

Francisco Rogério de Moraes Silva ¹

Resumo

Este estudo investigou as relações entre características pessoais, tendências de caráter e estratégias adotadas por empresários e sua relação com o sucesso de pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza. As análises dos dados coletados mostraram que, a exemplo do que foi comprovado em estudos anteriores, determinadas características pessoais são mais associadas ao bom desempenho empresarial e tal associação é reforçada por estratégias relevantes para esse tipo de empresário. Além de comprovar achados de estudos anteriores sobre essas relações, o estudo atual revelou que é possível identificar traços de caráter que, somados ou identificados com características pessoais e estratégias psicológicas ou empresariais, melhoram o desempenho empresarial. Identificou-se uma tendência predominante dos seguintes estilos de caráter no grupo pesquisado: individualista cívico e coletivista seguidos do individualista heróico, narcisista e obsessivo. A consciência de sua competência, assumir o trabalho como valor supremo, compartilhar suas decisões e ter a capacidade de reavaliação a partir dos próprios erros foram algumas características relacionadas aos estilos: individualista cívico e coletivista. O estudo evidenciou que empresários com bons índices de desempenho são também os mais satisfeitos e realizados a nível pessoal e profissional, reforçando a relação entre sucesso objetivo e subjetivo. Entre as estratégias mais utilizadas, “orientação empresarial para o desempenho da empresa e dos empregados”, “prática da inovação e do uso da criatividade” e “profissionalismo” estão entre as mais efetivas para o alcance do sucesso empresarial.

Palavras-chave: Características pessoais. Comportamento empresarial. Desempenho. Micro e pequena empresa.

Abstract

This study investigates the relations between personal characteristics, trends of character and strategies adopted by entrepreneurs and its relation with the success of small companies of the industrial sector of Fortaleza. The analysis of the data collected shows that, similarly to what was proven in previous studies, certain personal characteristics are more associated to a good business performance, and such association is strengthened by strategies relevant for this kind of businessperson. Besides proving conclusions of previous studies about these relations, the present work revealed that it is possible to identify character traits that, added to or identified with personal characteristics and psychological or business strategies, improve the business performance. A predominant trend of the following styles of character in the searched group was identified: civic and collectivist individualist followed by heroic, narcissist and obsessive individualist. The awareness of their ability, assuming work as a supreme value, sharing their decisions and the capacity of reassessing from their own mistakes, were some characteristics related to the styles: civic and collectivist individualist. The study evidenced that entrepreneurs with good performance indices are also the most satisfied and fulfilled at the personal and professional levels, strengthening the relationship between objective and subjective success. Among the most employed strategies: “business guidance for the performance of the company and its employees”, “practice of innovation and use of creativity” and “professionalism” are the most effective for attaining business success.

Keywords: Personal characteristics. Business behavior. Performance. Micro and small companies.

¹ Mestre em Administração. UFC. E-mail: rogeriomorais64@yahoo.com.br

1 - INTRODUÇÃO

O propósito de investigar as relações entre características pessoais e comportamento no contexto empresarial comumente compreendidos como descritivas de líderes empresariais por um lado e desempenho organizacional por outro, tomou por base o modelo de sucesso empresarial apresentado por Tupinambá (2000), desenvolvido por Rauch e Frese (1998) em estudo realizado no âmbito do projeto “Fatores de Sucesso de Pequenos e Médios Empresários”. Tupinambá (2000) cita que referido estudo tinha por finalidade comprovar a influência exercida pelas características de personalidade do empresário no sucesso empresarial, destacando que a personalidade exercia influência no sucesso empresarial por intermédio das estratégias escolhidas. Desta forma, em modelo simplificado:

[...] o sucesso empresarial é visto como uma função composta pela personalidade do empresário e determinadas estratégias. [...] as estratégias funcionam como mediadores [...], ocupando um lugar central no modelo, elas medeiam a relação entre personalidade e sucesso. (TUPINAMBÁ, 2000, p.68)

No modelo simplificado (Figura 1) apresentam-se as estratégias como aspectos internos, e os valores culturais como aspectos externos, ou seja, o sucesso de pequenas empresas é um processo adaptativo em que estratégias adaptadas ao ambiente têm como objetivo o aproveitamento de oportunidades e superação das dificuldades. A prática, assim define os empresários de sucesso.

Figura 01 (ver no final)

O autor descreve, com detalhe, o modelo da Figura 2, ressaltando tratar-se de atualização pela inclusão de outros elementos não considerados no modelo inicialmente apresentado por Rauch e Frese (1998):

Características pessoais, personalidade e capital humano de um lado e sucesso empresarial do outro são mediados por ações que resultam de metas ou estratégias. As influências do ambiente determinam a eficácia dessas ações. Além disso, o contexto ambiental define em que nível os resultados das ações podem ser vistos com sucesso. Paralelamente à eficácia das estratégias, a escolha de ações é condicionada pelas influências do ambiente. Por último, o modelo mostra que as estratégias podem mudar o ambiente: Estratégias e ambiente se influenciam. (FRESE e FRIEDERICH, 1997 *apud* TUPINAMBÁ, 2000, p.68)

Elemento de relevância neste estudo que será abordado em capítulo específico são as micro e pequenas empresas (MPEs). O segmento, no Brasil, tem peso econômico e social significativo, pois representa 97% das empresas formais no Brasil. Com a inclusão de estabelecimentos informais, o total de empresas supera 12 milhões de estabelecimentos, evidenciando, desta forma, economia desconhecida das entidades governamentais de fiscalização que absorve contingente considerável de brasileiros.

