivas, quanto por outras pessoas como mudanças negativas. Esse fato não depende do resultado real da mudança, mas sim da influência que essas pessoas acreditam exercer sobre a situação.

Para o autor (p.60), as pessoas ficam mais confortáveis com as mudanças, quando sua habilidade e disposição para mudar ajudam a determinar o resultado dos eventos.

As pessoas vêem as mudanças como negativas quando são incapazes de prevê-las e não estão preparadas para seus efeitos.

De acordo com Conner (1995, p.72) quando envolvidas em grandes mudanças organizacionais, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- compreender que o controle é o que todos buscamos e que o que tememos e tentamos evitar é a ambigüidade causada pela quebra de nossas expectativas;
- for capaz de exercitar controle direto ou indireto, em algum nível, sobre os acontecimentos durante a implementação da mudança;
- puder assimilar mudanças a uma velocidade proporcional ao andamento dos eventos que o rodeiam;
- entender as micro-implicações das macro-mudanças e das mudanças organizacionais;
- encarar, dentro dos seus limites de absorção, a demanda total de assimilação das transições micro, organizacional e macro em sua vida.

2. O processo da mudança

O processo da mudança resume os mecanismos humanos de transição. Conner (1995, p.73) fala que a maneira com a qual o ser humano se relaciona com as mudanças revela o porquê alguns são bem sucedidos e outros fracassam ao passarem por grandes mudanças. Para o autor (p.73), os que são bem sucedidos vêem a mudança como um processo contínuo, e os que fracassam vêem a mudança como algo que acontece de repente. Essas pessoas se adaptam mais devagar ao ritmo das mudanças por terem uma baixa intolerância à ambigüidade e geralmente percebem a vida em termos binários: sim ou não, branco ou preto.

Lewin apud Conner (1995, p.174) desenvolveu um modelo que classifica o processo da mudança em três fases: o estado presente, o estado de transição e o estado desejado.

O autor diz que: o estado presente é o status quo, um equilíbrio estabelecido que continue indefinidamente até que uma força o perturbe. O estado de transição é a fase durante

a qual nos liberamos do status quo e desenvolvemos novas atitudes e comportamentos que nos levam ao estado desejado. Para alcançar esse estado desejado devemos passar pela incerta e desconfortável fase de transição.

Para Conner (1995, p.88) no processo de mudança, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- abordar a mudança como um processo em andamento ao invés de abordá-la como um evento binário;
- aceitar que você ou vai pagar para ter o que quer, ou vai pagar por não ter o que quer, e que os pagamentos chegarão cedo ou tarde, mas a mudança é cara e você vai pagar;
- acreditar que o status quo é muito mais caro do que o custo da transição;
- aceitar o desconforto da ambigüidade como uma reação natural a transição;
- for apresentado a mudanças de uma maneira que leve em consideração seu quadro referencial.

3. As funções desempenhadas durante a mudança

De acordo com Conner (1995, p.89) a designação de funções para projetos de mudanças de uma organização raramente segue um caminho linear. Relações de trabalho podem ser bastante complexas, com pessoas geralmente desempenhando mais de um papel e freqüentemente trocando de funções quando alguma mudança está por vir.

Para o autor (p.89), as pessoas resilientes demonstram um entendimento sobre os papéis-chave durante uma mudança e se adaptam a varias configurações. As pessoas sem resiliência têm dificuldade em se lembrar quem está desempenhando qual função e, portanto, fracassam durante uma mudança.

“Existem quatro funções distintas críticas ao processo da mudança: patrocinadores, agentes, alvos e defensores” (CONNER, 1995, p.90).

Patrocinadores: é o indivíduo ou grupo que tem o poder de sancionar ou legitimar uma mudança. Eles decidem que mudanças vão ocorrer e são responsáveis por criar um ambiente que possibilite que essas mudanças sejam feitas dentro do prazo e do orçamento planejado.

Agentes: é o indivíduo ou grupo responsável por realmente fazer a mudança. O sucesso do agente depende da habilidade de diagnosticar possíveis problemas e desenvolver um plano para lidar com estas questões e efetivamente executar a mudança.

Alvos: é o indivíduo ou grupo que de fato precisa mudar. O termo alvo é usado porque essas pessoas são o foco do esforço da mudança e desempenham uma função crucial no

sucesso de um projeto. Para aumentar as chances do sucesso, eles devem ser disciplinados para entender as mudanças as quais precisam se adaptar e devem apropriadamente ser envolvidos no processo de implementação.

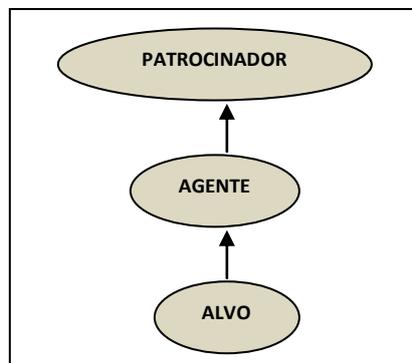
Defensores: é o indivíduo ou grupo que quer realizar uma mudança, mas lhe falta poder para sancioná-la. Geralmente os defensores têm boas idéias, mas não tem suporte dos respectivos patrocinadores que podem aprová-las.

Numa organização, a configuração dos relacionamentos entre as funções pode ter uma das três formas básicas: linear, triangular ou quadrada. Dependendo de como for gerenciada, cada uma destas estruturas pode levar ao sucesso ou ao comportamento disfuncional. (CONNER, 1995, p.91)

O autor (p.91) exemplifica cada uma delas:

Relacionamentos lineares: são representados pela cadeia gerencial de comando comum. O alvo reporta ao agente e o agente reporta ao patrocinador. O patrocinador delega responsabilidade para o agente que, por sua vez, lida diretamente com o alvo para assegurar a ocorrência da mudança. (Ver Figura 3.1)

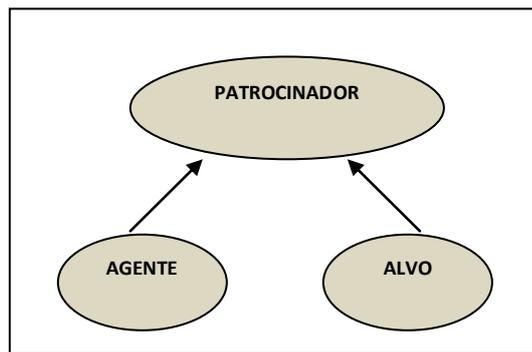
Figura 3.1: Estrutura Linear



Fonte: Conner (1995, p.92)

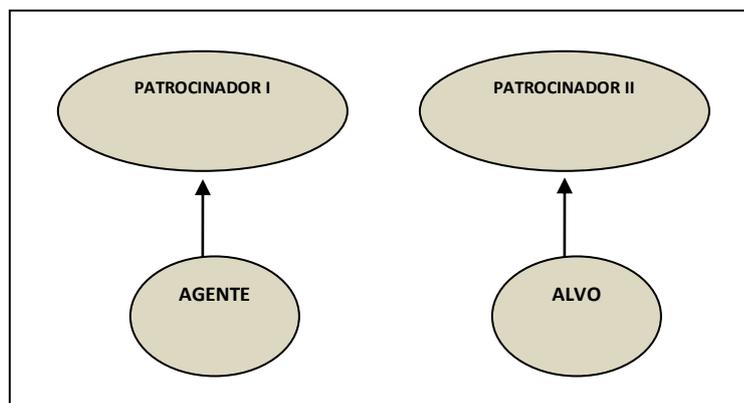
Este não é necessariamente um caminho bem sucedido para mudar, mas reflete a típica hierarquia organizacional: a gerência sênior manda o gerente de nível médio fazerem seus empregados cumprirem as ordens. (CONNER, 1995, p.91)

Relacionamentos triangulares: são mais complexos e, na maioria das situações, extremamente ineficazes. Na configuração triangular, o agente e o alvo trabalham para o mesmo patrocinador, mas o alvo não se apresenta ao agente. (Ver Figura 3.2)

Figura 3.2: Estrutura Triangular

Fonte: Conner (1995, p.93)

Numa estrutura de relacionamento quadrada, os agentes se reportam a um patrocinador, e os alvos, a outro patrocinador. (Ver Figura 3.3)

Figura 3.3: Estrutura Quadrada

Fonte: Conner (1995, p.95)

Geralmente, estes relacionamentos são também disfuncionais, pois quando o patrocinador I orienta seu agente a passar por cima do patrocinador II e ir diretamente ao alvo para ganhar apoio para alguma mudança, o alvo só vai agir se a ordem vier do seu patrocinador. (CONNER, 1995, p.94)

Para Conner (1995, p.105) nas funções desempenhadas durante as mudanças organizacionais, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- entender e reconhecer os papéis-chave num projeto de mudança;
- estiver familiarizado com o funcionamento efetivo de relacionamentos com configurações lineares, triangulares e quadradas;
- reconhecer que uma mudança deve ser sancionada clara e fortemente por aqueles em posições de patrocínio;
- perceber que a retórica da mudança é consistente e com conseqüências significativas.

4. Resistência a mudança

“Resistência é uma parte natural do processo de mudança; é a força oposta a qualquer troca significativa de status quo.” (CONNER, 1995, p.107)

O autor também fala que o ser humano se sente ameaçado quando os desafios que o confrontam diferem de sua capacidade de assimilação dos fatos. As quebras em suas expectativas produzem uma perda de equilíbrio psicológico. Esse estresse resultante produz um comportamento disfuncional que inibe sua capacidade de assimilação e sua habilidade de absorver mudanças. Quanto maior for a discrepância entre o fato antecipado e o fato atual, e quanto mais tempo isso durar, mais severos se tornam os sintomas disfuncionais. (CONNER, 1995, p.108)

As pessoas podem encarar as mudanças de forma positiva ou negativa. Para Conner (1995, p.116), as pessoas que encaram de forma positiva passam pelas seguintes fases: otimismo desinformado, pessimismo informado, realismo esperançoso, otimismo informado e conclusão. E as que encaram de forma negativa passam pelos seguintes estágios: estabilidade, imobilização, negação, raiva, barganha, depressão, teste e aceitação.

Segundo o autor (p.123) quando enfrentam mudanças, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- entender a mecânica básica da resistência humana;
- enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável a quebra de expectativas;
- interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou de disposição;
- encorajar e participar de expressões abertas de resistência;
- entender que a resistência a mudança positiva é tão comum quanto a resistência a mudança percebida negativamente e que ambas as reações seguem suas respectivas seqüência de eventos, que podem ser antecipadas e gerenciadas.

5. Comprometimento com a mudança

“A mudança bem sucedida está enraizada no comprometimento.” (CONNER, 1995, p.125)

Para o autor (p.125), os participantes de uma transição devem estar comprometidos em atingir os objetivos da mudança quanto em pagar o preço acarretado por ela. O comprometimento com um objetivo é evidente quando:

- investe recursos (tempo, energia e dinheiro) para assegurar o resultado desejado;

- persegue os objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo;
- rejeita idéias ou planos de ação que prometem benefícios a curto prazo, mas são inconsistentes com a estratégia global para alcançar o objetivo desejado;
- não dá o braço a torcer frente a adversidade, permanecendo determinado e concentrado em busca do objetivo desejado;
- usa de criatividade e habilidade para resolver problemas ou questões que de outra maneira bloqueariam a realização do objetivo.

(CONNER, 1995, p.126)

O autor (p.126) identifica três etapas específicas no processo do comprometimento: preparação, aceitação e comprometimento.

Segundo Conner (1995, p.137) quando enfrentam mudanças, as pessoas podem aumentar a resiliência se:

- compreender a seqüência de passos envolvidos em se comprometer com algo novo;
- é provido do tempo e envolvimento apropriado para se tornar emocional e intelectualmente comprometido com uma mudança;
- é patrocinado por pessoas que investem tempo, recursos e esforços para assegurar o desenvolvimento de planos específicos que aumentem a probabilidade de as pessoas se comprometerem com a mudança;
- entender que o comprometimento com uma grande mudança é sempre caro e que paga-se para tê-lo e para não tê-lo.

6. A natureza da resiliência.

Este padrão foi abordado no item 3.1 e no item 3.2 desse trabalho.

3.4.1.1 – Respeitando o padrão

Conner (1995) utiliza o termo respeitar, não para transmitir medo, mas para refletir a necessidade de se agir de acordo com a dinâmica que governa qualquer padrão que se quer usar na vida. O autor fala que assim que se aprende a dinâmica da resiliência, pode-se utilizar esse conhecimento para intensificá-la. Nas palavras dele (p.217): “Tornar-se um perito nos mecanismos que intensificam o padrão da resiliência significa respeitar sua grande influência sobre o sucesso ou fracasso de qualquer mudança.”

3.4.1.2- Conservando os bens

Conner (1995) menciona que uma quantidade enorme de recursos pessoais, organizacionais e sociais são desperdiçados quando as pessoas lutam contra aspectos de seu próprio padrão de resiliência, que elas não entendem ou não respeitam (ex: baixa tolerância para com a ambigüidade e, envolvimento em vários projetos de mudanças ao mesmo tempo). “Muitas pessoas investem grande parte de seu tempo, dinheiro, força física e energia emocional contra esses inimigos invisíveis.” (CONNER, 1995, p.218)

O autor também fala que ao entender as cinco características da resiliência e seus respectivos atributos, a energia física, intelectual e emocional utilizada para lutar contra essas coisas pode ser mais bem protegida. Nas palavras dele: “ao conservar esses bens (energia física, intelectual e emocional) em vez de desperdiçá-los, você fortifica sua capacidade de resiliência.” (CONNER, 1995, p.218)

3.4.1.3 Liberando os recursos

Conner (1995) fala que além de proteger nossos bens, podemos liberá-los, aprendendo as dinâmicas de compreender padrões que estavam encobertos. Assim, torna-se possível tirar proveito das mesmas coisas que antes estavam sendo combatidas.

“Descobrir aspectos previamente encobertos de seu padrão de resiliência significa que certas vantagens que você não sabia que existiam tornam-se disponíveis para você.” (CONNER, 1995, p.219) Um exemplo disso é a habilidade que pessoas resilientes têm de reenquadrar situações, tornando positivas algumas circunstâncias que eram aparentemente negativas.

