



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO MARIA DE OLIVEIRA

***LOCUS DE CONTROLE E A EFETIVIDADE EMPRESARIAL EM  
MICROEMPRESÁRIOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE***

**Natal  
2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOÃO MARIA DE OLIVEIRA

***LOCUS DE CONTROLE E A EFETIVIDADE EMPRESARIAL EM  
MICROEMPRESÁRIOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Organizacional

**Orientador:** José Arimatés de Oliveira, Dr.

**Natal  
2010**

JOÃO MARIA DE OLIVEIRA

***LOCUS DE CONTROLE E A EFETIVIDADE EMPRESARIAL EM  
MICROEMPRESÁRIOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE***

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dissertação apresentada e aprovada no dia 10/09/2010 à Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Professor José Arimatés de Oliveira, Dr - UFRN

---

Professor Miguel Eduardo Moreno Añez, Dr. – UFRN

---

Professor Anielson Barbosa da Silva, Dr. – UFPB

**Natal  
2010**

Catálogo da Publicação na Fonte.

Oliveira, João Maria de

Locus de controle e a efetividade empresarial em microempresários do estado do Rio Grande do Norte / João Maria de Oliveira.

Natal, 2010.

105 p.: gráfs., tabs.

Orientador: José Arimatés de Oliveira, Dr.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

1. Locus de Controle. 2. Empreendedorismo. 3. Brasil – Rio Grande do Norte. 4. Teses.  
I. Oliveira, José Arimatés de, orient. II. Título.

CDD 658.421

Aos meus filhos, Maria Clara e João Daniel,  
por compreenderem a ausência com  
resignação e à Olivia pela inspiração e  
estímulo.

## AGRADECIMENTOS

- A Deus que me deu saúde, forças e iluminação fundamentais para mais esta caminhada. Que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, meu maior companheiro de viagem.
- Aos meus pais, que apesar da humilde condição, deram-me a compreensão e o sentimento que respeito ao próximo, honestidade, sonhos, dedicação e amor são as maiores riquezas que eu posso ter comigo.
- À Maria Clara e João Daniel, filhos queridos, pela alegria que trazem a minha vida e pelo estímulo em ser para eles amigo, companheiro e exemplo nesta caminhada.
- À Olivia, que me deu o estímulo inicial, por acreditar em mim e principalmente, por ser a inspiração desta fase de minha vida.
- À Salete, irmã zelosa, segunda mãe e avó de meus filhos, pelas orações valiosas e preocupações infundáveis.
- Ao Prof. Ari, meu orientador e “escutador” de lágrimas, não só pela orientação acadêmica tão fundamental, mas também pela humanidade, sensibilidade e ensinamentos de vida. Verdadeiro aprendizado pelo exemplo, sua presença foi vital.
- Aos colegas do grupo: Johedyr, Rayssa, Ana Batista, Risia, Walid, Jássio, Carla, Élide Ingrid, Renata, Fernanda, Marizeth, Tatiane e Mario, pela convivência e pelos aprendizados maravilhosos. Um orgulho ter participado de tão valoroso grupo de estudos que muito contribuiu comigo.
- Às minhas amigas Marizeth e Rayssa, pelo privilégio de terem compartilhado angústias e alegrias, mas também pelo respeito mútuo e prazer da convivência.
- Aos professores do PPGA, em especial aos professores: Miguel, Anderson, Washington e Arlete.
- A todos do SEBRAE/RN, em especial ao Dr. Zeca Melo, seu superintendente, pela disponibilidade e acesso às informações fundamentais à realização deste estudo.
- À Dra. Fernanda de Negri e ao Dr. Marcio Worhlers, Diretores do IPEA, pelo apoio fundamental para que eu desse cabo a esta empreitada, sem este apoio as dificuldades inerentes a distância entre o Rio grande do Norte e Brasília teriam sido intransponíveis.
- Aos colegas do IPEA, Rodrigo Abdalla, Fabiano Pompemeyer e Luis Kubota, pelo apoio e cooperação.
- Ao colega estatístico Calebe Figueiredo, pelo apoio importante quanto ao SAS e a estatística.

- Aos que fazem a secretaria do PPGA, em especial à Beth, pela paciência, atenção e presteza com que sempre me ajudaram.

- Aos empreendedores participantes da pesquisa pela disposição em atender os pesquisadores e responder aos questionários, meus sinceros agradecimentos.

- Aos entrevistadores: Luana, Aline, Larissa, Márcio, Marta e Tony, pelo esforço e dedicação com que trabalharam.

Enfim, a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste estudo e me ajudaram a vencer mais esta etapa de crescimento.

Tenho em mim todos os sonhos do mundo.  
(FERNANDO PESSOA)

## RESUMO

Os empreendedores são indivíduos que podem transformar realidades econômicas e sociais promovendo desenvolvimento, por isto tornaram-se peças importantes na geração de externalidades nas regiões onde atuam. No Brasil 59,9% dos novos empreendimentos não chegam ao quarto ano de vida, esta taxa de mortalidade de novos empreendimentos é alta. As causas a mortalidade são inúmeras, e dentro dos aspectos comportamentais, uma delas é o *locus* de controle. Este estudo determina o grau de associação entre o *locus* de controle interno e a obtenção de efetividade empresarial em empreendedores do Rio Grande do Norte que participaram do *workshop* EMPRETEC. A abordagem que estuda os comportamentos empreendedores preconiza que existem características psicológicas associadas a um conjunto de valores, atitudes e necessidades que determinam o comportamento e induzem o empreendedor à obtenção de efetividade. Dentre estas características está o *locus* de controle, capacidade que os indivíduos têm de identificar em suas ações, ou na ausência delas, as causas de seus sucessos e fracassos. O locus é externo quando o indivíduo atribui a fatores fora de si como causas de seus resultados, e é interno quando consegue identificar dentro si as ações que o conduziram ao sucesso. Foram pesquisados 223 empreendedores em todo estado que responderam o questionário de avaliação da escala do locus de controle, o questionário de autoavaliação das características empreendedoras do EMPRETEC e um questionário de avaliação da efetividade empresarial. 71,9% deles foram identificados como tendo efetividade. Dentre as características comportamentais mais fortes no grupo de empreendedores estão o estabelecimento de metas e o comprometimento. Foi encontrado para o locus de controle o valor médio de 7,35, com intervalo de confiança entre 7,05 e 7,66. Mostrando que o locus de controle do grupo é predominantemente interno. Também foi encontrada correlação entre o locus e comprometimento; entre estabelecimento de metas e comprometimento; correr riscos calculados e busca de informações; busca de informações e comprometimento; e entre o comprometimento e independência e autoconfiança. Não foi identificada dependência entre o conjunto das características e a efetividade empresarial, determinando assim a não existência de um perfil ideal. No entanto, através de regressão logística significativa foi encontrada associação que indica que quanto menor o locus de controle do indivíduo maior a probabilidade dele alcançar a efetividade empresarial.

Palavras –chave: *Locus* de controle, Empreendedorismo, Empreendedores, Característica do comportamento empreendedor.

## **ABSTRACT**

Entrepreneurs are individuals who can transform economic and social realities by promoting development, so it became important tools in generating externalities in regions where they operate. In Brazil, 59.9% of new ventures do not reach the fourth year of life, the mortality rate of new ventures is high. The causes of mortality are numerous, and within the behavioral aspects, one is the locus of control. This study determines the degree of association between internal locus of control and achieving business success of entrepreneurs in Rio Grande do Norte who participated in the workshop EMPRETEC. The approach that studies the behavior entrepreneurs agreed that there are psychological characteristics associated with a set of values, attitudes and needs that determine the behavior and induce the entrepreneur to achieve success. Among these features is the locus of control, a skill that individuals must identify in their actions, or lack of them, the causes of their successes and failures. The locus is external when the individual attributes to factors outside themselves as causes of their results, and is built in when you can identify the actions that led to success. We surveyed 223 entrepreneurs statewide who answered the questionnaire for assessing the scale of locus of control, self-assessment questionnaire of entrepreneurial characteristics of EMPRETEC and a questionnaire assessing the business success. 71.9% were identified as having success. Among the behavioral characteristics strongest in the group of entrepreneurs are setting goals and commitment. Was found for locus of control mean value of 7.35, confidence interval between 7.05 and 7.66. Showing that the locus of control group is predominantly internal. We also found a correlation between the locus and commitment, between setting goals and commitment; calculated risks and information search; search of information and commitment, and between commitment and independence and self confidence. Dependence was not identified among the set of features and business success, determining the absence of an ideal profile. However, logistic regression significant association was found indicating that the smaller the individual's locus of control increased the likelihood of it achieving business success.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneur, locus of control; Entrepreneur behavior.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) .....	16
Gráfico 2 - Idade do empreendedor .....	58
Gráfico 3 - Idade do empreendedor conforme o local .....	59
Gráfico 4 - Classificação do empreendedor quanto ao gênero .....	60
Gráfico 5 - Classificação do empreendedor quanto ao gênero e local .....	60
Gráfico 6 - Escolaridade do empreendedor .....	61
Gráfico 7 - Escolaridade do empreendedor por local .....	62
Gráfico 8 - Distribuição do tempo de vida do empreendimento .....	65
Gráfico 9 - Setor econômico dos empreendimentos .....	66
Gráfico 10 - Setor econômico dos empreendimentos por local .....	66
Gráfico 11 - Efetividade dos empreendimentos .....	68
Gráfico 12 - Efetividade dos empreendimentos por localização .....	68
Gráfico 13 - Gráfico de autovalores da escala locus de controle .....	71
Gráfico 14 - Radar - Perfil médio do empreendedor .....	74
Gráfico 15 - Perfil médio dos empreendedores que não obtiveram efetividade .....	74
Gráfico 16 - Perfil médio dos empreendedores que obtiveram efetividade .....	74
Gráfico 17 - Similaridades entre características comportamentais .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de empreendedor de acordo com especialistas de áreas distintas .....	22
Tabela 2 - Número de participantes do EMPRETEC no Rio Grande do Norte .....	52
Tabela 3 - Número de indivíduos da amostra por localidade e ano de participação no EMPRETEC .....	54
Tabela 4 - Tabela de aplicação dos questionários por região .....	55
Tabela 5 - Técnicas estatística utilizadas por objetivo .....	56
Tabela 6 - Formação do empreendedor .....	63
Tabela 7 - Análise estatística da variável TempoCurso .....	63
Tabela 8 - Frequência de empreendedores com empreendimentos fechados.....	64
Tabela 9 - Análise da variável TempoEmpresa.....	64
Tabela 10 - Ramo de atividade dos empreendimentos .....	67
Tabela 11-Correlação de <i>Pearson</i> entre o tempo de vida do empreendimento e a efetividade	69
Tabela 12 - Análise da variável <i>Locus</i> .....	69
Tabela 13 - Itens da escala de <i>locus</i> de controle.....	70
Tabela 14- Médias descritivas do agrupamento do itens do <i>locus</i> .....	72
Tabela 15 - Diferenças entre os grupos .....	72
Tabela 16 - Análise das variáveis características do comportamento empreendedor .....	73
Tabela 17 - Matriz de correlação de <i>Pearson</i> das CCE's .....	75
Tabela 18 - <i>Alpha de Cronbach</i> da matriz de correlação das CCE's .....	76
Tabela 19- <i>Alpha de Cronbach</i> das CCE's.....	76
Tabela 20 - Correlação de <i>Pearson</i> entre locus e comprometimento.....	78
Tabela 21 - Correlação de <i>Pearson</i> entre tempoempresa e as características comportamentais .....	79
Tabela 22 - regressão logística entre efetividade e as características comportamentais .....	79
Tabela 23 - Correlação de <i>Pearson</i> entre o locus e o tempo de vida do empreendimento .....	80
Tabela 24 - regressão logística entre o locus e a efetividade .....	80
Tabela 25 - Teste de significância da regressão logística entre o locus e a efetividade.....	81
Tabela 26 - Teste de Hosmer e Lemeshow.....	81
Tabela 27 - Estimativa de razão de chances de o <i>locus</i> predizer a efetividade .....	81

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização e Problema .....	15
1.2 Objetivos da pesquisa .....	18
a) Geral .....	18
b) Específicos .....	18
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Empreendedor e empreendedorismo .....	20
2.1.1 O empreendedor.....	20
2.1.2 Empreendedorismo .....	23
2.1.3 A perspectiva econômica do empreendedorismo .....	25
2.1.4 A perspectiva comportamental do empreendedorismo .....	26
2.2 Empreendedorismo e crescimento econômico .....	29
2.3 Características comportamentais associadas ao empreendedor.....	32
2.4 Locus de controle.....	40
2.4.1 A escala de <i>locus</i> de controle de Rotter.....	42
2.5 Desempenho, sucesso e a efetividade empresarial .....	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	49
3.1 Natureza da pesquisa .....	49
3.2 Contextualização da população estudada .....	50
3.3 População e amostra .....	51
3.4 Instrumentos de coleta .....	54
3.5 Procedimento de coleta de dados.....	55
3.6 Análise e interpretação dos dados .....	56
3.7 Limitações da pesquisa.....	57
4 RESULTADOS .....	58
4.1 Análise descritiva da amostra .....	58
4.1.1 O empreendedor.....	58
4.1.2 O empreendimento.....	64
4.2 Locus de Controle.....	69
4.3 Características do comportamento empreendedor.....	73
4.4 A efetividade empresarial e o perfil do empreendedor.....	78
4.5 A efetividade empresarial e o locus de controle.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	82
6 REFERÊNCIAS .....	86
ANEXOS .....	93
ANEXO A - QUESTIONÁRIO – LOCUS DE CONTROLE .....	94
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs.....	96
ANEXO C - AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs.....	101
ANEXO D - PERFIL.....	102
ANEXO E - QUESTIONÁRIO - EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	103

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e Problema

O empreendedorismo e os empreendedores são temas estudados desde o início do século XX. A relevância destes estudos se dá em parte pelo atual contexto social e econômico, mas também pela forma como eles interferem neste contexto. Dolabela (1999) afirma que, ao mesmo tempo em que os empreendedores funcionam como fator de equilíbrio político da estrutura empresarial, constituem-se importantes geradores de renda, empregos e produção de bens e serviços.

Na atual conjuntura, em virtude da crise financeira sem precedentes e com a necessidade de se romper alguns paradigmas do capitalismo moderno, a atividade empreendedora torna-se ainda mais central para o desenvolvimento dos países. Empreender, mais do que nunca, deve expressar a mudança do foco para as atividades realmente produtivas em detrimento da lógica da obtenção do lucro puramente monetário.

Pela capacidade de transformar realidades, promovendo o desenvolvimento, muitas vezes a despeito da presença do Estado, o empreendedor tornou-se importante elemento da geração e da distribuição de riqueza de uma nação.

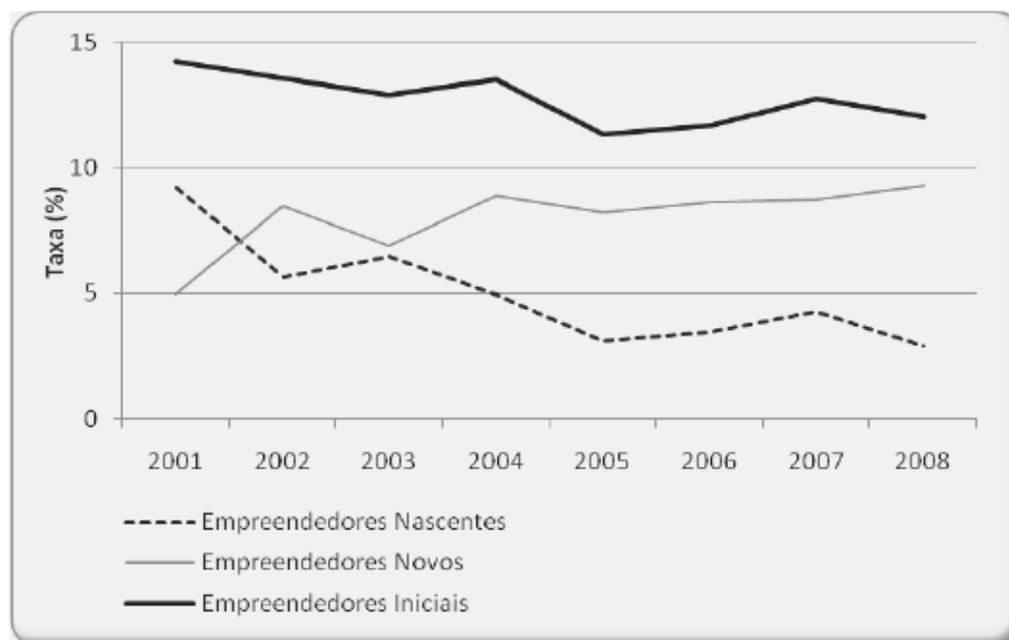
O *Global Entrepreneurship Monitor*, em seu relatório de 2008 GEM (2008), afirma que no Brasil existem quase 15 milhões de empreendedores. O país ocupa a 13ª posição no ranking mundial de empreendedores. A Taxa de empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira é de 12,02, o que significa que, no momento da pesquisa, de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora.

O relatório afirma que a taxa de empreendedores que empreendem por oportunidade no Brasil ultrapassou, pela primeira vez em nove anos de pesquisa, a taxa daqueles que empreendem por necessidade. A taxa de empreendedores por oportunidade reflete a atividade empreendedora de um país (GEM, 2008). Conforme o Gráfico 1.

No entanto, o mesmo relatório aponta para uma tendência de queda da taxa de empreendedores que se instalou nos últimos dois anos. O número de empreendedores nascentes tem diminuído e isto pode indicar uma tendência de diminuição na atividade empreendedora. O relatório GEM (2008) mostra outro dado importante ao afirmar que o tempo médio de vida dos empreendimentos é muito baixo e não tem se alterado significativamente desde 2001.

Assim, segundo o relatório GEM (2008), o momento é adequado para reforçar políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, permitindo que possam contribuir para transformar o país numa nação efetivamente desenvolvida.

**Gráfico 1 - Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA)**



FONTE: Pesquisa GEM 2001 a 2008.

A causa da mortalidade é atribuída a inúmeros fatores, tais como falta de planejamento, de capital de giro, condições econômicas e outros. No entanto até os dias de hoje não se relacionaram essas causas com a falta de características empreendedoras do empresário.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios (FILION, 1991). Por ser uma pessoa visionária e orientada para a realização, dispõe-se a assumir riscos e é responsável por suas decisões. Os principais traços ou características que definem a ação do empreendedor são: iniciativa, independência, autoconfiança, automotivação, criatividade, flexibilidade, energia, integridade, perseverança, otimismo, *locus* de controle, convencimento, planejamento, sensibilidade, persistência, comunicação, organização, conhecimento de mercado, capacidade de identificar oportunidades e disposição para assumir riscos, liderança, capacidade de negociação, entre inúmeras outras, que, em conjunto, formam o perfil do empreendedor, determinando sua maneira de pensar e agir no propósito de criação de algo inusitado.

Destas características todas, uma que interfere diretamente na capacidade do empreendedor de aprender com seus acertos e erros é o *locus* de controle. Segundo Rotter

(1966), as pessoas que acreditam que suas ações interferem em seus resultados, muito mais do que o ambiente, têm o *locus* de controle interno, e conseguem perceber quando fazem certo ou quando erram.

Segundo esta abordagem, os empreendedores possuem um elevado nível de controle interno, fato que os diferencia do restante da população. Costumam atribuir seu sucesso pessoal e o curso de suas vidas às suas próprias ações e características pessoais, sendo os fatores externos, como sorte ou ajuda de terceiros, considerados pouco efetivos. E assim, baseados nesta crença, aventuram-se em ações empreendedoras, apostando em suas competências como fatores chave de sucesso para o novo empreendimento, julgando-se capazes de controlar seu destino e de influenciar o meio (ROTTER, 1966).

Rotter (1966) desenvolveu uma escala de *locus* de controle interno-externo para distinguir os indivíduos que acreditam poder exercer razoável controle sobre o reforço que recebem do ambiente, aqueles que têm o *locus* de controle interno, daqueles que acreditam que esse controle independe deles, os que têm o *locus* externo. Para Lefcourt (1991), essa disposição interna ou externa interfere no desempenho dos indivíduos nas diversas atividades, dentre as quais se inclui a atividade empreendedora. Os indivíduos com um *locus* de controle interno alto acreditam que os eventos resultam primariamente do seu próprio comportamento e das suas ações, enquanto que os indivíduos com um *locus* de controle externo alto acreditam que o destino, o acaso ou pessoas mais poderosas determinam primariamente os eventos. Os indivíduos com *locus* de controle interno alto têm melhor controle do seu comportamento, são mais prováveis de influenciar outras pessoas, de assumir que seus esforços serão bem sucedidos e tendem a exibir comportamentos mais políticos. Do ponto de vista comportamental, a hipótese que se apresenta então é que empreendedores cujo *locus* de controle é interno tem maior probabilidade de obter efetividade empresarial.

Com esta formulação e conforme McClelland (1961), faz-se necessário um estudo comportamental através da definição de um perfil das características empreendedoras de um grupo de empreendedores potiguares, que já tenham conhecimento das características comportamentais, e assim poder estabelecer as características, não só o *locus* de controle, que exercem influência na efetividade ou na mortalidade de empreendimentos.

Para Lakatos e Marconi (1995), o problema da pesquisa deve indicar exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver. Consiste em dizer de forma clara, explícita, compreensível e operacional, qual a dificuldade que o pesquisador está se debruçando e pretende resolver. O problema da pesquisa é, geralmente, formulado em forma de pergunta, com o intuito de torná-lo específico, objetivo e inconfundível.

Desta forma, o problema desta pesquisa pôde ser assim apresentado: **O locus de controle é uma característica comportamental empreendedora determinante à obtenção da efetividade empresarial?**

## 1.2 Objetivos da pesquisa

### a) Geral

Determinar o grau de associação entre o *locus* de controle interno de microempresários do Estado do Rio Grande do Norte e a efetividade empresarial obtido por eles.

### b) Específicos

1. Medir o grau de *locus* de controle de microempresários;
2. Definir o perfil médio de características comportamentais dos empreendedores estudados;
3. Definir os fatores comportamentais característicos dos empreendedores que obtiveram efetividade empresarial;
4. Definir os fatores comportamentais característicos dos empreendedores que não obtiveram efetividade empresarial;
5. Determinar a associação entre o *locus* de controle interno, a capacidade de avaliação de riscos, a capacidade de inovação e a capacidade de estabelecimento de metas;
6. Avaliar o grau de efetividade empresarial dos empreendedores estudados.

## 1.3 Justificativa

A presença de cultura empreendedora sustentável afeta a evolução e o crescimento de um país e por isto preocupa governantes e a sociedade em geral. Para Shane e Venkataraman (2000), não apenas fatores exógenos provocam atitude empreendedora. Preponderante é o indivíduo e suas capacidades. Para eles a decisão de empreender subentende uma ação transformadora e pressupõe disposição para realizá-la. As características psicológicas seriam a explicação para que decisões diferentes sejam tomadas mesmo nas situações onde ocorre simetria de informações e competências.

No Brasil existem poucos estudos comportamentais que atendam a condições de aplicabilidade que já tenham sido validados e que não tenham restrições quanto ao seu uso e divulgação, cuja a temática sejam as características ou os traços de personalidade empreendedores. Dos estudos internacionais existentes (BAUGHN ET AL, 2006; BRICE JR.,

2004; GRANDE ESTEBAN, 2001; HORNADAY, ABOUD 1971; KRISTIANSEN; INDARTI, 2004; KURATKO, HODGETTS, 2004; MINER, 1996; MCCLELLAND, 1976), não se pode afirmar que se aplicam à realidade empreendedora brasileira. São poucos os estudos similares, com dados sobre empreendedores nacionais (AYRES, 2003; SANTOS, DANTAS, MILITO, 2003; SANTOS, 2008)

A existência de um estudo que estabeleça o foco na análise das características comportamentais de empreendedores do Rio Grande do Norte reveste-se de importância não só pelo ineditismo, mas principalmente pela possibilidade de se reafirmar teorias e instrumentos. Além disto, o estudo pode contribuir para a formulação de programas educacionais que permitam o desenvolvimento de cultura empreendedora.

Além da relevância científica, o estudo se justifica quanto aos aspectos sociais e econômicos, pela importância dos empreendedores na geração de desenvolvimento. Ao contribuir para um melhor entendimento das causas da efetividade empresarial, sob a ótica comportamental, estar-se-á contribuindo para a melhoria do nível do empreendedorismo potiguar. Ressalte-se a possibilidade de que este estudo possa contribuir na implantação de política pública de fomento à atividade empreendedora.

A vinculação pessoal com o estudo advém da experiência como facilitador do programa EMPRETEC, desempenhada desde 1999, que possibilitou a fundamentação teórica acerca das características do comportamento empreendedor. Durante este período o pesquisador ministrou 76 *workshop's* EMPRETEC, em todo Brasil, dos quais 51 no Rio Grande do Norte, com a participação de cerca de 2.200 empreendedores. Cada seminário, com carga horária de 80 horas, incluía a aplicação e a tabulação de questionário de avaliação do perfil empreendedor com todos os empreendedores participantes e a condução de vivências das características empreendedoras.

Portanto este estudo pode confirmar ou refutar estudos anteriores e, acrescentar outra visão à relação entre o *locus* de controle e o empreendedorismo, a partir dos resultados obtidos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta as origens do empreendedorismo, seus diversos conceitos, advindos das diversas escolas do estudo do empreendedor, da atividade empreendedora e suas conseqüências sociais e econômicas. A ênfase maior do estudo é quanto ao comportamento empreendedor, quanto às características inerentes aos empreendedores e, em especial, à característica associada ao *locus* de controle, o comprometimento. É apresentada a fundamentação teórica do constructo do *locus* de controle e como a localidade do controle do individuo interfere em seu comprometimento como empreendedor e, por fim, são apresentados estudos sobre a efetividade empresarial, como forma de avaliação e medida do sucesso empresarial apesar de sua subjetividade e dificuldade de medidas.