Desenvolvimento mais estável e acelerado das MPEs advem da criação de ambiente nacional favorável e do desenvolvimento de competências empresariais que vão desde a capacidade de identificação de oportunidade de negócio e planejamento do empreendimento, até sua gestão competente. Grande esforço ainda deverá ser feito no sentido de os governos criarem os mecanismos que protejam e criem as condições, de fato, de promoção do desenvolvimento nacional das micro e pequenas empresas. Segundo caminho de desenvolvimento das MPEs, não menos importante ou excludente, é o fortalecimento e ampliação de programas de apoio ao segmento, no esforço para o desenvolvimento das competências gerenciais do empresário. As transformações da economia mundial, ao longo dos últimos anos, exigem novas capacidades empresariais para a atual dinâmica de mercado. Segundo Motta *apud* Sousa (2007),

as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea, pois transformam a vida e as relações de produção de maneira acentuada. Nesta nova ordem organizacional requer-se a adoção de mudanças nas estratégias das empresas. A realidade estática já não mais existe. Mudanças, nas esferas sociais, econômicas e tecnológicas, fazem o saber desatualizado, necessárias à inovação (MOTTA *apud* SOUSA, 2007). Esse enfoque é reforçado por Tupinambá (2006) ao destacar o aspecto da gestão de empresas deste segmento, reforçando a importância da boa gestão para superação dos obstáculos. Segundo o autor, os pequenos empresários reagem com mais rapidez às mudanças de mercado, com maior capacidade de adaptação e inovação em relação às grandes empresas. O empresário é o fator-chave do desenvolvimento do segmento e, conseqüentemente, da economia. Ademais, ambiente nacional pouco favorável normalmente gera obstáculos ao desenvolvimento, exigindo ainda mais do empresário de micro e pequena empresa na gestão do empreendimento.

Neste sentido, este estudo focaliza os micros e pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza que iniciaram as atividades em 2005. O recorte, necessário no contexto operacional, identifica o perfil empresarial pelo comportamento e características pessoais relacionados ao desempenho de empresas que romperam a marca de três anos de funcionamento. A amostra, no contexto local, evidencia um perfil singular de empresário, à medida que se identificam suas estratégias e as relacionam com seu desempenho, na perspectiva de avaliação da interferência do contexto na eficácia de determinadas estratégias empresariais.

Estudos investigaram as competências e características comuns a empreendedores de sucesso ou líderes empresariais que congregam determinados atributos e ações comumente encontrados na literatura para descrevê-los enquanto tal. Desde as concepções iniciais do conceito de empreendedor e capitalista, formuladas pelo economista irlandês Richard Cantillon na segunda metade do século XVIII, bem como Jan Batiste Say, nesse mesmo século,

com o lançamento dos fundamentos do campo de estudo e emprego do termo na literatura pela primeira vez, até estudos mais influentes da corrente comportamentalista, à frente David Clarence McClelland (1969), todos sustentam a existência de elementos comuns e universais que habilitam empreendedores ao alcance do sucesso nos negócios (SOUSA, 2007). Pelo questionamento do enfoque generalista das características e competências dos empresários de sucesso, buscou-se o desenvolvimento de investigação motivada pela possibilidade de elaboração de perfil empresarial pelo conhecimento das estratégias adotadas, características pessoais e do desempenho de empresários de pequenas e microempresas industriais da cidade de Fortaleza.

Considerando as influências culturais locais, adota-se a perspectiva, em análises de estratégias de empresários, da amostra, pois, de acordo com Mitchel *apud* Tupinambá (2000), os valores culturais são representativos de orientações cognitivas, ordenando o conhecimento e o comportamento social. Desta forma, diante do contexto cultural, no “nicho” de atuação do grupo de empresas em estudo, evidencia-se o *modus operandi* que ateste a influência do contexto socioeconômico das decisões empresariais.

À análise do perfil empresarial no contexto socioeconômico específico da cidade de Fortaleza, têm-se os aspectos comuns que garantem às empresas ultrapassar a marca de três anos de existência no mercado, na condição de formalizadas, ou seja, no enfrentamento das exigências de pesada carga tributária e manutenção de certo ritmo de crescimento ao longo do período.

Nesse contexto, trabalhou-se a construção de um perfil empresarial a partir da investigação e da relação de elementos como o conhecimento das principais estratégias, das características pessoais e do desempenho do empresário das micro e pequenas empresas industriais da cidade de Fortaleza.

O estudo foi realizado com base nos seguintes pressupostos:

- 1) Há determinadas características predominantes entre os empresários da amostra que definem uma tendência a determinado estilo de caráter.
- 2) É possível relacionar determinados tendências de caráter com o desempenho empresarial.
- 3) Há estratégias empresariais que são comuns à maioria dos empresários da amostra estudada.
- 4) É possível identificar determinados grupos de estratégias utilizadas pelos empresários que estão associadas ao melhor desempenho da empresa.
- 5) É possível identificar aspectos objetivos e subjetivos de sucesso obtidos com o negócio e relacioná-los entre si.

2 - CLASSIFICAÇÕES DE EMPRESAS QUANTO AO PORTE

Na visão de Carreiro (2004), nos dias atuais, o que é exigido para o sucesso das empresas ultrapassa o preço e a qualidade dos produtos, exigindo uma interação harmônica com o meio em que atua, evidenciando para seus clientes e fornecedores a responsabilidade social da empresa.

Neste contexto em que as expectativas dos consumidores e fornecedores atingiram outros patamares, a entrada no mercado de novas empresas impõe um maior desafio. Para que o processo de nascimento e crescimento de empreendimentos não venha a sofrer interrupção, governos de diferentes países têm adotado critérios classificatórios quanto ao seu porte.

A classificação de empresa que será abordado a seguir diz respeito ao tamanho ou porte, sendo esta a mais significativa em termos de enquadramento para acesso aos benefícios das políticas públicas de fomento.