“O benefício de reenquadrar a resistência como informação positiva é um recurso latente que estava sempre ali, mas que antes a pessoa não via. A vantagem disso é que agora essa pessoa tem uma maior capacidade de absorver mudanças.” (CONNER, 1995, p.219)

“A capacidade para ter um alto nível de resiliência já está dentro de cada um de nós, parte do desafio está em aprender a aplicar as técnicas para liberá-la.” (CONNER, 1995, p.220)

Capítulo 4

METODOLOGIA ADOTADA

O capítulo da metodologia, num trabalho deste tipo, tem por objetivo descrever como a pesquisa será realizada. Roesch (1999, p.125) recomenda:

partir dos objetivos do projeto para definir que tipo de projeto é mais apropriado e que neste ponto, é bom distinguir entre delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a utilizar.

A mesma autora (p.126), recomenda que se defina de forma precisa a maneira pela qual se pretende proceder para obter a informação necessária para atender aos objetivos da pesquisa. É este o objeto do presente capítulo. No subcapítulo 4.1 é feita uma justificativa do método e das técnicas a serem utilizadas, no seguinte são apresentadas algumas definições operacionais no subcapítulo 4.3 são discutidos os universos populacional e amostral.

No subcapítulo 4.4 é apresentada a forma da obtenção dos dados e no subcapítulo seguinte é apresentada a tabulação dos dados coletados. No subcapítulo 4.6 são abordadas algumas ferramentas ou instrumentos analíticos dos dados coletados e, no seguinte são mostrados os passos da operacionalização da pesquisa. Por fim, no subcapítulo 4.8 são apresentadas as limitações da pesquisa.

4.1 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E DAS TÉCNICAS A SEREM UTILIZADAS

O pesquisador deve optar por um dentre os diversos tipos de pesquisa existentes escolhendo o mais adequado à solução do problema. Desta forma, a lógica condutora para a escolha do tipo de pesquisa centra-se no tipo do problema. Bryman (1989) afirma que os trabalhos científicos representam uma abordagem sistemática para a investigação em que, a coleta de dados e sua análise detalhada em relação ao problema inicialmente formulado, constituem requisitos mínimos. Percebe-se assim, que a tipologia da pesquisa deriva do problema.

A pesquisa pode ser considerada descritiva e exploratória. É descritivo na medida em que atende às características deste tipo de pesquisa, que, segundo Selltiz et. all. (1975, p.75) se volta para a descrição de características de comunidades; é exploratório na medida em que objetivou familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir

novas idéias (Cervo e Bervian, 2002, p.69). Para estes autores a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma. Outra característica do estudo exploratório é que: “este tipo estudo aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa.” (DENCKER E CHUCID DA VIA, 2002, p.59)

O problema objeto da presente pesquisa vincula-se à associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento. A resiliência do empreendedor, na medida em que é captada por meio de Escala tipo Likert é uma variável ordinal; o sucesso do empreendimento é uma variável de razão pois trata-se do índice de desempenho tendo em conta a ponderação das variáveis crescimento no número de funcionários, crescimento no número de clientes e crescimento nas vendas nos últimos cinco anos. Desta forma as técnicas a serem utilizadas são paramétricas, adequadas aos tipos de variáveis em causa.

4.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Goldenberg (1997, p.79) afirma que o pesquisador deve definir alguns conceitos fundamentais para construir o quadro teórico da pesquisa: “Toda construção teórica é um sistema cujos eixos são os conceitos, unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria”.

Abaixo são apresentadas algumas definições operacionais que se entendem importantes para a presente pesquisa.

Características da Resiliência:

De acordo com Conner (1995) a resiliência tem como essência cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, e pró-ação.

Características do Empreendedor:

O termo empreendedor vem do francês *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. (DORNELAS, 2001, p.39)

Numa perspectiva empresarial, o empreendedor possui as seguintes características: tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, e aceitar o risco ou o fracasso. (HISRICH ET AL, 2009, p. 29)

Empreendedorismo: comportamento ou processo para iniciar ou desenvolver atividades com resultados positivos, criando valor através do desenvolvimento de uma organização (BARRETO, 1998).

Flexibilidade: característica de pessoas maleáveis ao responder a incerteza e que acreditam que a mudança é um processo gerenciável; têm grande tolerância com a ambigüidade das situações (CONNER, 1995, p.210)

Foco: característica de pessoas que possuem uma visão clara do que querem alcançar. Esta visão serve tanto como fonte de propósito quanto como sistema de orientação para restabelecer perspectivas, após quebras significativas das expectativas. (CONNER, 1995, p.209)

Micro e Pequena Empresa:

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte (MPE) a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00;

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. BRASIL (2009)

Organização: características de pessoas que aplicam estruturas para ajudar a gerenciar a ambigüidade. (CONNER, 1995, p.210)

Positividade: características de pessoas que vêem a vida como desafiadoras, mas cheia de oportunidades. Acreditam que geralmente existam lições importantes a serem aprendidas com esses desafios. (CONNER, 1995, p.209)

Pró-ação: características de pessoas que induzem a mudanças em vez de evitá-las. Determinam quando uma mudança é inevitável, necessária ou vantajosa. (CONNER, 1995, p.210)

Resiliência: capacidade de resistir ao choque e a situações de grande estresse; as pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. (CONNER, 1995, p. 191)

4.3 UNIVERSO POPULACIONAL E AMOSTRAL

Neste item é feita uma descrição das características não só da população como da amostra. Para Barros e Lehfeld (1986:105) o universo de pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo:

Cada unidade ou membro do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos deste universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população.

A população é constituída pelas MPEs de comércio varejista de calçados constantes na base de dados da lista telefônica de 2010 de Jundiaí e região e no site de pesquisa www.encontrajundiai.com.br. A amostra foi constituída por 41 MPEs deste segmento que tinham mais de cinco anos de existência, na medida em que a concepção da pesquisa exige este tempo para medir o sucesso do empreendimento.

4.4 OBTENÇÃO DOS DADOS

Martins (2000:46) ao abordar “Técnicas para Coleta de Dados e Informações”, comenta sobre instrumentos de medida e dentre eles o escalonamento tipo Likert, afirmando que:

este método foi desenvolvido por Rensis Likert no início dos anos 30. Trata-se de um enfoque muito utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco pontos de uma escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo avaliada.

Esta pesquisa utilizou uma Escala tipo Likert (1-5) que faz uso das proposições de Conner (1995) já exibidas no capítulo “Referencial teórico”. O questionário tem o aspecto mostrado na Figura 4.1. Esta figura mostra 17 das 76 proposições iniciais do questionário. Estas questões foram apresentadas num único bloco, isto é, sem estarem divididas em grupos quanto às características (foco, flexibilidade, organização, positividade e pró-ação).

Algumas das proposições ensejam respostas em colunas discordantes (DT ou D), mas tais proposições não se destacam das demais. O questionário completo pode ser visto no Apêndice A.

Para fins de análise o questionário é dividido segundo as características de resiliência de Conner (1995).

4.4.1 Teste Piloto

Acredita-se que a linguagem utilizada por Conner (1995) não seja a mais adequada para o questionário que deve ter suas proposições completamente entendidas pelos respondentes. Desta forma foram feitos testes pilotos quanto à compreensibilidade e entendimento das proposições: uma amostra de cinco gestores de empresas de comércio varejista de calçados de Jundiaí e região. O questionário proposto foi submetido a estes gestores e foram feitos ajustes na redação das proposições de forma que estas sejam inteiramente compreensíveis aos respondentes.

Após o teste piloto, foi reduzido o número de proposições de 76 para 37 proposições. E também foi adaptada a linguagem das proposições para melhor entendimento dos gestores respondentes. Este novo questionário está apresentado no Apêndice B.

Figura 4.1: Extrato do questionário.

Prezado(a) Empreendedor(a): o presente questionário pretende avaliar a sua opinião ou atitude no que concerne a algumas das suas características como gestor(a) Por favor, leia cada proposição e escolha a alternativa de resposta que é a mais adequada à sua atuação. DT=discordo totalmente, de forma alguma; D= discordo; I=indiferente ou ignoro; C=concordo e CT= concordo totalmente Os dados fonecidos abaixo serão usados de forma a proteger integralmente o anonimato do respondente. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranqüilidade sua opinião. Muito obrigada.									
Nome da Empresa:					Controle interno				
Fundada em:									
Nome do Respondente:					Nível de instrução:				
Cargo que ocupa:					Primário				
Sexo: Idade:					Secundário				
Experiência profissional (em anos):					Graduação				
Quantidade de Funcionários HOJE= Quantidade de Funcionários HÁ 5 ANOS=					Pós-graduação				
Proposição									
p1	Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade.				DT	D	I	C	CT
p2	Sou capaz de manter meus padroes de qualidade em uma situação de mudança.								
p3	Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudanças.								
p4	Acho difícil me reorientar quando algo nao esperado quebra minhas expectativas.								
p5	Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança.								
p6	Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas.								
p7	Tenho uma visao clara do que quero realizar.								
p8	Me sinto confortavel com a mudança pois tenho habilidades e disposição para determinar futuros resultados.								
p9	Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.								
p10	Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer.								
p11	A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação.								
p12	Acredito que a preparação e a escolha me permitem influenciar meu futuro.								
p13	Acredito que os planos nem sempre se materializam de acordo com o esperado.								
p14	Tenho agilidade entusiasmo ao enfrentar adversidades.								
p15	Permaneço relativamente calmo em ambientes imprevisíveis.								
p16	Consigo me recuperar do stress da mudança repetidamente.								
p17	Me sinto esgotado ao enfrentar a perda de controle numa situação de mudança.								

Fonte: Autora (baseado em Conner, 1995)

4.5 TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A tabulação dos dados foi feita de modo a propiciar uma análise fácil. Nos exemplos deste capítulo os dados são fictícios. A Figura 4.2 mostra como serão tabuladas as questões.

No exemplo considerou-se um hipotético respondente R27 e mais outros dois. A tabulação será feita por grupo de características. No presente exemplo são mostradas as proposições referentes à característica Foco. Na tabulação, 1 indicará DT e assim sucessivamente até 5, que indicará CT. O número de anos de atividade da empresa será calculado automaticamente em função do ano de fundação da empresa.

As proposições invertidas, nos quadros acima assinaladas com (-) foram alteradas adequadamente na tabulação antes da análise dos dados. Nessas proposições as respostas CT foram convertidas em DT; e C em D.

Figura 4.2: Exemplo de tabulação (respondentes 27 a 29)

Tabulação		1	2	3	4	5	Respondentes		
n	Foco	DT	D	I	C	CT	R27	R28	R29
	Ano de fundação da empresa						2002	1998	2003
	Anos de atividade da empresa						8	12	7
	sexo (0=feminino; 1=masculino)						1	1	0
	Idade (em anos)						45	56	37
	Experiência profissional (em anos)						18	22	7
	Nível de instrução (primário=1; secundário=2; graduação=3; pós-graduação=4)						3	2	3
	Quantidade de funcionários HOJE						11	8	7
	Quantidade de Funcionários HÁ 5 ANOS						6	11	3
	Incremento de funcionários (Proxy de desempenho)						83.3	-27.3	133.3
p1	Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade.				x		4	4	5
p2	Sou capaz de manter meus padrões de qualidade em uma situação de mudança.				x		4	5	5
p3	Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudanças.				x		4	3	4
p4	Acho difícil me reorientar quando algo não esperado quebra minhas expectativas.				x		4	3	4
p5	Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança.		x				2	4	2
p6	Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas.					x	5	4	3
p7	Tenho uma visão clara do que quero realizar.					x	5	3	4
p8	Me sinto confortável com a mudança pois tenho habilidades e disposição para determinar futuros resultados.		x				2	4	3
p9	Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.		x				2	5	4
p10	Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer.			x			3	4	5
p11	A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação.		x				2	4	5
p12	Acredito a preparação e a escolha me permitem influenciar meu futuro.					x	5	3	4

Fonte: Autora. (Dados fictícios)

4.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi calculado para cada respondente a sua aderência em relação ao “tipo ideal” de Conner (1995). Ver Figura 4.3. A soma do quadrado das divergências (Soma D) é, no caso do respondente R27, igual a 52.

Um respondente que tivesse aderência total obteria uma Soma D= 0; um respondente totalmente oposto obteria uma Soma D= 192 correspondente a $12(4)^2$.

$$G_F = 1 - \frac{\text{Soma}D_f}{192} = 1 - \frac{52}{192} = 1 - 0,27 = 0,73$$

O grau de aderência em Foco (G_F) do respondente R-27 é de 0,73 numa escala [0;1]. Quanto mais se aproximar de 1 maior será a aderência do respondente às características de resiliência segundo Conner (1995).

Procedimento semelhante é feito para as demais características. Varia apenas o denominador que depende do número de proposições do questionário.

Admitamos, a título de exemplo que o respondente 27

Foco, avaliado por meio de 12 proposições:

$$G_F = 1 - \frac{SomaD_f}{192} = 1 - \frac{52}{192} = 0,73$$

Flexibilidade, avaliada por meio de 20 proposições:

$$G_{Fl} = 1 - \frac{SomaD_{fl}}{320} = 1 - \frac{64}{320} = 0,80$$

Organização, avaliada por meio de 11 proposições:

$$G_O = 1 - \frac{SomaD_o}{176} = 1 - \frac{82}{176} = 0,53$$

Positividade, avaliada por meio de 20proposições:

$$G_P = 1 - \frac{SomaD_p}{320} = 1 - \frac{52}{320} = 0,84$$

Pró-ação, avaliada por meio de 13 proposições:

$$G_{Pa} = 1 - \frac{SomaD_{pa}}{208} = 1 - \frac{102}{208} = 0,51$$

Figura 4.3: Exemplo de cálculo da divergência D do respondente R-27 ao “ideal” de Conner.

n	Foco	DT	D	I	C	CT	ideal	R27	i-R	(i-R) ²
p1	Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade.				x		5	4	1	1
p2	Sou capaz de manter meus padroes de qualidade em uma situaçao de mudança.				x		5	4	1	1
p3	Consigo alcançar meus objetivos em situaçoes de mudanças.				x		5	4	1	1
p4	Acho difícil me reorientar quando algo nao esperado quebra minhas expectativas.				x		1	4	-3	9
p5	Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança.		x				5	2	3	9
p6	Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas.					x	5	5	0	0
p7	Tenho uma visao clara do que quero realizar.					x	5	5	0	0
p8	Me sinto confortavel com a mudança pois tenho habilidades e disposiçao para determinar futuros resultados.		x				5	2	3	9
p9	Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.		x				5	2	3	9
p10	Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer.			x			5	3	2	4
p11	A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação.		x				5	2	3	9
p12	Acredito a preparação e a escolha me permitem influenciar meu futuro.					x	5	5	0	0
								Soma D=		52

Legenda: n= coluna da proposição; Foco= proposições referentes à característica foco; DT a CT diferencial semântico e respostas do gestor; ideal= nível de resposta “ideal” segundo Conner (1995); R-27=respostas observadas no respondente 27; i-R=ideal menos observado; (i-R)²=(i-R)². Fonte: Autora. (Dados fictícios)

Cálculos semelhantes podem ser feitos para todos os respondentes. A Tabela 4.1 mostra, a título ilustrativo, o desempenho da empresa de cada gestor e os respectivos níveis de aderência ao “ideal” de Conner em relação às características de resiliência. Os dados fictícios foram gerados por meio de uma função aleatória do Minitab. O grau de resiliência de cada respondente é dado pela somas dos graus de aderência em cada característica.