### **2.1 Empreendedor e empreendedorismo**

Para iniciar o estudo sobre empreendedores faz-se necessário conhecer as origens dos estudos sobre o tema. A seguir apresentam-se os conceitos a cerca de empreendedorismo e empreendedor, suas evoluções e principais correntes de estudos conforme as respectivas fundamentações epistemológicas. Também são apresentadas as principais perspectivas do estudo do empreendedorismo, a econômica e a comportamental, bem como seus principais formuladores.

#### **2.1.1 O empreendedor**

O conceito de pessoa empreendedora é comumente definido em termos de funções e resultados econômicos, como observam Carland et al.(1984). Entretanto, existe uma perspectiva que articula o empreendedor com o seu contexto social e, no caso do empreendedor ser o empresário, a empresa passa a ser considerada valiosa pela sociedade. Motta (1993) nos apresenta o empreendedor como sinônimo de empresário e chega a sintetizar as dimensões mais comuns do seu perfil, representadas pelo racional, pelo sistemático e pelo analítico.

O fato de ser empresário, entretanto, não quer dizer necessariamente ser empreendedor, pois deste se requer um comportamento inovador, criando uma nova situação para sua empresa ou trabalho, enquanto que o primeiro está mais associado aos aspectos operacionais da administração do negócio. Mesmo assim, apesar das diferenças, ambos compartilham algumas características, particularmente nas pequenas empresas, é comum

encontrar o proprietário-gestor que possui algumas características empreendedoras (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

A origem da palavra empreendedor remonta meados do século XVII, na França. Segundo Segrestin (1996), a empresa como categoria econômica e social é um fato histórico inserido de forma significativa pouco antes da revolução industrial. Com a abertura do modelo econômico no mundo, o regime rural e corporativo cedeu lugar ao mercantilismo, cuja premissa básica é que a moeda circule para que ela possa intermediar todas as trocas (VÉRIN, 1982).

Os sistemas tradicionais dão lugar ao mercado que traz consigo a figura de um articulador que atua entre o antigo e o novo sistema, um especialista em transações entre a oferta e a demanda, fazendo circular a riqueza. Este novo ator preocupava-se mais com o risco do mercado do que com o processo de compra e venda e se constituiu de grupos heterogêneos, indo do simples mercador ao negociante, do fabricante ao proprietário (VÉRIN, 1982).

É neste contexto que aparece o conceito de *entrepreneur*, ou empreendedor, que mobilizava meios para fins. Empreender representava para Schumpeter (1991), no cenário pós-medieval, emprestar dinheiro, comprar para estocar, envolver-se em negócios sem garantias quanto ao resultado. Assim sendo, o ato de empreender para Vérin (1982, p.171), era “um ato de subversão da ordem predominante”.

Já o termo empreendimento aparece com a ruptura das redes de produção que eram inseridas nas redes sociais. Conforme Vérin (1982), a lógica de integração do capitalismo que produz esta ruptura, faz surgir o empreendedor, que se insere no sistema de corporações, associando a seus projetos tudo o que venha a colaborar com a produção. Finalmente no século XVIII, a empresa, ou empreendimento, adquire sua significação moderna: sistema de produção capitalista, estabelecimento de produção, estabelecimento industrial.

Para Leite (2000) o empreendedor é o agente que rompe com velhos hábitos, para gerar respostas novas às carências e desejos do mercado. Fillion (1991; 1999), seguindo a mesma abordagem, define empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Segundo ele, esta definição é um resumo que contém os elementos essenciais de uma definição mais ampla que diz:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p.19).

Este autor afirma que as principais características do empreendedor presentes na literatura estão inseridas neste conceito que amplia a papel do empreendedor da idealização, até a operacionalização e sustentação do negócio. Para o autor empreender envolve criatividade, estabelecimento e cumprimento dos objetivos e metas (o que inclui tenacidade, internalidade e também criatividade), conhecimento do mercado e capacidade de detectar oportunidades nele presentes, processo de aprendizagem constante e busca de informações, tomar riscos moderados, capacidade de contribuir com algo novo e diferente para o desenvolvimento econômico, ou seja, capacidade de inovação, como já dizia Schumpeter. Filion (1999) afirma ainda que para ser empreendedor são necessários três requisitos básicos: dirigir uma empresa; mantê-la continuamente obtendo lucros e; inovar, seja em produtos, serviços, processos ou mercado. Empreendedores são todos os sonhadores que realizam. São aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie. É sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma alternativa lucrativa.

Outro autor que também caracteriza o empreendedor é Drucker (1993). Para ele o empreendedor é alguém que funda uma empresa ou amplia os negócios de uma empresa já existente. Apresenta três traços importantes na formação do perfil desse personagem: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal. Para Drucker, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Para Filion (1999), não existe consenso a respeito da definição de ser empreendedor e das fronteiras do paradigma. Não obstante, ele diz que o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atraem estudiosos de grande variedade de disciplinas, e que talvez seja por isso que a abrangência das definições seja tão grande. Ele diz que se forem comparadas as definições dadas por especialistas de uma mesma área, como mostra a Tabela 1, o consenso é encontrado de forma surpreendente.

**Tabela 1 - Definições de empreendedor de acordo com especialistas de áreas distintas**

<b>ESPECIALISTAS</b>	<b>DEFINIÇÕES PARA EMPREENDEDOR</b>
Economistas	Os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças econômicas que motivam o desenvolvimento econômico.
Comportamentalistas	Atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade, capacidade de influenciar e controlar comportamentos de outras pessoas e liderança.
Engenheiros e especialistas em gerenciamento de operações	Vêem os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em finanças	Definem os empreendedores como pessoas capazes de calcular e medir riscos.

Especialistas em gerenciamento	Consideram os empreendedores como organizadores competentes que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam suas atividades, destacando-se em organizar e fazer uso de recursos.
Especialistas na área de <i>marketing</i>	Os empreendedores são pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor.
Interessados no estudo da criação de novos empreendimentos	Os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

**Fonte:** Fillion (1999), p 12.

Para cada especialidade o empreendedor é definido de forma diferente, baseado nos conceitos utilizados pelo campo de atuação. Enquanto para os economistas a perspectiva dos efeitos da ação dos empreendedores dão o foco dos estudos por exemplo, para os engenheiros e especialistas em gestão a definição do empreendedor volta-se primordialmente para sua capacidade de lidar com recursos de forma eficiente e voltada para resultados. Por outro lado, a partir destes diferentes enfoques, consegue-se abstrair um conceito amplo ao englobar todas as definições. Esta abstração apesar de ampla é ao mesmo tempo profunda, e tende a mostrar um indivíduo atuante no mercado, com competências diferenciadoras e capaz de transformar a realidade nas organizações e no ambiente.

### 2.1.2 Empreendedorismo

A palavra *Entrepreneurship* também foi inicialmente empregada no século XVII, na França. Segundo Drucker (1993), era utilizada como distinção de um indivíduo que assumia o risco de criar um novo empreendimento. De acordo com Leite (2000), ao invés da palavra empreendedorismo, a tradução que melhor se adapta aos casos em que se emprega é: espírito empreendedor. Em Gimenez e Inácio Jr. (2002), o termo empreendedorismo é definido como o estudo da criação, da administração de negócios novos e das características e problemas especiais dos empreendedores. No entanto o estudo do empreendedorismo tem se mostrado bem mais abrangente e mais adequado à tradução proposta por Leite (2000).

Kuratko e Horgetts (2004) definem empreendedorismo como sendo o processo dinâmico de criação de riqueza incremental, e essa riqueza é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos de equidade, tempo e/ou compromisso de agregar valor a algum produto ou serviço. O produto ou serviço em si pode não ser novo ou único, mas de alguma forma o valor deve ser administrado pelo indivíduo através da atribuição de competências e alocação dos recursos necessários.

Para Gimenez e Inácio Jr. (2002) o empreendedorismo “é uma maneira de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e balanceada na liderança”. Eles caracterizam o empreendedorismo como “o ato de identificar uma oportunidade sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis e agir sobre esta com o propósito de criação de riqueza, seja no setor público, privado, político, econômico ou global”.

Drucker (1993) diz que empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Considera o empreendedorismo como a prática de empreender, o ato, a ação difícil, criativa e arrojada. O resultado dessa prática é o empreendimento, o negócio, a empresa. Ele relaciona empreendedorismo com inovação, dizendo que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente.

Os estudos sobre empreendedorismo expandiram-se consideravelmente em diversas áreas, como a social, econômica, política e a comportamental. Para Brazeal e Herbert (2000) esta expansão tornou o tema complexo e tem dificultado a articulação da definição do fenômeno. Os enfoques de maior destaque nos estudos, até por estarem sendo utilizados com maior intensidade no campo científico, são: o econômico, representado por pensadores como o economista Joseph Schumpeter, e o comportamental, por pensadores como o psicólogo David McClelland. De maneira geral, para Brazeal e Herbert (2000), os economistas tendem a associar empreendedorismo com inovação, enquanto os psicólogos comportamentais concentram-se nas características criativas e intuitivas dos indivíduos empreendedores.

Na visão de Cunnigham e Lischeron (1991), o estudo do empreendedorismo está estruturado em torno de seis escolas epistemológicas, apresentadas a seguir de acordo com seus princípios teóricos:

- escola do “grande homem” – O empreendedorismo é uma habilidade inata e intuitiva. Uma composição de instintos e traços que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento;
- escola das características psicológicas – O empreendedorismo no indivíduo é resultado de um conjunto de valores, atitudes e necessidades únicas, que determinam o seu comportamento e o motiva aproveitar as oportunidades;
- escola clássica – Reflete o pensamento inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1991), que apresenta a inovação como a característica central do comportamento empreendedor e os impactos econômicos da ação empreendedora;

- escola da gestão – Centrada no empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico;
- escola da liderança - Os empreendedores são essencialmente líderes, com capacidade de adaptar seu estilo às necessidades nas quais estão envolvidos;
- escola do intraempreendedorismo –As habilidades empreendedoras são úteis dentro do ambiente organizacional e existem mesmo quando o indivíduo não é o dono da empresa, ou líder do empreendimento.

### **2.1.3 A perspectiva econômica do empreendedorismo**

Schumpeter (1991) referia-se à postura do empreendedor como “destrutiva criativa”, um indivíduo que perturba e desorganiza. Deste desequilíbrio dinâmico, provocado pelo empreendedor, surge uma economia sadia. Para Schumpeter (1976), na essência do empreendedorismo está a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios e a capacidade de utilizar recursos disponíveis de maneira inovadora. Ainda segundo este autor o processo inserido no empreendedorismo é o motor capitalista, constantemente renovando-se a partir de novos produtos, mercados e formas de produção substituindo os antigos menos eficientes e efetivos.

Schumpeter (1961) sustenta que o papel do empreendedor é bem definido e se manifesta quando ele realiza mudanças ou revoluções nos padrões de produção ao abrir novas possibilidades, transformando com isso algo que já é conhecido, desbravando novas fontes de oferta, criando novos mercados, reorganizando a indústria, entre outros.

Em sua teoria do desenvolvimento econômico Schumpeter (1961) afirma que o processo produtivo é resultante da combinação dos materiais e forças que estejam disponíveis, com os quais se podem produzir coisas iguais as que vinham sendo produzidas, ou coisas melhoradas, com alguma diferença resultante do aperfeiçoamento contínuo. Para o autor, quando as mudanças que acontecem são contínuas não existe algo que se possa chamar de fenômeno novo, só a descontinuidade nas mudanças, os saltos tecnológicos, por exemplo, é que geram um fenômeno novo.

Schumpeter (1961) afirma que o desenvolvimento decorre da realização de novas combinações, englobando a introdução de novos produtos, criação de novas formas de produção, surgimento de novos mercados, a disponibilidade de novas matérias-primas e o surgimento de novas empresas. Aos indivíduos que executam essas novas combinações se incumbindo de realizá-las ele chama de empreendedores.

Ainda Schumpeter (1991) referia-se aos espaços de atuação do empreendedor como sendo: o produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o processo de gestão organizacional. Ainda conforme o autor, os empreendedores não necessariamente acumulam bens, mas atuam de forma diferenciada, inovadora mesmo. E desta forma promovem, direta ou indiretamente o desenvolvimento econômico da sociedade, pois simbolizam o mecanismo de criação e distribuição de riqueza.

A riqueza de uma nação, diz Degen (1989), é medida por sua capacidade de produzir bens e serviços necessários ao bem-estar da sociedade e um dos melhores recursos para solucionar problemas socioeconômicos são as políticas públicas que estimulem a ação dos empreendedores. Degen (1989) afirma que fundamentais são a visão que o empreendedor tem de si mesmo e o reflexo desta visão na sua autoconfiança e seus interesses, apesar de atribuir importância a aspectos técnicos, tais como ferramentas de planejamento, controle e conhecimento do produto, na ação empreendedora de inovação e comprometida com a mudança.

Seguindo a mesma linha de Schumpeter, Drucker (1993) define o empreendedorismo como sendo a busca constante da mudança, transformando oportunidades em negócios. Para ele esta transformação confere sucesso às investidas do empreendedor. Também para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo decorre de uma atividade que envolve descoberta, avaliação e exploração de novas oportunidades. Assim, a introdução de novos produtos e serviços, a exploração de novos mercados e recursos, bem como a utilização de esforços organizados, corrobora para o sucesso do empreendimento.

Na perspectiva econômica, as definições comungam o fato de o empreendedor ser a pessoa que transforma a realidade do negócio, criando oportunidades, implementando mudanças, criando diferencial competitivo sustentável, assumindo riscos e a possibilidade de fracassar. Seja em um novo negócio, ou em um negócio já estabelecido, o empreendedor é agente transformador de sua realidade econômica e do seu entorno.

#### **2.1.4 A perspectiva comportamental do empreendedorismo**

Em 1904, com a sua publicação *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Weber (2001) iniciou a visão comportamental do empreendedorismo. Neste livro, ele definia que indivíduos empreendedores são pessoas inovadoras que possuem importante função de liderança no ambiente organizacional. Ele associou o fator valorativo da crença religiosa, do trabalho ético protestante a uma maior produtividade, inferindo assim uma explicação para o comportamento empreendedor. A principal contribuição do autor, que via os empreendedores

como indivíduos inovadores e independentes, foi atribuir à liderança nos negócios um traço marcante na ação empreendedora e que esta lhe confere uma fonte de autoridade.

McClelland (1961), diferente de Schumpeter, que abordou teoricamente o papel do empreendedor, realizou estudos empíricos utilizando teorias da ciência comportamental, e relacionou a ação empreendedora às necessidades de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle. Relacionou também o progresso econômico e a existência de uma “cultura generalizada de realização”, que ele definiu como sendo o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro. A necessidade de realização, Segundo McClelland (1987), presente nos empreendedores, é a principal força mobilizadora do comportamento empreendedor. Em suas pesquisas ele identificou um elemento psicológico crítico nos empreendedores de sucesso, a “motivação para a realização” ou o “impulso de melhorar”.

McClelland (1961) associou a necessidade de realização com algumas funções do papel desempenhado pelos empreendedores. Assim, tarefas de alta responsabilidade quanto ao alcance de metas e que exijam habilidades e esforço pessoal, possuam risco moderado e necessitem de *feedback* no que tange aos resultados, têm maior probabilidade de atrair indivíduos com alta necessidade de realização. Segundo os resultados obtidos por McClelland (1961), a recompensa monetária em si não é tipicamente uma meta, entretanto fornece um indicador e serve como medida do desempenho.

Algumas das críticas a McClelland (1961), aparentemente, são decorrência de uma má leitura ou interpretação da sua obra, pois para ele há uma separação entre a pré-condição e o ato em si. Possuir traços, demonstrar interesse ou viver uma cultura empreendedora não significa que o indivíduo vai optar pelo autoemprego. Ele pode ter as pré-condições, mas não chega a utilizá-las. Isto pode ser visto de forma clara nas palavras do próprio McClelland:

Entretanto ainda falta uma ligação perdida na nossa análise, se nós conseguimos mostrar que os indivíduos com alta necessidade de realização provavelmente se comportam de forma empreendedora, ainda não temos como demonstrar que eles vão terminar ocupando uma posição empreendedora em uma determinada sociedade (McCLELLAND, 1961, p. 239).

Talvez com o objetivo de influenciar os indivíduos com alta necessidade de realização a se engajarem efetivamente na atividade, McClelland fundou a McBer & Company, uma empresa de consultoria, que em conjunto com a Management Systems Internacional realizou pesquisas durante cinco anos para a United States Agency for International Development (USAID) e desenvolveu um treinamento para reforçar capacidades

empreendedoras. Esse treinamento foi posteriormente adaptado, inicialmente em conjunto com a Organização das Nações Unidas (ONU), e atualmente é oferecido em diversos países do mundo através do programa Empreendedores y Tecnología (EMPRETEC), ligado a United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Na formulação do EMPRETEC, a UNCTAD contratou uma pesquisa junto a MSI em 1979, realizada na Índia, Malawi e Equador. Esta pesquisa realizada com empreendedores objetivou identificar competências que apresentassem correlação com a ação empreendedora bem sucedida. Depois de um processo de seleção e agrupamento foram apresentadas dez características do comportamento empreendedor: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, disposição para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Outro treinamento derivado das pesquisas de McClelland é o Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE), ligado à Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), uma organização alemã. A metodologia CEFE agregou também idéias oriundas de David Kolb, Paulo Freire, Abraham Maslow e Karl Rogers (PEREYRA ET AL, 2003).

Os treinamentos realizados por McClelland (1970) deram resultados, aumentando a necessidade de realização, quando ele conduziu experimentos em regiões consideradas subdesenvolvidas. Isso poderia gerar dúvida sobre se em nações desenvolvidas o resultado seria similar. Hansemark (1998), realizando experimentos com o objetivo de ampliar o *nAch* (necessidade de realização) também encontrou evidências que dão suporte à hipótese de que treinamentos comportamentais em empreendedorismo podem aumentar a necessidade de realização e também o *locus* interno de controle.

Lynn (1969), influenciado pelas pesquisas de McClelland, definia que os empreendedores são pessoas criativas que imaginam a situação e o cenário no qual atuarão e um número significativo de alternativas para a forma que irão conseguir transformar suas visões em realidades. Filion (1991), também sob a mesma influência, afirmava que o empreendedor, além de criativo, mantém nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades, é o indivíduo que se propõe a aprender continuamente e a tomar decisões que objetivam a inovação, definindo e alcançando objetivos.

A tendência mais recente nas pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental, está na relação do comportamento empreendedor com o contexto histórico e regional no qual o empreendedor está inserido. Seguindo esta tendência, Filion (1991)

observou que empreendedores durante a infância e juventude, possuíram contato com pelo menos um modelo empreendedor com o qual adquiriram valores. Ainda segundo o autor, os empreendedores têm algumas características comportamentais comuns: inovação, liderança, criatividade, flexibilidade, necessidade de reconhecimento, autonomia, autoconhecimento, autoestima, iniciativa e disposição para correr riscos.

## **2.2 Empreendedorismo e crescimento econômico**

As pequenas e médias empresas, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2004), ao entrarem em operação aumentam a competição já existente, geram novos empregos, além de ser fonte de inovação e empreendedorismo. Geram externalidades econômicas nas comunidades onde estão inseridas. Anualmente, em todo o mundo, milhões de novas empresas são abertas. Apesar da diversidade de situações, existe uma forte suspeita de que aqueles que estão começando novas empresas são indivíduos com características iguais. Eles podem ser responsáveis pela aceleração ou estagnação do crescimento econômico das regiões onde atuam, dependendo da motivação pela qual se mobilizaram a empreender

Com a massificação da utilização da tecnologia no campo e a conseqüente diminuição da oferta de trabalho, aumentou o êxodo rural e a população das cidades envolvida com setores informais não-agrícolas. Muitas pessoas procuram o chamado autoemprego, por falta de alternativas de emprego nas cidades, e estimular o surgimento de pequenas e médias empresas tem sido uma estratégia eficaz na geração de emprego e renda. Governos, organizações públicas e privadas de fomento e as instituições de ensino profissionalizante e de ensino superior têm efetuado esforços no sentido de propiciar o surgimento destes negócios.

O desafio é transformar os microempreendedores informais, que estão nessa multidão, em empreendedores formalizados. Conforme o PNUD (2004) tornar o empreendedorismo gerador de desenvolvimento e riqueza necessita estruturar quatro elementos que se superpõem: Inicialmente é necessário um macroambiente global que, regulado adequadamente, favoreça a livre circulação de mercadorias. Integrando assim os vários macroambientes domésticos. Depois se faz necessária a existência de um macroambiente doméstico também integrado, com adequada infra-estrutura física e social. Outro item essencial é a existência de um estado de direito estável. Por fim, também é necessário acesso

a financiamento, técnicas e conhecimento. Essas são as bases de sustentação de um ambiente de negócios que propicia o surgimento de negócios sustentáveis e geradores do crescimento econômico e social.

Para Schumpeter (1991, p. 74), “fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico”, o empreendedorismo, deve ser um grande direcionador das ações dos governos não somente das regiões, mas também daquelas com maiores índices de emprego, renda e utilização de tecnologia. Segundo Audretsch et al. (2005) nos países onde podem ser observadas taxas de crescimento em atividades empreendedoras também se pode ver crescimento nas taxas de emprego, concluindo-se daí que existe impacto positivo do desemprego no autoemprego. No entanto, ainda segundo Audretsch et al. (2005), a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) reporta que em diversos de seus países membros ( trinta e sete. Incluídos, comunidade européia, EUA, Japão, Canadá, México, Coréia do Sul, dentre outros), relacionamento positivo do desemprego com a geração de novos negócios, também conhecido com "efeito refugiados", e também significativa é a quantidade de países em que é relatada uma ligação negativa, denominada por eles de "efeito empreendedor". No Brasil fenômeno semelhante já ocorreu, apesar de se estar utilizando informações anedóticas (sem evidência empírica), quando muitas pessoas que deixaram seus empregos em empresas estatais ou mesmo da administração pública direta, por conta do estímulo à exoneração voluntária, e com o capital obtido de suas indenizações iniciaram um negócio. Muitos quebraram em pouco tempo e as razões podem ter sido: falta de conhecimentos sobre o ramo, carência de disposição empreendedora ou mesmo limitação de mercado.

Assim deve-se encorajar o empreendedorismo real, como sugerem Audretsch et al. (2005), e não o de refugiados, produzindo-se assim elevados níveis de atividade empreendedora. Para os autores, os indivíduos desempregados podem ter maior chance de escapar ao desemprego se obtiverem uma colocação junto a novos empreendedores do que iniciando e mantendo um novo negócio, uma vez que eles têm pouca capacidade para identificar oportunidades, montar redes de relações, obter informações e gerenciar eficazmente um empreendimento. Isto partindo do pressuposto da baixa qualidade do capital humano.

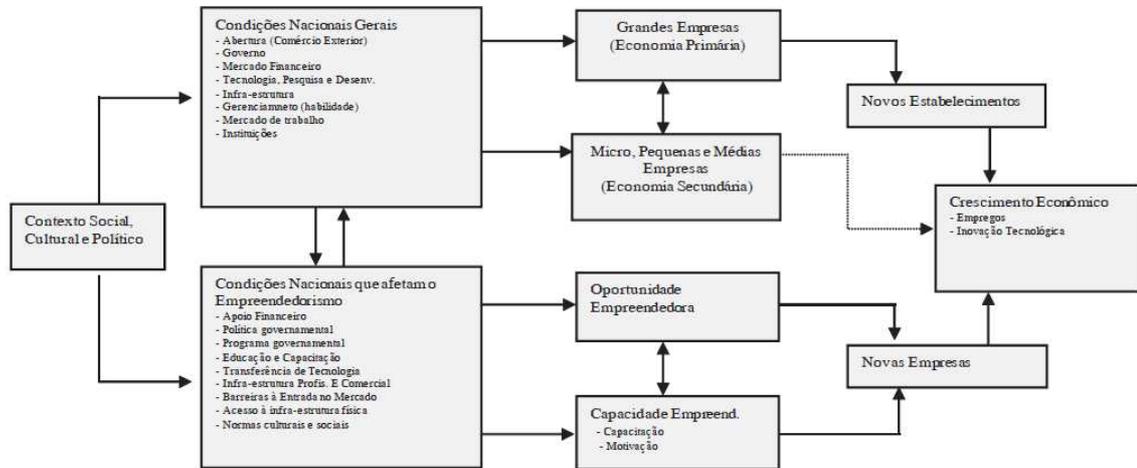
A partir do nível individual, encontrar-se-á o indivíduo com características comportamentais empreendedoras procurando uma forma de utilizar as suas habilidades na criação de algo novo. Ao agir e utilizar suas habilidades o empreendedor poderá ter como resultados a aquisição de riqueza pessoal e sua autorrealização. Para Wennekers e Thurik

(1999), nesse processo, a cultura e as instituições do ambiente onde eles se encontram, podem atuar como elementos facilitadores, tanto para as pequenas empresas, como para unidades de grandes empresas. Em ambos os casos, as ações desencadeadas por esses indivíduos aparecem na forma de novos processos, novos produtos e de inúmeras inovações organizacionais, e isso traz como resultados o surgimento de novos negócios inovadores, busca, criação e entrada em novos mercados. Observe-se a única diferença entre as pequenas e as grandes empresas é o maior controle que o empreendedor tem nas primeiras, enquanto que nas maiores ele carece de liberdade (autonomia).