O critério de classificação quanto ao porte tem por objetivo estimular o crescimento e fortalecimento de empresas menores. Benefícios e incentivos previstos nas legislações em âmbito

federal e estadual buscam proteger e estimular o segmento das oscilações de mercado e desvantagens frente à concorrência com os grandes grupos.

Hoje no Brasil não há um conceito único quanto ao porte das empresas. Instituições e órgãos da administração direta nas esferas municipal, estadual e federal adotam, por vezes, critérios próprios para o enquadramento. A adoção de critérios distintos de classificação nas esferas da gestão pública tem por objetivo promover o enquadramento em ações e incentivos sob suas responsabilidades.

Há pelo menos três critérios de classificação das empresas por porte que são adotadas por instituições oficiais e bancos de desenvolvimento que são: número de empregados; receita operacional bruta anual e faturamento bruto anual.

Partindo para a classificação de porte das empresas em diversos países do mundo, cabe ressaltar que não existem padrão e critério únicos para a determinação do porte das unidades produtivas. Em geral, os critérios classificatórios estão baseados no número de empregados e/ou na receita bruta anual, existindo, porém países que adotam o valor do capital realizado, a exemplo de Taiwan (PUGA, 2000).

Nos países da América do Sul há preferência pelos critérios classificatórios de faturamento, número de empregados, setor econômico, localização e ativo total.

Em relação aos países da América do Norte, excetuando-se os Estados Unidos que adotam uma classificação mais abrangente, o Canadá e o México têm como critérios comuns o número de empregados.

Em relação aos países europeus, nota-se, assim como na América do Norte, uma preferência pelos critérios de faturamento e número de empregados, além do critério de valor do ativo total da empresa.

Os critérios classificatórios demonstram a universalidade da percepção dos governos quanto à importância do segmento das micro e pequenas empresas para a viabilização de suas ações de desenvolvimento. Grande parte dos

atuais grupos corporativos um dia foi pequena empresa e, para atingir o porte atual, conseqüentemente tiveram que superar alguns obstáculos em seu processo de desenvolvimento. Portanto, a classificação dos empreendimentos quanto ao porte, tem como finalidade permitir que estas possam ter, através dos projetos governamentais, um suporte a mais em sua trajetória de crescimento, e desta forma, contribuir para o desenvolvimento dos territórios através da geração de emprego e aumento da riqueza nacional.

3 - EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O relatório GEM – 2007 (*Global Entrepreneurship Monitor*), concebido em 1999, é o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora, em mais de 50 países. O relatório de 2007 evidenciou Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), no Brasil, de 12,72 no momento da pesquisa, o que significa que, em 100 pessoas, cerca de 13 desenvolviam alguma atividade empreendedora. Comparando a taxa de empreendedores do Brasil com a de outros países de expressão econômica, percebemos sua expressividade. Observa-se uma evolução do indicador de atividade empreendedora do Brasil e de grupos de países, onde se constata uma estabilidade da TEA, ao longo do tempo, em países como Brasil, Peru e Chile, com taxas superiores a 10, evidenciando atividade empreendedora das mais dinâmicas do mundo (IBQP, 2008)

A proporção de empreendedores nascentes, em 2001, era de 61%, enquanto que a de empreendedores novos, de 39%. A partir de 2004 observa-se uma evolução na proporção de empreendedores novos. O fato indica que o período de estabilidade macroeconômica permite aumento de participação dos empreendimentos mais antigos no total de atividades empreendedoras brasileiras (IBQP, 2008, p.5).

Outro fator, a considerar em relação à evolução do empreendedorismo, no Brasil é a natureza da motivação para empreender.

A notória desigualdade nacional, embora venha apresentando melhoras, ainda é uma das mais acentuadas. Vê-se o crescimento da atividade empreendedora por oportunidade a partir de 2003, até atingir, em 2007, o valor de 57% da população de empreendedores, que por oportunidade, sinalizam que o ambiente econômico no momento é favorável (IBQP, 2008, p. 6).

A pesquisa GEM – 2007 aplicou filtro analítico sobre as principais razões que levam o empreendedor a buscar oportunidade: 39% perseguem uma oportunidade com intuito de obter independência ou aumento de renda pessoal. É o empreendedor genuinamente motivado por oportunidade. Os 57% de empreendedores motivados pela oportunidade, referem-se ao contingente de empreendedores que indicam razões de busca diferente das citadas. (IBQP, 2008, p. 6).

Ao mesmo tempo em que o Brasil apresenta dinâmica empreendedora, a taxa de sobrevivência alcançou 78% das empresas em 2005 (VOX POPULI, 2007), desta forma, esforços, no sentido de aprofundar o conhecimento do perfil empresarial e empreendedor, devem ser apoiados, pois se complementam para melhor compreensão da realidade empreendedora nacional e contribuir na captação de ambientes mais estimulantes.

4 - ESTILOS DE CARÁTER

Paz, Mendes & Gabriel (2001) consideraram o caráter, para investigar as relações entre configurações de poder organizacional e estilos de caráter, como manifestação do comportamento organizacional, estabelecidas as relações simbólicas entre indivíduo e organização. Neste sentido, “a realidade psíquica é mobilizada, trabalhada e apoiada na dinâmica organizacional” (KAËS, 1991 *apud* PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p. 146). Num contexto organizacional específico, a diversidade de ações dos indivíduos são reações simbólicas ao contexto e, com base na reação entre indivíduo e organização, os au-

tores utilizaram a teoria psicanalítica freudiana para explicar a dinâmica do comportamento organizacional. Desta forma, “os estilos de caráter foram estudados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a organização” (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.147), portanto os estilos foram estudados como padrões que se manifestam exclusivamente num contexto organizacional.