Tabela 4.1: Índices de desempenho e das características de resiliência.

Respondente	Desempenho	Foco F	Flexibilidade FI	Organização O	Positividade P	Pró-ação Pa	Resiliência
R1	198.7	0.48	0.58	0.30	0.51	0.74	2.62
R2	89.8	0.64	0.61	0.43	0.70	0.97	3.35
R3	146.9	0.25	0.79	0.52	0.68	0.61	2.85
R4	-1.6	0.97	0.69	0.44	0.62	0.71	3.43
R5	164.5	0.89	0.70	0.31	0.66	0.84	3.40
R6	3.3	1.01	0.43	0.25	0.67	0.91	3.26
R7	122.4	0.77	0.62	0.63	0.65	0.77	3.45
R8	153.7	0.64	0.80	0.58	0.47	0.53	3.02
R9	111.1	0.25	0.17	0.43	0.62	0.75	2.23
R10	73.7	1.17	0.86	0.34	0.58	0.59	3.55
R11	119.1	0.61	0.71	0.42	0.73	0.83	3.29
R12	65.9	0.29	0.56	0.42	0.65	0.61	2.53
R13	278.4	1.07	0.59	0.36	0.64	0.65	3.31
R14	99.1	0.40	0.68	0.41	0.56	0.38	2.44
R15	137.4	0.50	0.46	0.51	0.61	0.80	2.87
R16	117.3	0.87	0.67	0.49	0.50	0.38	2.92
R17	16.5	0.84	0.55	0.39	0.57	0.75	3.11
R18	99.5	0.66	0.72	0.51	0.66	0.57	3.12
R19	181.9	0.68	0.63	0.45	0.65	0.58	2.99
R20	-34.5	0.76	0.47	0.49	0.79	0.83	3.34
R21	112.7	0.56	0.68	0.50	0.53	0.71	2.99
R22	113.4	0.91	0.42	0.47	0.64	0.98	3.42
R23	174.0	0.36	0.76	0.33	0.60	0.72	2.76
R24	169.2	0.36	1.03	0.27	0.59	0.80	3.05
R25	185.7	0.62	0.17	0.54	0.55	0.44	2.31
R26	-12.8	0.69	0.64	0.19	0.80	0.49	2.81
R27	83.3	0.73	0.80	0.53	0.84	0.51	3.41
R28	-27.3	0.61	0.49	0.38	0.60	0.88	2.96
R29	133.3	0.69	0.84	0.53	0.43	1.05	3.54
R30	84.4	0.69	0.33	0.40	0.60	0.82	2.84

Fonte: Autora.(Dados fictícios).

É possível apresentar estatísticas descritivas das variáveis como mostra a Tabela 4.2.

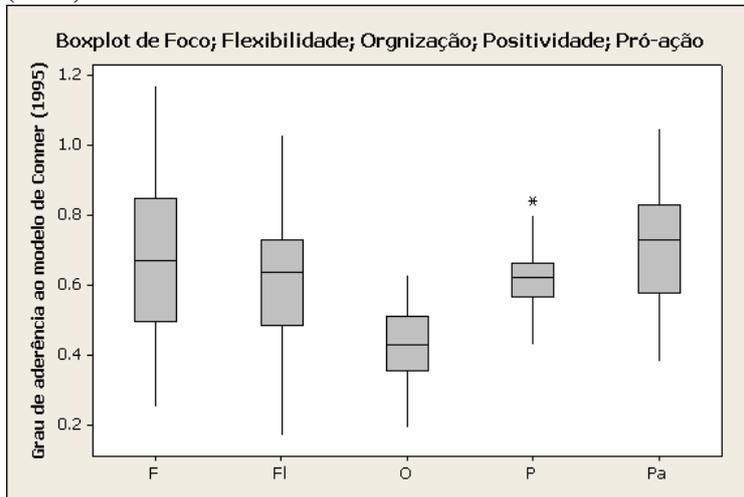
Tabela 4.2: Dados descritivos das principais variáveis.

Descriptive Statistics: Desemp; F; Fl; O; P; Pa; Resil									
Variable	N	Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	
Desemp	30	105.3	73.0	-34.5	71.8	113.1	156.4	278.4	
F	30	0.6657	0.2395	0.2500	0.4950	0.6700	0.8475	1.1700	
Fl	30	0.6150	0.1919	0.1700	0.4850	0.6350	0.7300	1.0300	
O	30	0.4273	0.1026	0.1900	0.3550	0.4300	0.5100	0.6300	
P	30	0.6233	0.0926	0.4300	0.5675	0.6200	0.6625	0.8400	
Pa	30	0.7067	0.1754	0.3800	0.5775	0.7300	0.8300	1.0500	
Resil	30	3.0390	0.3653	2.2300	2.8325	3.0350	3.3625	3.5500	

Fonte: Autora.(Dados fictícios).

Também é possível apresentar gráficos que destaquem as variáveis como mostra a Figura 4.4.

Figura 4.4: Boxplots dos graus de aderência dos respondentes às características de resiliência de Conner (1995)



Fonte: Autora. (Dados fictícios)

Índice de Desempenho

O índice de desempenho da empresa é dado em função de três indicadores de desempenho em relação aos últimos cinco anos:

- Crescimento de Funcionários (cFun)
- Crescimento de vendas (cVen)
- Crescimento de clientes (cCli)

A fórmula ponderada que dá o nível de desempenho é a seguinte:

$$ID = 0.3*cFun + 0.5*cVen + 0.2*cCli$$

Testes das hipóteses

Para testar as diferentes hipóteses foram utilizadas técnicas estatísticas pertinentes. A título de exemplo, utilizando os dados fictícios acima, foram testadas as hipóteses da pesquisa.

Hipótese A

H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento

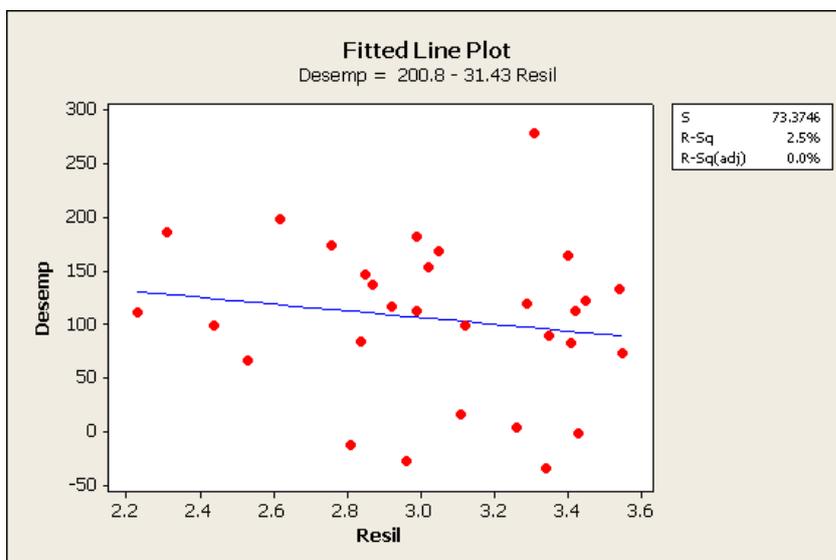
Para testar esta hipótese utilizou-se a correlação de Pearson. Os dados devem ter distribuição normal. Para testar a aderência dos dados à distribuição normal se pode utilizar o teste D'Agostino-Pearson como ilustra a Tabela 4.3. Como os valores de $p > 0,05$ pode-se afirmar que os dados possuem distribuição normal, ao nível de significância de 0.05.

Tabela 4.3: Teste de normalidade das variáveis Desempenho e Resiliência

Resultados	Desemp	- Resiliência
Tamanho da amostra	30	30
G1 =	-0.1706	-0.5655
G2 =	0.1003	0.4328
Zg1 =	-0.5062	-1.6253
Zg2 =	0.3595	0.7341
K2 =	0.3855	3.1805
Graus de liberdade =	2	2
$p =$	0.8247	0.2039

Fonte: Autora. (Dados fictícios).

Figura 4.5: Diagrama de correlação (Resiliência e Desempenho)



Fonte: Autora. (Dados fictícios).

Os resultados mostram que o desempenho pode ser expresso como uma função do grau de resiliência do empreendedor: $\text{Desemp} = 200.8 - 31.43 \text{ Resil}$. Entretanto o grau de resiliência não explicaria o desempenho, já que o $R^2=2,5\%$. Isto é: apenas 2,5% do desempenho do empreendimento do gestor poderiam ser explicados pelas características de resiliência do gestor. O $p\text{-value}=0,407$ mostra que a associação não é significativa.

Tabela 4.4: Análise de regressão: (Desempenho e Resiliência)

Regression Analysis: Desemp versus Resil

The regression equation is
 $\text{Desemp} = 200.8 - 31.43 \text{ Resil}$

S = 73.3746 R-Sq = 2.5% R-Sq(adj) = 0.0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	3823	3823.05	0.71	0.407
Error	28	150747	5383.83		
Total	29	154570			

Fonte: Autora. (Dados fictícios)

Rejeita-se, desta forma a hipótese H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento. Aceita-se H_{a0} : Não há associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento ao nível de significância 0,05.

Hipótese B

H_{b1} : A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados.

O teste ANOVA pode ser utilizado para testar esta hipótese. Os resultados mostram (ver tabela 4.5) que apenas a característica Organização se destaca como sendo a que os gestores possuem em menor nível. As demais características (foco, flexibilidade, positividade e pró-ação) não se distinguem em nível, entre si, significativamente.

Rejeita-se, desta forma a hipótese H_{b1} : A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados e aceita-se a hipótese H_{b0} : Não há característica de resiliência que se destaque mais entre os empreendedores estudados.

Tabela 4.5: Teste ANOVA.

One-way ANOVA: F; Fl; O; P; Pa					
Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	1.3795	0.3449	11.97	0.000
Error	145	4.1776	0.0288		
Total	149	5.5571			
S = 0.1697 R-Sq = 24.82% R-Sq(adj) = 22.75%					

Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev			
Level	N	Mean	StDev
F	30	0.6657	0.2395
Fl	30	0.6150	0.1919
O	30	0.4273	0.1026
P	30	0.6233	0.0926
Pa	30	0.7067	0.1754

Pooled StDev = 0.1697

Fonte: Autora. (Dados fictícios).

Hipótese C

H_{c1} : A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento.

Há alguma característica de resiliência que contribua significativamente para o desempenho do empreendimento? A presente hipótese pode ser testada por Análise de Regressão Multivariada.

A Análise Multivariada, de acordo com Rodrigues e Paulo (2009, p.2) refere-se

A um conjunto de métodos estatísticos que torna possível a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo, objeto ou fenômeno observado. [...] Cabe observar que as variáveis podem ser quantitativas (discretas ou contínuas) ou qualitativas (ordinais ou nominais).

Estes autores apontam que as técnicas de análise multivariada mais discutidas na literatura são: Regressão Múltipla, Análise Discriminante, Regressão Logística, Análise Fatorial, Análise de Conglomerados (Clusters Analysis). MDS (Escalonamento Multidimensional), Redes Neurais e Lógica Nebulosa. Quanto à Regressão Múltipla os mesmos autores afirmam (p.5):

Essa técnica permite analisar a relação entre uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes. Ela cria as condições necessárias para descrever, através de um modelo matemático, a relação entre uma variável dependente quantitativa e duas ou mais variáveis independentes quantitativas ou qualitativas (variáveis *dummies*)

Cunha e Coelho (2009, p.133) afirmam que quando o problema apresentado tem por objetivo prever uma variável dependente a partir do conhecimento demais de uma variável independente, a técnica estatística a aplicar é a Regressão Múltipla:

A regressão linear múltipla é uma técnica de análise multivariada de dados que permite analisar a relação existente entre uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes e fazer projeções a partir desta relação descoberta.

Estes autores ainda afirmam que a combinação linear de variáveis independentes usadas coletivamente para prever a variável dependente é também conhecida como equação ou modelo de regressão. Segundo Cunha e Coelho (2009, p.135) uma generalização seria a regressão linear múltipla, cujo modelo estatístico utilizado é dado por:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon$$

onde Y é a variável dependente; x_i são as variáveis independentes, β_i são denominados parâmetros de regressão e ε é o termo que representa o resíduo ou erro de regressão. O termo β_0 é chamado de intercepto ou coeficiente linear e representa o valor da interseção da reta de regressão com o eixo dos Y e β_i são os chamados coeficientes angulares.

Na Análise de Regressão Multivariada mais de duas variáveis são analisadas simultaneamente. O teste desta hipótese foi feito no software Minitab e a tabela 4.6 mostra o output da análise. Os resultados gerados pelo Minitab apresentam três grupos de informações. O primeiro grupo refere-se à equação de regressão e ao teste de significância dos coeficientes. Também é apresentado o desvio padrão dos resíduos (S), o coeficiente de determinação (R-Sq) e o coeficiente de determinação ajustado (R-Sq(adj)). Neste exemplo foi fornecida a equação de regressão.

$$\text{Desemp} = 270 - 43.2 F + 48.8 FI + 55 O - 256 P - 42.6 Pa$$

Neste caso apenas Flexibilidade (FI) e organização (O) contribuem positivamente para o desempenho. Os coeficientes estimados da equação de regressão não são significativos ao nível de significância de 0,05. O p da Constant é de 0,081 e o p de Positividade é 0,096 ainda que os mais significativos não sejam significativos ao nível de significância de 0,05.

Na medida em que os valores VIF (variance inflation factors), que detectam a presença de multicolinearidade entre as variáveis preditoras são todos iguais a 1, não há associação linear.

O segundo grupo refere-se à análise de variância (que testa se o modelo é significativo como um todo), verificando se o coeficiente das variáveis preditoras é significativamente diferente de zero. Neste caso o modelo não representa satisfatoriamente a relação entre as variáveis preditoras e o desempenho: o valor $p=0,386$ está muito acima do que seria desejável: 0,05.

O terceiro grupo apresenta um relatório em que se observam resíduos discrepantes. Neste exemplo só o caso da observação 13 (respondente R13) apresenta resíduo discrepante, ou seja, mais se afasta da reta estimada.