No nível da empresa, as ações multifacetadas de novos experimentos, desencadeadas pelos empreendedores, impactam no desempenho organizacional e conseqüentemente em sua efetividade, tema que será tratado mais adiante. Quer seja em nível regional ou nacional, ou mesmo de agregado de empresas, elas geram uma grande competição de idéias e iniciativas que, de forma contínua, vai naturalmente selecionando as mais viáveis. Esse processo todo transforma o potencial produtivo da região ou país e o resultado é o desenvolvimento econômico, gerado através de um processo schumpeteriano, no qual agem como atores os empreendedores.

Os relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) são uma rica fonte de informações sobre a relação do empreendedorismo com o crescimento econômico. O GEM é um programa do *Babson College* (EUA) e da *London Business School* (Inglaterra), iniciado em 1998, com atuação em sessenta e seis países no mundo com apoio logístico de várias instituições pelo mundo, inclusive do Brasil, onde atua desde o ano 2000, em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP).

Com o objetivo de cruzar os dados coletados para a realização de análises no que diz respeito à atividade empreendedora e seu papel no crescimento econômico, o modelo conceitual do GEM (Figura 1), conforme Reynolds et al (2005), busca entender como se relacionam os vários elementos que interferem no processo de geração de desenvolvimento econômico através do empreendedorismo.

**Figura 1 - Modelo conceitual do GEM**

Fonte: Relatório GEM (2008), p 135.

A partir do contexto econômico, político e social, ele estuda ligação entre as condições gerais do país, em nível macro, e as condições de apoio ao empreendedorismo. Estas condições, mais as oportunidades de empreender e o potencial empreendedor são determinantes para os eventos empreendedores (nascimento, crescimento, retraimento e morte). Estes eventos, seu desenrolar, influenciarão o crescimento, estagnação e retraimento da economia. Ainda para Reynolds et al (2005) as empresas nascentes contribuem para o crescimento econômico, não apenas através da criação direta dos empregos gerados, mas também por trazerem melhorias para a competitividade regional.

### 2.3 Características comportamentais associadas ao empreendedor

Nos últimos 20 anos, a academia tem produzido artigos e relatórios de pesquisa sobre empreendedorismo no que se refere aos aspectos comportamentais. Poucos têm, no entanto, obtido consenso quando o campo de estudo refere-se a esse assunto (VERHEUL et al, 2001). Dentre estes, sobressaem os que estudam quais são os elementos que caracterizam alguém que possa ser considerado empreendedor. Essa questão principiou vários estudos para o exame de traços de personalidade como não aversão ao risco, tenacidade, confiança em si próprio, tolerância para com a ambiguidade, além de valores e comportamentos éticos (MORRIS, 2002).

Identificar os componentes da personalidade do empreendedor que influenciam o sucesso do seu negócio tem atraído por décadas a atenção de pesquisadores. Segundo Lezana e

Tonelli (2004) existirá sempre, em um negócio, a influência da personalidade do empreendedor. Como eles alertam,

o empreendedor é um ser humano e seu comportamento obedecerá necessariamente o processo comportamental ... . O que o torna diferente são as características peculiares da sua personalidade, além do fato de ter a sua disposição uma empresa (ou futura empresa) a ser usada para satisfazer as suas necessidades, como qualquer outro instrumento (LEZANA; TONELLI, 2004, p. 40).

Basicamente dois elementos influenciam o êxito ou o fracasso do empreendedor: a personalidade e a motivação; por conta disso o seu comportamento influenciado por esses elementos, que definem os rumos e resultados futuros.

Outra questão que surge é: o empreendedor nasce ou é produto do meio? Suas características são genéticas ou adquiridas? Para Birley & Muzika (2001), o maior ou menor número de empreendedores disponíveis em cada momento é decorrente das mais variadas influências, aí estando presentes o ambiente econômico, a genética e a influência familiar. Segundo Morris (2002) muitos acadêmicos provavelmente concordariam que um empreendedor não nasce simplesmente e que existe uma variedade de condições interagindo com seu temperamento para facilitar o comportamento empreendedor. Esta discussão tem ensejado inúmeros debates e trazido diversas contribuições de pesquisadores que atuam em várias partes do mundo.

É provável ou possível que um empreendedor seja o somatório de características inatas e adquiridas e faça parte de um grupo de pessoas que, entre elas, em maior ou menor grau, seja diferente do resto da população. É essa dúvida que tem levado pesquisadores a tentar descobrir quais fatores estão associadas ao sucesso e a efetividade empresarial.

Nas palavras de Lezana e Tonelli (2004) esses fatores são as características do empreendedor e afirmam que elas atuam interferindo de forma direta na criação e no futuro das empresas. As habilidades de que dispõe o empreendedor, suas necessidades, o seu conhecimento e os valores aos quais se apegam. Segundo eles, são as características mais importantes. Esses fatores ou características se inter-relacionam, agindo de forma que se influenciam mutuamente.

A identificação de características empreendedoras em indivíduos que estão conduzindo as atividades de suas empresas tem sido um processo que através dos anos desperta o interesse de pesquisadores. Desde as contribuições de McClelland (1961), sobre o papel da necessidade de realização, indicando que a motivação para realizar exerce uma função-chave no comportamento dos empreendedores, vários pesquisadores têm se debruçado

sobre as ações que exercem determinados traços psicológicos sobre o desejo de empreender, posteriormente a instalação do negócio e sobre o sucesso alcançado e sua efetividade, ou não.

Em um levantamento compilado por Timmons (1999, p. 218), apresentado no livro *New venture creation: entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. Aparecem diversas características associadas ao empreendedor, começando em 1848, com as sugeridas por J. S. Mill até os dias de hoje. No interstício de tempo desde Cantillon(1755) e o seu *Essai sur la nature du commerce en général* de 1755, até os dias de hoje, é possível se observar que risco e inovação são duas palavras que não deixam de ser citadas. Essas duas palavras correspondem a características importantes no empreendedor e a própria essência do capitalismo, que busca incessantemente novos mercados e por consequência necessita de coisas novas a serem oferecidas ao consumidor.

Embora os resultados de pesquisas sobre empreendedorismo muitas vezes sejam inconclusivos, vários estudos sobre fatores de personalidades tenham atraído críticas, talvez isso tenha ocorrido pela forma como se procurou associar traços de personalidade com as atividades econômicas exercidas pelo empreendedor. Entretanto não se deve abandonar os caminhos oferecidos pela psicologia. (HISRICH; PETERS, 2004).

Se analisarmos a mesma compilação sob este aspecto, têm aparecido repetidamente em inúmeros estudos sobre diferenças entre empreendedores e não-empreendedores, três características que segundo Hisrich e Peters (2004) têm se destacado, são: necessidade de realização, *locus* de controle interno e propensão a lidar com riscos.

O EMPRETEC, Workshop das Nações Unidas já citado anteriormente, é baseado em dez características empreendedoras comportamentais, dentre as quais se listam estas três. Esse *workshop*, com duração de nove dias, busca permitir que seus participantes se autoavaliem e reforcem em relação às dez características associadas ao êxito empreendedor concentradas em três grupos: realização, planejamento e poder (PALLETA, 2001). McClelland (1961) que originou este modelo agrupava as características comportamentais nos mesmos três conjuntos: fazia este mesmo agrupamento:

- 1º grupo – conjunto de realização: busca de oportunidade e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, persistência e comprometimento;
- 2º grupo – conjunto de planejamento: estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático;
- 3º grupo – conjunto de poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança (PALLETA 2001, p. 9-11).

Para McClelland a necessidade de realização levava o empreendedor a dedicar-se ao trabalho mais constantemente, a estar sempre motivado pela vontade de alcançar a realização.

Esta necessidade varia de intensidade e culturas diferentes, e que os indivíduos em cada cultura se realizam com aspectos e proporções diferentes (LEITE, 2000). Tal necessidade leva o indivíduo a mobilização, a antecipação, a iniciativa. O indivíduo busca fazer da melhor forma e não desiste nas dificuldades, faz ele avaliar os riscos e posicionar-se em situação de equilíbrio.

As cinco características que formam o conjunto de realização são assim descritas:

Busca de oportunidade e iniciativa – esta característica esta associada à capacidade do empreendedor para perceber e atuar em cima das oportunidades. Para Degen (1989), existem técnicas para identificar oportunidades. A oportunidade é percebida através da identificação de necessidades (aspectos sociais, econômicos e culturais), da observação de deficiências, da derivação de uso e/ou ocupação atual de um bem ou serviço, da análise de tendências, da busca por novas aplicações e até mesmo da reprodução de atividades já implantadas em outras regiões. Para Leite (2001) a dificuldade é que a oportunidade não é fácil de ser percebida, muitas vezes é perigosa para o empreendedor e percebê-la está intimamente associada à construção do pensamento divergente e do rompimento de paradigmas, ou mesmo, enxergar o que ninguém viu onde ninguém viu.

Para Longhini e Sachkuk (2000), o processo de identificação de oportunidade não é simplesmente um estudo visando lançar um produto ou serviço no mercado. A oportunidade é a junção de uma necessidade (individual, grupal ou até mesmo de uma sociedade inteira), com as condições de satisfazê-la (econômicas, sociais, culturais e ambientais). Esta característica empreendedora para Birley e Muzyka (2001), é a capacidade de identificar oportunidades de ação e agregar valor em fazê-lo, pode ser encontrada tanto na atividade empresarial como no setor público.

Correr riscos calculados – para Degen (1989) os riscos são inerentes a qualquer atividade empreendedora e a capacidade de conviver com riscos e sobreviver a eles implicam em avaliar alternativas, calcular os riscos conscientemente, agir para reduzir estes riscos e controlar resultados sem eliminar o desafio (SEBRAE, 1990). A questão das escolhas realizadas na vida empreendedora determina os riscos assumidos e a posição do equilíbrio - riscos moderados versus desafio define o grau de risco. Desafios supervalorizados significam falta de capacidade de avaliação de risco tanto quanto baixo risco significa desafios proporcionalmente menores. Ainda assim riscos podem ser reduzidos pela busca de informações e planejamento a qualquer momento da vida do empreendedor. A elaboração de bons planejamentos permite ao empreender antecipar possíveis riscos e administrá-los melhor.

Cabe ressaltar que alguns autores, tais como Fillion (1991), predizem que as características associadas ao tripé oportunidade, riscos e metas, também chamadas por este

autor de “mobilizadoras”, são determinantes da capacidade de realização do empreendedor, suportadas pelo poder pessoal do empreendedor, característica da independência e autoconfiança no modelo de McClelland.

Exigência de qualidade e eficiência - conforme Pereyra (2001) na ação empreendedora encontra-se uma insatisfação com o nível de qualidade produzida que o mobiliza a buscar constantemente a melhoria de qualidade de seus produtos e serviços. Para o empreendedor tudo pode ser realizado melhor, quer seja pela simples adição de valor ao que se produz, quer pela busca do menor custo ou mesmo pela maior rapidez sem compromisso da qualidade. A grande diferença da abordagem tradicional sobre qualidade é que o aspecto comportamental da qualidade desvia o foco central dos estudos dos produtos, serviços ou mesmo dos clientes para o modo como o empreendedor produz qualidade e eficiência. Esta característica garante ao empreendedor diferenciação por seus produtos e/ou serviços terem nível de qualidade e padrões de excelência superior (SEBRAE, 1990).

Comprometimento – esta característica empreendedora representa a capacidade do empreendedor em assumir compromissos e honrá-los, principalmente os compromissos consigo próprio, mesmo que para isto implique em esforço extraordinário, sacrifício pessoal, ou mesmo em perdas de curto prazo. Conforme McClelland (1987), parte devido ao *locus* de controle, que quanto mais interno leva a uma maior percepção, por parte do empreendedor, de que os resultados obtidos dependem, em maior parcela, a si próprio.

Persistência – esta característica está associada a superação de obstáculos, a repetição exaustiva até superá-los, ao processo de aprendizagem decorrente dos fracassos obtidos que o leva a mudar estratégias até superar os obstáculos. Persistência pressupõe a existência de metas bem definidas e objetivas. Persistência sem metas é um desvio do comportamento empreendedor, denominado de teimosia (SEBRAE, 1990). Processo que se instala quando o empreendedor, durante o processo de superação do obstáculo, “esquece” a meta original e passa a tratar o obstáculo como um fim em si.

No segundo conjunto de características, denominado conjunto de planejamento, estão as três que dão suporte a ação de realização do empreendedor. Por exemplo, avaliam-se melhor os riscos quando se busca informações, planeja e monitora, a persistência existe em função de metas. As características do conjunto de planejamento fazem o empreendedor pensar antes de agir:

Busca de informações – Característica que expressa a capacidade do empreendedor em realizar ou responsabilizar-se diretamente a pesquisa de informações, quer seja na concepção de empreendimento, quer seja no lançamento de novos produtos e serviços, ou

mesmo no processo de monitoramento de seu negócio. Para fazer planejamentos é preciso obter informações diversas sobre produtos, clientes, concorrência, fornecedores, preços e custos, taxas e impostos, crédito, estrutura produtiva, recursos humanos, comercialização, marketing e aspectos legais (SEBRAE, 1990). Buscar, reunir e priorizar estas informações, apesar de serem facilitadas pelos recursos disponíveis (internet, empresas de consultoria, empresas creditícias, SEBRAE, IBGE, IPEA, dentre outras), depende da disposição interna do indivíduo em realizar a busca por informações precisas, atuais e necessárias.

Estabelecimento de metas – esta característica, que é marcante nos empreendedores, depende da capacidade de formulação de visão de futuro. Filion (1991) afirma que, na essência empreender começa quando o indivíduo formula uma visão transformadora de sua realidade. Clara e objetiva, com grau de sucesso incerto, o autor chega a relacionar a probabilidade de sucesso com a precisão na formulação da visão como um componente fundamental para a capacidade de estabelecer metas. O significado pessoal, outro componente igualmente importante na formulação da visão, decorre do desafio percebido pelo indivíduo e de quão transformadora é de sua realidade. O último dos componentes da formulação da meta, ainda segundo Filion (1991), é a crença que o indivíduo tem em sua capacidade de alcançá-la, caso ela não exista ele não a formula. O estabelecimento da meta, característica mobilizadora, dá sentido à realização, estimula e direciona não só o empreendedor, mas também seus colaboradores.

Planejamento e monitoramento sistemático – trata-se da prática do “pensar antes de agir”, também de dividir atividades de grande porte em sub-tarefas menores com prazos e responsabilidade definidos. O comportamento do indivíduo o faz monitorar constantemente seus resultados e em função deles, ou de mudanças circunstanciais, ele modifica seus planos. Ele mantém registros financeiros e ao tomar decisões os utiliza (SEBRAE, 1990). Personificado pelo plano de negócios do empreendimento, o planejamento torna-se instrumento real de atração de investidores, crédito, fornecimento, sociedade, e de monitoramento periódico de seu desenvolvimento.

O terceiro e último conjunto de características está vinculado aos aspectos do poder pessoal do indivíduo, sua capacidade de conseguir fazer as coisas acontecerem como e quando ele quer, de conseguir colaboração e cooperação, de moldar mudanças no seu grupo, sociedade ou até mesmo no mundo (JUDGE ET ALL, 2002). Nelas estão inseridos aspectos de liderança, autonomia, independência, influência e relacionamento. E elas habilitam o empreendedor à percepção de que na mesma medida em que influenciam, são influenciados e que para exercer

o poder necessitam de pessoas e de se relacionar com elas. As duas características que formam o conjunto do poder são descritas a seguir:

Persuasão e rede de contatos - Esta característica dota o empreendedor da habilidade de relacionar-se com pessoas e dos benefícios destas relações. Ela é utilizada nos processos de comerciais e na obtenção de auxílio, o habilita a interação construtiva e sustentável com outras pessoas dentro e fora de sua empresa. Mais do que a preocupação em expandir suas relações, os empreendedores que têm esta característica proeminente, agem para cultivá-las. Para Dolabela (1999) empreendedores são influenciados e influenciam outras pessoas de suas relações e por isto eles procuram manter contato com o máximo de pessoas possível e utiliza estas relações como suporte para alcançar seus objetivos, de forma transparente e construtiva.

Independência e autoconfiança – Para Paletta (2001) esta característica decorre das demais e ao mesmo as influencia. A autoconfiança impele as metas e os desafios do empreendedor, determina sua disposição em iniciar um novo negócio, expandi-lo ou diversificá-lo. Dá a ele um relativo grau de certeza de que seus esforços serão recompensados. Por outro lado ela deve ser construída a partir de resultados obtidos, da consciência de suas capacidades e limitações. McClelland (1961) afirma que a crença em si mesmo motiva o empreendedor, criando um ciclo virtuoso de autoconfiança que gera resultados que geram mais confiança. A independência, formulada pelo autor nesta característica, está ligada a capacidade de decisão de seus próprios objetivos e, principalmente, processo de busca da autonomia em relação aos outros.

Para possibilitar a identificação das características empreendedoras nos participantes do EMPRETEC, é utilizado durante o treinamento um questionário com 55 questões. Esse questionário é restrito ao material utilizado no *workshop*, porém pode ser encontrado em Paletta (2001), bem como descrições de resultados, com a sua utilização, têm sido relatados em publicações acadêmicas por Lopes Jr e Souza (2005) e em anais de congressos por Ayres (2003).

Paletta (2001) descreve os constructos utilizados pelo EMPRETEC para identificar características empreendedoras, assim relacionadas a partir de comportamentos bem definidos:

#### CONJUNTO DE REALIZAÇÃO

##### Busca de oportunidades e iniciativa

Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.

Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.

Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

**Correr riscos calculados**

Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.

Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.

Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

**Exigência de qualidade e eficiência**

Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido, ou mais barato.

Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.

Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

**Persistência**

Age diante de um obstáculo significativo.

Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.

Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos.

**Comprometimento**

Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.

Se esmera em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

**CONJUNTO DE PLANEJAMENTO****Busca de informações**

Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.

Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.

Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.

**Estabelecimento de metas**

Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.

Tem visão de longo prazo, clara e específica.

Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

**Planejamento e monitoramento sistemáticos**

Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.

Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.

Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

**CONJUNTO DE PODER****Persuasão e rede de contatos**

Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.

Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.

Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança

Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.

Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.

Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Paletta (2001, p. 43-45)

Apesar das normas desse instrumento aparentemente não estarem disponíveis, pela quantidade de aplicações já feita, nos diversos *workshops* realizados no país, o pesquisador tem uma base de dados com cerca de 1800 questionários tabulados, devido a sua experiência como facilitador, e podem ser utilizados em processos de validade concorrente, permitindo a comparação entre os vários resultados obtidos e resultados de testes estatísticos que possam ser comparados.

## 2.4 *Locus* de controle

O assunto sobre o controle do comportamento humano é particularmente interessante, principalmente quando relacionado à influência social. As pessoas tendem a comportar-se de acordo com as regras do grupo em que estão inseridas, obedecem ordens e se adaptam para serem aceitas. Nesse caso, as forças externas aparecem como reguladoras do comportamento e o controle interno parece estar sem expressão ou inexistente. Por outro lado, os que têm a forte crença de que a habilidade influencia os eventos, o fazem em função de acreditar que assim pensando, poderão de alguma maneira, controlar os acontecimentos. Glass e Singer (1972) afirmam que o desempenho das pessoas, em tarefas de rotina, é melhor quando elas acreditam que têm o controle da situação. Isso mostra que a crença no controle não está apenas na fantasia das pessoas. O comportamento é afetado e alterado quando acreditamos que temos controle sobre as circunstâncias.

Como observado acima, as pessoas percebem, de modo diferente, o controle de suas vidas. Para explicar esse fenômeno, Rotter (1990) propôs o conceito de *Locus* de Controle, como uma teoria de aprendizagem social, por acreditar que o comportamento humano é adquirido por meio de experiências sociais. Através da aprendizagem social, os indivíduos adquirem percepção sobre os acontecimentos para explicar os motivos e o porquê dos fatos que ocorrem em sua vida. O *locus* de controle é abordado por Rotter (1990), como uma forma para explicar diferenças na personalidade, quanto às crenças que as pessoas possuem sobre a fonte de reforço, se ele advém do seu próprio comportamento ou por forças externas. Rodrigues (1972) denomina atribuição de

causalidade à forma como os indivíduos definem a localização do controle de suas vidas e afirma que os seres humanos necessitam realizar essas atribuições às causas dos eventos ocorridos ao seu redor. A Atribuição de Causalidade se constitui numa das formas de explicação das causas dos fatos que acontecem no nosso dia-a-dia, possibilitando, assim, novas atitudes diante de determinados acontecimentos.

Nas palavras de Rotter (1990), o construto do *locus* de controle significa:

O grau pelo qual as pessoas esperam que um reforço ou um resultado de seu comportamento seja dependente do seu próprio comportamento ou características pessoais versus o grau pelo qual as pessoas esperam que o reforçamento ou resultado seja função do acaso, sorte, ou azar, estando o controle debaixo do poder de outros, ou simplesmente imprevisível. Algumas expectativas podem se generalizar ao longo de um gradiente baseado no grau de similaridade semântica de palpites situacionais (ROTTER, 1990, p. 489).

Simplificando, o *locus* de controle é “uma expectativa generalizada sobre a causalidade de reforçamentos ou resultados, distribuído entre um *continuum* unidimensional, chamado de interno, e seu oposto externo” (LEFCOURT, 1991, p.420), ou seja, “o indivíduo percebe se o resultado de um evento esteve próximo ou distante do seu controle ou compreensão” (LEFCOURT, 1991, p.425).

As pessoas dirigem a atribuição de causalidade aos fenômenos que observam segundo dois fatores básicos: as forças do ambiente e as características pessoais. As forças do ambiente se referem às atribuições externas, as características pessoais referem-se às atribuições internas. As causas atribuídas ao ambiente poderiam compreender tanto as características do momento como as dificuldades enfrentadas pela pessoa, as facilidades que o ambiente lhe oferece, as ocorrências devidas ao acaso e a eventuais acontecimentos causais. As causas relativas ao sujeito originam-se de duas fontes distintas: das características estáveis do sujeito, suas habilidades, capacidades, potencialidades e das suas necessidades do momento, suas motivações, seu esforço, seu empenho, intenção em conseguir determinado efeito ou resposta.

Os estudos sobre Atribuição de Causalidade confirmam que, quando observamos a ação de outra pessoa, tendemos a realizar atribuições disposicionais, isto é, tendemos a considerar a outra pessoa como responsável pelo acontecimento. Porém, quando avaliamos nossas próprias ações, tendemos a atribuir maior responsabilidade a fatores externos. Como consequência disto, o observador de uma determinada ação tende a realizar atribuições disposicionais. Portanto, a causa dos acontecimentos pode ser a pessoa (pessoal) ou o meio (impessoal). Pode ser mais da pessoa (internalidade) e pode ser mais do meio (externalidade).

Entre esses extremos, pessoal/interno e impessoal/externo, pode ser fixado um ponto que mostra a influência de maior ou menor causalidade pela ocorrência do evento. O local de fixação desse ponto se chama *locus* de controle.

Para Dela Coleta (1987), o *locus* de controle é um constructo que pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle dos eventos, se a própria do sujeito - interno - ou pertencente a algum elemento fora de si próprio - externo -. O *locus* de controle não é uma característica a ser descoberta dentro das pessoas, ele apenas auxiliará nas interpretações de respostas realizadas por elas.

O *locus* de controle interno, ou auto-responsabilidade, é entendido a partir da afirmação de Rodrigues (1972), quando diz que Se nós nos sentimos capazes de interferir nos reforços aos nossos comportamentos, isto é, se cremos que podemos antecipar determinadas recompensas mediante a perpetração de certos atos, nós nos sentimos capazes de controlar as suas conseqüências. As pessoas que têm esta sensação de capacidade de controlar certos eventos conducentes a determinados fins, são pessoas que se situam mais para o pólo da internalidade do continuum internalidade/externalidade.

A conclusão é que apesar de críticas e resultados algumas vezes contraditórios, o conceito de *locus* de controle de Rotter (1990) mostra-se adequado para estudos ligados à intenção e ao potencial empreendedor.

#### **2.4.1 A escala de *locus* de controle de Rotter**

O questionário da escala de *Locus* de Controle Interno-Externo correspondeu à versão original desenvolvida por Julian Rotter nos marcos da aprendizagem social, cuja teoria descreve o comportamento como uma função das expectativas, do valor do reforço e do impacto das situações psicológicas (ROTTER, 1990). Desse modo, a probabilidade de um comportamento que leva à satisfação de uma necessidade resulta tanto da expectativa que esse comportamento levará aos reforços (liberdade de movimento) quanto da força ou valor desses reforços (valor da necessidade). As expectativas, resultantes de experiências acumuladas, podem ser individuais, dependente de como a situação é caracterizada, avaliada e generalizada. A liberdade de movimento de uma pessoa é baixa se ela tem uma alta expectativa de fracasso ou punição derivada dos comportamentos para obter tais reforços.

De fato, a liberdade de movimento é uma expectativa generalizada de sucesso que resulta da habilidade do ser humano em recordar e refletir sobre as seqüências específicas de expectativas, comportamentos e resultados passados. O *locus* de controle percebido é definido como uma expectativa generalizada para o controle interno ou externo desses reforços. Se o

reforço é percebido pelo indivíduo como seguindo-se a alguma ação sua, mas não inteiramente contingente a essa ação, é interpretado como resultado de sorte, acaso, destino, ou seja, sob o controle do poder de outros - crença de controle externo; caso contrário, diz-se que esse sujeito apresenta uma crença de controle interno (LEFCOURT, 1991).