4.1. Caráter narcisista

O termo narcisismo provém da figura mitológica de Narciso. Na mitologia grega, Narciso era um jovem bonito e indiferente à afeição de outras pessoas por ele. Um dia, apaixonou-se pela própria imagem refletida num lago. Insistentemente tentava abraçar a imagem na água da fonte, terminando por definhando e morrer. Segundo Lubit (2002, p.66), “o termo narcisismo, usado pelos cientistas sociais de hoje, está relacionado com os sentimentos que temos por nós mesmos e a maneira como controlamos nossa auto-estima.”

No contexto organizacional, e destacando os traços negativos do perfil dos gestores narcisistas, Lubit (2002) denomina os indivíduos com esses traços de “narcisistas destrutivos”, que agrupam traços de personalidade que os ajudam a evoluir na estrutura organizacional, porém, quando do exercício de função de comando, desencadeiam consequências desagregadoras para o setor. Segundo o autor: “alguns destes traços incluem a manipulação de alto nível de autoconfiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder” (KERNBERG, 1998 & KOHUT, 1971 *apud* LUBIT, 2002, p. 67). Kets de Vries *apud* Lubit (2002) reforça o aspecto da ascensão organizacional, destacando que características como ambição e falta de compaixão, habilidade para tomar decisões difíceis de forma rápida, além da capacidade de entusiasmar seus pares, são fatores que ajudam a atingir o poder. Porém as mesmas características, posteriormente, geram problemas de gestão e baixa produtividade.

Lubit (2002) relaciona como características determinantes: sentimento de ter direito a

tudo, alinhado ao sentimento de grandiosidade, menosprezo e falta de preocupação com o próximo. Também aponta narcisistas como desconfiados, suspeitosos, contestadores, inclinados a atribuir intenções maldosas aos outros, tendenciosos a agarrar-se ao poder.

A sociedade contemporânea, na visão de Lasc *apud* Paula (2003), contribui fortemente na formação de indivíduos narcisistas. Para o autor, a transmissão de cultura em que se valoriza a imagem, monopolizada pelas organizações sociais e pela mídia, leva os indivíduos, sob sua influência, a transmitir uma imagem de si condizente com os padrões culturais de sucesso, fazendo dos pares “espelhos” dos quais esperam aprovação. A cultura narcisista faz com que os indivíduos se ocupem com o próprio prazer, levando-os à satisfação de suas necessidades e desejos de forma constante e intensa.

Segundo Paz, Mendes & Gabriel (2001), o narcisista tem comportamento funcional com a organização, sem vê-la como entidade autônoma e isolada da esfera das relações sociais, deseja e conduz demandas de trabalho, no nível mais pessoal que profissional, com dificuldade de aceitação de autoridade em qualquer instância organizacional.

Os autores também relacionam outras características ligadas a este caráter.

As pessoas com predominância de caráter narcisista, precisam de admiradores para se sentirem comprometidas, mas podem ser espontâneas, dinâmicas e, sob algumas circunstâncias produtivas, especialmente diante de apreciações positivas, principalmente do chefe. Estão mais presentes em organizações carismáticas, pelas quais tem devoção por serem imbuídas de crenças coletivas e de suprema beleza e poder. Os líderes narcisistas podem ser inescrupulosos e usar em seu próprio benefício estas características de dependência, tirando proveito de uma situação que também é favorável aos seus próprios sentimentos de onipotência, beleza e grandeza. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.150)

Outro aspecto em destaque do caráter é o de transferência para a organização, de modelo ideal, sem disposição de corrigir ou detectar erros.

4.2. Caráter obsessivo

Segundo os autores, o aspecto mais marcante do estilo de caráter é a dificuldade de contato pessoal com o outro, sendo um estilo marcado pela ordem e pela parcimônia. Supervaloriza regras e tem, no controle, a marca da impessoalidade e da distância emocional, refletindo compreensão pessoal, como se todos tivessem a mesma necessidade de controle, cerceando de si e das pessoas qualquer tipo de espontaneidade.

Os autores também relacionam como característica de pessoas com esse traço, a necessidade de acumular sem aparente prazer em possuir, acarretando, muitas vezes, um comportamento sadomasoquista, levando humilhação e sofrimento aos outros. Às vezes a violência é simbólica, representada no controle da natureza e dos objetos inanimados. No que tange a sua atitude, não nega sua satisfação em cuidar, prestar assistência e prolongá-la. Para os autores, o estilo de caráter subordina-se a rotinas mecânicas e comportamentos baseados na repetição, agressão, violência e, ao mesmo tempo, inércia e descaso.

Paz, Mendes & Gabriel (2001) destacam ainda que o profissionalismo excessivo, obsessão pela eficiência e redução de gastos fazem o indivíduo, com tendência a esse caráter, capaz de implantar métodos eficientes, porém, em muitos casos, desumanos, apegando-se ao cumprimento de regras e, muitas vezes, esquecendo o espírito no qual foi criado.

4.3. Caráter coletivista

Logo de princípio podemos ser tentados a pensar que gestores com esta tendência de caráter pratiquem uma administração participativa. Para Oliveira (1997):

Administração participativa é o estilo de administração que consolida a demo-

cratização de propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos da empresa, com o conseqüente comprometimento pelos resultados. (OLIVEIRA, 1997, p.127)

A democratização da participação individual é subjugada pelo gestor coletivista em proveito do coletivo, reprimindo, assim, manifestações individuais e, conseqüentemente, criatividade.

Na descrição de Paz, Mendes e Gabriel (2001), os indivíduos de estilo de caráter coletivista depositam, no grupo, a certeza de melhores decisões. Partem do grupo definições de bom e ruim, com completa submissão de todos. Nessa atitude, reprime-se a espontaneidade, pois o poder está na interação grupal na organização.