Tabela 4.6: Análise de regressão.**Regression Analysis: Desemp versus F; Fl; O; P; Pa**

The regression equation is

$$\text{Desemp} = 270 - 43.2 F + 48.8 \text{Fl} + 55 O - 256 P - 42.6 \text{Pa}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF
Constant	270.4	148.7	1.82	0.081	
F	-43.19	56.71	-0.76	0.454	1.0
Fl	48.81	70.96	0.69	0.498	1.0
O	55.1	134.6	0.41	0.686	1.1
P	-256.4	147.8	-1.73	0.096	1.0
Pa	-42.63	78.03	-0.55	0.590	1.0

S = 72.3808 R-Sq = 18.7% R-Sq(adj) = 1.7%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	5	28835	5767	1.10	0.386
Residual Error	24	125736	5239		
Total	29	154570			

Source	DF	Seq SS
F	1	4965
Fl	1	3681
O	1	3083
P	1	15542
Pa	1	1564

Unusual Observations

Obs	F	Desemp	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
13	1.07	278.4	81.1	28.3	197.3	2.96R

R denotes an observation with a large standardized residual.

Fonte: Autora. (Dados fictícios).

Rejeita-se a hipótese H_{c1} : A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento. Aceita-se a hipótese H_{c0} : Não há característica de resiliência que mais contribua para o sucesso do empreendimento.

Hipóteses D, E e F

H_{d1} : Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor.

H_{e1} : Quanto maior a experiência profissional maior o nível de resiliência do empreendedor.

H_{f1} : Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor.

O teste destas hipóteses pode ser feito por meio de análise de regressão simples.

No caso da Hipótese D utilizando dados fictícios encontramos os resultados exibidos na tabela 4.7 e na figura 4.6. Os resultados mostram que há uma associação positiva não significativa ao nível de significância de 0,05 ($p=0,243$) entre resiliência e idade:

$$\text{Resil} = 2.738 + 0.006658 \text{ idade}$$

Tabela 4.7: Análise de regressão Resiliência versus Idade.**Regression Analysis: Resil versus idade**

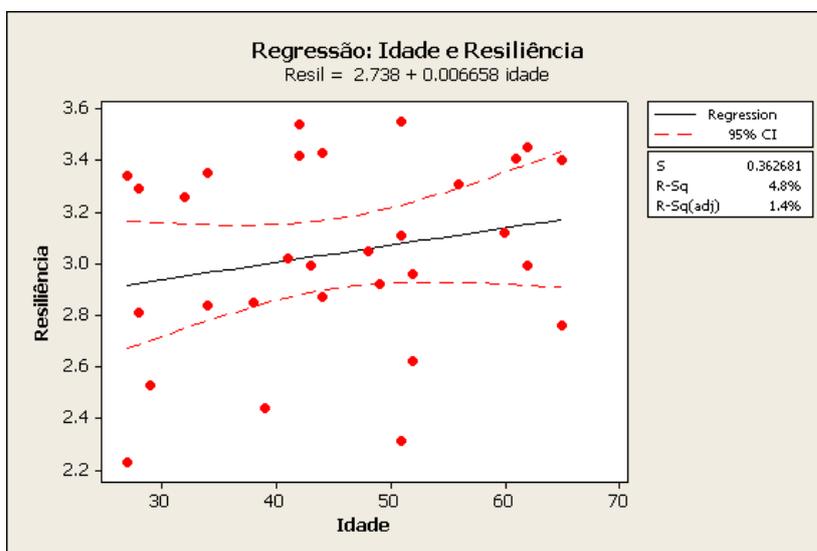
The regression equation is
 $\text{Resil} = 2.738 + 0.006658 \text{ idade}$

S = 0.362681 R-Sq = 4.8% R-Sq(adj) = 1.4%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	0.18741	0.187411	1.42	0.243
Error	28	3.68306	0.131538		
Total	29	3.87047			

Fonte: Autora.(Dados fictícios).

Figura 4.6: Gráfico de dispersão Idade versus Resiliência.

Fonte: Autora.(Dados fictícios).

Desta forma rejeita-se a hipótese H_{d1} : Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor. E, aceita-se a hipótese H_{d0} : Não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores e a idade deles.

Os outros testes foram feitos de forma semelhante.

4.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi operacionalizada seguindo as etapas abaixo:

1. Ajustada a linguagem do Questionário;
2. Teste piloto do Questionário: selecionar respondentes ao teste piloto, submeter o questionário a críticas e proceder a ajustes;
3. Imprimir questionários;
4. Selecionados respondentes do universo populacional;

5. Aplicados os questionários;
6. Tabulados os dados referentes aos questionários;
7. Analisados os dados (testar as hipóteses);
8. Extraídas conclusões e feitas inferências;
9. Redigido Relatório Final.

4.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa ocupou-se da resiliência dos gestores de MPE do comércio varejista de calçados de Jundiaí e região sob a ótica de Conner (1995). Parte-se da premissa que as respostas dadas pelos respondentes aos questionários aplicados exprimem a verdade.

Capítulo 5

ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados através da aplicação do questionário aos empreendedores de micro e pequenas empresas do setor de calçados de Jundiaí e região. Este questionário coletou dados de variáveis de desempenho do empreendimento (tempo de existência, crescimento de funcionários, crescimento de clientes e crescimento de vendas); de variáveis pessoais e profissionais do empreendedor (idade, grau de instrução e tempo de experiência profissional) e de variáveis concernentes a resiliência do empreendedor (flexibilidade, positividade, organização, foco e pró-ação).

Neste capítulo também é feita a análise dos resultados encontrados conforme o teste das hipóteses da pesquisa, que são:

- Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento;
- A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados;
- A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento;
- Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor.
- Quanto maior a experiência profissional, maior o nível de resiliência do empreendedor;
- Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor;

5.1 RESULTADOS ENCONTRADOS

Os resultados obtidos encontram-se na tabela 5.1.

Tabela 5.1. Resultados Encontrados

R	Fund	t	cFun	cCli	cVen	FLEX	POS	ORG	FOCO	PROA	RES	IDAD	GI	EXP	ID
R1	2003	7	28.6	40	30	0.69	0.78	0.71	0.75	0.69	3.62	36	2	12	31.57
R2	2000	10	300.0	90	70	0.72	0.72	0.75	0.88	0.81	3.87	29	2	3	143.00
R3	1992	18	266.7	40	40	0.59	0.75	0.83	0.83	0.78	3.79	31	2	4	108.01
R4	2002	8	28.6	70	80	0.75	0.53	0.71	0.58	0.61	3.18	28	3	2	62.57
R5	2004	6	0.0	90	70	0.75	0.72	0.83	0.83	0.75	3.89	18	2	1	53.00
R6	2002	8	-25.0	80	40	0.75	0.78	0.83	0.96	0.81	4.13	26	3	6	28.50
R7	2005	5	0.0	50	30	0.75	0.72	0.67	0.79	0.78	3.70	24	2	8	25.00
R8	2005	5	-28.6	30	20	0.72	0.72	0.75	0.75	0.89	3.83	24	3	2	7.42
R9	1995	15	120.0	75	75	0.88	0.81	0.88	0.92	0.89	4.37	22	3	5	88.50
R10	1995	15	100.0	50	40	0.47	0.66	0.58	0.71	0.72	3.14	32	2	5	60.00
R11	2005	5	46.9	27	30	0.81	0.53	0.71	0.75	0.72	3.52	26	3	8	34.46
R12	2005	5	0.0	15	10	0.69	0.69	0.75	0.63	0.69	3.45	30	2	8	8.00
R13	1997	13	275.0	100	100	0.53	0.63	0.88	0.83	0.72	3.59	22	2	2	152.50
R14	2005	5	0.0	15	20	0.69	0.66	0.79	0.67	0.81	3.61	27	3	2	13.00
R15	1990	20	400.0	50	70	0.41	0.78	0.63	0.71	0.64	3.16	35	1	10	165.00
R16	1989	21	33.3	30	20	0.72	0.66	0.67	0.79	0.69	3.53	30	2	1	26.00
R17	2005	5	25.0	30	30	0.75	0.69	0.71	0.63	0.58	3.36	66	2	13	28.50
R18	1997	13	100.0	20	20	0.69	0.66	0.71	0.83	0.89	3.78	43	3	13	44.00
R19	2004	6	0.0	20	5	0.81	0.78	0.67	0.79	0.86	3.91	32	3	4	6.50
R20	2004	6	33.3	60	50	0.72	0.72	0.79	0.79	0.72	3.74	33	2	6	47.00
R21	2005	5	-20.0	30	50	0.75	0.75	0.33	0.63	0.72	3.18	24	3	6	25.00
R22	1997	13	-20.0	10	20	0.56	0.59	0.79	0.67	0.69	3.31	35	2	10	6.00
R23	2005	5	-28.6	5	10	0.38	0.69	1.00	0.96	0.81	3.83	39	2	27	-2.58
R24	1996	14	20.0	30	30	0.56	0.63	0.58	0.67	0.67	3.11	34	4	8	27.00
R25	2005	5	0.0	70	50	0.72	0.59	0.67	0.75	0.61	3.34	31	2	10	39.00
R26	2005	5	0.0	60	60	0.56	0.91	1.00	1.00	0.86	4.33	19	2	5	42.00
R27	2004	6	0.0	30	30	0.63	0.53	0.75	0.75	0.69	3.35	22	2	4	21.00
R28	1980	30	-4.8	10	20	0.72	0.63	0.67	0.75	0.64	3.40	48	2	30	10.57
R29	1995	15	0.0	10	25	0.69	0.63	0.83	0.83	0.67	3.65	27	2	11	14.50
R30	1980	30	0.0	20	20	0.81	0.72	0.71	1.00	0.81	4.05	37	2	18	14.00
R31	1981	29	100.0	30	20	0.59	0.66	0.63	0.71	0.72	3.31	30	2	5	46.00
R32	2004	6	33.3	50	60	0.59	0.63	0.75	0.79	0.67	3.43	33	2	5	50.00
R33	1988	22	25.0	10	10	0.69	0.84	0.67	0.83	0.75	3.78	49	2	24	14.50
R34	1977	33	-10.7	28	25	0.75	0.91	0.88	0.79	0.89	4.22	39	3	20	14.89
R35	2004	6	66.7	10	20	0.56	0.97	0.88	0.79	0.67	3.87	18	2	4	32.00
R36	2005	5	50.0	40	20	0.50	0.59	0.75	0.67	0.53	3.03	40	3	24	33.00
R37	2005	5	100.0	20	20	0.66	0.75	0.63	0.67	0.58	3.28	17	1	1	44.00
R38	1975	35	100.0	10	20	0.41	0.66	0.42	0.71	0.75	2.94	56	2	35	42.00
R39	2005	5	0.0	50	10	0.66	0.56	0.58	0.75	0.64	3.19	31	3	7	15.00
R40	2001	9	100.0	80	80	0.69	0.59	0.54	0.79	0.75	3.36	52	2	4	86.00
R41	1982	28	0.0	50	30	0.69	0.66	0.67	0.71	0.61	3.33	45	2	28	25.00

Legenda: R = número do respondente; Fund = ano de fundação da empresa; t = tempo de existência da empresa em anos; cFun = crescimento do número de funcionários em %; cCli = crescimento do número clientes em %; cVen = crescimento das vendas em %; FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; RES = resiliência; IDAD = idade; GI = grau de instrução; EXP = tempo de experiência profissional; ID = índice de desempenho.

Fonte: Autora.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ítem é feita a análise dos resultados encontrados através das estatísticas descritivas e do teste das hipóteses da pesquisa.

5.2.1 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

É possível apresentar estatísticas descritivas das variáveis obtidas com a pesquisa e exibidas na tabela 5.1.

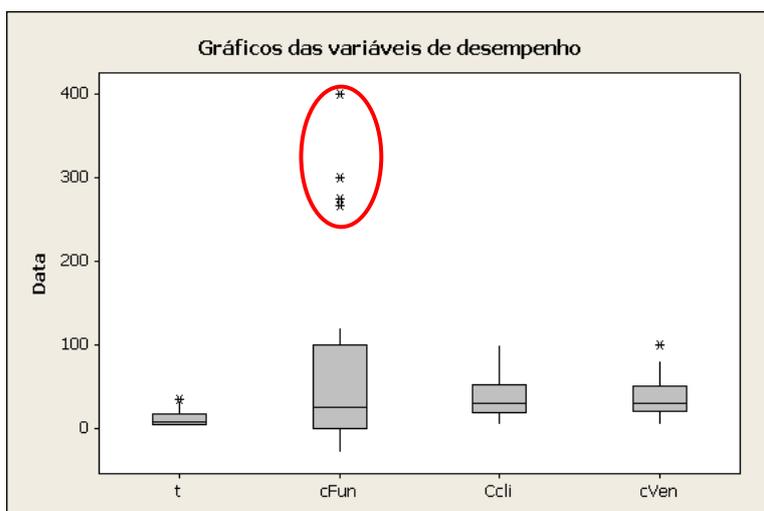
Observa-se pela tabela 5.2 que a média das empresas tem 12,37 anos de existência. Observa-se a ocorrência de empresa com 35 anos de atividade. O crescimento dos funcionários foi de 55,7% em média. Os crescimentos de clientes e de vendas tiveram desempenhos próximos: respectivamente 38,29% e 35,79%. Estes dados são mostrados graficamente na figura 5.1. Esta figura exibe os *boxes-plots* das variáveis em análise. Foram destacados alguns *outliers*, isto é, valores que excedem 1,5 vezes a mediana, na variável “crescimento de funcionários”: casos R2, R3, R13 e R15.

Tabela 5.2: Dados descritivos das variáveis de desempenho.

Descriptive Statistics: t; cFun; cCli; cVen					
Variable	Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
t	12.37	9.21	5.00	8.00	35.00
cFun	55.7	99.0	-28.6	25.00	400.00
cCli	38.29	25.89	5.00	30.00	100.00
cVen	35.79	22.85	5.00	30.00	100.00

Legenda: t = tempo de existência da empresa em anos; cFun = crescimento do número de funcionários; cCli = crescimento de clientes; cVen = crescimento das vendas. Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.1: Dados descritivos das variáveis de desempenho.



Legenda: t = tempo de existência da empresa em anos; cFun = crescimento do número de funcionários; cCli = crescimento de clientes; cVen = crescimento das vendas. Fonte: Autora com output Minitab r14.