Para que a pessoa adquira um *locus* de controle é preciso que ela atribua relações causais aos eventos passados e a percepção da estabilidade de uma causa é determinante da expectativa. Se o aluno atribui o fracasso em um curso devido à falta de esforço, uma causa instável, ele percebe que se dedicar mais poderá ser bem sucedido no futuro, influenciando suas expectativas de desempenho futuro.

O construto *locus* de controle refere-se ao modo como uma pessoa se vê em conjunção com as coisas que lhe ocorrem e o significado que ela dá a essas interações entre o seu “eu” (*self*) e suas experiências. A escala de *locus* de controle interno-externo refere-se à medida que distingue os indivíduos que acreditam poder exercer razoável controle (interno) sobre o reforço daqueles que acreditam que esse controle independe deles (externos). Essa disposição (ou orientação) interna ou externa interferiria no desempenho dos indivíduos nas diversas atividades, dentre as quais se inclui o ato de empreender. Os indivíduos com um *locus* de controle interno alto acreditam que os eventos resultam primariamente do seu próprio comportamento e das suas ações, enquanto que os indivíduos com um *locus* de controle externo alto acreditam que o destino, o acaso ou pessoas mais poderosas determinam primariamente os eventos. Os indivíduos com *locus* de controle interno alto têm melhor controle do seu comportamento, tem melhor aprendizagem, são mais ativos na busca da informação e do conhecimento acerca da sua situação, são mais prováveis de influenciar outras pessoas, de assumir que seus esforços serão bem sucedidos e tendem a exibir comportamentos mais políticos. Por seu turno, a externalidade (*locus* de controle externo alto) está correlacionada positivamente com um maior risco de estresse, maior ansiedade, baixa inclinação a correr riscos, atribuição do controle dos eventos a forças externas, comportamento político mais conservador e baixa capacidade de gerenciamento de informação (LEFTCOURT, 1991).

A relação entre o uso de uma determinada abordagem de estudo e a percepção de controle sobre o sucesso é dependente tanto da expectativa que um comportamento específico trará um reforço, por exemplo, uma meta alcançada, quanto do valor desse reforço (recompensa/punição ou alto/baixo). Os empreendedores que tem uma percepção de controle sobre a prática de empreender tendem a usar abordagens mais profundas de sua própria ação e de processamento da informação, com uma reflexão ativa. O *locus* de controle está associado à autonomia do empreendedor e à motivação e este traço de personalidade é um componente

crítico para o empreendedor auto-direcionado. Ademais, a aprendizagem e a persistência na ação empreendedora são favorecidas quando são atribuídas causas internas, instáveis e controláveis à ocorrência de determinados eventos. A teoria de Rotter dá a mesma ênfase ao valor, à expectativa do reforço e à especificidade situacional, enquanto que as teorias de aprendizagem em geral acentuam apenas o valor ou o motivo final (LEFTCOURT, 1991).

O *locus* de controle também está associado às medidas de auto-estima, estabilidade emocional (neuroticismo) e autoeficácia generalizada (JUDGE ET AL, 2002). A autoeficácia diz respeito à autocompetência e efetividade e as pessoas com autoeficácia são mais prováveis de serem bem sucedidas e persistentes, menos deprimidas e ansiosas e que escolhem novos ambientes de aprendizagem. A forte correlação entre *locus* de controle e esses constructos sugere que eles não apresentam validade discriminante e, por essa razão, devem ser utilizados como marcadores alternativos de um constructo subjacente comum.

O fato de que uma única escala poderia estar relacionada a diferentes comportamentos coloca em questão se essa escala é uma medida unidimensional generalizável ou refere-se a um constructo multidimensional (REID; WARE, 1973). Dixon et al (1976) e Goodman e Waters (1987) apontam para uma estrutura multifatorial da escala de Rotter, e Ribeiro (2000) ressalta que os respondentes podem ser classificados ao longo de um contínuo desde uma internalidade extrema a uma externalidade extrema, sendo que muitos deles situam-se entre os dois extremos, formando uma distribuição contínua de crenças de *locus* de controle. Além disso, o *locus* de controle é uma variável sociocognitiva com uma relativa estabilidade, mas que está sujeita às alterações em função da idade e das circunstâncias.

As críticas ao questionário de Rotter referem-se ao número expressivo de itens que apresentam alta característica de desejo de aceitação social (KESTENBAUM, 1976), à falta de equilíbrio ou representatividade de todas as áreas de controle pessoal e à possível ausência de equivalência entre os itens formulados na 1ª e 3ª pessoa, uma vez que os indivíduos não necessariamente projetariam suas próprias expectativas nos outros (DIXON ET AL, 1976).

O questionário de Rotter é um teste com 29 itens em que cada item contém duas afirmações. O aluno deve escolher uma dentre as duas afirmações de cada item (teste de escolha forçada), sendo que 23 dessas afirmações são contabilizadas na estimativa do escore. Quanto mais próximo de zero, maior o *locus* de controle interno e quanto mais próximo de 23, maior o *locus* de controle externo. Dos 23 itens do questionário, 5 dizem respeito ao controle pessoal, outros cinco estão associados ao controle político e os demais estão associados ao controle geral. O questionário de Rotter utilizado neste estudo manteve todos os itens do questionário original.

Rotter (1990) assegura que o construto por ele criado tem grande valor heurístico, derivado da natureza de sua definição, está centrado em seu contexto teórico e utiliza ampla formulação teórica sobre o comportamento na definição das diferenças individuais a serem medidas. O estudo trata do centro de controle das pessoas (que ele chamou de *locus* interno-externo), e foi motivado por seu “interesse nas diferenças individuais das pessoas e no interesse de explicar a forma pela qual os seres humanos aprendem em situações complexas” (ROTTER, 2001, p. 145).

Em um estudo com 316 estudantes de psicologia na Universidade Estadual de Ohio (EUA), Mirels (1970) observou que a análise fatorial das respostas ao questionário de *locus* de controle de Rotter apresentava um padrão com dois fatores. Os itens que tiveram maior carga fatorial no fator I *controle pessoal* correspondiam à inclinação do respondente em atribuir maior ou menor importância à habilidade e ao trabalho duro como influências que determinavam os resultados relevantes no nível pessoal. O fator II *ideologia do controle*, os itens com maior carga estavam associados à aceitação ou rejeição da idéia que o cidadão pode exercer algum controle sobre as questões políticas e mundiais.

Cherlin e Bourque (1974) estudaram as respostas ao questionário de Rotter de 161 universitários e 100 residentes em San Fernando (USA) e encontraram estimativas de confiabilidade de alfa de Cronbach de 0,71 e 0,80, respectivamente, assumindo que a escala era unidimensional. Entretanto, o padrão observado nas duas amostras apresentou duas dimensões – controle geral e controle político, cujos valores do alfa de Cronbach para a amostra de universitários e de residentes foram, respectivamente, de 0,78/0,70 e 0,57/0,75. O fator *controle geral* estava associado à maioria dos itens formulados na 1ª e 3ª pessoa do sujeito enquanto que o fator *controle político* combinava duas afirmações na 1ª e 3ª pessoa do sujeito e os cinco itens que tratam dos governos controladores ou do curso das questões mundiais (MIRELS, 1970; CHERLIN; BOURQUE, 1974). Na amostra da população de residentes, os itens do fator de controle geral formaram uma subescala com uma confiabilidade significativamente mais baixa e a consistência das respostas da escala de Rotter foi dependente, em grande medida, dos itens políticos.

Esses achados sugerem uma cautela na escolha dos itens quando se utiliza o questionário de Rotter, excluindo os itens referentes à educação nas amostras da população em geral e os itens de questões políticas e mundiais quando não se está interessado no aspecto da eficácia política do controle interno-externo. A associação entre *locus* de controle e sucesso escolar seria menor nos estudantes universitários porque as situações de realização não são tão novas e ambíguas, e a crença nesses alunos de que os reforços são controlados externamente é

apenas um mecanismo de defesa e não o reflexo das suas verdadeiras atitudes (RIBEIRO, 2000).

Lange e Tiggemann (1981) ao investigarem a dimensionalidade e confiabilidade da escala original de Rotter em uma amostra de 277 universitários australianos encontraram um padrão de distribuição dos itens em dois fatores que explicou 15,6% e 7,8% da variância total. Os itens carregados no primeiro fator refletiam uma expectativa de que os próprios atos, assim como os dos outros, determinam os resultados dos eventos na vida. O segundo fator incluía quatro dos cinco itens relacionados ao controle sobre as instituições políticas e questões mundiais. Esse padrão se confirmou em uma segunda avaliação 26 meses após a primeira aplicação. Os coeficientes de consistência para a escala geral foram de 0,74 e 0,80.

A avaliação da dimensionalidade da escala de *locus* de controle de Rotter foi realizada por Dixon et al. (1976) em um estudo com 221 estudantes de psicologia da Universidade de British Columbia. Esses pesquisadores observaram uma estrutura em 3 fatores, onde o fator I, relativo ao controle das questões político-mundiais, foi comum para ambos os sexos, o fator II nos homens dizia respeito ao controle pessoal, o fator II nas mulheres focalizava o controle do sucesso acadêmico e na carreira e o fator III, comum aos dois sexos, dizia respeito ao controle da liderança de sucesso, nos homens pela influência interpessoal e nas mulheres pela implementação de planos e ações.

## **2.5 Desempenho, sucesso e a efetividade empresarial**

McClelland(1961), relacionou a essência do empreendedor à necessidade de realização. Relacionou também esta necessidade ao desejo de sucesso que o mobiliza. Para Ferreira (1999), se o empreendedor encara o ato de empreender como projeto de vida, ele está diante de um desafio: o sucesso do empreendimento. Ainda de acordo com Ferreira (1999), o sucesso é aquilo que sucede um resultado, uma conclusão. É algo que teve bom êxito ou resultado feliz. A definição do sucesso é pessoal, varia de empreendedor para empreendedor, e situacional, varia com o desenrolar de sua vida. O sucesso é muitas vezes associado ao desempenho obtido na atividade e também ao desempenho financeiro.

No campo empresarial, o sucesso pode estar relacionado com vencer o concorrente e conquistar os clientes potenciais, para assim o empreendimento se desenvolver e prosperar. Para Sales (2003) falar sobre sucesso é falar sobre algo real, que acontece de forma subjetiva na vida das pessoas. O sucesso tem, de princípio, caráter evolutivo e diacrônico. Contido pela ação, o sucesso acontece de forma personalizada e não universal.

Cada qual concebe a sua própria definição de sucesso e age de maneira diferente. Assim esta característica personalística do sucesso o torna impar, único.

Kay (1996), conclui que sucesso empresarial é um termo subjetivo, podendo ser julgado sobre diversos aspectos. O desempenho do empreendimento, segundo ele, pode ser medido pela sobrevivência básica da empresa, pelo tamanho, pela taxa de retorno sobre o capital, sobre o investimento ou sobre as vendas. Outras vezes, o sucesso é avaliado pelo crescimento, refletido no aumento da produção, pela participação no mercado, pelo valor no mercado de ações. Ainda, o sucesso e o bom desempenho do empreendimento podem ser avaliados, também, pelo nível de satisfação do empreendedor com ele próprio e com a empresa.

Definida a subjetividade do sucesso empresarial, então como medi-lo? Como superar a dificuldade de se obter dados financeiros confiáveis e compatíveis com a realidade, visto que muitas empresas nem os tem, pela questão da informalidade, ou pela questão cultural de não divulgá-los. Como medir o sucesso empresarial sem obter estes dados diretamente?

Um modelo possível é utilizar *Proxy* da efetividade organizacional. Para Locke e Latham (2002) um dos primeiros conceitos utilizados em estudos sobre a efetividade organizacional refere-se à teoria de definição de metas. Desenvolvida a partir da visão comportamentalista que atribuía a teoria da definição de metas, à defesa de motivos internos somente mensuráveis mediante utilização de testes projetivos. A teoria da definição de metas baseia-se na noção de que a consciência dos objetivos afeta a ação (LOCKE; LATHAM, 2002).

Lok e Grawford (2000), ao elucidarem as principais noções e definições de medidas de efetividade organizacional, postulam que o conceito de efetividade estaria relacionado ao grau em que as metas e objetivos organizacionais são alcançados. Desta forma, aproxima-se do propósito de uma avaliação no nível de resultados e de sucesso.

Outra abordagem do conceito de efetividade organizacional, ou empresarial, fundamenta-se na suposição de que a efetividade de uma organização resulta da eficiência de processos e procedimentos organizacionais. Assim, quanto menos conflitantes, mais ordenados, contínuos e previsíveis os processos e procedimentos organizacionais, maior a efetividade (AHMED, 1999).

Connolly et al (1980) propõem um modelo conceitual de efetividade, no qual esta deve ser compreendida a partir de um conjunto de visões e abordagens, cada qual refletindo critérios avaliativos aplicados aos vários constituintes envolvidos, em menor ou maior grau, com a organização. É preciso destacar que o uso do termo constituinte implica na

possibilidade de que indivíduos ou grupos, direta, no caso de empreendedores, ou indiretamente, relacionados à organização, possam ser capazes de avaliar e, principalmente, influenciar, a efetividade organizacional.

Baseado nesta multidimensionalidade do conceito de efetividade organizacional, a pesquisa se utilizará do modelo de auditoria do sistema humano (ASH), criado por Quijano e Navarro. O modelo ASH foi desenvolvido com o objetivo de se ter nas organizações um instrumento de gestão, entretanto para Nevado(1998, apud QUIJANO ET AL, 2008), o objetivo da auditoria de recursos humanos é contribuir para a efetividade organizacional, permitindo a sua avaliação e a melhoria da performance social e a eficácia geral da empresa.

O modelo aqui adotado é um resumo do original, uma vez que a compreensão que se busca, em essência, é avaliar a capacidade da empresa de sobreviver, adaptar-se, manter-se e crescer, independente das funções que desempenhe (QUIJANO ET AL, 2008).

O questionário adotado mede efetividade organizacional, denominada doravante de efetividade empresarial, como *proxy* do sucesso, através de variáveis situadas em dois níveis de análise: organizacional e individual. No primeiro nível, as variáveis estão classificadas dentro de critérios econômicos, sociais e ambientais. Os Critérios Econômicos suportam aspectos produtivos, financeiros e comerciais; os Critérios Sociais são baseados em variáveis de estabilidade no emprego; os Critérios Ambientais, por sua vez, são supridos por variáveis de cumprimento de normativas ambientais e por capacidade de aquisição de recursos. No nível individual são analisadas variáveis de acidentabilidade, absenteísmo e rotatividade de mão-de-obra.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A ciência para Richardson (2008) busca respostas e esta busca é investigação metódica e organizada da realidade em benefício do homem. Estas respostas, por sua vez, resultam em novos conhecimentos que vão suscitar novas questões. Entretanto a primeira resposta a ser obtida é, a partir do problema estudado, entendê-lo e escolher o método de investigação adequado ao tipo de estudo que se deseja realizar. Portanto é a natureza do problema que determina a escolha do método. Desse modo, para a compreensão da relação estabelecida como questão alvo do estudo, o método quantitativo apresenta-se como mais apropriado ao estudo.

Para Hair Jr. (2005, p.62) “construto é um conceito ou idéia acerca de um objeto, atributo, ou fenômeno que carece ser medido”. Como o construto é uma abstração, normalmente não é observado de forma direta, o que obriga a medi-lo de forma indireta (HAIR JR., 2005).

Ainda Richardson (2008), afirma que o método quantitativo permite ao pesquisador, fundado em constructos e por meio da utilização de dados elaborar sumários, comparações e generalizações. E através de técnicas estatísticas garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação.

#### **3.1 Natureza da pesquisa**

O Presente estudo é uma pesquisa científica aplicada conforme Trujillo (1982), e deve ser caracterizado, segundo Tripodi et al (1981), como um estudo de caráter exploratório e descritivo.

Quanto à classificação epistemológica, conforme classificação de Burrell e Morgan (1996), a pesquisa está situada no paradigma funcionalista, e conforme Morgan (1996) enquadra-se na metáfora orgânica. Ainda quanto à utilização de variáveis epistemológicas e metodológicas a pesquisa é marcadamente empírica, positivista, sistêmica e funcionalista.

Por ser descritiva, pois busca descrever a relação entre variáveis, a pesquisa vai além da identificação da existência da relação e busca a determinação da natureza da relação. Conforme Gil (1999, p. 44), as pesquisas descritivas têm como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre

variáveis [...], algumas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”

### **3.2 Contextualização da população estudada**

A quantidade de empreendedores, e conseqüentemente, a cultura empreendedora vem crescendo no Brasil (GEM, 2008). Isto implica que cada vez mais as causas impactantes na vida empreendedora e suas principais conseqüências merecem ser estudadas. Das diversas dimensões que caracterizam o estudo do empreendedor, este estudo se concentra na dimensão comportamental de empreendedores com pequenos empreendimentos.

Empreendedores que atuam em pequenos empreendimentos são a grande maioria no Brasil. Para o SEBRAE/MG(2005) , em seu mais recente estudo a cerca da temática, esta fatia da população empreendedora é de 95,8% dos empreendimentos extintos e 86,8% dos empreendimentos ativos. Para este órgão a taxa de mortalidade dos empreendimentos no Brasil ainda é muito alta, apesar da evolução experimentada nos últimos anos. No referido estudo 59,9% dos empreendimentos brasileiros não chegam ao quarto ano de vida. No Nordeste este percentual, o mais alto do país dentre as regiões, é de 62,7%

Recentemente estudo do SEBARE/SP(2008) aponta que, 62% dos empreendimentos no estado de São Paulo não chegam ao fim do quinto ano de vida e que esta taxa tem se mantendo estável nos últimos 5 anos da pesquisa que monitora a mortalidade dos empreendimentos paulistas desde 1998. o estudo ainda mostra que as causas para o encerramento destes empreendimentos podem ser agrupadas em seis fatores:ausência de um comportamento empreendedor; ausência de planejamento prévio adequado; deficiências do processo de gestão empresarial; insuficiência de políticas publicas de apoio; dificuldades decorrentes da conjuntura econômica; e impacto dos problemas pessoais sobre o negócio.

No estado do Rio Grande do Norte, o SEBRAE/RN tem, desde meados da década de 90, realizado diversas ações no sentido de prover capacitação e suporte organizacional aos empreendedores, dos diversos segmentos econômicos, portes e locais do estado. Dentre estas ações, considerada das mais importantes, a produção de *wokshops* EMPRETEC iniciou-se em 1998 e até os dias atuais ainda é realizada. Até 31 de agosto de 2009, haviam sido realizados, no estado, cento e trinta e três *workshop's*, com 3.512 participantes, em vinte e um municípios.

Estes participantes vivenciam em seu dia-a-dia, como os demais empreendedores vivenciam aspectos comportamentais da ação empreendedora. Estabelecem objetivos para

seus empreendimentos; buscam informações para elaborar planos de ação e avaliar riscos; antecipam-se aos fatos; expandem sempre suas atividades em função de oportunidades; posicionam-se em relação aos riscos; agem diante dos obstáculos; assumem suas responsabilidades com os envolvidos no processo e consigo próprio; buscam a melhoria contínua; influenciam os outros nas transações comerciais e para obter auxílio; são independentes e acreditam na própria capacidade de obter sucesso com seu empreendimento. No entanto, diferente dos demais, a participação no *workshop* pode tê-los tornado mais conscientes em relação a suas próprias capacidades empreendedoras, em relação à prática de comportamentos empreendedores que podem interferir nos seus resultados.

O modelo contido no *workshop* permite a estes indivíduos uma autoavaliação em relação ao que acreditam ser suas capacidades e limitações empreendedoras. Entretanto, não há garantias do efetivo impacto que este processo resulte em mudanças comportamentais. Também não há estudos que confirmem que possíveis mudanças comportamentais realizadas aumentem a probabilidade destes indivíduos em atingir a efetividade empresarial. No entanto, o conhecimento adquirido os torna diferentes e isto, por si só, pode ensejar diferenças de resultados e de ação.

### **3.3 População e amostra**

A população estudada compreende a quantidade de participantes do Seminário EMPRETEC realizados no Rio Grande do Norte. O SEBRAE/RN repassou um banco de dados contendo informações de todos os participantes dos seminários desde Outubro de 1998, data de realização do primeiro no Rio Grande do Norte, até 30 de Junho de 2009. Este banco de dados continha além de data da realização e local de cada seminário, as informações de 3.512 indivíduos participantes. De cada indivíduo havia informações pessoais, tais como nome completo, data de nascimento e endereço.

A Tabela 2 mostra o número de participantes do workshop EMPRETEC distribuídos por ano e localidade de participação do Seminário.

**Tabela 2 - Número de participantes do EMPRETEC no Rio Grande do Norte**

Número de Participantes Cidade	Ano											Total geral	
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		2009
Acari									19				<b>19</b>
Alto do Rodrigues								29		30	32		<b>91</b>
Apodi						29	21	48			24		<b>122</b>
Areia Branca									25				<b>25</b>
Assú					71	61	55	31	23			29	<b>270</b>
Caicó						78	47	21	32	30	26	27	<b>261</b>
Cruzeta												25	<b>25</b>
Currais Novos			16			30	21	55	25	22			<b>169</b>
Florânia												19	<b>19</b>
Jardim de Piranhas												22	<b>22</b>
Lagoa Nova											25		<b>25</b>
Macau									17				<b>17</b>
Mossoró			25	19		28	97	90	57	62	63	58	<b>499</b>
Natal	11	78	163	101	122	163	154	229	122	131	171	104	<b>1549</b>
Nova Cruz												27	<b>27</b>
Parelhas							26	31		28		25	<b>110</b>
Pau dos Ferros						22	19		51	25			<b>117</b>
Rodolfo Fernandes												19	<b>19</b>
Santa Cruz							18	19	27		21		<b>85</b>
São Miguel do Gostoso												20	<b>20</b>
São Paulo do Potengi										21			<b>21</b>
<b>Total geral</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	<b>204</b>	<b>120</b>	<b>193</b>	<b>411</b>	<b>458</b>	<b>553</b>	<b>398</b>	<b>349</b>	<b>362</b>	<b>375</b>	<b>3512</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para determinar o tamanho da amostra, além da aplicação de uma fórmula, algumas observações devem ser levadas em consideração (MALHOTRA, 2001):

a) quanto maior o número de elementos numa amostra, menor os desvios dos parâmetros em relação ao valor esperado da população;

b) quanto maior o número de elementos, maior a aproximação da distribuição amostral à curva normal;

c) quanto maior a homogeneidade da população, menor será a amostra a ser pesquisada.

Existem inúmeras fórmulas para se apurar o tamanho da amostra, variando de autor para autor. A fórmula utilizada neste estudo é aplicada para uma amostragem probabilística e para uma população finita, ou seja, quando o universo é composto por menos de 100 mil casos (VIEGAS, 1999):

$$n = \frac{\sigma^2 pq \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq}$$

Onde:

$n$  = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança em quantidade de desvios padrões

$p$  = proporção do universo que possui a propriedade pesquisada

$q$  = proporção do universo sem a propriedade pesquisada ( $q=100-p$ )

$e$  = erro de estimação (em valores percentuais)

$N$  = população

Valores utilizados:

$\sigma^2 = 1,96$  (95% de confiança corresponde a  $2\sigma$ )

$p = 50$  (usando-se o valor 50 para  $p$ , maximiza-se o numerador, aumentando a segurança da amostra)

$q = 50$  ( $q=100-p$ )

$e = 5$  (margem de erro de 5%)

Através da aplicação da fórmula obteve-se que a amostra deveria ter um tamanho mínimo de 186 indivíduos.

A Amostragem foi produzida de forma probabilística e estratificada, que segundo Malhotra (2001, p.310) é um processo de dois estágios para dividir a população em subpopulações ou estratos. Os estratos devem ser mutuamente excludentes e coletivamente exaustivos, no sentido de que cada elemento da população deve ser atribuído a um único estrato e nenhum elemento da população deve ser omitido. Em seguida, os elementos são selecionados de cada estrato por um processo aleatório (MALHOTRA, 2001). Visando garantir a estratificação que evitasse algum tipo de viés amostral, e ainda que esta fosse aderente ao modelo estudado, buscou-se a estratificação dos indivíduos conforme o ano de participação do Seminário EMPRETEC e a localidade onde participou. Para os casos em que a quantidade ficou menor que um, foi ajustado para o mínimo de um indivíduo. Assim o tamanho da amostra estratificada foi de 223 indivíduos, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Número de indivíduos da amostra por localidade e ano de participação no EMPRETEC**

Amostra estratificada Cidade	Ano												Total geral
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Acari									1				1
Alto do Rodrigues								2		2	2		6
Apodi						2	1	3			2		8
Areia Branca									2				2
Assú					4	4	3	2	1			2	16
Caicó						5	3	1	2	2	2	2	17
Cruzeta												2	2
Currais Novos			1			2	1	3	2	1			10
Florânia												1	1
Jardim de Piranhas												1	1
Lagoa Nova											2		2
Macau									1				1
Mossoró			2	1		2	6	6	4	4	4	4	33
Natal	1	5	10	6	8	10	10	14	8	8	11	7	98
Nova Cruz												2	2
Parelhas							2	2		2		2	8
Pau dos Ferros						1	1		3	2			7
Rodolfo Fernandes												1	1
Santa Cruz							1	1	2		1		5
São Miguel do Gostoso												1	1
São Paulo do Potengi										1			1
<b>Total geral</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>223</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Determinadas as quantidades de cada estrato, foram gerados aleatoriamente, conforme a base de dados, os nomes dos indivíduos respondentes, prevendo inclusive uma quantidade de reserva para os casos de impossibilidades de entrevistas.