Outra característica é o conformismo, que leva os indivíduos à dificuldade de julgamentos de problemas triviais e de fundo moral.

A característica idealista deste caráter o faz crer que a organização é um grupo perfeito, sentindo-se amados, orgulhosos e inclusos no grupo. A valorização da organização como grupo perfeito faz da espontaneidade e criatividade individual um aspecto pouco expressivo, como afirmam os autores:

Como a criatividade e a imaginação não são características preponderantes neste tipo de caráter, há compensação através da construção coletiva no “nós”, o que também implica uma intolerabilidade para expressão das individualidades. São dependentes e ‘barristas’ como se a organização fosse parte da sua vida como um todo. Há dificuldade de confrontos ou conflitos com pessoas em quem confiam, sendo excluídos os que não refletem uma identidade com o grupo. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.152).

Em complementação, os autores ressaltam que o indivíduo de estilo coletivista

transfere à organização o próprio “ego”, no sentido de exercitar alta proposta moral, reprimindo qualquer crítica ou descrença na organização. O idealismo os leva a sacrifícios pessoais, em ação pelos interesses organizacionais, com plena lealdade, esperando apenas serem aceitos como membros da organização.

4.4. Caráter individualista heróico

Paz, Mendes & Gabriel (2001) apresentam este tipo de caráter como de pessoas em que a motivação de vida é a realização, ou seja, ter conquistas, status, reconhecimento e poder. Trabalham muito pelo sucesso, têm orgulho de seus empreendimentos.

A submissão ao superego se dá pela distinção e excelência, buscando sempre o apogeu, os indivíduos têm necessidade de audiência e de afirmação externa de que é uma pessoa realizadora, apresentam visão, são ativos e dominadores e veem a organização como espaço de disputas para nobres e heróis. Assim, a organização é uma arena onde ocorrerão derrotas e vitórias, sucessos e fracassos e, portanto, acreditam que algumas pessoas serão capazes de salvá-la.

Em relação à possível semelhança desse caráter com o caráter narcisista ou outro tipo, os autores afirmam:

Este tipo de caráter, algumas vezes, chega a ser confundido com o caráter narcisista, tendo em vista que ambos querem amor e admiração, precisando de audiência e afirmação externa. A diferença reside na influência da fase do desenvolvimento da sexualidade infantil. O individualista heróico recebe influência da fase fálica. Seu desejo é de ser admirado pelo que faz, é ativo e dominador nesta busca, sendo seu ego ideal, enquanto causa das frustrações, um motivo para novas lutas e estímulos para realizações. No fundo estas realizações merecedoras de admiração são manifestações deles mesmos, razão porque devem ser admirados... (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.153-154)

Compreende-se que há uma recompensa narcisista do individualista heróico enquanto um senso de responsabilidade social, o que o aproxima, nesse momento, do individualista cívico, conforme exposto no próximo item 5.5

4.5. Caráter individualista cívico

Apresentam-se como características clareza de limites eu – outro com aceitação de diferenças, necessidade de construir uma relação de troca num mundo de normas e regras e sentimento de responsabilidade social. Os indivíduos acreditam na competência e veem o trabalho como valor supremo de progresso, são críticos do próprio desempenho e têm que a admiração é uma função do contexto no qual todos têm a mesma possibilidade de ser admirados, desde que tenham competência (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001). Em complementação, com destaque para outras características, bem como para visão da organização, os autores afirmam que:

A organização é percebida como um lugar de ajuda para o crescimento e prosperidade, por esta razão, há o desejo de fazer carreira na organização e dar o melhor de si na expectativa de receber recompensas. O desejo, neste tipo de caráter, é pensar a organização como um espaço no qual todos os membros são confiáveis, cidadãos, e participam igualmente no desenvolvimento da prosperidade e do bem comum. Neste sentido, existe uma ilusão de que os conflitos podem ser resolvidos com argumentos razoáveis, tendo assim um desejo de harmonia incomparável com a realidade organizacional, que é marcada por contradições nem sempre resolvidas, embora negociadas. (PAZ, MENDES & GABRIEL, 2001, p.155)

Para os autores pessoas com este estilo tem dificuldade de aceitar os conflitos e as desigualdades como condição humana e seu ponto frágil está na ilusão de que todos têm a mesma oportunidade e que a democracia e a possibilidade de harmonização sempre existem.

Outro comportamento que leva esses indivíduos à ingenuidade ou otimismo desproporcional é a negação da agressividade e da destrutividade do ser humano, estes indivíduos, mesmo diante de situações de frustração por conta do anseio de harmonia, encontram suporte em seu ego tolerante e flexível.

5 - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Nesta pesquisa entende-se por estratégia o conjunto de ações desenvolvidas pelo empresário com vistas à solução de problema ou aproveitamento de oportunidade para obter ou maximizar seu lucro. Para tanto, buscou-se identificar a recorrência de algumas estratégias e de elementos relacionais como forma de termos um possível perfil do setor empresarial investigado.

Não se deve, entretanto, deixar de considerar que, nas micro e pequenas empresas, o processo de formulação de estratégias, é ainda mais pessoal, mais influenciado por aspectos pessoais e culturais do que em outros tipos de empresa. Segundo Tupinambá (2005), as estratégias utilizadas pelos empresários têm relação com o diferencial pessoal e são também de natureza psicológica. Nestes termos, as estratégias nascem da percepção do ambiente, da combinação de informações apropriadas pelo empresário, em processo criativo para conceber e implantar ações visando ao lucro. Essas ações podem fazer parte do processo ou da maneira de administrar eficazmente uma empresa.