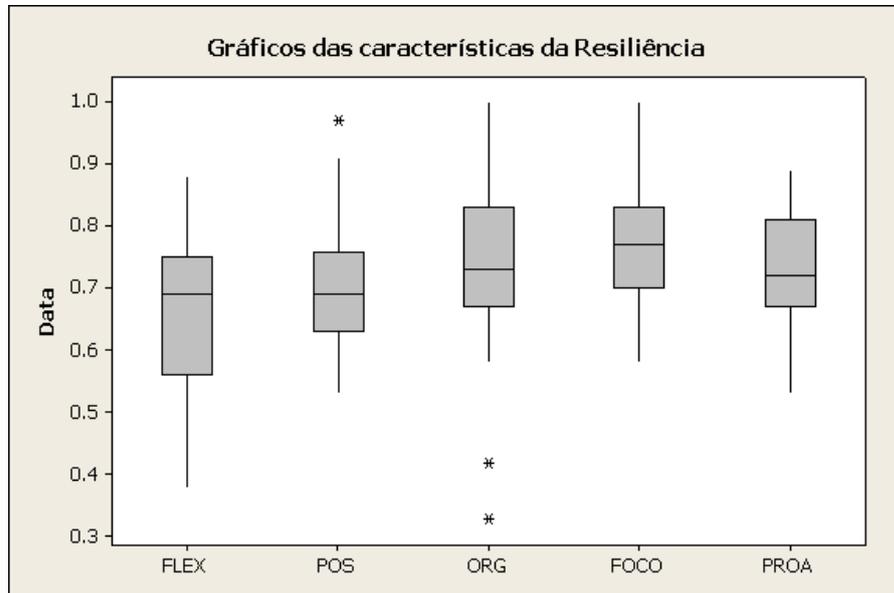
As características de resiliência dos respondentes assumem um valor intermediário entre zero e um. Observa-se na tabela 5.3 que a melhor média foi obtida na característica Foco (0,7734). O índice de desempenho (ID) foi calculado tendo em conta a ponderação das variáveis $cFun$ = crescimento do número de funcionários; $cCli$ = crescimento de clientes e $cVen$ = crescimento das vendas. $ID = 0.3*cFun + 0.5*cVen + 0.2*cCli$. A figura 5.2 mostra os *boxes-plots* das características da resiliência dos respondentes. Observar a presença de alguns *outliers* nas características “positividade” e “organização”.

Tabela 5.3 - Características de resiliência dos respondentes.

Descriptive Statistics: FLEX; POS; ORG; FOCO; PROA; RES; ID					
Variable	Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
FLEX	0.6584	0.1205	0.3800	0.6900	0.8800
POS	0.7018	0.1021	0.5300	0.6900	0.9700
ORG	0.7313	0.1319	0.3300	0.7300	1.0000
FOCO	0.7734	0.1037	0.5800	0.7700	1.0000
PROA	0.7311	0.0941	0.5300	0.7200	0.8900
RES	3.5942	0.3631	2.9400	3.6000	4.3700
ID	42.25	39.94	-2.58	31.79	165.00

Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; RES = resiliência; ID = índice de desempenho. Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.2: Dados descritivos das variáveis de resiliência.

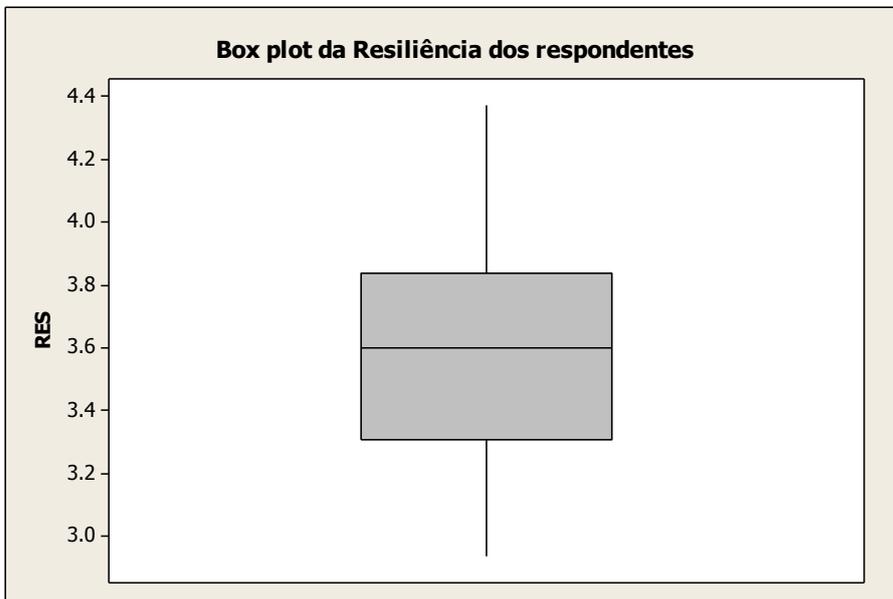


Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; Fonte: Autora com output Minitab r14.

A figura 5.3 refere-se ao *Box-plot* da resiliência dos respondentes que está compreendida entre zero e cinco. O valor da resiliência (RES) é a soma dos valores das respectivas características: flexibilidade (FLEX), positividade (POS), organização (ORG),

foco (FOCO) e pró-ação (PROA), pelo que o valor máximo é cinco. A resiliência observada nos respondentes variou de 2,94 a 4,37 com mediana de 3,60. (Dados da tabela 5.3)

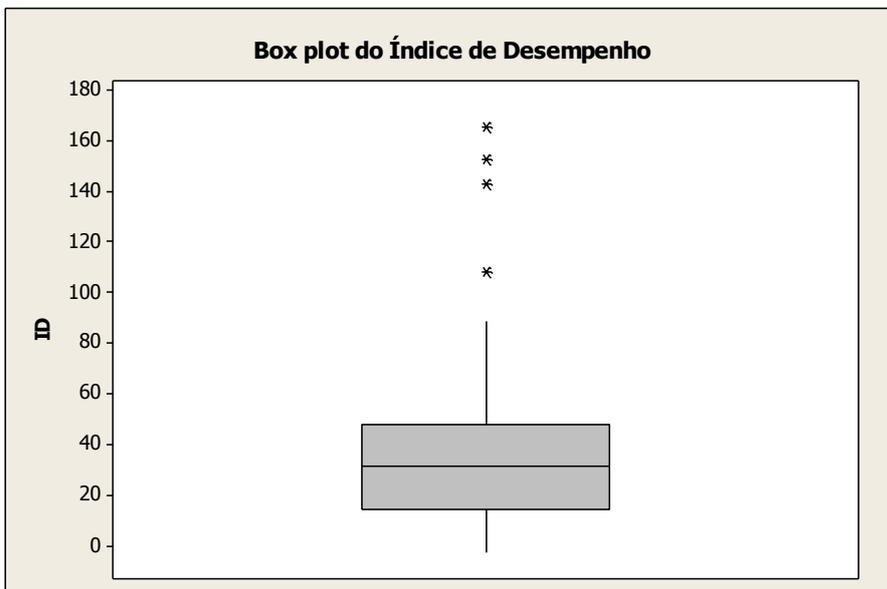
Figura 5.3: Box-plot da Resiliência dos respondentes.



Legenda: RES = resiliência; Fonte: Autora com output Minitab r14.

A figura 5.4 mostra graficamente o *Box-plot* do índice de desempenho (ID). Observaram-se alguns *outliers*, correspondentes aos casos: R2, R3, R13, R15.

Figura 5.4: Box-plot do Índice de Desempenho.



Legenda: ID = índice de desempenho. Fonte: Autora com output Minitab r14.

A tabela 5.4 mostra as variáveis pessoais e profissionais dos empreendedores pesquisados. Estas variáveis são: idade (IDAD), grau de instrução (GI) e tempo de experiência profissional (EXP). O grau de instrução pode ser interpretado por 1- nível

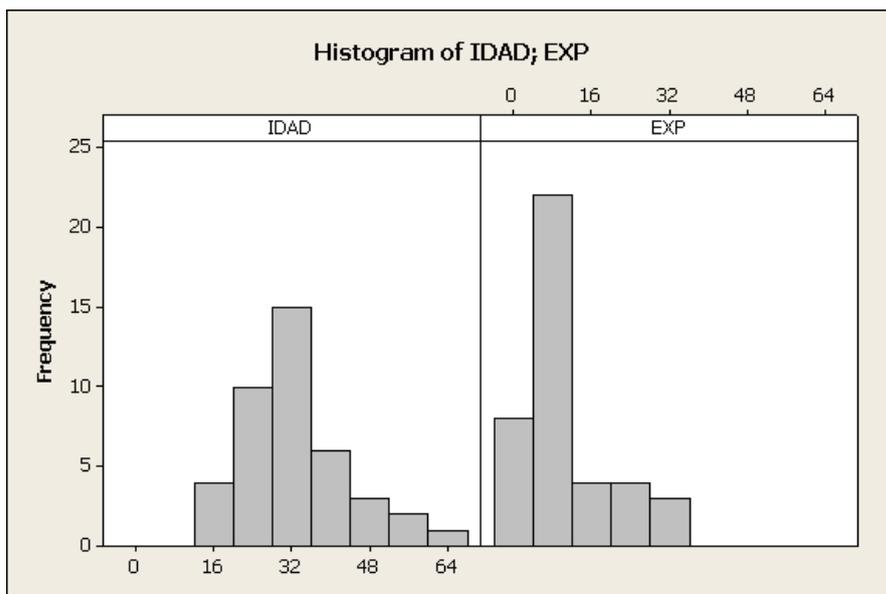
primário, 2- nível secundário, 3- graduação e 4- pós-graduação. Observa-se que a idade média dos empreendedores é de 32,68 anos, com um mínimo de 17 anos e um máximo de 66 anos. Já o grau de instrução apresenta uma média 2- nível secundário, mas atinge o máximo de 4- pós-graduação. O tempo de experiência profissional varia entre 1 á 35 anos, com média de 9,78 anos. A figura 5.5 mostra o histograma entre as variáveis idade e tempo de experiência profissional.

Tabela 5.4- Estatísticas descritivas das variáveis idade, grau de instrução e experiência profissional.

Descriptive Statistics: IDAD; GI; EXP					
Variable	Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum
IDAD	32.68	10.74	17.00	31.00	66.00
GI	2.2927	0.6018	1.0000	2.0000	4.0000
EXP	9.78	8.86	1.00	6.00	35.00

Legenda: IDAD = idade; GI = grau de instrução; EXP = tempo de experiência profissional; Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.5: Histograma das variáveis Idade e Experiência Profissional.



Legenda: IDAD = idade; EXP = tempo de experiência profissional; Fonte: Autora com output Minitab r14.

5.2.2 -TESTES DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.

A seguir são feitos os testes das hipóteses.

- **Hipótese A**

H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento.

Para testar esta hipótese utiliza-se normalmente à correlação de Pearson (variáveis RES e ID), mas para tal os dados devem ter distribuição normal. Para testar a aderência dos

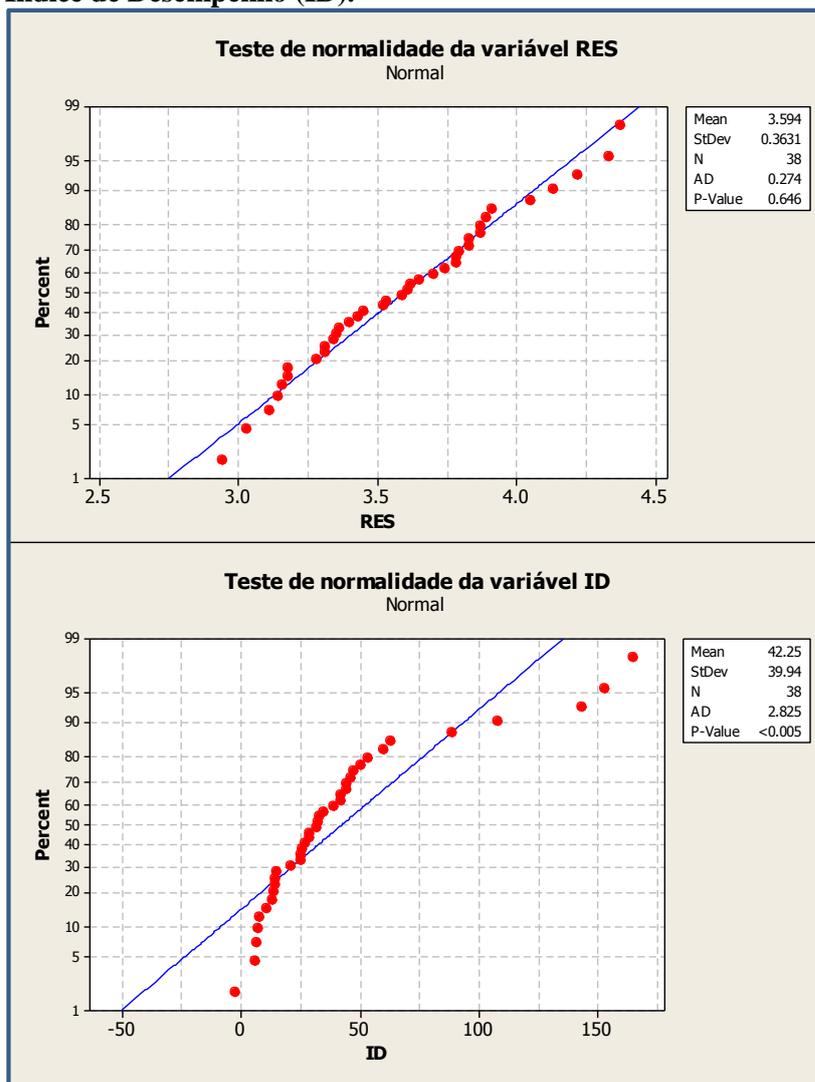
dados à distribuição normal utiliza-se o teste D'Agostino-Pearson como ilustra a tabela 5.5. Os resultados mostram que a variável Índice de Desempenho (ID) não possui distribuição normal (ver figura 5.6) ao nível de significância de 0,05 pelo que se deve aplicar, em vez do teste correlação de Pearson, o teste equivalente não-paramétrico: o r de Spearman (ver tabela 5.6).

Tabela 5.5: Teste de normalidade das variáveis Índice de Desempenho (ID) e Resiliência (RES).

Resultados	- RES	- ID
Tamanho da amostra=	41	41
G1 =	0.4130	1.8226
G2 =	-0.4826	3.0670
Zg1 =	1.3165	4.5555
Zg2 =	0.8489	2.6210
K2 =	2.4539	27.6219
Graus de liberdade=	2	2
p =	0.2932	< 0.0001

Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.6- Testes de normalidade para as variáveis Resiliência (RES) e Índice de Desempenho (ID).