### 3.4 Instrumentos de coleta

Para a coleta de dados foram utilizados três instrumentos, cada um fundamentado em construto bem definido. O primeiro baseado nas características do comportamento empreendedor – CCE's, da ONU conforme descrito em Palleta (2001), segundo descrito no item 2.3 e modelo contido nos anexos II, III e IV. O segundo fundamentado na escala de *locus* de controle de Rotter (1991), conforme já definido e descrito no item 2.4.1; e modelo contido no anexo I. E o terceiro baseado no método ASH de avaliação da efetividade organizacional de Quijano e al (2008), conforme descrito no item 2.5 e modelo contido no anexo V.

Foi realizado um pré-teste com quatro indivíduos respondentes, com o objetivo de validar os três instrumentos, sua aplicação conjunta, a técnica da entrevista e a abordagem apropriada ao entrevistado. Avaliou-se o *feedback* obtido e com a conclusão de que o

método de coleta de dados mostrou-se confiável, montou-se o procedimento de realização das mesmas.

### 3.5 Procedimento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados entre Outubro de 2009 e Fevereiro de 2010. Todos os conjuntos de três questionários (*Locus* de controle, Características do comportamento empreendedor e Efetividade organizacional), foram identificados através de codificação que permitiu a conexão deles para cada indivíduo respondente. Em função da estratificação da amostra por ano e localidade foi definida a estratégia de aplicação como demonstrado na Tabela 4

**Tabela 4 - Tabela de aplicação dos questionários por região**

Região	Cidades	Quantidade de indivíduos	No. de aplicadores	Pré-teste	Treinamento (aplicação pelo pesquisador)
<b>Capital</b>	Natal, São Paulo do potengi e São miguel do gostos	100	2	4	4
<b>Oeste</b>	Mossoró, Apodi, Pau dos Ferros, Areia Branca, e Rodolfo Fernandes	51	1		2
<b>vale do assú</b>	Assú, Alto do Rodrigues e Macau	23	1		2
<b>Seridó</b>	Caicó, Jardim de Piranhas, Cruzeta, Florânia e Parelhas	29	1		2
<b>Agreste</b>	Currais Novos , Acari, Lagoa Nova, Nova Cruz e Santa Cruz	20	1		2
<b>TOTAIS</b>		<b>223</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

As cidades foram agrupadas por região e em cada região foi contratado e treinado um aplicador, à exceção de Natal que, em função da quantidade, foram contratadas duas pessoas. Todos os contratados eram ex-estagiários do SEBRAE/RN, estratégia adotada para garantir experiência no relacionamento com empreendedores. Todos foram treinados na aplicação dos instrumentos quanto a aspectos de abordagem, explicações aos respondentes e nível de interferência quanto a possíveis dúvidas. Eles também assistiram o pesquisador aplicar duas entrevistas e aplicaram outras duas acompanhadas pelo pesquisador.

### 3.6 Análise e interpretação dos dados

Para a análise quantitativa dos dados foram utilizadas o aplicativo computacional *Statistical Analysis System (SAS)*, versão *Enterprise Guide* versão 4.1, que permitiu a geração aleatória dos respondentes da pesquisa (pacote *survey select*), a utilização das técnicas estatísticas para a análise das variáveis estudadas e a avaliação de confiabilidade dos instrumentos e conseqüentemente das considerações geradas a partir destes.

Dentre as técnicas que foram utilizadas destacam-se as análises de correlação e regressão. A análise de correlação permitiu medir o grau de relacionamento entre as variáveis e a análise de regressão possibilitou estimar os valores da variável dependente com base nos valores de uma ou mais variáveis independentes. Ambas as técnicas permitem a análise de dados amostrais, a construção de modelo matemático que descreva a relação entre uma variável dependente quantitativa e duas ou mais variáveis independentes quantitativas ou qualitativas (HAIR, 2005).

Outra técnica utilizada foi a análise fatorial, no intuito de reduzir as variáveis em fatores. Ela foi utilizada com o objetivo de reduzir as dez características empreendedoras em um conjunto menor de variáveis, permitindo a escolha de uma ou mais características significativas.

Resumidamente, a Tabela 5 mostra as técnicas estatísticas a utilizadas de acordo com cada objetivo.

**Tabela 5 - Técnicas estatística utilizadas por objetivo**

OBJETIVOS	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS
Medir o grau de <i>locus</i> de controle de microempresários;	Medidas de tendência central e distribuição de frequência.
Definir um perfil médio de características comportamentais dos empreendedores estudados	Medidas de tendência central e distribuição de frequência.
Definir os fatores comportamentais característicos dos empreendedores que obtiveram efetividade empresarial	Análise fatorial, análise de percentil.
Definir os fatores comportamentais característicos dos empreendedores que não obtiveram efetividade empresarial	Análise fatorial, análise de percentil.
Determinar a associação entre o <i>locus</i> de controle interno, a capacidade de avaliação de riscos, a capacidade de inovação e a capacidade de estabelecimento de metas	Análise de correlação, regressão múltipla.
Avaliar o grau de efetividade empresarial.	Medidas de tendência central e distribuição de frequência

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.7 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa teve basicamente duas limitações. A primeira em relação ao questionário da efetividade organizacional. Houve dificuldade em obter informações que permitissem avaliar a efetividade empresarial em 77 observações. Informações sobre variação de produtividade, faturamento e lucro dos empreendimentos mostraram-se por vezes dúbias e conflitantes, além das informações sobre avaliação de qualidade destes empreendimentos tiveram alta incidência de erros e variaram muito quanto a forma das respostas.

Outro aspecto que pode ter influenciado este nível de erros e respostas dúbias ao questionário de efetividade, é que ele sempre foi o terceiro a ser aplicado, após os outros dois, que são sobre aspectos comportamentais. Os aplicadores reportaram que diversos respondentes reclamaram da grande quantidade de itens por responder (cinquenta e cinco questões da autoavaliação, vinte e nove questões forçadas do *locus* de controle e trinta do questionário de efetividade), e em alguns casos, em face de estas reclamações, o aplicador deixou o último questionário, da efetividade organizacional, com o respondente para que este o respondesse sozinho em outro instante, e depois o devolvesse.

Outro fator que levou ao descarte de 77 avaliações da efetividade empresarial, foi o receio de muitos empreendedores que informações, principalmente as de caráter financeiro, possam ser utilizadas por órgãos de fiscalização governamentais contra eles, visto que muitos dos empreendimentos são de pequeno porte e têm elevado índice de informalidade.

A segunda limitação se refere a necessidade de estratificação da amostra considerando a localidade e ano de participação no EMPRETEC. Isto gerou a necessidade de aplicar os questionários em vinte e uma cidades, tornando difícil a aplicação em curto espaço tempo por uma só pessoa, no caso o pesquisador, ele próprio aplicá-los. A solução encontrada foi a contratação de aplicadores dos questionários em cinco regiões do Rio Grande do Norte. Desta forma não existe a garantia da isenção do processo, ausência de indução de respostas, ou até mesmo de veracidade de todos os questionários.

Apesar da representatividade da amostra ter obedecido a critérios já cientificamente consolidados para pesquisas no campo das ciências sociais, os resultados aqui obtidos devem ser avaliados com prudência e comparados com estudos semelhantes, com o objetivo de melhor clarificar conclusões a respeito dos aspectos apresentados.

## 4 RESULTADOS

Neste t3pico do estudo ser3o apresentados os resultados e suas respectivas an3lises. Inicialmente apresentam-se as informa33es que caracterizam empreendedores e os empreendimentos, em seguida grau do *locus* de controle dos indiv3duos da amostra, o perfil m3dio das caracter3sticas comportamentais e as rela33es ente elas. A partir deste ponto apresentam-se as caracter3sticas comportamentais predominantes nos empreendedores que obtiveram efetividade e aquelas predominantes nos que n3o obtiveram efetividade, as rela33es entre o *locus* e as caracter3sticas comportamentais e o grau de associa33o entre o *locus* e a efetividade empresarial.

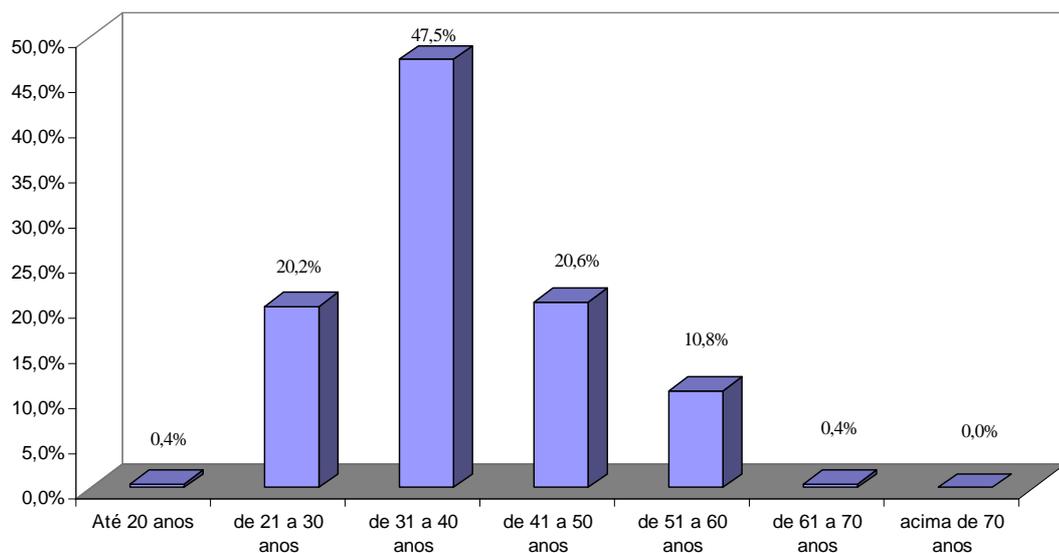
### 4.1 An3lise descritiva da amostra

#### 4.1.1 O empreendedor

As informa33es descritivas captadas no instrumento de autoavalia33o comportamental, utilizado para medir as caracter3sticas empreendedoras, foram idade, sexo, escolaridade e, nos casos de forma33o superior, a forma33o acad3mica.

A idade dos empreendedores 3 a correspondente aquela captada no momento da aplica33o dos question3rios, e foi obtida atrav3s da utiliza33o de sete faixas. O objetivo de utilizar este dado era ter a possibilidade de classificar os indiv3duos da amostra e assim poder cruzar o fator idade com aspectos comportamentais. O Gr3fico 2 apresenta os resultados:

**Gr3fico 2 - Idade do empreendedor**

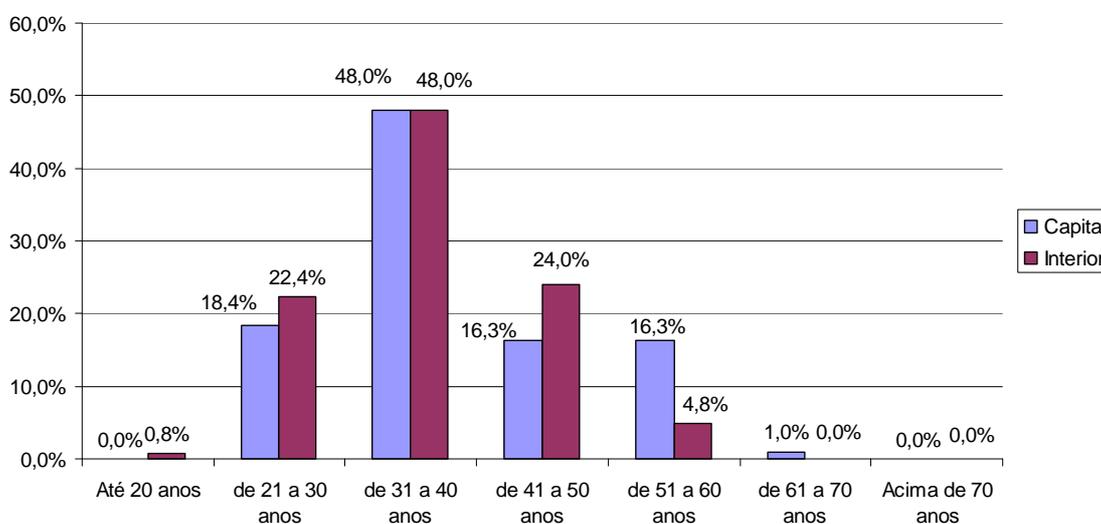


Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos indivíduos (88,3%) tem entre 21 e 50 anos, sendo que 47,5%, quase a metade, tem entre 31 e 40 anos. O percentual de empreendedores com menos de 20 anos é inexpressivo (0,4%), Mesmo resultado dos empreendedores com idade entre 61 e 70. Chama a atenção a não existência de empreendedores na faixa de idade superior a 70 anos. O GEM (2008) mostra que o Brasil possui um dos menores índices de participação do adulto de meia idade (55 a 64 anos) no empreendedorismo (3%) e que a faixa do adulto jovem (18 a 24 anos), 25%, tem crescido significativamente nos últimos anos.

Para a avaliação de localidade foi construída uma *dummy*, denominada local, que assume o valor “capital” para os indivíduos que atuam em Natal e “interior” para aqueles que atuam nas demais cidades. O Gráfico 3 mostra que a separação utilizando-se a *dummy* local, não muda significativamente o perfil de idade dos empreendedores. A capital tem uma maior proporção de indivíduos com idade entre 51 e 60 anos, três vezes maior do que o interior, 16,3% e 4,8% respectivamente, enquanto este tem uma maior proporção de indivíduos com idade entre 41 e 50 anos.

**Gráfico 3 - Idade do empreendedor conforme o local**

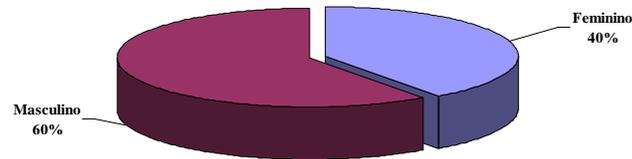


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero dos empreendedores respondentes o Gráfico 4 mostra que a maioria dos indivíduos (60,1%) pertence ao sexo masculino. No entanto, o IBGE (2007) informa que na distribuição da população do Rio Grande do Norte 50,1% é de mulheres. O estudo do GEM (2008) também aponta um relativo desequilíbrio na proporção entre homens e mulheres empreendedores, quando comparados a proporção de gênero da população brasileira. Embora a diferença no estudo do GEM (2008) seja menor, 54% a 46%, a avaliação daquela instituição, é que a participação feminina vem crescendo na ação de empreender em

nosso país. A participação feminina, que em 2001 era de 29%, vem progressivamente diminuindo a diferença.

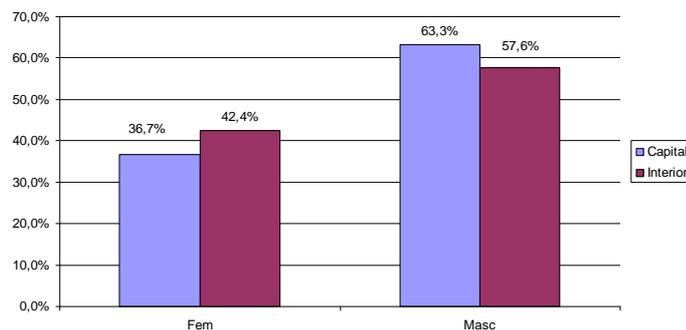
**Gráfico 4 - Classificação do empreendedor quanto ao gênero**



Fonte: Dados da pesquisa.

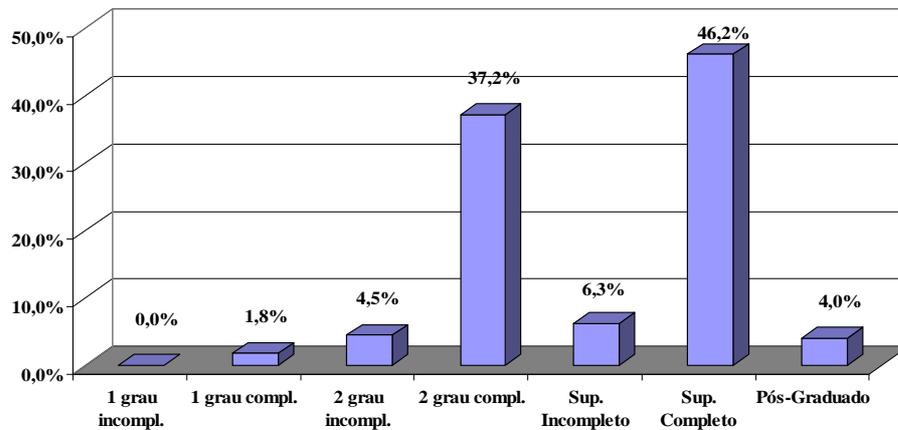
Neste estudo a diferença de gêneros se acentua quando se analisa a participação dos gêneros por local de atuação. O Gráfico 5 mostra que a proporção de empreendedoras no interior (42,4%) é maior que na capital.

**Gráfico 5 - Classificação do empreendedor quanto ao gênero e local**



Fonte: Dados da pesquisa.

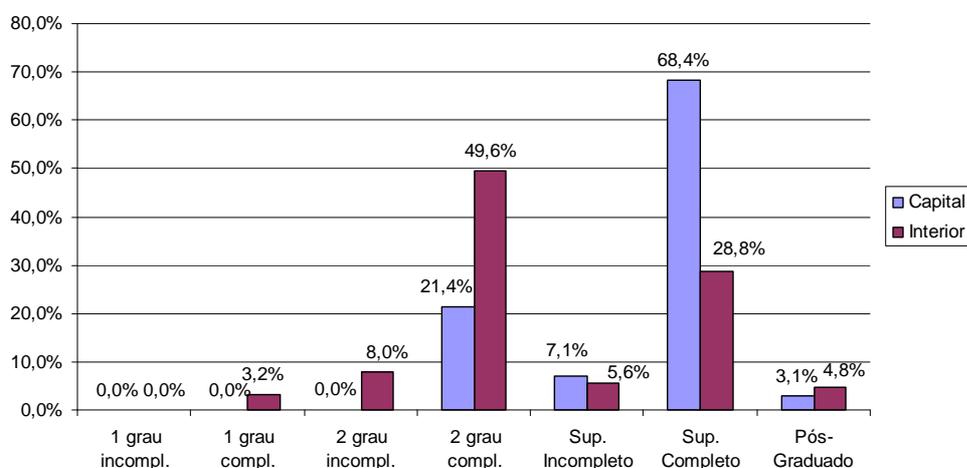
Em relação a escolaridade, os resultados mostrados no Gráfico 6, demonstram que a maior parte dos empreendedores (46,2%) tem nível superior completo. Relevante também a quantidade de empreendedores (37,2%), que encerraram o 2º grau e não ingressaram em um curso superior.

**Gráfico 6 - Escolaridade do empreendedor**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando se verifica a escolaridade por local, conforme mostra o Gráfico 7, a capital apresenta empreendedores com nível de escolaridade maior. A escolaridade dos indivíduos da capital concentra-se na faixa do nível superior completo (68,4%), enquanto que a escolaridade dos empreendedores do interior concentra-se na faixa do 2º grau completo (49,6%). Apesar disto o nível de escolaridade “pós-graduado” apresenta percentual maior no interior do que na capital, 4,8% e 3,1% respectivamente. Uma análise detalhada dos questionários mostra que este resultado foi determinado pela quantidade de pós-graduados da cidade de Mossoró. Outra possibilidade é a procura por capacitação ser maior em função de oportunidades percebidas por estes indivíduos no mercado da região. Exemplo disto é o impacto que a Petrobrás provoca nas regiões onde atua, ao exigir maior qualificação de suas fornecedoras. Pesquisa a ser publicada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA, onde o pesquisador tem vinculação funcional, chega a conclusão que aquela empresa impacta positivamente na qualificação dos empregados de seus fornecedores.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Não foi utilizada a faixa de escolaridade analfabeto em função do EMPRETEC não permitir a participação de indivíduos com este nível de escolaridade.

**Gráfico 7 - Escolaridade do empreendedor por local**

Fonte: Dados da pesquisa.

Fato a ser pesquisado em estudo posterior poderá explicar a baixa ocorrência de empreendedores com curso superior incompleto (6,35%), embora haja uma expressiva faixa que concluiu o 2º grau. Este resultado pode refletir alguma incompatibilidade entre a ação empreendedora e estudos regulares. O dado de escolaridade será utilizado mais adiante na busca de significância na relação entre resultado do empreendedor, suas características comportamentais e sua escolaridade.

A Tabela 6 mostra as áreas de formação em que dos empreendedores com formação superior (50,2%), incluindo os pós-graduados. Expressiva maioria (34,2%), pouco mais de um terço tem curso superior em Administração. Dos dez cursos com maior participação (Administração, ciências contábeis, engenharia civil, direito, sistemas de informação, pedagogia, psicologia, arquitetura e jornalismo e letras), predomina a área de ciências sociais (53,9%), em seguida vem área de ciências tecnológicas (19,7%) e, por fim, a área de ciências humanas (12,9%). A predominância da formação em administração também se apresenta no interior, entretanto de forma mais acentuada.

**Tabela 6 - Formação do empreendedor**

<b>Formação</b>	<b>Percentual Capital</b>	<b>Percentual Interior</b>	<b>Percentual Total</b>
Administração	30,0%	40,4%	34,2%
Ciências Contábeis	7,1%	19,1%	12,0%
Engenharia Civil	17,1%	4,3%	12,0%
Direito	12,9%		7,7%
Sistema de informação	7,1%	2,1%	5,1%
Pedagogia	1,4%	8,5%	4,3%
Psicologia	5,7%		3,4%
Arquitetura	2,9%	2,1%	2,6%
Jornalismo	2,9%	2,1%	2,6%
Letras	1,4%	4,3%	2,6%
Odontologia	2,9%	2,1%	2,6%
Veterinária		6,4%	2,6%
Engenharia Elétrica	2,9%		1,7%
Medicina	2,9%		1,7%
Designer	1,4%		0,9%
Matemática	1,4%		0,9%
Educação Física		2,1%	0,9%
Farmácia		2,1%	0,9%
Fisioterapia		2,1%	0,9%
História		2,1%	0,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na construção do perfil da população amostrada também se captou o tempo decorrido entre a data que o indivíduo fez o *workshop* EMPRETEC e a data da aplicação dos questionários. A Tabela 7 mostra que o tempo médio foi de 4,017 anos. Mostra ainda que os indivíduos que fizeram o *workshop* há mais tempo, fizeram há 11 anos, e os que fizeram há menos tempo, fizeram há menos de um ano. Mais adiante este dado será utilizado como variável dependente, com o objetivo de avaliar sua significância em modelos de regressão.

**Tabela 7 - Análise estatística da variável TempoCurso**

Média	Desvio Padrão	Erro padrão	Variância	Mínimo	Máximo	N
4.0179	2.7145	0.1817	7.3694	0	11.	223

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.2 O empreendimento

Antes de iniciar a caracterização dos empreendimentos é importante ressaltar uma informação relevante na pesquisa. A Tabela 8 mostra que somente 2,69% dos empreendedores da amostra declararam não ter mais empreendimentos, ou seja declararam não mais empreender. Destes alguns já empreendiam antes de participar do workshop, outros iniciaram e encerraram seus empreendimentos após terem participado.

**Tabela 8 - Frequência de empreendedores com empreendimentos fechados**

Ativa	Frequência	Percentual
0	6	2,69
1	217	97,31

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 mostra o tempo médio de vida dos empreendimentos (os que fecharam e os que permanecem em funcionamento), informação que é utilizada também pelo estudo como possível *proxy* do sucesso empresarial. Este tempo foi calculado a partir da diferença entre o ano da pesquisa (2009), e o ano da abertura do empreendimento, para os que permanecem abertos e entre o ano de fechamento e de abertura para os que encerraram suas atividades. O resultado apresentado (10,49 anos) mostra que o grupo consegue fazer seus empreendimentos sobreviverem mais do que a maioria dos empreendedores brasileiros. Estudos do SEBRAE/MG(2005) apontam que 47,45% dos empreendimentos brasileiros não permanecem no mercado além dos quatro anos. Outra informação relevante apresentada pela Tabela 9 é que o tempo de vida dos empreendimentos do interior é menor que o daqueles da capital.