Segundo Drucker *apud* Heller (2007), o empresário, para administrar com eficácia e atingir o sucesso, necessita de estratégias com classificação em cinco funções essenciais de trabalho do administrador: ações se combinam e formam a base do seu trabalho. As cinco funções ou ações inerentes ao administrador são: definição de objetivos, organização de equipe, melhoria da comunicação, medição do desempenho e o desenvolvimento das pessoas.

As ações dos empresários são determinadas principalmente por suas metas e estra-

tégias. Nessa compreensão, estratégias psicológicas de ação e ações são os obstáculos através dos quais se alcança ou não o sucesso. Estratégias foram pesquisadas na psicologia sob o tópico do pensamento e da resolução de problemas. Estratégia é definida como um plano de ação, uma seqüência de meios para se alcançar uma meta. O conceito de estratégia enfatiza como se alcança uma meta, enquanto o desenvolvimento da meta se encontra fora do conceito de estratégia. A função da estratégia é lidar com situações incertas, porque uma estratégia apresenta um modelo que pode ser aplicado em várias situações (em contraste com a tática, que é completamente específica e atrelada a situações). As estratégias ajudam, portanto, a lidar com a capacidade limitada de processamento da mente humana (HACKER, 1998; KAHNEMAN, 1973).

6 - ÊXITO EMPRESARIAL

O êxito ou sucesso de micro e pequenos negócios pode ser analisado sob diversos aspectos. Na dimensão econômica, por meio de indicadores de resultado físico e financeiro, e na psicológica, de âmbito pessoal, pela satisfação no trabalho e realização pessoal.

Por ser um fenômeno multidimensional, Tupinambá (2000) afirma que não há consenso na literatura psicológica, bem como na literatura econômica. Segundo Schenk *apud* Tupinambá (2005), é possível relacionar diversos aspectos do sucesso ou êxito empresarial. Para o autor, aspectos como sobrevivência da empresa, lucro, faturamento, número de empregados, crescimento da empresa, ganhos do empresário, clima organizacional, satisfação no trabalho, atendimento de metas individuais, entre outros, podem ser considerados indicadores de sucesso, na perspectiva do negócio e do empresário. Para Klandt *apud* Tupinambá (2005), a satisfação do empresário com o trabalho representa aspecto de grande importância que não deve ser esquecido nos estudos de micro e pequenas empresas.

Um dos critérios iniciais usados como filtro de seleção do universo e da amostra a ser estudada é a própria sobrevivência do negócio. A longevidade da empresa pode ser considerada como êxito do empresário, haja vista a taxa de sobrevivência diminuir na seleção de amostras de empresas com maior tempo de atividade. Sobre isso, foi registrada melhora na longevidade das empresas brasileiras. A taxa de sobrevivência que era de 50,6%, no triênio 2000-2002, é de 78% no triênio 2003-2005. (SEBRAE, 2007).

Adotou-se, como definição de sucesso empresarial, um conjunto de indicadores de ordem empresarial e de natureza psicológica. Tem-se como parâmetro de sucesso, neste estudo, incremento ou baixa rotatividade de empregados, incremento de novos produtos, crescimento em relação à concorrência, cumprimento dos objetivos da empresa, satisfação do empresário no trabalho e o cumprimento dos objetivos pessoais e empresariais.

7. PROCESSO METODOLÓGICO

7.1. População e amostra

A amostra utilizada foi proveniente do banco de dados da Junta Comercial do estado do Ceará - JUCEC a partir de um cadastro de com 661 micro e pequenas empresas industriais da Região Metropolitana de Fortaleza, que iniciaram suas atividades em 2005. Desse cadastro foi retirada uma amostra com 85 empresas que possuíam, no mínimo, dois funcionários. Com 95% de confiança chegamos a um tamanho amostral de 85 empresas a serem pesquisadas, e para reduzir nossa margem de erro calculada em 3%, bem como suprir qualquer evento que pudesse inviabilizar a aplicação dos questionários, resolveu-se ampliar um pouco mais esta amostra, incluindo mais 15 empresas, totalizando 100 empresas pesquisadas.

7.2. Instrumento de coleta de dados

Após a definição dos objetivos da pesquisa realizou-se um levantamento das variáveis

a serem investigadas, bem como formato das questões do questionário. Neste sentido, analisaram-se alguns modelos e optou-se por efetuar uma adaptação ao questionário usado anteriormente no projeto de pesquisa que investigou, na Alemanha, os fatores de sucesso de pequenos e médios empresários (Tupinambá, 1999).

Dando sequência, efetuou-se uma tradução do mesmo instrumento e posteriormente uma adequação aos objetivos do estudo, suprimindo, adequando e incluindo alguns itens no levantamento demográfico.

O instrumento de coleta de dados ficou dividido em três partes:

Dados demográficos – Com perguntas e levantamento de informações da empresa e do empresário.

Características pessoais e tendências de caráter – Perguntas sobre a predominância de elementos pessoais comuns dos empresários.

Estratégias empresariais – Com perguntas que remetem o empresário a situações do seu cotidiano empresarial em áreas de recursos humanos, produção, *marketing* e gestão.

Êxito empresarial – Perguntas para levantamento de indicadores objetivos; crescimento de vendas, lucro, número de admissões, entre outros, e indicadores subjetivos, de satisfação pessoal do empresário.

7.3. Método estatístico utilizado no tratamento e análise dos dados

Utilizamos para análise dos dados e definição da amostra os programas “SPSS” e o “R Project for Statistical”, além de planilhas do *Excel* para a elaboração das tabelas e gráficos.