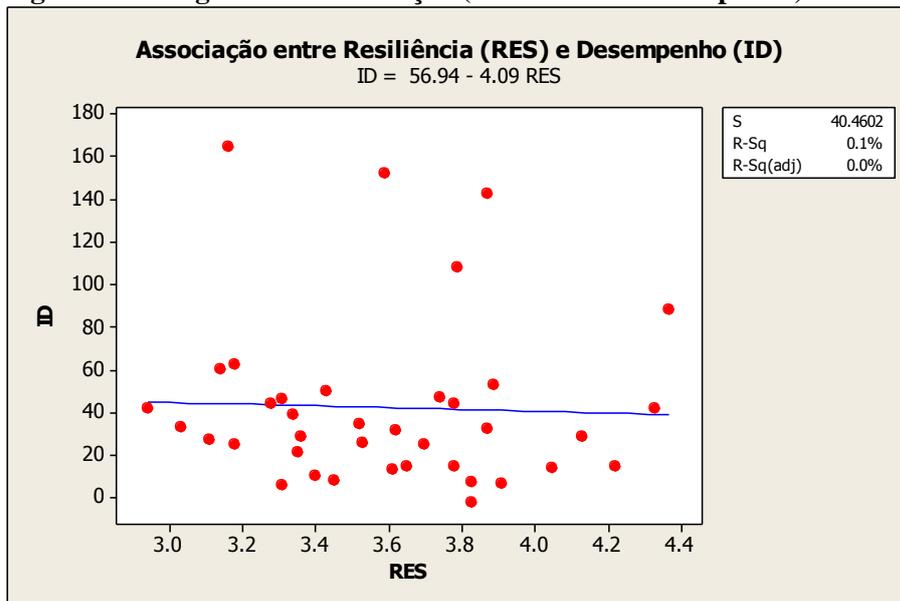
Fonte: Autora com output Minitab r14.

Tabela 5.6: Teste r de Spearman

Coeficiente de Spearman	
(rs) =	-0.1226
t =	-0.7714
(p) =	0.4451
Número de pares =	41

Fonte: Autora com output Minitab r14..

O resultado do teste de Spearman (tabela 5.6) mostra que não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores (RES) e o desempenho da empresa (ID). A figura 5.7 ilustra graficamente.

Figura 5.7: Diagrama de correlação (Resiliência e Desempenho)

Legenda: ID = índice de desempenho; RES = resiliência;

Fonte: Autora com output Minitab r14.

Os resultados mostram que não há associação significativa entre a resiliência do empreendedor (RES) e o sucesso do seu empreendimento (ID). Rejeita-se, desta forma a hipótese H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento. Aceita-se H_{a0} : Não há associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento ao nível de significância 0,05.

- **Hipótese B**

H_{b1} : A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados.

O teste ANOVA é utilizado para testar esta hipótese. Os resultados mostram (ver tabela 5.7) que a característica foco (FOCO) se destaca significativamente, ao nível de significância 0,01, como sendo a característica que os gestores possuem em maior nível.

Observar que, pela formulação da hipótese, a característica de flexibilidade (FLEX) era considerada a que mais se destacaria entre os empreendedores estudados, no entanto, esta característica foi a que apresentou menor média.

Rejeita-se, desta forma a hipótese H_{b1} : A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados. A característica de resiliência que se mais se destaca entre os empreendedores estudados é o foco.

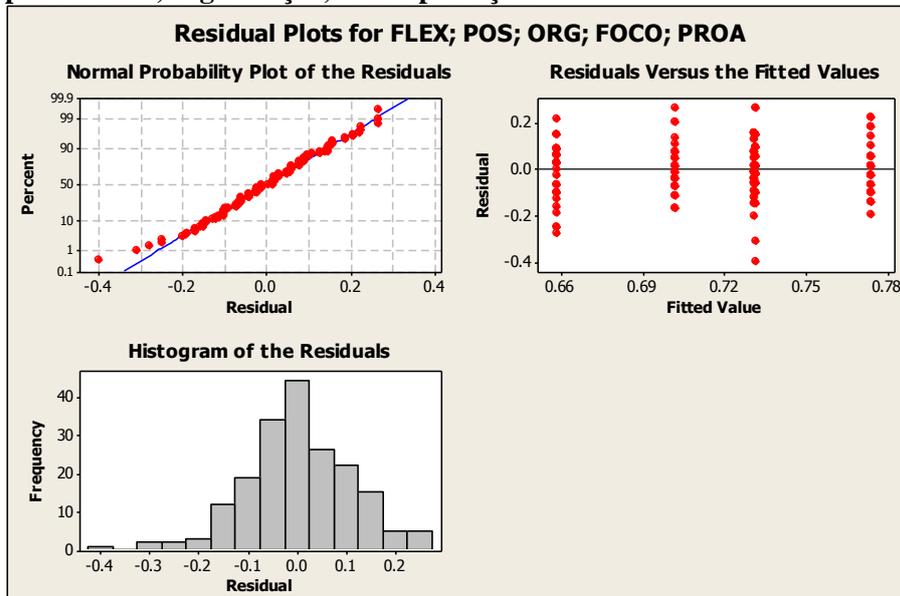
Tabela 5.7: Teste ANOVA.

One-way ANOVA: FLEX; POS; ORG; FOCO; PROA					
Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	0.2745	0.0686	5.54	0.000
Error	185	2.2923	0.0124		
Total	189	2.5668			
S = 0.1113		R-Sq = 10.69%		R-Sq(adj) = 8.76%	
Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev					
Level	N	Mean	StDev		
FLEX	38	0.6584	0.1205	(- - - - - * - - - - -)	
POS	38	0.7018	0.1021	(- - - - - * - - - - -)	
ORG	38	0.7313	0.1319	(- - - - - * - - - - -)	
FOCO	38	0.7734	0.1037	(- - - - - * - - - - -)	
PROA	38	0.7311	0.0941	(- - - - - * - - - - -)	
				0.650	0.700
				0.750	0.800

Pooled StDev = 0.1113

Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.8: Residual Plots para as características: flexibilidade, positividade, organização, foco e pró-ação.



Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; Fonte: Autora com output Minitab r14.

- **Hipótese C**

H_{c1} : A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento.

A tabela 5.8 mostra que nenhuma das características da resiliência tem correlação significativa com o desempenho da empresa. Associações significativas ao nível de significância 0,01 existem entre as características:

- Foco e positividade;
- Foco e organização
- Pro-ação e positividade e;
- Pro-ação e foco.

Tabela 5.8: Correlação entre as características da resiliência e o desempenho da empresa.

Correlations: FLEX; POS; ORG; FOCO; PROA; ID					
	FLEX	POS	ORG	FOCO	PROA
POS	0.067 0.690				
ORG	-0.000 0.999	0.261 0.113			
FOCO	0.098 0.560	0.416 0.009	0.575 0.000		
PROA	0.253 0.125	0.436 0.006	0.307 0.061	0.614 0.000	
ID	-0.232 0.160	0.043 0.797	0.042 0.803	0.092 0.583	-0.046 0.786

Cell Contents: Pearson correlation
P-Value

Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ação; ID = índice de desempenho. Fonte: Autora com output Minitab r14..

A tabela 5.9 faz uma análise de regressão múltipla para investigar quais das características da resiliência (FLEX; POS; ORG; FOCO; PROA) tem maior aderência ao desempenho (ID). A análise mostra que nenhuma das características contribui significativamente para o desempenho. Embora não significativa, a contribuição da flexibilidade para o desempenho é maior do que as demais características na medida em que apresenta o menor *p-value* (0,1838):

Variable	t ratio	P value	Significant?
FLEX	1.356	0.1838	No
POS	0.1146	0.9095	No
ORG	0.3816	0.7051	No
FOCO	0.8206	0.4174	No
PROA	0.2605	0.7960	No

A Análise de Regressão Multivariada foi feita no software GraphPad v 3.10 e a tabela 5.9 mostra o *output* da análise. Foi fornecida a equação de regressão:

$$ID = 62.557 - 77.554 * FLEX + 8.250 * POS - 22.449 * ORG + 76.376 * FOCO - 24.253 * PROA$$

Como mostra a equação de regressão, flexibilidade (FLEX), organização (ORG) e pró-ção (PROA), contribuem negativamente para o desempenho.

Tabela 5.9: Análise de regressão múltipla.

Multiple Regression Results			
What equation fits the data the best?			
ID = 62.557 - 77.554 * FLEX + 8.250 * POS - 22.449 * ORG + 76.376 * FOCO - 24.253 * PROA			
Variable	Coefficient	SE	95% Confidence Interval
(constant)	62.557	65.927	-71.373 to 196.49
A:FLEX	-77.554	57.202	-193.76 to 38.652
B:POS	8.250	72.018	-138.05 to 154.55
C:ORG	-22.449	58.835	-141.97 to 97.074
D:FOCO	76.376	93.068	-112.69 to 265.44
E:PROA	-24.253	93.100	-213.39 to 164.88
How good is the fit?			
R squared = 7.06%.			
This is the percent of the variance in F:ID explained by the model. The P value is 0.7510, considered not significant.			
The P value answers this question: If there were no linear relationship among the variables, what is the chance that R squared would be that high (or higher) by chance?			
Since P is high, the rest of the results will be of little interest.			
Sum-of-squares	57596		
SD of residuals	40.566		
R squared	0.0706		
Adjusted R squared	-0.0622		
Multiple R	0.2656		
F	0.5314		
Which variable(s) make a significant contribution?			
Variable	t ratio	P value	Significant?
(constant)	0.9489	0.3492	No
A:FLEX	1.356	0.1838	No
B:POS	0.1146	0.9095	No
C:ORG	0.3816	0.7051	No
D:FOCO	0.8206	0.4174	No
E:PROA	0.2605	0.7960	No
Each P value compares the full model with a simpler model omitting one variable. It tests the effect of one variable, after accounting for the effects of the others.			
Summary of your data			
Number of rows (subjects) analyzed:	41		
Number of rows with missing data, excluded from calculations:	0		
Number of degrees of freedom (#subjects - #variables - 1):	35		

Legenda: FLEX = flexibilidade; POS = positividade; ORG = organização; FOCO = foco; PROA = pró-ção; ID = índice de desempenho; Fonte: Autora com output do GraphPad v 3.10.

Rejeita-se a hipótese H_{c1} : A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento. Aceita-se a hipótese H_{c0} : Não há característica de resiliência que mais contribua para o sucesso do empreendimento.

- **Hipótese D**

H_{d1} : Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor.

O teste desta hipótese é feito por meio de análise de regressão simples.

Os resultados encontrados são exibidos na tabela 5.10 e na figura 5.9. Os resultados mostram que não há associação significativa ao nível de significância de 0,05 ($p = 0,054$) entre resiliência (RES) e idade (IDAD):

$$RES = 3.9 - 0.01 IDAD$$

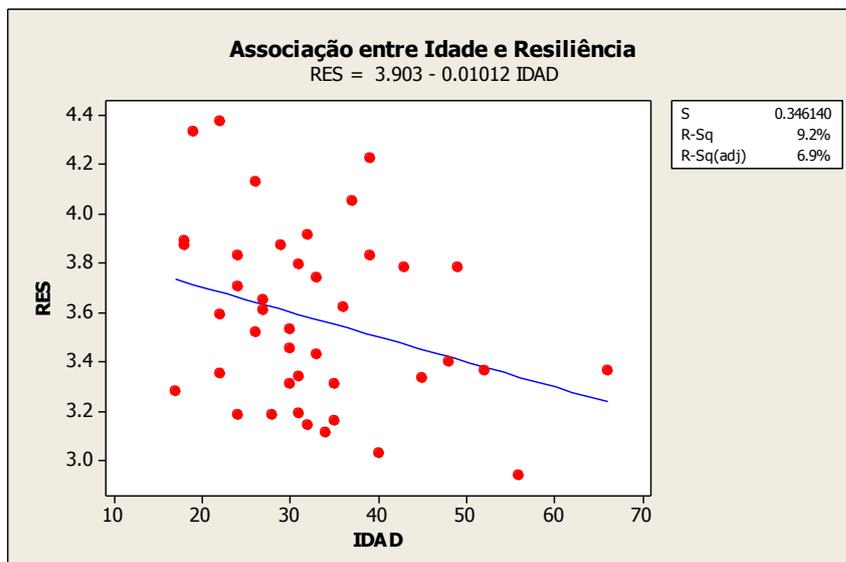
A equação de regressão mostra que a resiliência declina com a idade. O valor do R^2 ajustado é de apenas 9.2%. Significa isto que cerca de 9% do fator idade explica a resiliência do pesquisado.

Tabela 5.10: Análise de regressão Resiliência versus Idade.

Regression Analysis: RES versus IDAD						
The regression equation is						
RES = 3.903 - 0.01012 IDAD						
S = 0.346140 R-Sq = 9.2% R-Sq(adj) = 6.9%						
Analysis of Variance						
Source	DF	SS	MS	F	P	
Regression	1	0.47281	0.472810	3.95	0.054	
Error	39	4.67269	0.119813			
Total	40	5.14550				

Legenda: RES = resiliência; IDAD = idade; Fonte: Autora com output Minitab r14..

Figura 5.9: Gráfico de dispersão Idade versus Resiliência.



Legenda: RES = resiliência; IDAD = idade; Fonte: Autora com output Minitab r14..

Desta forma rejeita-se a hipótese H_{d1} : Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor. Aceita-se a hipótese H_{d0} : Não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores e a idade deles.

- **Hipótese E**

H_{e1} : Quanto maior a experiência profissional, maior o nível de resiliência do empreendedor.

O teste desta hipótese é feito por meio de análise de regressão simples.

Os resultados encontrados são exibidos na tabela 5.11 e na figura 5.10. Os resultados mostram que não há associação significativa ao nível de significância de 0,05 ($p = 0,326$) entre resiliência (RES) e experiência profissional (EXP):

$$RES = 3.63 - 0.006 EXP$$

A equação de regressão mostra que a experiência do empreendedor não contribui positivamente para a resiliência do mesmo. O valor do R^2 é de apenas 2.5% o que significa que a experiência profissional contribui 2.5% para o nível de resiliência do empreendedor.

Tabela 5.11: Análise de regressão Resiliência versus Experiência Profissional.

Regression Analysis: RES versus EXP

The regression equation is
RES = 3.63 - 0.00635 EXP

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3.63413	0.08379	43.37	0.000
EXP	-0.006347	0.006384	-0.99	0.326

S = 0.357772 R-Sq = 2.5% R-Sq(adj) = 0.0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	0.1265	0.1265	0.99	0.326
Residual Error	39	4.9920	0.1280		
Total	40	5.1186			

Legenda: RES = resiliência; EXP = experiência profissional; Fonte: Autora com output Minitab r14.