**Tabela 9 - Análise da variável TempoEmpresa**

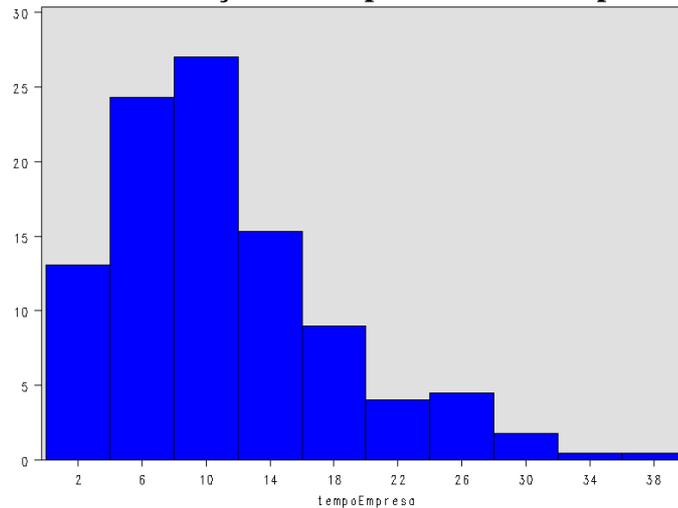
Local	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Limite inferior do Intervalo de confiança	Limite superior do Intervalo de confiança
Todos	10.49	7.0343	0.4721	49.4818	0	38.	9.56	11.42
Capital	11.94	7.7893	0.7908	49.4818	1	38.	10.37	13.51
Interior	9.46	6.1858	0.5532	49.4818	0	29.	8.26	10.45

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da alta variância do tempo de vida dos empreendimentos, uma análise realizada determina que o intervalo de confiança da amostra está entre 9,56 e 11,42 (com 95% de probabilidade). O Gráfico 8 apresenta-se um histograma com a distribuição do tempo de

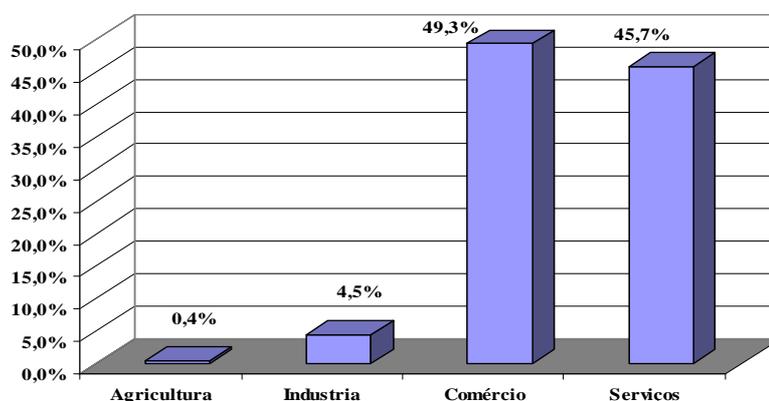
vida dos empreendimentos. A alta variância deste é mais bem explicada através deste gráfico que também confirma concentração do intervalo de confiança. Análise dos questionários dos empreendimentos com valores altos de tempos de vida, por exemplo 38 anos, mostram que estes empreendimentos são caracterizados como familiares e o empreendedor incluído na pesquisa, apesar de não tê-lo iniciado, lidera sua administração, muitas vezes em conjunto com familiares outras vezes sozinho

**Gráfico 8 - Distribuição do tempo de vida do empreendimento**



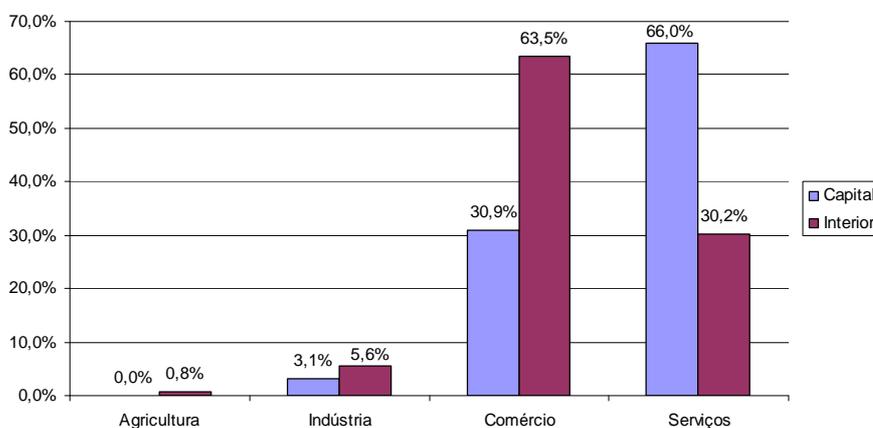
Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 9 mostra a distribuição dos empreendimentos quanto ao setor econômico. Os empreendimentos são predominantemente dos setores do comércio (49,3%) e serviços (45,7%). Do universo pesquisado pelo GEM (2008), 58% dos empreendimentos estão concentrados no setor de serviços. A instituição afirma que esta distribuição se justifica porque esses empreendimentos estão vinculados a segmentos tradicionais, de baixo nível de inovação e, também, porque, em linhas gerais, os serviços orientados ao consumidor são tipicamente menos intensivos em necessidade de formalização, capital, tecnologia, e conhecimento do que os outros setores.

**Gráfico 9 - Setor econômico dos empreendimentos**

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, quando se estratifica os empreendimentos por local do empreendimento, como mostrado no Gráfico 10 na capital a maioria tende para o setor de serviços (63,5%), e no interior para o setor comercial (66,0%). Esta mesma tendência foi observada pelo estudo do SEBRAE/SP(2008), sendo que naquele estado a diferença do setor mais expressivo é um pouco menor (58%).

**Gráfico 10 - Setor econômico dos empreendimentos por local**

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 10, mostra a distribuição de ramos de atividade dos empreendimentos até 80% da amostra. Dentre os principais ramos destacam-se aqueles associados ao setor do comércio (vestuário e calçados, autopeças e supermercado), e serviços (alimentação, consultoria, construção civil e contabilidade). Demonstrando uma tendência pelos segmentos tradicionais destes setores. A expressiva quantidade de empreendimentos especializados (consultoria, advocacia, informática, educação, odontologia, psicologia, medicina e

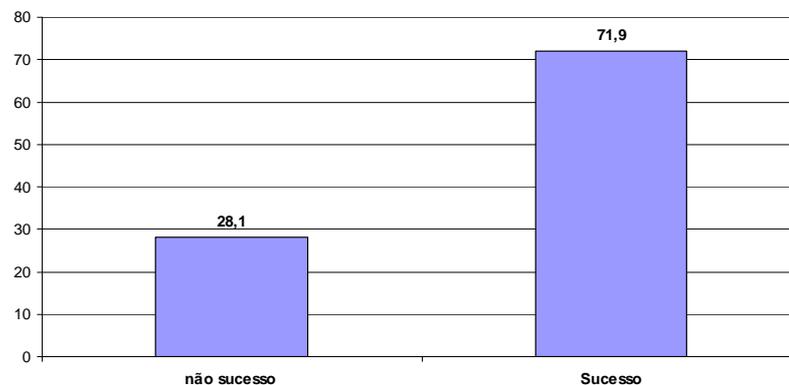
produtos farmacêuticos), demonstra a tendência de qualificação já apresentada quando se verificou a formação do empreendedor, pois são atividades associadas a formação de nível superior, que em muitos casos, requerem diploma para o responsável técnico, embora este não tenha que ser necessariamente o empreendedor.

**Tabela 10 - Ramo de atividade dos empreendimentos**

Ramo de Atividade	Percentual	Percentual acumulado.
Vestuário e Calçados	8,1%	8,1%
Alimentação	5,8%	13,9%
Autopeças	4,9%	18,8%
Consultoria	4,5%	23,3%
Construção civil	4,0%	27,4%
Contabilidade	4,0%	31,4%
Supermercado	4,0%	35,4%
Informática	3,6%	39,0%
Material de construção	3,1%	42,2%
Salão de beleza	3,1%	45,3%
Advocacia	2,7%	48,0%
Educação	2,7%	50,7%
Panificação	2,7%	53,4%
Gêneros alimentícios	2,2%	55,6%
Comércio não especializado	2,2%	57,8%
Combustíveis e lubrificantes	1,8%	59,6%
Comunicação	1,8%	61,4%
Confecções em geral	1,8%	63,2%
Produtos Farmacêuticos	1,8%	65,0%
Medicina e saúde	1,8%	66,8%
Comércio de Veículos	1,8%	68,6%
comércio de perfumaria e cosméticos	1,8%	70,4%
Eventos	1,3%	71,7%
Meios de hospedagem	1,3%	73,1%
Livraria e Papelaria	1,3%	74,4%
Odontologia	1,3%	75,8%
Provedora de Internet	1,3%	77,1%
Psicologia	1,3%	78,5%
Indústria Têxtil	1,3%	79,8%
serviços de reparos em ar condicionado	0,9%	80,7%

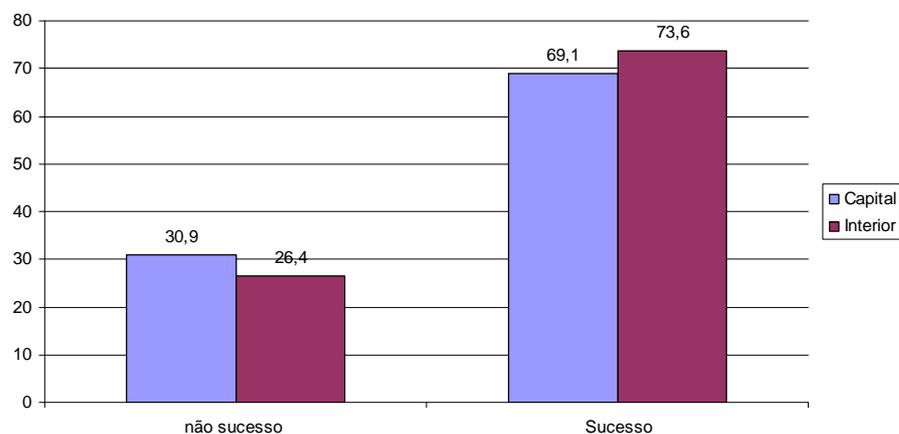
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à efetividade empresarial, obtido do instrumento da efetividade organizacional, através da avaliação dos critérios econômicos; sociais; e ambientais, a amostra revela que 71,9% dos empreendimentos têm efetividade empresarial, contra 28,1% dos empreendimentos que obtiveram como resultado a não-efetividade (Gráfico 11). Este resultado foi obtido em somente 146 questionários, uma vez que os demais apresentaram inconsistências ou ausência de informações que permitissem a avaliação da efetividade empresarial. A ausência de informações deu-se em maior escala de representatividade na capital do que no interior (55,8% e 44,2% respectivamente).

**Gráfico 11 - Efetividade dos empreendimentos**

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 12 mostra os resultados obtidos para a efetividade empresarial quando se estratifica os empreendimentos por local. Os valores obtidos de efetividade para a capital e o interior (69,1% e 73,6% respectivamente), são semelhantes aos obtidos sem a estratificação. Deduz-se, então, que a amostra não varia significativamente por local, quanto a *dummy* efetividade empresarial, e que a ausência de informações não afetou a distribuição apesar de ser maior na capital.

**Gráfico 12 - Efetividade dos empreendimentos por localização**

Fonte: Dados da pesquisa.

Efetivando-se a correlação entre o tempo de vida do empreendimento e a obtenção da efetividade empresarial, chega-se a conclusão que existe uma correlação linear positiva significativa ( $p\text{-valor} = 0,0184$ ) entre as duas variáveis, no entanto esta correlação é fraca (Tabela 11). Este resultado permite concluir que fato do empreendimento ter muito tempo de vida não significa que ele tenha efetividade empresarial, embora esta efetividade contribua

para um maior tempo de vida empresarial. Ou seja, o tempo de vida do empreendimento é um dos sinais de efetividade, apesar de não ser determinante dele.

**Tabela 11-Correlação de *Pearson* entre o tempo de vida do empreendimento e a efetividade**

Correlação de <i>Pearson</i> Prob >  r  sob H0: Rho=0 Número de observações	
	tempoEmpresa
<b>Efetividade</b>	0.19486
efetividade	0.0184
	146

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 *Locus* de Controle

O resultado da escala de *locus* de controle interno-externo de Rotter (Tabela 12) aponta que os indivíduos da amostra possuem a localidade do controle mais para o interno, 7,3587444 de média e uma variância de 5,3666. Conforme a escala do *locus* de controle de Rotter (de 0 a 23), a amostra confirma um valor do *locus* de controle tendendo a internalidade.

Quando se avalia o *locus* considerando-se a estratificação por local, obtém-se que os empreendedores do interior possuem o *locus* mais próximo da internalidade que os empreendedores da capital, ou seja, os indivíduos que empreendem no interior têm a tendência a perceber melhor sua parcela de responsabilidade nos resultados obtidos do que seus congêneres da capital. Com 95% de margem de acerto, o intervalo de confiança, do *locus* dos indivíduos da capital (7,7742-8,4706) é menor do que os do interior (6,3112-7,2087), indicando que os empreendedores da capital se assemelham mais quanto a percepção do *locus* de controle autoavaliado.

**Tabela 12 - Análise da variável *Locus***

Local	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Limite inferior do Intervalo de confiança	Limite superior do Intervalo de confiança
Todos	7.3587	2.3165	0.1551	5.3662	0	13.	7.053	7.664
Capital	8.1224	1.7366	0.1754	3.0157	5	11.	7.7742	8.4706
Interior	6.7600	2.5349	0.2267	6.4258	0	13.	6.3112	7.2087

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das respostas aos itens da escala do *locus* de controle (**Tabela 13**) mostra que dos vinte e três itens do construto, somente seis, apresentaram mediana igual a um. Isto significa que a maior parte dos indivíduos respondeu a estas questões colocando o *locus* de

controle na externalidade. Para os demais itens, dezessete, a maioria dos empreendedores colocou o locus de controle na internalidade. Quatro questões (R10B, R15B, R16A e R23A), apresentaram média próxima de zero, representando que a grande maioria dos indivíduos não concordou com a afirmação, implicando em baixo grau de discriminação desses itens tendendo à internalidade.

**Tabela 13 - Itens da escala de *locus* de controle**

Variáveis	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Variância	N	Mediana
R2A	0.1166	0.3217	0.0215	0.1035	223	0.0000
R3B	0.7713	0.4209	0.0282	0.1772	223	1.0000
R4B	0.1345	0.3420	0.0229	0.1170	223	0.0000
R5B	0.4170	0.4942	0.0331	0.2442	223	0.0000
R6A	0.7040	0.4575	0.0306	0.2093	223	1.0000
R7A	0.3587	0.4807	0.0322	0.2311	223	0.0000
R9A	0.3049	0.4614	0.0309	0.2129	223	0.0000
R10B	0.0717	0.2587	0.0173	0.0669	223	0.0000
R11B	0.1614	0.3688	0.0247	0.1360	223	0.0000
R12B	0.5695	0.4963	0.0332	0.2463	223	1.0000
R13B	0.1435	0.3514	0.0235	0.1235	223	0.0000
R15B	0.0807	0.2730	0.0183	0.0745	223	0.0000
R16A	0.0179	0.1330	0.0089	0.0177	223	0.0000
R17A	0.3946	0.4899	0.0328	0.2400	223	0.0000
R18A	0.1794	0.3845	0.0257	0.1479	223	0.0000
R20A	0.1435	0.3514	0.0235	0.1235	223	0.0000
R21A	0.3857	0.4878	0.0327	0.2380	223	0.0000
R22B	0.7534	0.4320	0.0289	0.1866	223	1.0000
R23A	0.0897	0.2864	0.0192	0.0820	223	0.0000
R25A	0.1031	0.3048	0.0204	0.0929	223	0.0000
R26B	0.5022	0.5011	0.0336	0.2511	223	1.0000
R28B	0.3767	0.4856	0.0325	0.2359	223	0.0000
R29A	0.5785	0.4949	0.0331	0.2449	223	1.0000

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão R10 diz respeito a quanto se preparar afeta os resultados nos estudos, para 92,83% dos indivíduos “para um estudante bem preparado raramente existe uma prova injusta”. Para a questão R15B, que diz respeito à expectativa do grau de interferência do acaso nos resultados obtidos, 91,93% dos indivíduos acredita que “alcançar o que eu quero tem pouco ou nada a ver com sorte”. A quase totalidade dos empreendedores (98,1%), conforme o item R16A, crê que “fazer com que as pessoas façam a coisa certa depende de habilidade, a sorte tem pouca ou nenhuma influencia nisso”, demonstrando que a liderança e influenciar pessoas dependem de habilidade e não do acaso. Enquanto que 91,03%, crê que a forma como faz as coisas está diretamente conectado ao resultado (item R23A).

A análise fatorial (AF) dos itens do questionário do locus de controle de Rotter (**Gráfico 13**), mostra que dos vinte e três componentes, três apresentaram autovalores maior que 1. Procedendo-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (kmo), que mede a adequação da

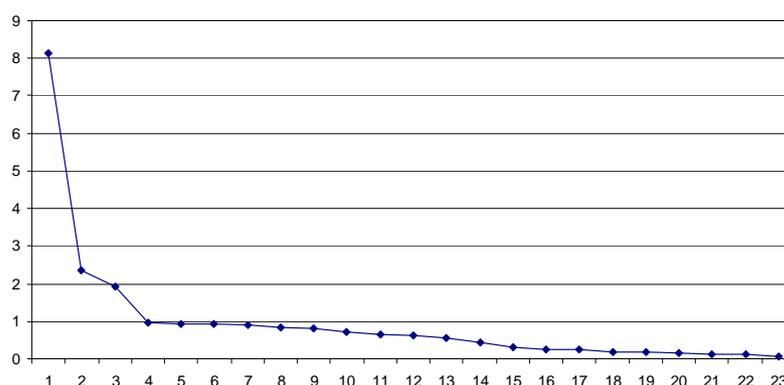
amostragem, este apresenta um grau de explicação igual a 0,8916, indicando que esta AF é satisfatória. Outra indicação de que a AF produzida é confiável é a variância acumulada destes três fatores (72,72%). Assim estes fatores resultaram:

Fator 1 - R2A; R4B; R5B; R6A; R7A; R10B; R11B; R15B; R16A; R18A; R20A; R21A; e R26B.

Fator 2 – R9A; R13B; R23A; R25A; e R28B.

Fator 3 - R3B; R12B; R17A; R22B; e R29A.

### Gráfico 13 - Gráfico de autovalores da escala locus de controle



Fonte: Dados da pesquisa.

Realizando-se uma avaliação dos itens componentes destes fatores conclui-se que estes não se conformam completamente aos fatores reportados na literatura. Para efetuarmos uma análise dos indivíduos quantos aos fatores, e em função dos elementos contidos em cada item, denominaremos o fator 1 de controle geral, o fator 2 de controle pessoal e o fator 3 de controle político. Estes resultados são reforçados quando se percebe dos itens com media e variância mais baixas, três deles (R10B, R15B e R16A), estão inseridos no fator de controle geral, aquele que tem autovalores maiores, e R23A no fator de controle pessoal. Por outro lado o item R3B, que discorre sobre “Uma das principais razoes para haver guerra é porque as pessoas não se interessam muito por política”, foi o item apresentou o maior grau de discordância e pertence ao fator do controle político.

Efetuando-se o agrupamento dos indivíduos conforme o padrão de respostas aos itens agrupados pelos fatores obtém-se dois grupos: o primeiro caracterizado por um locus de controle médio de 4,04, tendendo a internalidade, e o segundo caracterizado por um locus de controle médio de 8,15, portanto com menos internalidade que o primeiro, mais ainda com bastante internalidade. A **Tabela 14** mostra as estatísticas descritivas que caracterizam estes dois grupos. Denominado na tabela de menor e maior respectivamente

**Tabela 14- Médias descritivas do agrupamento do itens do locus**

Grupo	N	Variável	N	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Menor	43	C_pessoal	43	0.3023256	0.5578395	0	2.0000000
		C_politico	43	1.1395349	0.9656332	0	3.0000000
		C_geral	43	2.6046512	0.9546761	0	5.0000000
Maior	180	C_pessoal	180	1.1888889	1.0236799	0	5.0000000
		C_politico	180	3.5277778	1.1057521	1.0000000	5.0000000
		C_geral	180	3.4333333	1.2644693	1.0000000	8.0000000

Fonte: Dados da pesquisa.

A **Tabela 15** mostra que o Primeiro grupo, que contem 43 indivíduos, diferencia-se do segundo, que contem 180 indivíduos, pelo fator controle político. A diferença quanto ao fator político dos dois grupos, conforme a variância pooled, é maior que a dos outros dois fatores. Estes resultados são significativos em função do p-valor obtido ao realizar-se teste-t de *Welch-Satterthwaite* ( $<0,0001$ ), tipo de teste de *t-student* indicado em casos com duas amostras com variâncias desiguais.

**Tabela 15 - Diferenças entre os grupos**

Variável	grupo	N	Limite inferior do intervalo de confiança	Média	Limite superior do intervalo de confiança	Desvio padrão	Erro padrão
C_pessoal	maior	43	0.1306	0.3023	0.474	0.5578	0.0851
C_pessoal	menor	180	1.0383	1.1889	1.3395	1.0237	0.0763
C_pessoal	Diff (1-2)		-1.205	-0.887	-0.568	0.9528	0.1617
C_politico	maior	43	0.8424	1.1395	1.4367	0.9656	0.1473
C_politico	menor	180	3.3651	3.5278	3.6904	1.1058	0.0824
C_politico	Diff (1-2)		-2.75	-2.388	-2.027	1.0805	0.1834
C_geral	maior	43	2.3108	2.6047	2.8985	0.9547	0.1456
C_geral	menor	180	3.2474	3.4333	3.6193	1.2645	0.0942
C_geral	Diff (1-2)		-1.234	-0.829	-0.423	1.2117	0.2057

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Características do comportamento empreendedor

A **Tabela 16** mostra o resultado da autoavaliação em relação às características comportamentais do empreendedor (CCE), captado através do questionário utilizado no *workshop* EMPRETEC. Os pequenos intervalos de confiança demonstram que a população tem perfil bastante homogêneo. Demonstram também que estabelecimento de metas é característica comportamental que mais se sobressaia no perfil médio, embora seja a que tem maior variância. Também as características da busca de oportunidade e iniciativa; comprometimento; e a independência e autoconfiança têm valor maior que as demais. Por outro lado as características com menor valor são planejamento e monitoramento sistemático e persistência.

**Tabela 16 - Análise das variáveis características do comportamento empreendedor**

Variável	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Variância	Mínimo	Máximo	Intervalo de confiança (95% de probabilidade)		Mediana
BOI	19.511	2.420	0.162	5.855	7.000	24.000	19.192	19.831	20.000
Pers	17.422	2.581	0.173	6.659	8.000	23.000	17.081	17.762	18.000
Comp	19.453	2.516	0.168	6.330	9.000	24.000	19.121	19.785	21.000
Qual	18.063	2.438	0.163	5.942	10.000	25.000	17.741	18.384	19.000
Ris	17.063	2.452	0.164	6.014	8.000	21.000	16.739	17.386	18.000
Met	21.408	3.442	0.230	11.846	11.000	25.000	20.954	21.862	22.000
BI	18.448	2.460	0.165	6.050	11.000	24.000	18.124	18.773	19.000
PMS	17.404	2.189	0.147	4.791	9.000	24.000	17.115	17.692	18.000
PRC	18.247	2.388	0.160	5.700	10.000	24.000	17.932	18.562	19.000
IA	19.462	2.604	0.174	6.781	8.000	23.000	19.118	19.806	20.000

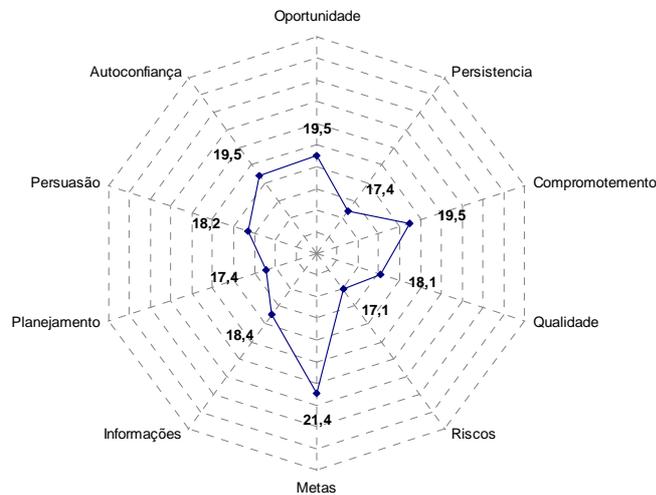
Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda : BOI – Busca de oportunidade e iniciativa;  
 Pers – persistência;  
 Comp – comprometimento;  
 Qual – Exigência de qualidade e eficiência;  
 Ris – Correr riscos calculados;  
 Met – estabelecimento de metas;  
 BI – Busca de informações;  
 PMS – Planejamento e monitoramento sistemático;  
 PRC – Persuasão e rede de contatos;  
 IA – independência e autoconfiança.

Este perfil médio permite concluir que os indivíduos são mais comprometidos com as suas metas estabelecidas em função das oportunidades, mas, por outro lado, não planejam nem reagem aos obstáculos na mesma proporção. O **Gráfico 14** apresenta este perfil médio permitindo uma melhor representação destes resultados. Nele fica evidente a relevância que o valor da característica estabelecimento de metas tem no perfil, constituindo-se em um

“ponto forte” na população, e como a característica persistência, por outro lado, constitui-se em um “ponto fraco”

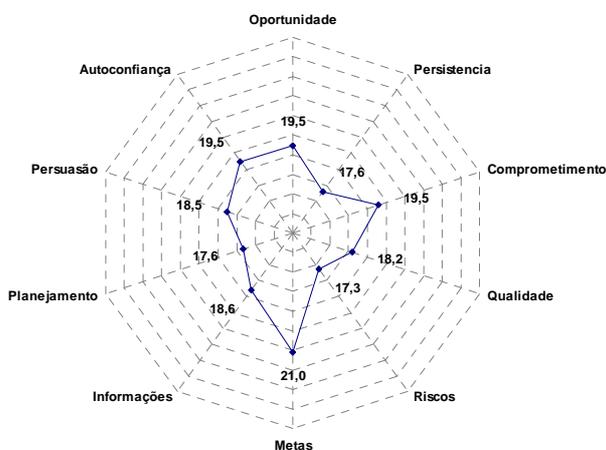
**Gráfico 14 - Radar - Perfil médio do empreendedor**



Fonte: Dados da pesquisa.