Quanto à análise estatística, de acordo com os dados observados, obtiveram-se corre-

lações baixas significando baixo relacionamento entre fatores, adotamos como ferramenta de análise, estatísticas descritivas de dados e análise da fidedignidade do questionário com o cálculo do α -Cronbach e análise de correlação dos fatores teóricos criados.

7.4. Definição dos fatores

A partir de análise criteriosa das variáveis, efetuamos um agrupamento teórico onde foram construídos 21(vinte e um) fatores, classificados com vista a verificar os pressupostos formulados.

Quadro 01 (ver no final)

No quadro 1 pode ser vista a relação de questões do instrumento aplicado para coleta de dados referentes a fatores de natureza demográfica. As questões remetem a informações sobre o próprio empresário e sua empresa, sobre seus empregados, de que forma estabelece redes de contato que podem ajudar nos negócios e o grau de dedicação ao trabalho. No quadro 2, as questões visavam a abordar temas relacionados ao comportamento empresarial, bem como as estratégias que utiliza no seu cotidiano de trabalho, bem como as formas de seu desempenho e do seu negócio.

Quadro 02 (ver no final)

7.5. Correlação interna dos fatores

Para a validação dos fatores teóricos selecionados para a realização da análise exploratória dos dados, efetuamos uma análise de correlação das variáveis de cada fator. Os resultados permitiram selecionar vinte fatores que apresentaram consistência nos cálculos de correlação, tomando por base a correlação mínima maior ou igual a 0,2 em módulo (BÜHL e ZÖFEL,1996), para posteriormente correlacioná-los entre si.

7.6. Correlação entre os fatores

Após a identificação teórica dos fatores e sua ratificação através das correlações internas,

isto é, entre seus itens, realizamos o cálculo da correlação entre esses fatores visando identificar todas as relações com coeficiente superior a 0,6 (BÜHL e ZÖFEL,1996) em módulo.

A correlação entre os fatores indicou 17 (dezessete) relações fortes, permitindo análise e interpretação no resultado desse trabalho.

8 - RESULTADOS

8.1. Análise descritiva dos dados

A análise dos dados da pesquisa mostrou que os empresários deste setor e segmento do município de Fortaleza têm idade entre 32 e 52 anos, na maioria casados (61%) e do sexo masculino (68%). A grande maioria possui entre 2 e 4 membros da família como funcionário além de evidenciar que quase metade teve pais que trabalhavam por conta própria. A maior parte tem o ensino médio completo (53%).

Estes empresários participaram de curso de gestão ou empreendedorismo e normalmente trabalham até 60 horas semanais. Ainda em relação à gestão de suas empresas, estes já possuíam uma experiência gerencial anterior em cargos de média e baixa gestão trabalhando na mesma área.

A análise dos dados também evidenciou algumas características relacionadas às estratégias e comportamento gerencial tais como: a capacidade de tolerar a incerteza, ter uma orientação para o futuro e uma postura profissional no trato das questões empresariais com uma orientação gerencial voltada para o desempenho.

Observou-se também uma preferência em compartilhar as decisões com funcionários e uma orientação gerencial mais humana, ou seja, considerando as questões pessoais de maneira a conciliar com o desempenho do empregado diante de suas tarefas.

Os empresários pesquisados demonstraram segurança no processo decisório, sentem-se eficazes em seu ambiente de trabalho e preferem orientar-se por metas. Estão dispo-

tos a identificar oportunidades de negócios, priorizam a inovação e a criatividade além de evidenciaram um desejo de que suas empresas cresçam indefinidamente.

Em relação a como estes empresários lidam com seus erros, observou-se uma forte tendência a orientarem suas atividades a partir dos erros cometidos bem como aprendendo com eles. Quando cometem um erro, porém, não tendem a comunicá-lo.

Quanto ao sucesso, estão satisfeitos com seus rendimentos e os aspectos relacionados ao desempenho da empresa apontaram êxito nos negócios.

8.2. Análise das tendências de caráter

A análise das tendências de caráter realizada neste estudo toma por base a relação do indivíduo com a organização, levantada em perguntas de contexto empresarial que resultaram em nas respostas que podem evidenciar tendências a determinados estilos.

Obteve-se uma tendência de caráter na amostra a partir dos fatores selecionados nesse estudo, relacionando os fatores e pontuando as características relacionadas a cada tendência de caráter.

Ao final, somadas as indicações para cada estilo de caráter, observou-se uma predominância de características do estilo de caráter individualista cívico, em segundo lugar o caráter coletivista seguidos, respectivamente, dos estilos de caráter individualista heróico, narcisista e obsessivo.

8.3. Análise da correlação dos fatores

A correlação entre os fatores pessoais possibilitou a identificação do tipo de relação e sua intensidade.

Encontramos uma correlação inversa entre o fator tolerância a incerteza e assertividade/segurança, indicando que o empresário que tem capacidade de tomar decisões em ambientes de incerteza, não demonstra rapidez na tomada de decisão. É possível supor que quem é normalmente assertivo e se sente seguro, pro-

vavelmente não tolera a incerteza, pois lhe tira a base de sua segurança, requerendo tempo para pensar e planejar antes de tomar algumas decisões. A assertividade, segurança e rapidez na tomada de decisão também demonstraram relacionar-se diretamente com a postura coletivista de administrar. Supomos que uma postura gerencial coletivista gere uma atitude mais segura no empresário frente às decisões relacionadas aos negócios.

O fator indicativo da postura profissional também demonstrou correlação com a orientação para o futuro, bem como satisfação no trabalho e o fator indicativo de ambição de crescimento constante da empresa, apresentaram relação com o fator capacidade de iniciativa e aproveitamento das oportunidades.

Outra forte correlação identificada foi a capacidade de inovação e criatividade do empresário com fator energia, sendo esta entendida como uma disposição para o trabalho no aspecto físico e mental.