Desta forma rejeita-se a hipótese H_{e1} : Quanto maior a experiência profissional maior o nível de resiliência do empreendedor. E, aceita-se a hipótese H_{e0} : Não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores e a experiência profissional deles.

Figura 5.10: Gráfico de dispersão Experiência Profissional versus Resiliência.



Legenda: RES = resiliência; EXP = experiência profissional; Fonte: Autora com output Minitab r14.

- **Hipótese F**

H_{f1} : Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor.

O teste desta hipótese é feito por meio de análise de regressão simples.

Os resultados encontrados são exibidos na tabela 5.12 e na figura 5.11. Os resultados mostram que há associação positiva não significativa ao nível de significância de 0,05 ($p = 0,534$) entre resiliência (RES) e o grau de instrução (GI) do empreendedor. A equação de regressão é dada por:

$$RES = 3.44 + 0.0595 GI$$

A equação de regressão mostra que a resiliência está associada ao grau de instrução do indivíduo mas não é algo significativo: o valor do R^2 é de apenas 1,0%. Significa isto que o grau de instrução do indivíduo contribui apenas com 1% para o nível de resiliência do indivíduo.

Desta forma rejeita-se a hipótese H_{f1} : Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor. Aceita-se a hipótese H_{f0} : Não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores e o grau de instrução dos mesmos.

Tabela 5.12: Análise de regressão Resiliência versus Grau de Instrução.

Regression Analysis: RES versus GI
The regression equation is
 $RES = 3.44 + 0.0595 GI$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3.4357	0.2243	15.32	0.000
GI	0.05949	0.09470	0.63	0.534

S = 0.360459 R-Sq = 1.0% R-Sq(adj) = 0.0%

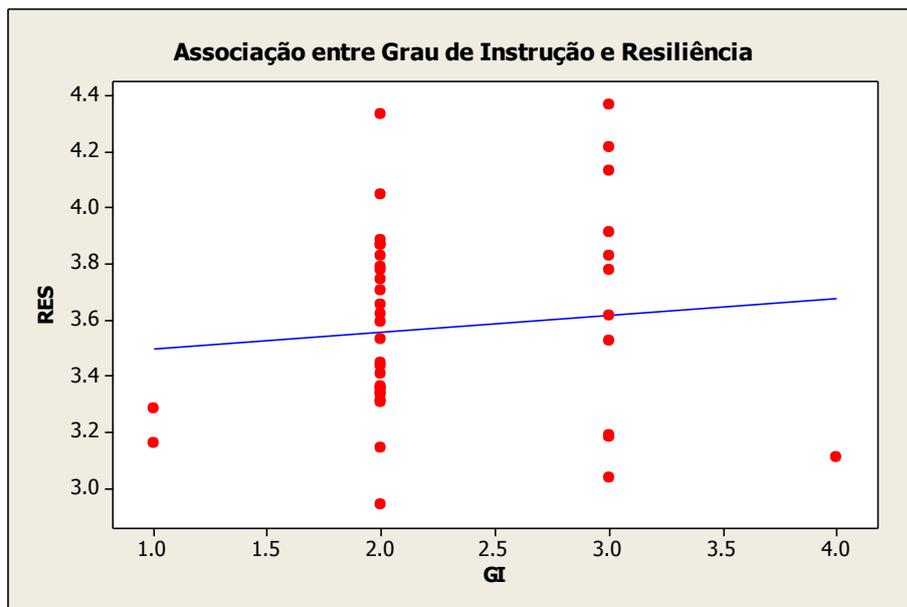
Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	0.0513	0.0513	0.39	0.534
Residual Error	39	5.0673	0.1299		
Total	40	5.1186			

Unusual Observations

Obs	GI	RES	Fit	SE Fit	Residual	St Resid
9	3.00	4.3656	3.6141	0.0875	0.7514	2.15R
24	4.00	3.1092	3.6736	0.1712	-0.5645	-1.78 X
26	2.00	4.3336	3.5546	0.0627	0.7790	2.19R

Legenda: RES = resiliência; EXP = experiência profissional; Fonte: Autora com output Minitab r14.

Figura 5.11: Gráfico de dispersão Grau de Instrução versus Resiliência.

Legenda: RES = resiliência; GI = Grau de Instrução; Fonte: Autora com output Minitab r14.

Capítulo 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa é investigar a relação entre o grau de resiliência de um empreendedor e o sucesso do seu empreendimento. Esperava-se logicamente obter uma associação positiva entre as duas variáveis.

Vale a pena retomar o aspecto lógico que justifica esta associação. A resiliência, de acordo com Conner (1995, p.209) significa a capacidade de resistência ao choque e a situações de grande estresse. As pessoas mais resilientes apresentam uma melhor reação frente às mudanças da sociedade e conseqüentemente apresentam poucas disfunções em um dado momento de situações críticas. Segundo este autor a resiliência é composta por cinco características: positividade, foco, flexibilidade, organização, e pró-ação. Tais características são observadas nas pessoas quando demonstram uma sensação de segurança e convicção que se baseia em sua visão da vida como complexa, mas cheia de oportunidades (Positividade); têm uma visão clara do que querem realizar (Foco); demonstram uma elasticidade especial ao responderem a incerteza (Flexibilidade); desenvolvem abordagens estruturadas para gerenciar a ambigüidade (Organização) e induzem mudanças em vez de se defenderem delas (Pró-ação).

Por tudo isto esperava-se obter relações positivas de algumas características do empreendedor com a resiliência: sua idade, sua experiência profissional, seu desempenho nos negócios.

No entanto, os resultados não corresponderam às expectativas e hipóteses levantadas.

Em primeiro lugar o problema: Existe associação entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento? A associação foi nula. A resposta dada pelos empreendedores é que não há associação alguma. O R^2 foi da ordem de 0,1% o que significa que o a resiliência impacta no sucesso do empreendimento na ordem de 0,1%, isto é: não há associação alguma.

A pesquisa testou também um conjunto de hipóteses e os resultados apontaram para a não aceitação de tais hipóteses:

H_{a1} : Há uma associação positiva entre a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento.

Já foi visto que não. O resultado do teste de Spearman mostra que não há associação significativa entre a resiliência dos empreendedores (RES) e o desempenho da empresa (ID). É possível estabelecer uma fórmula de regressão:

$$ID = 62.557 - 77.554 * FLEX + 8.250 * POS - 22.449 * ORG + 76.376 * FOCO - 24.253 * PROA$$

Como mostra a equação de regressão acima, flexibilidade (FLEX), organização (ORG) e pró-ação (PROA), surpreendentemente contribuem negativamente para o desempenho.

H_{bl}: A característica de flexibilidade é a que se destaca mais entre os empreendedores estudados.

Foi utilizado o teste ANOVA para testar esta hipótese. Os resultados mostram que em vez de flexibilidade é a característica FOCO que se destaca significativamente, ao nível de significância 0,01. No entanto, a característica flexibilidade foi a que apresentou menor média.

H_{cl}: A característica de resiliência pró-ação é a que mais contribui para o sucesso do empreendimento.

Observou-se que nenhuma das características da resiliência tem correlação significativa com o desempenho da empresa. Associações significativas ao nível de significância 0,01 existem apenas entre as características: (1) Foco e positividade; (2) Foco e organização; (3) Pro-ação e positividade e; (4) Pro-ação e foco.

H_{dl}: Quanto maior a idade, maior o nível de resiliência do empreendedor.

Esta hipótese também foi rejeitada: não há associação significativa ao nível de significância de 0,05 entre resiliência (RES) e idade (IDAD).

A equação de regressão é dada por $RES = 3.9 - 0.01 IDAD$ o que significa que quanto maior a idade menor é o nível de resiliência do empreendedor. O valor do R² ajustado é de 9.2%. Significa isto que apenas cerca de 9% do fator idade explica a resiliência do pesquisado.

H_{el}: Quanto maior a experiência profissional maior o nível de resiliência do empreendedor.

Os resultados mostram que não há associação significativa entre resiliência (RES) e experiência profissional (EXP). A equação de regressão é dada por $RES = 3.63 - 0.006 EXP$. Observar que a resiliência diminui com a experiência. O valor do R² é de apenas 2.5%. Significa isto que a experiência profissional contribui 2.5% para o nível de resiliência do empreendedor.

H_{fl}: Quanto maior o grau de instrução maior o nível de resiliência do empreendedor.

Os resultados mostram que há associação positiva não significativa entre resiliência (RES) e o grau de instrução (GI) do empreendedor. A equação de regressão é dada por:

$RES = 3.44 + 0.0595 GI$. Esta equação mostra que a resiliência está associada ao grau de instrução do indivíduo mas não é algo significativo: o grau de instrução do indivíduo contribui apenas com 1% para o seu nível de resiliência.

6.1 Conclusões e Recomendações

Verificou-se que esta pesquisa teve todas as suas hipóteses rejeitadas, pois:

- Não se observou associação alguma a resiliência do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento.
- Em vez de flexibilidade a característica que mais se destacou foi o foco;
- Nenhuma das características da resiliência tem correlação significativa com o desempenho da empresa. Pela fórmula da regressão:

$$ID = 62.557 - 77.554 * FLEX + 8.250 * POS - 22.449 * ORG + 76.376 * FOCO - 24.253 * PROA$$

observa-se que flexibilidade, organização e pró-ação contribuem negativamente para o desempenho da organização.

- Não há associação significativa ao nível de significância de 0,05 entre resiliência (RES) e idade (IDAD). Pelo contrário: a equação de regressão obtida ($RES = 3.9 - 0.01 IDAD$) mostra que quanto maior a idade menor é o nível de resiliência do empreendedor.
- Também não há associação significativa entre resiliência (RES) e experiência profissional (EXP). A equação de regressão ($RES = 3.63 - 0.006 EXP$) mostra que quanto mais experiente é o empreendedor menor é a sua resiliência.
- Uma hipótese final deu um resultado lógico: há associação positiva entre resiliência (RES) e o grau de instrução (GI) do empreendedor. Mas é uma associação sem muita expressão: o grau de instrução do indivíduo contribui apenas com 1% para o seu nível de resiliência.

Esta pesquisa buscou familiarizar-se com o fenômeno resiliência no contexto de gestores de micro e pequenas empresas do setor de calçados de Jundiaí e região. Contudo este estudo apontou para uma outra percepção: o conceito de resiliência identificado por Conner não se aplica a este contexto de gestores.

Este resultado, no entanto, não significa que se pode ou deve desconsiderar o conceito de resiliência identificado por Conner; significa apenas que as expectativas na pesquisa, por uma ou várias causas, não se materializaram. São inúmeras as possíveis causas que podem explicar a não aderência dos resultados obtidos aos postulados do referencial teórico adotado:

- a) a amostra com $n=41$, pode ter sido de tamanho inadequado para captar as características descritas pelo autor;
- b) o índice de desempenho adotado pode não ser o que mais fielmente capta tal variável;
- c) os respondentes podem ter inconscientemente enviesado a pesquisa respondendo o que entendiam ser melhor responder socialmente descartando a verdadeira opinião;
e
- d) o grupo dos respondentes pode, pelas suas características sócio-econômicas, ter uma resiliência particular não detectada pelo método de pesquisa adotado

Sugere-se que esta pesquisa torne-se base de estudo para novas e amplas pesquisas deste fenômeno: resiliência e empreendedorismo. Como afirmam os autores Dencker e da Vià (2002, p.59): “os estudos exploratórios são também utilizados para esclarecer ou modificar conceitos”. Que esta pesquisa motive outras pesquisas futuras a esclarecer os conceitos estudados ou até mesmo os modificarem, transformando-os em novos e atuais conceitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, R. **Filosofia da Ciência**: Introdução ao Jogo e a Suas Regras. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

As características do perfil empreendedor. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/as_caracteristicas_e_o_perfil_do_empendedor/24327/ Acesso em: 30 março 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6.023**: Referências Bibliográficas. Rio de Janeiro, 1989.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10.520**: Apresentação de Citações em Documentos. Rio de Janeiro, 2002.

BARCIA, R. M. ET al. Empresário ou Empreendedor. In: **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas**. Maringá, 2000. p.71-80.

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

BARROS, A. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.

BRASIL. **Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. DOU, Brasília, DF, 06 out. 1999.

BRASIL. **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwyn Hyman, 1989.

BULGARELLI, B. **Sociedades Comerciais**: sociedades civis e sociedades cooperativas, empresas e estabelecimento comercial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Calçados em Jundiaí. Disponível em: <http://www.encontrajundiai.com.br/c/calçados-em-jundiai.shtml> Acesso em 30 de Junho 2010.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança:** como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, J. V. A.; COELHO, A. C. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coorden). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** São Paulo: Atlas, 2009, p.131-231.

DENCKER, A. F. M.; CHUCID DA VIÀ, S. **Pesquisa empírica em ciências humanas:** com ênfase em comunicação. São Paulo: Editora Futura, 2002.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editora, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1996.

DUTRA, I. S. **Perfil do Empreendedor e a Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses.** 2002. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Londrina. 2002.

Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Anprotec, 2000.

FARREL, L. **Entrepreneurship:** fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo, Atlas, 1993.

FILION, L. J. **O Planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial:** identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 31, N.3, p.63-72, Jul/Set, 1991, São Paulo.

FILION, L. J. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, Vol.34, N.2, abr/jun, 1999, São Paulo.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Vol. 39, N.4, p. 6-20, Out./Dez, 1999, São Paulo.

FILION, L. J; DOLABELA, F. **Boa Idéia. E Agora?:** Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 2000.

FLACH, F. **Resiliência: a arte de ser flexível.** São Paulo: Saraiva, 1991.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. et al. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005, p.15-22.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P; SHEPHERD, D. A; **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOUAISS, A., VILLAR, M. S. FRANCO, F. M. M. (2001). **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INÁCIO, S. R. L; **A Diferença entre Administrador, Gestor, Empreendedor e Empresário**. 2009.

KASSAI, J.R.; KASSAI, S. **Balço perguntado**: solução para as pequenas empresas. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, 03 a 05 de outubro de 2001.

KAY, J. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**. Como as Estratégias de Negócios Agregam Valor. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

LENZI, F. C. **Perfil Comparativo de Empreendedores do Setor de Serviços**: estudo de caso em restaurantes de Balneário Camburiú. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2002.

MARTINS, G. A; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Van Nostrand: Princeton, 1961.