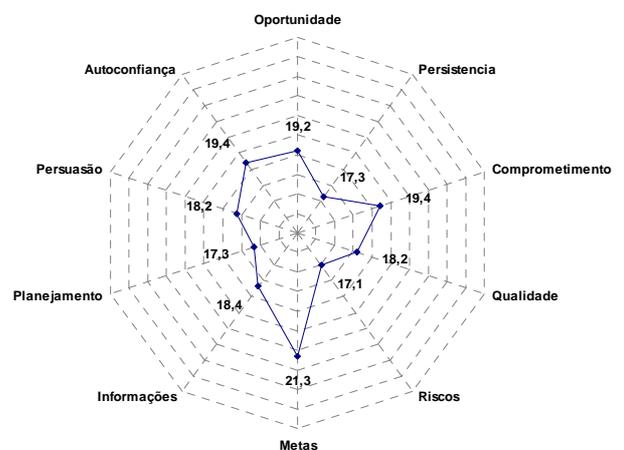
Este perfil médio não apresenta variações significantes quanto á idade dos empreendedores, ao gênero, à escolaridade muito menos quanto ao setor do empreendimento. Reforçando o caráter homogêneo da população. O **Gráfico 15** e o **Gráfico 16**, mostram o perfil médio dos empreendedores que não obtiveram efetividade e o perfil médio dos que obtiveram efetividade. Graficamente os perfis são muito semelhantes diferenciando-se somente a inflexão da curva característica planejamento e monitoramento sistemático.

**Gráfico 15 - Perfil médio dos empreendedores que não obtiveram efetividade**



Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 16 - Perfil médio dos empreendedores que obtiveram efetividade**



Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de aprimorar a análise das características do comportamento empreendedor foi realizada uma análise de correlação entre elas. A **Tabela 17** mostra os coeficientes de correlação de *Pearson* das características, duas a duas. Conforme Mingoti (2007) este coeficiente que varia de -1 a 1, define desde uma correlação perfeita negativa (-1) até uma correlação perfeita positiva (1). Para esta autora coeficientes abaixo de 0,3 determinam baixa correlação, coeficientes entre 0,3 e 0,6 média baixa, entre 0,6 e 0,8 média alta e acima de 0,8 alta correlação.

Pode-se afirmar que existe correlação média alta entre estabelecimento de metas e comprometimento (0,73855), entre estabelecimento de metas e busca de informações (0,75724), entre comprometimento e busca de informações (0,76042, a mais alta das correlações entre características), entre correr riscos calculados e busca de informações (0,70025), e entre comprometimento e independência e autoconfiança. Em todos estes casos estas correlações deram um p-valor muito baixo ( $< 0,0001$ ), e assim indicando serem correlações significativas.

**Tabela 17 - Matriz de correlação de Pearson das CCE's**

Correlação de Pearson das características comportamentais N = 223										
Prob >  r  sob H0: Rho=0										
	BOI	Pers	Comp	Qual	Ris	Met	BI	PMS	PRC	IA
<b>BOI</b> BOI	1.00000	0.55545 <.0001	0.62182 <.0001	0.48408 <.0001	0.51457 <.0001	0.59307 <.0001	0.59101 <.0001	0.65402 <.0001	0.58784 <.0001	0.57646 <.0001
<b>Pers</b> Pers	0.55545 <.0001	1.00000	0.55186 <.0001	0.58010 <.0001	0.53960 <.0001	0.49582 <.0001	0.55484 <.0001	0.58936 <.0001	0.55844 <.0001	0.48369 <.0001
<b>Comp</b> Comp	0.62182 <.0001	0.55186 <.0001	1.00000	0.56456 <.0001	0.68820 <.0001	0.73855 <.0001	0.76042 <.0001	0.64800 <.0001	0.62698 <.0001	0.72559 <.0001
<b>Qual</b> Qual	0.48408 <.0001	0.58010 <.0001	0.56456 <.0001	1.00000	0.61873 <.0001	0.48819 <.0001	0.60681 <.0001	0.60475 <.0001	0.56234 <.0001	0.56240 <.0001
<b>Ris</b> Ris	0.51457 <.0001	0.53960 <.0001	0.68820 <.0001	0.61873 <.0001	1.00000	0.65123 <.0001	0.70025 <.0001	0.65818 <.0001	0.58974 <.0001	0.69374 <.0001
<b>Met</b> Met	0.59307 <.0001	0.49582 <.0001	0.73855 <.0001	0.48819 <.0001	0.65123 <.0001	1.00000	0.75724 <.0001	0.58312 <.0001	0.52983 <.0001	0.60760 <.0001
<b>BI</b> BI	0.59101 <.0001	0.55484 <.0001	0.76042 <.0001	0.60681 <.0001	0.70025 <.0001	0.75724 <.0001	1.00000	0.68741 <.0001	0.57860 <.0001	0.63349 <.0001
<b>PMS</b> PMS	0.65402 <.0001	0.58936 <.0001	0.64800 <.0001	0.60475 <.0001	0.65818 <.0001	0.58312 <.0001	0.68741 <.0001	1.00000	0.61956 <.0001	0.58908 <.0001
<b>PRC</b> PRC	0.58784 <.0001	0.55844 <.0001	0.62698 <.0001	0.56234 <.0001	0.58974 <.0001	0.52983 <.0001	0.57860 <.0001	0.61956 <.0001	1.00000	0.56628 <.0001
<b>IA</b> IA	0.57646 <.0001	0.48369 <.0001	0.72559 <.0001	0.56240 <.0001	0.69374 <.0001	0.60760 <.0001	0.63349 <.0001	0.58908 <.0001	0.56628 <.0001	1.00000

Fonte: Dados da pesquisa.

Estas correlações apresentadas indicam que os indivíduos que as possuem, provavelmente, apresentam-nas bastante associadas. Por exemplo, os indivíduos que tem fortemente a característica do comprometimento também tem comportamentos associados a busca de informações, ou seja, os que são mais comprometidos procuram mais informações para conduzirem seus negócios.

O grau de confiabilidade, ou de consistência interna, da matriz de correlações é apresentado na Tabela 18, o valor do *alpha de Cronbach* (0,938433), permite afirmar que as correlações apresentadas são confiáveis.

**Tabela 18 - *Alpha de Cronbach da matriz de correlação das CCE's***

Alfa de Cronbach	
Variáveis	Alfa
Originais	0.935841
Padronizada	0.938433

Fonte: Dados da pesquisa.

Também o *alpha de Cronbach* das CCE's, conforme a Tabela 19, mostram que tanto seus valores originais, tanto seu valores padronizados são menores que os respectivos valores constantes na Tabela 18, permitindo assim a conclusão de que as correlações são consistentes internamente e os resultados obtidos são confiáveis.

**Tabela 19- *Alpha de Cronbach das CCE's***

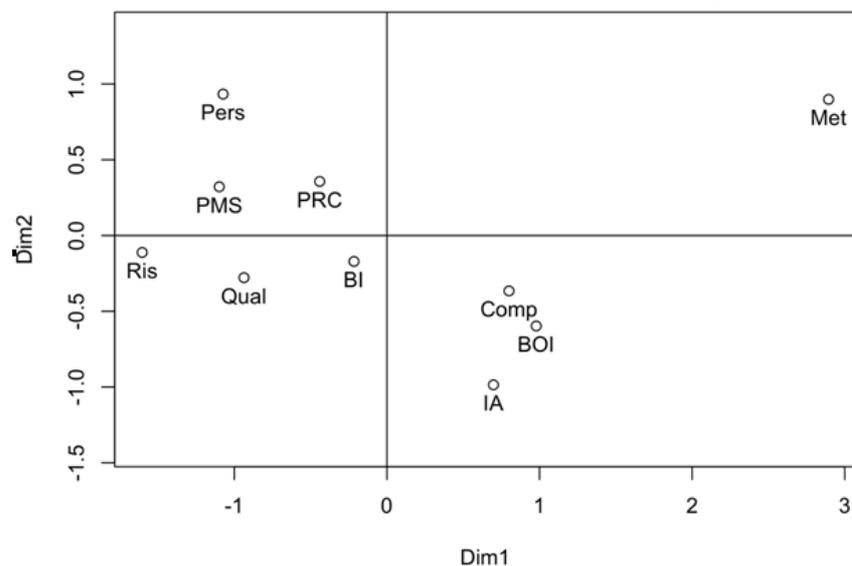
Alfa de Cronbach com variáveis removidas				
Variável retirada	Variáveis originais		Variáveis padronizadas	
	Correlação com o total	Alpha	Correlação com o total	Alpha
<b>BOI</b>	0.711264	0.930736	0.711369	0.933923
<b>Pers</b>	0.666545	0.932948	0.670993	0.935845
<b>Comp</b>	0.830577	0.924923	0.825815	0.928375
<b>Qual</b>	0.690724	0.931683	0.695367	0.934687
<b>Ris</b>	0.784917	0.927254	0.783821	0.930428
<b>Met</b>	0.752568	0.931391	0.751745	0.931983
<b>BI</b>	0.822302	0.925451	0.817137	0.928801
<b>PMS</b>	0.777052	0.928240	0.780631	0.930583
<b>PRC</b>	0.714011	0.930627	0.717603	0.933625
<b>IA</b>	0.750805	0.928804	0.750781	0.932030

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise fatorial das características comportamentais do empreendedor apresentou um só fator com baixo grau de explicação, apesar das varias tentativas retirando algumas variáveis que apresentaram baixa comunalidade e/ou trocando-as. Desta forma procedeu-se uma análise de agrupamento das características comportamentais a partir da transposição das variáveis pelas observações(indivíduos), levando os indivíduos para as variáveis e as características para as observações. Utilizando o método centróide para a determinação das distâncias entre os agrupamentos, encontram-se três agrupamentos. O primeiro contendo o estabelecimento de metas isolado, o segundo contendo a característica da persistência também isolada e no último as demais características. No entanto a análise de *cluster* também se mostrou não significativa.

Por fim utilizou-se o método de escalonamento multidimensional (EMD), para determinar algum agrupamento das características comportamentais. Mingoti (2005) conceitua a EMD como sendo uma família de modelos de distância espacial como forma de representação de dados de proximidade. A autora recomenda a utilização do EMD alternativamente à análise fatorial. O EMD detecta dimensões subjacentes a uma distribuição de dados que permitam ao pesquisador explicar similaridades ou dissimilaridades ou regularidades observadas entre as mensurações de um fenômeno. O Gráfico 17 mostra a EMD para as características comportamentais do empreendedor.

**Gráfico 17 - Similaridades entre características comportamentais**



Fonte: Dados da pesquisa.

Nela fica evidente que as características podem ser agrupadas, quanto às similaridades, em quatro grupos: o primeiro contendo a característica comportamental estabelecimento de metas, que é diferenciado das demais; o segundo padrão claro de agrupamento contem o comprometimento; a independência e autoconfiança; e a busca de oportunidade e iniciativa; o terceiro contendo as características correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; e busca de informações; e o quarto grupo contendo persistência; planejamento e monitoramento sistemático; e persuasão e rede de contatos.

Estes padrões de similaridade indicam que o grupo tem um padrão comportamental muito específico. É determinante uma certa capacidade de estabelecer metas, o suporte da autoconfiança para buscar oportunidades e a associação de busca de informações e exigência de qualidade na avaliação de riscos.

Na formulação das características comportamentais, Macclelland (1990) inseriu na característica comprometimento, o comportamento empreendedor “assume a responsabilidade pessoal por fracassos e sucessos”. Este comportamento é a essência da formulação do locus de controle conforme Rotter. Assim, buscando confirmar esta vinculação teórica, efetuou-se a análise via correlação do *locus* de controle com a característica comprometimento. A Tabela 20, resultante desta análise mostra que existe correlação linear positiva fraca embora, significativa ( $p$ -valor = 0,034). Este resultado permite afirmar que uma parte do comprometimento captado na autoavaliação dos indivíduos deve-se ao *locus* de controle, no entanto o *locus* não é uma parte expressiva do comprometimento

**Tabela 20 - Correlação de Pearson entre locus e comprometimento**

Correlação de Pearson N = 223 Prob >  r  sobre H0: Rho=0	
	Comp
Locus	0.14203
Locus	0.0340

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 A efetividade empresarial e o perfil do empreendedor

Inicialmente no intuito de avaliar associação das características comportamentais na obtenção da efetividade empresarial, buscou-se a existência de correlação entre elas e o tempo de vida da empresa, uma possibilidade de *proxy* para a efetividade empresarial. A Tabela 21 mostra a matriz de correlação entre as características comportamentais do

empreendedor e o tempo de vida do empreendimento. A análise dos resultados permite concluir que não há evidências que exista correlação entre características e o tempo de vida do empreendimento. A característica que mais se aproxima de ter correlação com o tempo de vida do empreendimento é comprometimento. Mesmo a correlação é fraca (0,10351). Além disto, o p-valor mostra que ela não é significativa. Conclui-se, portanto, que não existem indícios de que o perfil das características comportamentais do grupo determinem o tempo de vida do empreendimento.

**Tabela 21 - Correlação de Pearson entre tempo empresa e as características comportamentais**

Correlação de Pearson Prob >  r  sob H0: Rho=0										
	BOI	Pers	Comp	Qual	Ris	Met	BI	PMS	PRC	IA
tempoEmpresa	0.04089	0.10351	0.08844	-0.03513	0.01733	0.09707	0.04796	0.01739	0.00793	-0.01248
tempoEmpresa	0.5445	0.1241	0.1892	0.6026	0.7974	0.1494	0.4771	0.7967	0.9065	0.8533

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra análise a ser realizada, é determinar o grau de associação entre as características comportamentais e a efetividade empresarial, captado no questionário de efetividade. Neste estudo, a variável efetividade empresarial é uma *dummy*, onde efetividade é representado pelo valor 1 e a não-efetividade é representado pelo valor 0, portanto ela é uma variável categórica. Para os casos em que a variável dependente do modelo é categórica a regressão logística é uma das melhores alternativas de se avaliar a associação. A Tabela 22 mostra que a regressão logística não deu significativa. O p-valor para a hipótese nula que de todos os coeficientes das variáveis explicativas (características comportamentais) são nulos, não deu significativo (0,9808). Este resultado permite concluir que as características não têm poder explicativo significativo sobre a efetividade empresarial, ou seja, neste grupo o perfil das características comportamentais não interfere na obtenção da efetividade.

**Tabela 22 - regressão logística entre efetividade e as características comportamentais**

Regressão logística – teste de significância			
Teste	Qui-quadrado	DF	Pr > qui-quadrado
Razão de verossimilhança	3.0262	10	0.9808
Contagem	2.9589	10	0.9824
Wald	3.0077	10	0.9812

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5 A efetividade empresarial e o *locus* de controle

Também para avaliar a importância do locus de controle para a obtenção de efetividade empresarial, iniciou-se por avaliar a correlação entre o locus e o tempo de vida do empreendimento. A Tabela 23 mostra a correlação de Pearson entre o *locus* de controle dos empreendedores e o tempo de existência do empreendimento. Dela pode-se concluir que não existem evidências de que esta correlação exista. Além de a correlação ter ficado próxima a zero, o p-valor obtido (0,2157), demonstra a não significância da correlação. Assim, não existe correlação entre o tempo da empresa e o grau de *locus* de controle na amostra populacional, ou seja, o grau de localidade do controle do indivíduo não interfere no tempo de vida do empreendimento. Também foi avaliada a correlação de Pearson, que para estes casos de distribuições não normal também é indicada, entretanto o resultado não se alterou e a correlação modificou-se apenas a partir da terceira casa decimal.

**Tabela 23 - Correlação de Pearson entre o locus e o tempo de vida do empreendimento**

Correlação de Pearson Prob >  r  sob H0: Rho=0	
	tempoEmpresa
Locus	0.08342
Locus	0.2157

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a avaliação da associação entre o *locus* de controle e a efetividade empresarial (variável dependente), também foi realizada uma regressão logística utilizando uma função de ligação logit, para estimar se um indivíduo tem, em média, efetividade empresarial dado seu locus de controle. O resultado apresentado na **Tabela 24**, demonstra que existe uma associação entre o locus de controle interno e a obtenção de efetividade empresarial. O estimador (-0,1625), significa que quanto menor o locus maior a probabilidade de obtenção da efetividade empresarial.

**Tabela 24 - regressão logística entre o locus e a efetividade**

Estimativa de máxima verossimilhança dos parâmetros					
Parâmetros	DF	Estimado	Erro padrão	Qui-quadrado	Pr > Qui2
Intercepto	1	2.1594	0.6457	11.1858	0.0008
Locus	1	-0.1625	0.0804	4.0909	0.0431

Fonte: Dados da pesquisa.

A **Tabela 25** mostra a avaliação de significância da regressão apresentada. Em função do p-valor obtido para o *locus* (0,043), pode-se afirmar que o valor obtido na regressão é significativo. O p-valor obtido para a razão de verossimilhança (0,0389), permite concluir que o modelo é significativo para os dados utilizados.

**Tabela 25 - Teste de significância da regressão logística entre o locus e a efetividade**

Regressão logística – teste de significância			
Test	Chi-Square	DF	Pr > Chi2
Razão de verossimilhança	4.2670	1	0.0389
Score	4.2008	1	0.0404
Wald	4.0909	1	0.0431

Fonte: Dados da pesquisa.

Também quanto ao modelo, foi realizado o teste de Hosmer e Lemeshow que permite verificar o grau de adequabilidade do modelo. A **Tabela 26** mostra que o p-valor obtido (0,2347), permite concluir que o ajustamento do modelo está bem ajustado.

**Tabela 26 - Teste de Hosmer e Lemeshow**

**Teste da qualidade de ajustamento de Hosmer**

Chi-Quadrado	DF	Pr > Qui-quadrado
8.0463	6	0.2347

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim uma análise decorrente da regressão logística realizada, pode-se estimar a razão de chance do locus de controle prever a obtenção da efetividade empresarial. A **Tabela 27** permite concluir que o aumento de uma unidade na escala do *locus* diminui em 15%, em média, a chance de obtenção da efetividade empresarial

**Tabela 27 - Estimativa de razão de chances de o locus prever a efetividade**

**Estimativa da razão de chances**

efeito	Ponto estimado	Limite de confiança	
		inferior	superior
Locus	0.850	0.726	0.995

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em razão da importância dos empreendedores para o crescimento econômico esta pesquisa visou, utilizando-se do arcabouço teórico da perspectiva comportamental do empreendedorismo, determinar o grau de associação entre o *locus* de controle e a obtenção da efetividade empresarial. Considerando que o impacto do empreendedorismo em regiões pobres de países em desenvolvimento ganha mais relevância, a escolha do Rio Grande do Norte, estado brasileiro que se enquadra nesta categorização concede relevância ao estudo.

O estudo confirma a associação entre o locus de controle e a efetividade empresarial na proporção inversa, quanto menor o locus maior a probabilidade de obtenção da efetividade empresarial para a amostra populacional estudada, ou seja, empreendedores do Rio Grande do Norte que tenham conhecimento do construto das características comportamentais do empreendedor, aí inserida o locus de controle. O *locus* de controle é uma escala da internalidade para a externalidade, quanto menor mais o indivíduo tem consciência dos efeitos de suas ações, ou da ausência delas, sobre os resultados obtidos. O locus interno permite que o indivíduo aprenda com os erros e / ou acertos percebidos.

O grau do locus de controle da população amostrada, 7,35, indica que o grupo de indivíduos tem um locus de controle tendendo à internalidade. Os indivíduos se diferenciam quanto ao fator controle político, uma vez que em relação aos outros dois fatores, controle pessoal e controle geral, a população amostra é mais homogênea, ou seja, os empreendedores da amostra têm um perfil muito semelhante em relação ao *locus* de controle interno. Em aspectos tais como liderança, a percepção deles é muito no sentido da internalidade.

A idade média dos empreendimentos é de 10,49 anos e a taxa de efetividade / não efetividade obtidas foi de 72 / 28, ou seja, aproximadamente, para cada caso de não-efetividade na população amostrada, existem 3 casos de efetividade. Este dado é expressivo uma vez que a taxa de mortalidade dos empreendimentos no Brasil é alta. Segundo o SEBRAE/SP (2008), 50 % das empresas brasileiras não chegam ao quarto ano de vida. No nordeste brasileiro este percentual é ainda maior, 62,7%. Logo se conclui ser esta uma população diferenciada quanto a ação empreendedora e seus resultados.

Baseado em regressão logística, considerando a amostra populacional estudada, afirma-se com 96,7% de probabilidade de acerto que, a obtenção da efetividade empresarial tem relação de dependência com o locus interno. As pesquisas permitem concluir que o aumento de uma unidade do locus no sentido da externalidade, maior locus o externo do indivíduo, aumenta a probabilidade da obtenção de não-efetividade em 15%. Esta conclusão

permite afirmar que uma estratégia de capacitação dos empreendedores pode ser prepará-los em relação ao construto *locus* de controle, e capacitá-los a exercitar a internalidade. Esta estratégia de melhoria da capacidade empreendedora, focada em um construto de fácil compreensão e acessível aos empreendedores de micros e pequenos empreendimentos pode dar bons resultados.

A análise da associação entre o perfil médio das características empreendedoras determinantes e a obtenção da efetividade empresarial, não conseguiu estabelecer um grau de correlação minimamente confiável. Mesmo isoladamente não se conseguiu significância que explicasse a concepção de modelos de predição. Esta conclusão e a anterior permite considerar que, nesta população, não existe um perfil empreendedor que seja ideal e que determine a obtenção de efetividade. Entretanto a consciência da relação entre suas capacidades (suas ações ou a ausência delas) e os resultados obtidos é determinante para a efetividade. Esta consciência deve influenciar na capacidade, por exemplo, de determinar metas realmente desafiadoras sem, porém, serem desafiadoras em excesso.

Foi possível determinar o perfil médio segundo as características comportamentais de todos os empreendedores e, separadamente, daqueles que obtiveram como resultado efetividade e daqueles que obtiveram não-efetividade. O perfil dos que obtiveram efetividade empresarial não se diferencia significativamente do obtido para os indivíduos que obtiveram não-efetividade, independente da variável efetividade empresarial. O perfil médio se caracteriza por ter o estabelecimento de metas (21,4) como característica mais expressiva - em uma escala de 0 a 25, onde o maior valor significa ter mais capacidade. Caracteriza-se, também, por ter as características comprometimento; busca de oportunidades e iniciativa; e independência e autoconfiança todas com um valor significativamente alto (19,5), e pela baixa pontuação nas características correr riscos calculados (17,1); persistência e planejamento e monitoramento sistemático (ambas com 17,4).

Na ação empreendedora estas características podem caracterizar um indivíduo com capacidade de encontrar oportunidades, estabelecer objetivos para explorá-las, acreditar em sua própria capacidade de alcançar estes objetivos e comprometer-se com as atividades que deverão ser realizadas para este fim. Por outro lado, o mesmo perfil médio mostra que a população não possui, relativamente, a capacidade de correr riscos calculados e realizar planejamento e monitoramento sistematicamente. Esta associação de duas características relacionadas, planejar ajuda a avaliar melhor os riscos, pode indicar uma falta de preparo técnico para a condução de um empreendimento.

Numa análise de conglomerados realizada na amostra para as características comportamentais, também ficou marcante o destaque para característica do estabelecimento de metas. Ela parece ser o traço comportamental característico desta população. Também, pela similaridade comportamental, sobressai a característica persistência, que permite definir o grupo como pouco capaz quanto a perspectiva de superar obstáculos e fazer sacrifícios. No entanto, a principal descoberta do estudo é o alto grau de homogeneidade do grupo em relação às características comportamentais empreendedoras. Isto pode ser decorrente da participação no workshop EMPRETEC.

Uma análise relevante também concluiu que existe correlação entre o *locus* de controle e a característica do comprometimento. A existência da correlação confirma a formulação do construto comprometimento, que contem a localidade do controle. Existe uma correlação linear positiva, embora fraca, que permite dizer, com probabilidade de 96,6%, que aumentando o locus aumentar-se-á o comprometimento.

A utilização do tempo de vida da empresa, não se mostrou viável como variável dependente para a obtenção de correlações com as características comportamentais. O estudo não encontrou evidências de que as características, ou mesmo um arranjo delas, determinem o tempo de vida, possivelmente existem outras variáveis que são mais significativas e que não fizeram parte do modelo analisado. Apesar disto, elas possivelmente impactem no tempo de vida do empreendimento.

Não foi detectada correlação entre o tempo de vida do empreendimento e a obtenção da efetividade empresarial. Isto já era esperado, uma vez que, não podemos afirmar que um empreendimento com mais tempo de vida tenha mais efetividade, seja mais efetivo, do que outro com menor tempo. Também não foi encontrada correlação que explique quanto maior o tempo de vida um empreendimento mais efetividade ele tenha. A análise do impacto do tempo decorrido desde a participação no workshop EMPRETEC não se mostrou significativo nas correlações para os indivíduos desta amostra. Estudos mais aprofundados podem até demonstrar a variabilidade das características comportamentais com o decorrer do tempo após esta participação.

Há ainda que ressaltar, que não foi encontrada significativa influencia dos aspectos demográficos - idade, sexo, escolaridade, setor do empreendimento, local do empreendimento; que impactasse na obtenção da efetividade empresarial. A registrar somente a tendência da população por empreender preferencialmente nos setores do comércio e dos serviços e escolaridade dos empreendedores que é maior na capital que no interior.

Para a continuidade dos estudos desta temática a fim de agregar e consolidar a pesquisa sugere-se a melhoria na avaliação da efetividade empresarial. Não só quanto ao aprimoramento na captação da efetividade organizacional e suas dimensões, visando superar as dificuldades aqui reportadas, mas também captando mais algumas informações que possam caracterizar melhor o empreendimento, tais como, porte do empreendimento, grau de utilização de tecnologia, entre outras. Há também que se considerar a hipótese de se utilizar algum método qualitativo de avaliação desta variável, que possa captar uma maior complexidade que possivelmente está inserida no contexto, fundamental ao desenvolvimento econômico e social do país.