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

MURPHY, P. J; LIAO, J; WELSCH, H. P. **A Conceptual History of Entrepreneurial Thought**. *Journal of Management*. Vol. 12, N. 1, p.12-35, 2006.

MOELLER, J. E. **A resiliência no perfil do empreendedor catarinense, a partir da aplicação das cinco características identificadas por Darly R. Conner**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

O perfil do empreendedor. Disponível em: http://www.numerabilis.cnt.br/empresa/perfil_do_empreendedor.htm Acesso em: 24 março 2009.

PEREIRA, A. M. S. Resiliência, personalidade, stress e estratégias de coping. In: TAVARES, J. (Org). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p.77-94.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

POZO, H. **As influencias no empreendedorismo junto aos estudantes:** uma análise dos estudantes de administração da região de Santos. São Paulo, 2008.

RALHA-SIMÕES, H. Resiliência e desenvolvimento pessoal. In: TAVARES, J. (Org). **Resiliência e Educação.** São Paulo: Cortez, 2001. p.95-114.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coorden). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** São Paulo: Atlas, 2009, p.1-72.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUTTER, M. **Resilience: some conceptual considerations.** *Journal of Adolescent Health*, V.14, N.8, p. 626-631, 1993.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANCHES, C. **Ética organizacional:** um estudo em clínicas oftalmológicas. Arquivos Brasileiros de Oftalmologia, Vol. 6, N 68, p.807-13, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SEBRAE. **Empreendedorismo:** Manual do Professor. São Paulo, 2007.

SEBRAE. **Empreendedorismo:** Manual do Aluno. São Paulo, 2007.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas ME e EPP.** Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em nov 2010.

SELTIZ; JAHODA, DEUTSCH; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1975.

SMITH, N. R. **The entrepreneur and his firm, the relationship between type of man and type of company.** East Lansing, Mich: Michigan State University, 1967.

SOUZA, E. C. L. de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança relação universidade – empresa. In: SOUZA, Eda. C. L. de (Org) **Empreendedorismo:** competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Anprotec, 2000.

SOUZA, E. C. L. de ET al. Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio.** São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, L. G. **Economia industrial.** Biblioteca virtual. Disponível em www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/. 2005.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios**. Gestão de Micro e Pequenas Empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TACHIZAWA, T. **Como Fazer Monografia na Prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

TAVARES, J. A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, J. (Org). **Resiliência e Educação**. São Paulo: Cortez, 2001. p.43-76.

TISDELL, C. A. **Microeconomia: A Teoria da Alocação Econômica**. São Paulo: Atlas, 1978.

TROMBETA, L. H.; GUZZO, R. S. L. **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes**. Campinas: Alínea, 2002.

TUASON, R. V. **Corporate life cycle and the evolution of corporate strategy**. Academy of Management, Proceedings, agosto, 1973.

VARGAS, C. P. **O desenvolvimento da resiliência pelas adversidades da escola**. *Revista Espaço Acadêmico*. N. 101. p. 109-115, Outubro, 2009.

WEISZFLOG, W. **Michaellis: moderno dicionário da língua portuguesa**. Melhoramentos, 2009.

WILKINSON, A. M. **The scientist's handbook for writing papers and dissertations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliencia: foco no indivíduo e na família. In: DELL'AGLIO, D. D.; KOLLER, S. H.; YUNES, M. A. M. (Org). **Resiliência e psicologia positiva: interfaces do risco a proteção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p. 45-68.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO PARA MEDIR O GRAU DE RESILIÊNCIA DO GESTOR.(ORIGINAL)

Prezado(a) Empreendedor(a): Este questionário pretende avaliar a sua opinião ou atitude no que concerne a algumas das suas características como gestor(a) Por favor, leia cada proposição e escolha a alternativa de resposta que é a mais adequada à sua atuação. DT=discordo totalmente; D= discordo; I=indiferente ou ignoro; C=concordo e CT= concordo totalmente. Os dados fornecidos abaixo serão mantidos em anonimato. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranqüilidade sua opinião. Muito obrigada. Karol Marion								
Nome :		Sexo:		Idade:				
Nome da Empresa:		Fundada em:		Nível de instrução:				
Cargo que ocupa:		Experiência profissional (em anos):		Primário				
Crescimento da Empresa em % de vendas nos últimos 5 ANOS:				Secundário				
Crescimento da Empresa em % de clientes nos últimos 5 ANOS:				Graduação				
Quantidade de funcionários (Quantidades): Hoje=		Há 5 anos=		Pós-graduação				
Dê a sua opinião considerando as frases abaixo. Observe que não há resposta "certa" ou resposta "errada": sua opinião, qualquer que seja, é válida e, para nós, é muito importante.				DT	D	I	C	CT
1	Quando enfrento uma mudança sou capaz de manter minha produtividade.							
2	Sou capaz de manter meus padroes de qualidade em uma situação de mudança.							
3	Consigo alcançar meus objetivos em situações de mudanças.							
4	Acho difícil me reorientar quando algo nao esperado quebra minhas expectativas.							
5	Encaro a quebra de minhas expectativas como parte necessária do processo de adaptação à mudança.							
6	Tenho habilidade de equilibrar minhas perspectivas.							
7	Tenho uma visao clara do que quero realizar.							
8	Me sinto confortavel com a mudança, pois tenho habilidades e disposição para determinar futuros resultados.							
9	Persigo meus objetivos consistentemente mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.							
10	Permaneço determinado e concentrado buscando o objetivo desejado sem dar o braço a torcer.							
11	A visão que possuo com relação aos meus objetivos, serve como fonte de inspiração e como sistema de orientação.							
12	Acredito que a preparação e a escolha me permitem influenciar meu futuro.							
13	Acredito que os planos nem sem pre se materializam de acordo com o esperado.							
14	Tenho agilidade entusiasmo ao enfrentar adversidades.							
15	Permaneço relativamente calmo em ambientes imprevisíveis.							
16	Consigo me recuperar do stress da mudança repetidamente.							
17	Me sinto esgotado ao enfrentar a perda de controle numa situação de mudança.							
18	(-) Me sinto vítima das mudanças.							
19	Conto com relacionamentos pessoais para ajudar a aliviar o stress da mudança.							
20	(-) Me sinto ameaçado quando as realidades estabelecidas mudam de repente.							
21	(-) Me surpreendo com mudanças inevitáveis.							
22	Consigo manter o bom humor em situações sérias.							
23	Tenho a paciencia necessária em situações urgentes.							
24	Preciso de pouco tempo para recuperar-me de adversidades e de desapontamentos.							
25	Reconheço que o controle total da situação nao é possível.							
26	Consigo assimilar mudanças a uma velocidade proporcional ao andamento de eventos que as rodeiam.							
27	Assimilo a mudança como um fenomeno fluido, como um cubo de gelo derretendo e recongelando.							
28	Vejo as mudanças como uma expansao contínua que demonstram uma alta tolerancia por suas ambiguidades.							
29	Aceito um diálogo desafiador como necessário para tomadas de decisões.							
30	Acredito que a resistencia é inerente a mudança.							
31	Aceito que a ambiguidade sempre é acompanhada por uma futura resistencia.							
32	Quando necessário modifico minhas suposições e quadros referenciais.							
33	Em períodos tumultuados me sinto inseguro sobre mim e sobre minha habilidade de gerenciar a incerteza.							
34	Consigo compartimentar o estresse em uma area para que este nao influencie outros aspectos da minha vida.							
35	Me envolvo em projetos de mudanças requerendo recursos que nao estao disponíveis.							

36	Sei quando pedir ajuda para a realização de um objetivo comum.					
37	Consigo manter a ordem em situações de caos.					
38	Consigo gerenciar muitas tarefas simultaneamente e com sucesso.					
39	Abordo a mudança como um processo inteligível cujas fases podem ser antecipadas e gerenciadas.					
40	Rejeito idéias ou planos de ação que prometem benefícios a curto prazo, mas são inconsistentes com a estratégia global para alcançar o objetivo desejado.					
41	Identifico as questões centrais embutidas em situações confusas.					
42	Consigo realizar alterações necessárias para as coisas continuarem iguais.					
43	Só me empenho em grandes ações após de um planejamento cuidadoso.					
44	Acredito que a inteligência prática vem da valoração da adaptabilidade.					
45	Ao enfrentar a ambiguidade e a ansiedade que acompanham a mudança tendo a me fortificar com essas experiências.					
46	Consigo manter minha estabilidade física ao enfrentar uma mudança.					
47	Me mantenho estável emocionalmente ao enfrentar situações de adversidades.					
48	Acredito que os próximos anos trarão mais demandas para mudanças.					
49	Vejo a crise da mudança como ameaçadora.					
50	Acredito que as mudanças deveriam progredir lógica e ordenadamente.					
51	Na minha opinião a mudança é uma partida não-natural e desnecessária.					
52	Coloco a mudança como uma vantagem em potencial a ser explorada.					
53	Tenho uma visão otimista da vida.					
54	Vejo a vida como um conjunto de variáveis interativas, constantemente em modificação.					
55	Acredito que o amanhã trará novas oportunidades e desafios mais exigentes.					
56	Aceito a mudança como parte natural da vida.					
57	Vejo a mudança como um desafio repleto de problemas a serem resolvidos.					
58	Não espero que a vida se desenrole de uma maneira lógica e facilmente racionalizada.					
59	Normalmente vejo oportunidades por trás de perigos.					
60	Vejo a vida como complexa mais cheia de oportunidades.					
61	Acredito que se algo pode dar errado, vai dar errado.					
62	Acredito que por trás das mudanças existem surpresas.					
63	Acredito que a vida geralmente é recompensadora.					
64	Sou capaz de exercitar o controle direto ou indireto, em algum nível, sobre acontecimentos durante a implementação da mudança.					
65	Costumo culpar pessoas ou coisas por problemas causados por situações de mudanças.					
66	Fico imobilizado com o inesperado.					
67	Reajo com medo, negação ou complacência ao me deparar com imprevistos.					
68	Reconheço o desconforto como um sinal para ativar meus mecanismos de sustentação e me adaptar as circunstâncias em transformação.					
69	Sou seletivo quanto às mudanças com as quais me comprometo.					
70	Acredito que quando não posso mais arcar com o peso do equilíbrio em minha vida é necessário mudar.					
71	Acredito que é necessário executar mudanças mesmo que incertas e que me tragam medo.					
72	Sei que a resistência a mudança é inevitável e em vez de lutar contra ela, prefiro encontrá-la.					
73	Recompenso meus funcionários por resistirem às mudanças de uma maneira aberta, honesta e construtiva.					
74	Costumo questionar sugestões e novas idéias.					
75	Geralmente invisto em recursos (tempo, energia, dinheiro) para assegurar o resultado desejado.					
76	Utilizo a criatividade e a habilidade para resolver problemas ou questões que de outra maneira bloqueariam a realização do objetivo.					

APENDICE B – QUESTIONÁRIO PARA MEDIR O GRAU DE RESILIÊNCIA DO GESTOR. (AJUSTADO)

Prezado(a) Empreendedor(a): Este questionário pretende avaliar a sua opinião ou atitude no que concerne a algumas das suas características como gestor(a) Por favor, leia cada proposição e escolha a alternativa de resposta que é a mais adequada à sua atuação. DT=discordo totalmente; D= discordo; I=indiferente ou ignoro; C=concordo e CT= concordo totalmente. Os dados fornecidos abaixo serão mantidos em anonimato. Desta forma, sinta-se à vontade para exprimir com tranquilidade sua opinião. Muito obrigada. Karol Marion								
Nome :		Sexo:		Idade:				
Nome da Empresa:		Fundada em:		Nível de instrução:				
Cargo que ocupa:		Experiência profissional (em anos):		Primário				
Crescimento da Empresa em % de vendas nos últimos 5 ANOS:				Secundário				
Crescimento da Empresa em % de clientes nos últimos 5 ANOS:				Graduação				
Quantidade de funcionários (Quantidades): Hoje=		Há 5 anos=		Pós-graduação				
Dê a sua opinião considerando as frases abaixo. Observe que não há resposta "certa" ou resposta "errada": sua opinião, qualquer que seja, é válida e, para nós, é muito importante.				DT	D	I	C	CT
1	Consigo alcançar meus objetivos em situações adversas.							
2	Acho difícil me reorientar quando algo não esperado quebra minhas expectativas.							
3	Tenho uma visão clara dos meus objetivos.							
4	Encaro a quebra de minhas expectativas como algo necessário para me adaptar à mudança.							
5	Persigo meus objetivos mesmo sob estresse e com a passagem do tempo.							
6	Meus objetivos servem como fonte de inspiração e orientação.							
7	Me sinto ameaçado com acontecimentos inevitáveis.							
8	Acredito que as mudanças deveriam progredir lógica e ordenadamente.							
9	A mudança é algo desnecessário.							
10	Vejo a mudança como um desafio repleto de problemas a serem resolvidos.							
11	Acredito que se algo pode dar errado, vai dar errado.							
12	Acredito que a vida geralmente é recompensadora.							
13	Normalmente vejo oportunidades em situações de mudança.							
14	Conto com relacionamentos pessoais para ajudar a aliviar o estress.							
15	Tenho paciência em situações adversas.							
16	Preciso de pouco tempo para recuperar-me de adversidades.							
17	Quando necessário modifico minha forma de pensar.							
18	Me sinto vítima das mudanças.							
19	Acredito que os planos nem sempre se materializam de acordo com o esperado.							
20	Reconheço que o controle total da situação não é possível.							
21	Consigo manter minha estabilidade emocional ao enfrentar adversidades.							
22	Não deixo que o estresse do trabalho afete outros aspectos da minha vida.							
23	Sei quando pedir ajuda para a realização de um objetivo comum.							
24	Consigo gerenciar com sucesso muitas tarefas ao mesmo tempo.							
25	Percebo pontos importantes em situações confusas.							
26	Só realizo tarefas após um planejamento cuidadoso.							
27	Consigo manter a ordem em situações adversas.							
28	Acredito que o amanhã trará novas oportunidades e desafios mais exigentes.							
29	Acredito que a preparação acadêmica permite influenciar meu futuro.							
30	Exerço controle sobre acontecimentos durante a implementação de uma mudança.							
31	Costumo culpar pessoas ou coisas quando ocorrem mudanças inesperadas.							
32	Executo mudanças mesmo que incertas e que me tragam medo.							
33	Geralmente invisto em recursos (tempo, energia, dinheiro) para alcançar meus objetivos.							
34	Fico imobilizado com o inesperado.							
35	Sou capaz de influenciar as pessoas ao meu redor.							
36	Costumo questionar sugestões e novas idéias.							
37	Aceito a mudança como parte natural da vida.							