## 6 REFERÊNCIAS

- AHMED, S. **The emerging measure of effectiveness for human resource management: An exploratory study with performance appraisal.** *The Journal of management Development.* p. 543–556. Bingley 1999.
- AYRES, K. V. **Incidência de estresse e características de empreendedorismo: contribuições e ameaças ao desempenho dos empreendedores de empresas incubadas.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003. Atibaia. *Anais ENANPAD*, 2003
- AUDRETSCH, David B. et al. **Does self-employment reduce unemployment? Jena: Max Planck Institute of Economics, (Papers on Entrepreneurship Growth and Public Policy).** Jena 2005.
- BAUGHN, C. C. et al. **Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Phillipines.** *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 11, n. 1, p. 57-77, 2006.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001
- BRAZEAL, D.; HERBERT, T. **The Genesis of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 23, no. 3, 29-45. 2000
- BRICE JR., J. **The role of personality dimensions on the formation of entrepreneurial intentions.** In: ANNUAL USASBE NATIONAL CONFERENCE, 18, Dallas, 2004. *Proceedings*. Disponível em: <[www.sbaer.edu/research/usasbe/2004/pdf/29.pdf](http://www.sbaer.edu/research/usasbe/2004/pdf/29.pdf)>. Acesso em: 09 de Ago 2009
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général.** Chez Fletcher Gyles dans Holborn, Londres 1755
- CARLAND, J. W. et al. **Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization.** *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984
- CHERLIN A & BOURQUE L. B. **Dimensionality and reliability of the Rotter I\_E scale.** *Sociometry*. 1974; 37 (4):565-82
- CONNOLLY T., et al. **Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach.** *The Academy of Management Review*, 5, pp. 211–217. 1980
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. **Defining Entrepreneurship.** *Journal of Small Business Management*, California, v. 29, no. 1, p. 45-67. 1991
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989

DELA COLETA, M. F. **Escala multidimensional de locus de controle de Levenson.** Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 39, n. 2, p. 79-97, 1987

DIXON D. N.; MCKEE C.S.; MCRAE B.C.. **Dimensionality of three adult, objective locus of control scales.** *Journal of Personality Assessment.* 1976; 40(3):310-19

DOLABELA, F. **O Segredo de Luíza** 30 Ed. São Paulo: Cultura.1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 6º Edição, São Paulo. Pioneira: 1993

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração. Universidade de São Paulo (USP). V. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho, 1999.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV. V. 39, n. 4, p. 6-20, outubro/dezembro 1999.

GLASS, D.C. & SINGER, J.E.. **Urban Stress.** New York: Plenum Press, 1972.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor 2008 - Empreendedorismo no Brasil.* Curitiba, IBQP 2008.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JR., E. **Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2002. *Anais.* Salvador: ANPAD, 2002.

GOODMAN S.H., WATERS L.K.. **Convergent Validity of Five Locus of Control Scales Educational and Psychological Measurement.** 1987; 47(3):743-47

GRANDE ESTEBAN, I. **Características empreendedoras de los/las Estudiantes de la Universidad Pública de Navarra.** Navarra: CEIN, 2001.

HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados,** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEMARK, O. C. **The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement.** *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 4, n. 1, p. 28-50, 1998

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2004

HORNADAY, J. A.; ABOUD, J. **Characteristics of successful entrepreneurs.** *Personnel Psychology*, v. 24, p. 141-153, 1971.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Relatório da contagem da população estimada de 2007**, 2007, Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem\\_final/tabela1\\_2\\_11.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem_final/tabela1_2_11.pdf)>. acesso em: 21 de Abril de 2010.

JUDGE, T.A.; BONO, E.J.; ILIES, R.; GERHARDT, M. **Personality and leadership: a qualitative and quantitative review.** *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, pp. 765-780, 2002

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996

KESTERBAUM JM. **Social desirability scale values of locus of control scale items.** *Journal of Personality Assessment*. 1976.

KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. **Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students.** *Journal of Enterprising Culture*, v. 12, n. 1, p. 55-78, 2004.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: theory, process and practice.** Cincinnati: South-Western, 2004

LAKATOS E. M.; MARCONI M. A. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LANGE R.V. & TIGGEMAN M. **Dimensionality and reliability of Rotter I-E locus of control scale.** *Journal of Personality Assessment*. 1981; 45(4):398-406.

LEFCOURT, H. M. **Locus of control.** In: ROBINSON, John P.; SHAVER, P. R.; WRIGHTSMAN, L. S. (Ed.). **Measure of personalit an social psychological attitudes.** San Diego: Academic Press, 1991. p. 420-425

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas.** Recife: Bagaço, 2000

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica.** In: **Empreendedorismo – Competência Essencial para pequenas e médias empresas.** ANPROTEC . Brasília, 2001, p. 84-102.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor.** In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio** Florianópolis: ENE, 2004

LOCKE, E.A. **The nature and causes of job satisfaction.** In: DUNNETTE, M. P. (Ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** 1294-1349, 1976.

LOK, Pr.; CRAWFORD, J. **Antecedents of organizational commitment and the ediating role of job satisfaction.** *Journal of Managerial Psychology.* 16(8), 594-613, 2001.

LONGHINI, A. S. & SACHUK, M. I. **Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor.** Anais do I EGEPE. p. 57-70, out./ 2000.

LOPES, J. R. C. **O perfil empreendedor e a competitividade empresarial na indústria da construção civil de Natal (RN).** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.

LOPES JR, G. S.; SOUZA, E. C. L.. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida.** *REAd*, v. 11, n. 6, 2005

LYNN, R. **Personality characteristics of a group of entrepreneurs.** *Occupational Psychology*, v.43,p.151-152, 1969

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

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

McCLELLAND, D. C. **Human motivation.** New York: *Cambridge University Press*, 1987.

McCLELLAND, D. C.; BURNHAM, D. H. **Power is the great motivator.** *Harvard Business Review*, v. 54, n. 2, p. 100-110, 1976.

McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. G. **Cómo se motiva el éxito económico.** México: Uthea, 1970

MINER, J. B. **Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success.** *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College, 1996. Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner/>>. Acesso em: 10 Ago. 2009

MINGOTI, S. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada.** Belo horizonte. 2005

MIRELS H. L. **Dimensions of internal versus external control.** *Journal of Consulting and Clinical Psychology.* 1970; 34 (2):226-8.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996

MORRIS, M H. **Revisiting 'who' is the entrepreneur.** *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 7, n. 1, p. v-vii, 2002

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PALETTA, M. A. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios**. Campinas: Alínea, 2001

PEREYRA, E. *et al.* **O comportamento empreendedor**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO  
**Desencadeando o empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres**. New York: PNUD, 2004.

QUIJANO, S. D; NAVARRO, J.; YEPES, M.; BERGER, R.; ROMEO, M. **La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones**. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 92-106. Disponível em <http://www.cop.es/papeles>. Acessado em 15/09/2009

REID D.W. & WARE E.E. **Multimensionality of internal-external control: implications for past and future research**. *Canadian Journal Behavior Science*. 1973; 5(3):264-71

REYNOLDS, P. et al. **Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998-2003**. *Small Business Economics*, v. 24, n. 3, p. 205-231, 2005.

RIBEIRO C. **Em torno do conceito locus de controle**. *Máthesis*. 2000; 9:297-314

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES A. **Psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 1972.

ROTTER. J. B. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**. *Psychological Monographs*, 80 (Whole No. 609). 1966.

ROTTER, J. B. **External control and internal control**. In: FRIEDMAN, Howard S.; SCHUSTACK, Miriam W. (Ed.). **Readings in personality: classic theories and modern research**. Needham Heights. Allyn & Bacon, 2001

ROTTER, J. B. **Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable**. *American Psychologist*, v. 45, n. 4, p. 489-493, 1990

SALES, M. A. **Pistas existenciais para o desenvolvimento do sucesso**. In: *Jornal Existencial On-line*. 2003 Disponível em <<http://www.existencialismo.org.br>> acessado em 13 de Ago de 2009

SANTOS, P. C. F. ; DANTAS A. B.; MILITO, C. M. **Identificação de potenciais empreendedores: um estudo exploratório comparando as metodologias de MSI/McBer** In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 5., Florianópolis, 2003. *Anais Florianópolis*: ENE, 2003

SANTOS, P. C. F., **Uma escala para identificar o potencial empreendedor**, Tese de Doutorado, UFSC, Florianópolis, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução Sérgio Góis de Paula. Zahar Editores, Rio de Janeiro: 1976.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1991.

SEGRESTIN, Denis. **Sociologie de l'entreprise**. Paris: Armand Colin, 1996.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual de implantação do Workshop EMPRETEC**. Brasília. 1990

SEBRAE/MG. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS – **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas no Brasil**. Belo Horizonte. 2005

SEBRAE/SP – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo 200

SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **O Ensino de Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior Brasileiras**. In: SOUZA & GUIMARÃES (Orgs.). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1999

TRIPODI. T.; FELLIN. P.; MEYER. H., **Análise da Pesquisa Social – Diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981

TRUJILLO F.A.. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1982

VERHEUL, I. *et al.* **An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture**. Rotterdam: Tinbergen Institute, 2001 (*Discussion Paper 01-030/3*). Disponível em: <http://hdl.handle.net/1765/6873>. Acesso em: 25 Mai. 2009

VERIN, H., **entrepreneurs, enterprises, histoire d'une idée**. Paris, *Presses universitaires de France*, 1982.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Editora Universidade Federal de Brasília, 1999

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. *Charlottesville: University of Virginia American Studies Program*, 2001. Disponível em: <http://xroads.virginia.edu/~HYPER/hypertext.html>>. Acesso em: 17 Mai. 2009.

WENNEKERS S.; THURIK R. **Linking entrepreneurship and economic growth**. *Small*

*Business Economics*, v. 13, n. 1, p. 27-55, 1999.

WENNEKERS, S. et al. **Nascent entrepreneurship and the level of economic development.** *Small Business Economics*, v. 24, n. p. 293-309, 2005.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO – LOCUS DE CONTROLE

**IDENT :** \_\_\_\_\_

Por favor, assinale para cada questão a opção que melhor se ajuste ao seu modo de pensar:

1. ( ) As crianças se metem em confusão porque são repreendidas demais.  
( ) O problema com a maioria das crianças hoje em dia é que seus pais são muito tolerantes.
2. ( ) Muitas das infelicidades que acontecem às pessoas são devidas, em parte, ao acaso.  
( ) Os infortúnios na vida das pessoas são resultado dos equívocos que elas cometem.
3. ( ) Uma das principais razões de haver guerras é porque as pessoas não se interessam muito por política.  
( ) Sempre existirão guerras, não importa quanto as pessoas se esforcem para evitá-las.
4. ( ) As pessoas adquirem com o tempo o respeito que elas merecem.  
( ) Infelizmente, com muita frequência o valor de uma pessoa não é reconhecido, não importa quanto ela se esforce.
5. ( ) É absurda a idéia de que um professor seja injusto com os alunos.  
( ) A maioria dos alunos não percebe quanto das suas notas são influenciadas por acontecimentos que se dão ao acaso.
6. ( ) Sem os devidos limites uma pessoa não pode ser um líder efetivo.  
( ) A razão pela qual as pessoas capazes não conseguem se tornar líderes é porque elas não aproveitaram as oportunidades.
7. ( ) Não importa quanto você se esforce, algumas pessoas simplesmente não gostam de você.  
( ) A razão pela qual as pessoas não conseguem que os outros gostem delas é porque elas não sabem como se dar bem com os outros.
8. ( ) A hereditariedade determina, em grande medida, a personalidade de uma pessoa.  
( ) As experiências de vida determinam quem é essa pessoa.
9. ( ) Eu, freqüentemente, descubro que o que tem que acontecer, acontecerá.  
( ) Acreditar no destino nunca foi uma boa escolha para mim, melhor é tomar a decisão e traçar um curso de ação bem definido.
10. ( ) Para um estudante bem preparado raramente existe uma prova injusta.  
( ) Muitas vezes as questões de uma prova tem pouca relação com os trabalhos do curso que estudar é realmente inútil.
11. ( ) Ser bem sucedido é uma questão de trabalho duro, a sorte tem pouco ou nada a ver com isso.  
( ) Conseguir um bom trabalho depende principalmente de estar no lugar certo e na hora certa.
12. ( ) O cidadão médio tem influência nas decisões governamentais.  
( ) Este mundo é comandado por um grupo pequeno de pessoas no poder e têm poucas coisas que uma pessoa comum possa fazer para mudá-lo.
13. ( ) Quando faço planos, eu estou seguro que posso fazê-los acontecer.  
( ) Nem sempre é muito razoável fazer planos com muita antecedência porque muitas coisas acabam sendo mesmo uma questão de sorte ou azar.
14. ( ) Há certas pessoas que não prestam.  
( ) Todo mundo tem algo de bom.
15. ( ) No meu caso, alcançar o que eu quero tem pouco ou nada a ver com sorte.  
( ) Muitas vezes nós simplesmente deveríamos decidir o que fazer jogando cara ou coroa.

16. ( ) De início, aquele que freqüentemente se torna chefe é o sujeito que teve bastante sorte de estar no lugar certo.  
( ) Fazer com que as pessoas façam a coisa certa depende de habilidade, a sorte tem pouca ou nenhuma influência nisso.
17. ( ) No que diz respeito às questões mundiais, a maioria de nós é vítima de forças que não podemos entender ou controlar.  
( ) Ao ter uma atitude ativa nas questões políticas e sociais, as pessoas podem controlar os eventos mundiais.
18. ( ) A maioria das pessoas não entende a extensão na qual as suas vidas são controladas por acontecimentos fortuitos.  
( ) Não existe essa coisa chamada “sorte”.
19. ( ) A pessoa deve estar disposta a admitir seus erros.  
( ) Geralmente é melhor que a pessoa oculte seus erros.
20. ( ) É difícil saber se uma pessoa realmente gosta ou não de você.  
( ) A quantidade de amigos que você tem depende de quanto você é legal.
21. ( ) A longo prazo, as coisas ruins que te acontecem são compensadas pelas coisas boas.  
( ) A maioria dos infortúnios são resultado da falta de habilidade, ignorância, preguiça, ou das três juntas.
22. ( ) Com esforço suficiente, nós podemos acabar com a corrupção política.  
( ) É difícil para as pessoas terem muito controle sobre o que os políticos fazem em seus gabinetes.
23. ( ) Às vezes, eu não consigo entender como os professores chegam às notas que eles dão aos alunos.  
( ) Existe uma conexão direta entre o modo como eu estudo e as notas que tiro.
24. ( ) Um bom líder espera que as pessoas decidam por elas mesmas o que deveriam fazer.  
( ) Um bom líder deixa claro para todas as pessoas qual é a função de cada uma delas.
25. ( ) Muitas vezes eu sinto que tenho pouca influência sobre as coisas que acontecem comigo.  
( ) Para mim é impossível acreditar que o acaso ou a sorte desempenham um papel importante na minha vida.
26. ( ) A razão pela qual as pessoas são solitárias é porque elas não tentam ser amigáveis.  
( ) Não há muita razão em se esforçar para que as pessoas gostem de você, se elas gostam de você, elas gostam e pronto.
27. ( ) Há muita ênfase na ginástica nas escolas.  
( ) Os esportes em equipe são uma excelente maneira de construir o caráter.
28. ( ) O que acontece comigo é resultado do meu jeito de fazer as coisas.  
( ) Algumas vezes eu sinto que não tenho controle suficiente sobre o rumo que está tomando a minha vida.
29. ( ) Na maioria das vezes eu não entendo porque os políticos se comportam da maneira como eles a fazem.  
( ) A longo prazo as pessoas são responsáveis pelo mau governo tanto no nível nacional quanto no local.

**Obrigado por sua colaboração!**

## ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

**IDENT:** \_\_\_\_\_

### PARTE I - IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR

#### 1. DADOS GERAIS Nome

Endereço:	
Cidade:	
Estado:	CEP:
Telefone:	Fax:
E-mail:	

### PARTE II - PERFIL DO EMPREENDEDOR

#### 3. INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O EMPREENDEDOR

3.1. Idade:	3.2. Sexo:	3.3. Escolaridade:
3.1.1. até 20 anos	3.2.1. masculino	3.3.1. 1º grau incompleto
3.1.2. de 21 a 30 anos	3.2.2. feminino	3.3.2. 1º grau completo
3.1.3. de 31 a 40 anos		3.3.3. 2º grau incompleto
3.1.4. de 41 a 50 anos		3.3.4. 2º grau completo
3.1.5. de 51 a 60 anos		3.3.5. Superior incompleto
3.1.6. de 61 a 70 anos		3.3.6. Superior completo
3.1.7. acima de 70 anos		3.3.7. Pós-Graduado
Se curso superior, qual a área?		

### PARTE III – AUTOAVALIAÇÃO

Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia **cuidadosamente** cada afirmação e decida qual a descreve de melhor forma. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1. Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

**1 = nunca 2 = raras vezes 3 = algumas vezes 4 = usualmente 5 = sempre**

2. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas 2.

A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número “2 “ para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

3. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

4. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

5. Este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência.

#### **Leia atentamente todas as instruções.**

1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas. \_\_\_\_\_
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução. \_\_\_\_\_
3. Termino meu trabalho a tempo. \_\_\_\_\_
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente. \_\_\_\_\_
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final. \_\_\_\_\_
6. Gosto de pensar no futuro. \_\_\_\_\_
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele. \_\_\_\_\_
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples. \_\_\_\_\_
9. Consigo que os outros apóiem minhas recomendações. \_\_\_\_\_
10. Tenho confiança que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha executar. \_\_\_\_\_
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente. \_\_\_\_\_
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham de me pedir. \_\_\_\_\_
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo. \_\_\_\_\_
14. Sou fiel às promessas que faço. \_\_\_\_\_

15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho. \_\_\_\_\_
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito. \_\_\_\_\_
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida. \_\_\_\_\_
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando. \_\_\_\_\_
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa. \_\_\_\_\_
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas. \_\_\_\_\_
21. Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vistas. \_\_\_\_\_
22. Aborreço-me quando não consigo o que quero. \_\_\_\_\_
23. Gosto de desafios e novas oportunidades. \_\_\_\_\_
24. Quando algo se interpõe entre o que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa. \_\_\_\_\_
25. Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega. \_\_\_\_\_
26. Aborreço-me quando perco tempo. \_\_\_\_\_
27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar. \_\_\_\_\_
28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito. \_\_\_\_\_
29. Tomo decisões sem perder tempo, buscando informações. \_\_\_\_\_
30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam. \_\_\_\_\_
31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas. \_\_\_\_\_
32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso. \_\_\_\_\_
33. Tive fracassos no passado. \_\_\_\_\_

34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.

---

35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.

---

36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que fique satisfeita com o trabalho.

---

37. Nunca fico totalmente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.

---

38. Executo tarefas arriscadas.

---

39. Conto com um plano claro de vida.

---

40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.

---

41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os.

---

42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.

---

43. O trabalho que realizo é excelente.

---

44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.

---

45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.

---

46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.

---

47. Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.

---

48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho.

---

49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.

---

50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais.

---

51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.

---

52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.

---

53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar. \_\_\_\_\_

54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente. \_\_\_\_\_

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

## ANEXO C - AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

### Instruções

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. **Observe que os números são consecutivos nas colunas.** Ou seja, a resposta nº 2 encontra-se logo abaixo da resposta nº 1, e assim sucessivamente.
2. Atenção, faça as **somas e subtrações** designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.
3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

Avaliação das Afirmações	Pontuação	CCEs
$\frac{\quad}{(1)} + \frac{\quad}{(12)} + \frac{\quad}{(23)} - \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(45)} + 6 = \underline{\quad}$		Busca de Oportunidades e Iniciativa
$\frac{\quad}{(2)} + \frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(24)} - \frac{\quad}{(35)} + \frac{\quad}{(46)} + 6 = \underline{\quad}$		Persistência
$\frac{\quad}{(3)} + \frac{\quad}{(14)} + \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(36)} - \frac{\quad}{(47)} + 6 = \underline{\quad}$		Comprometimento
$\frac{\quad}{(4)} + \frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(37)} + \frac{\quad}{(48)} + 0 = \underline{\quad}$		Exigência de Qualidade e Eficiência
$\frac{\quad}{(5)} + \frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(38)} + \frac{\quad}{(49)} + 6 = \underline{\quad}$		Correr Riscos Calculados
$\frac{\quad}{(6)} - \frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(28)} + \frac{\quad}{(39)} + \frac{\quad}{(50)} + 6 = \underline{\quad}$		Estabelecimento de Metas
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(18)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(40)} + \frac{\quad}{(51)} + 6 = \underline{\quad}$		Busca de Informações
$\frac{\quad}{(8)} + \frac{\quad}{(19)} + \frac{\quad}{(30)} - \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(52)} + 6 = \underline{\quad}$		Planejamento e Monitoramento Sistemático
$\frac{\quad}{(9)} - \frac{\quad}{(20)} + \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(53)} + 6 = \underline{\quad}$		Persuasão e Rede de contatos
$\frac{\quad}{(10)} - \frac{\quad}{(21)} + \frac{\quad}{(32)} + \frac{\quad}{(43)} + \frac{\quad}{(54)} + 6 = \underline{\quad}$		Independência e Autoconfiança
$\frac{\quad}{(11)} - \frac{\quad}{(22)} - \frac{\quad}{(33)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(55)} + 18 = \underline{\quad}$		Fator de Correção



**ANEXO E - QUESTIONÁRIO - EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL****IDENT :** \_\_\_\_\_**PARTE I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

## 1. DADOS GERAIS Nome da

empresa:	
Endereço:	
Cidade:	
Estado:	CEP:
Telefone:	Fax:
E-mail:	
Setor Econômico:	
Ramo de Atividade:	

## 2. ANO DA ABERTURA

## 3. ANO DO FECHAMENTO

## PARTE II – EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

Este levantamento faz parte da pesquisa sobre o desenvolvimento da organização, relativo à efetividade organizacional.

Solicita-se sua especial atenção em responder as questões a seguir. Em alguns momentos, a solicitação é para marcar um número, indicando a sua opinião sobre o desenvolvimento da empresa. Em outros, é uma avaliação sobre o desenvolvimento da sua empresa. Há perguntas que aceitam apenas um Sim ou um Não, quando muito, uma palavra ou expressão para explicar melhor a sua resposta.

CPR1	<b>Produção:</b> Tendo em mente os objetivos de produção de sua empresa, como consideraria que se comportou no último ano? (marque um “x”)	1 Totalmente abaixo dos objetivos	2	3	4	5 Totalmente acima dos objetivos
CPR2	<b>Eficiência:</b> Tendo em mente os objetivos de produção de sua empresa e o que tem sido investido - em material, pessoal, tempo - em sua consecução, como qualificaria o comportamento durante o último ano?	1 Totalmente abaixo dos objetivos	2	3	4	5 Totalmente acima dos objetivos
CPR3	<b>Crescimento produtivo:</b> Comparando a produção de sua empresa nos últimos três anos, qual a variação média na produção? Indique em percentual, com sinal “+” ou “-” dependendo do crescimento, ou não.	2006				
2007						
2008						
CPR4	<b>Qualidade de produtos e/ou serviços:</b> A empresa dispõe de algum procedimento de Controle de Qualidade? Se sim, qual?					
CPR5	Se sim, que resultados têm obtido?					
CPR6	A empresa conseguiu atingir as normativas de Controle de Qualidade estabelecidas pela ISO9000, com a conseqüente obtenção do certificado de qualidade?					
CPR7	A empresa conseguiu algum outro certificado de qualidade? Qual?					
CPR8	Há algum sistema de medida do grau de satisfação dos clientes? Se sim, qual?					
CPR9	Se há o sistema referido no item anterior, qual é o grau de satisfação dos clientes?					
CPR10	Se não há nenhum sistema para avaliar o grau de satisfação de seus clientes, poderia fazer uma estimativa aproximada deste?					
CFN4.	Comparando os lucros de sua empresa nos três últimos anos, qual a variação média nesses lucros? <b>Não</b> ponha valores. Indique em percentual, com sinal “+” ou “-” dependendo do crescimento, ou não.	2006		2007	2008	
CCM1	<b>Quotas de mercado:</b> qual é a participação da empresa no mercado (no RN), em percentual?					
CCM2	<b>Crescimento comercial:</b> comparando as vendas da empresa nos três últimos anos, qual tem sido a variação média nessas vendas? Indique em percentual, com sinal “+” ou “-” dependendo do crescimento, ou não.	2006		2007	2008	
CCM3	<b>Imagem da empresa:</b> Foi realizado algum estudo de mercado em sua empresa? Que posição obteve sua empresa nesse estudo?					
CSC1	Qual o percentual de todos os empregados de sua empresa com um contrato estável?					
CSC2	Qual o percentual de empregados que têm um contrato temporário?					
CSC3	Quantas demissões ocorreram em sua empresa nos últimos dois anos?					

CAM1	A empresa dispõe de algum sistema de vigilância e previsão da qualidade do ar? Faça um “x” no quadrado correspondente.	Sim	Não	Não se aplica
CAM2	A empresa dispõe de algum sistema de controle de resíduos materiais?	Sim	Não	Não se aplica
CAM3	A empresa dispõe de algum sistema de controle sobre águas residuais?	Sim	Não	Não se aplica
CAM4	Em comparação com as empresas de seu ramo, diria que a sua é mais hábil na aquisição de recursos (capital humano, materiais, informação)?			
CD1	Quantos acidentes de trabalho ocorreram nos últimos 5 anos?			
ABS1	Número de horas perdidas por semana (por faltas justificadas ou não)			
ROT1	Quantidade de empregados que a empresa demitiu nos últimos 2 anos			
ROT2	Quantidade de demissões voluntárias nos últimos dois anos?			

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)