Em relação aos fatores indicativos de como os erros são encarados e trabalhados pelos empresários, foram apontadas as seguintes correlações:

- Aprende com os erros e a capacidade de comunicar seus erros;
- Comunica seus erros e a percepção da visão externa sobre o seu sucesso;
- Capacidade de aprender com os erros e orientar-se com eles.

A partir das correlações com os fatores indicativos do sucesso, foi possível identificar estratégias relacionadas ao desempenho, bem como, a partir da correlação entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo, foi possível inferir que, para estes empresários, o conceito de sucesso nos negócios envolve tanto aspectos objetivos como subjetivos, ou seja, embora a empresa esteja bem posicionada em relação a seus concorrentes, obtendo lucros e permitindo crescimento, o aspecto da realização pessoal na atividade é um fator relevante no contexto do sucesso. Sucesso nos negócios não se desvincula da realização pessoal, devendo, portanto, ser interpretado a partir de indicadores de ordem objetiva e subjetiva.

Encontraram-se as seguintes correlações mais significativas entre os fatores relacionados ao sucesso:

- Com o Sucesso Objetivo: satisfação no trabalho; orientação para o desempenho; inovação e criatividade; satisfação com o rendimento.
- Com o Sucesso Subjetivo: profissionalismo; percepção externa do sucesso pessoal; satisfação com o rendimento.

Ademais, foi encontrada uma correlação significativa entre medidas de sucesso objetivo e subjetivo, o que reforça a idéia de sua complementaridade, conforme identificado em estudos anteriores (Schenk, apud Tupinambá, 1999).

As correlações relacionadas acima evidenciaram que algumas atitudes e estratégias empresariais são mais efetivas em relação ao êxito, neste contexto, ter foco no desempenho, buscar a inovação e a criatividade a nível dos processos e produtos, desenvolver uma postura profissional além de gostar do que faz, estar satisfeito com os resultados da empresa e dos seus ganhos são caminhos mais curtos para o êxito nos negócios.

9 - DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi traçar o perfil de empresários de micro e pequenas empresas do setor industrial de Fortaleza, identificar características de personalidade, estilos de caráter, estratégias empresariais, conhecer conceitos e formas de sucesso, bem como relacionar estes elementos entre si. Pela análise dos dados, obteve-se o perfil demográfico e comportamental dos empresários pesquisados, e ainda respostas aos pressupostos e objetivos delineados no trabalho.

O fato de se ter estudado empresários do setor industrial de uma grande cidade, com três anos de funcionamento formal e quadro de funcionários com no mínimo, duas pessoas, revelou aspectos de comportamento e estratégias

que confirmam estudos anteriores, associados às características empreendedoras de sucesso de pequenos empresários.

O primeiro deles diz respeito a estratégias e comportamentos relacionados ao sucesso empresarial, iniciativa, criatividade, orientação empresarial para o desempenho, além do comportamento como paixão pelo trabalho, satisfação com rendimentos, sendo esses últimos compreendidos como manifestação do sucesso subjetivo nos negócios.

Levando em conta o êxito nos negócios, a constatação da satisfação e tempo dedicado ao trabalho relacionado com o desempenho dos negócios, o sucesso assume dimensões objetiva e subjetiva, haja vista elementos dessas categorias exigirem formas de mensuração específicas. O conceito de sucesso não só envolve desempenho empresarial crescente, mas também satisfação com o que o empresário realiza.

Quanto à identificação das tendências de caráter, verificou-se uma tendência maior para os perfis individualista cívico e coletivista, e percebeu-se uma coerência nos resultados obtidos ao se observar os fatores estudados. Esses estilos guardam certa aproximação com determinadas estratégias identificadas, tais como, a maneira de tratar os erros e de compartilhar decisões, compartilhamento da administração e assertividade e segurança, bem como orientação de ações presentes pensando no futuro. Quanto a estas estratégias, analisando-as na perspectiva teórica, levaram à crença de que o equilíbrio entre o bom relacionamento com os empregados, fazendo-os participar das decisões e problemas mais importantes e, ao mesmo tempo, mantendo uma certa distância com uma atitude profissional na empresa, possa ser resultante da composição entre estes os perfis cívico e coletivista mencionados e, sugerem, portanto, um diferencial competitivo a nível de competência pessoal.

No que tange a outras relações mais específicas e diretas entre estilos de caráter encontrados na amostra e seu desempenho empresarial, constatou-se não ser possível fazê-lo com precisão. Para tanto, sugere-se que novas

investigações busquem desenvolver mais variáveis que abordem aspectos específicos desses perfis de forma a permitir uma melhor relação com estratégias empresarias, sucesso e fatores de personalidade, na forma que esses três últimos elementos foram abordados. Tal procedimento permitiria melhores medidas estatísticas desses diferentes elementos e de suas relações.

A atual pesquisa foi realizada a partir de um recorte reduzido, o que não permite maiores generalizações. Sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra com a inclusão de setores de comércio e serviços, em amplitude estadual. Desta forma, será possível comparar contextos socioeconômicos distintos, bem como perfis de empresários de diferentes setores.

10 - REFERÊNCIAS

- Aquino, R. S. L. de. (1978). *História das sociedades: das sociedades modernas às sociedades atuais*. Rio de Janeiro: Livro Técnico.
- Argyris, C. (1962). *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Editora Renes.
- Brasil. MDIC/SDP/DMPME. (2002). *Micro, Pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais*. Brasília: MDIC/SDP/DMPME. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/fiquepordentro/temasanteriores/propagandaeleitoral/pdf/efineMPE.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2008.
- Bühl, A.; Zöfel, P. (1996). *SPSS für Windows Version 6.1: Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse*. 3. ed. Haar bei München: Assison Wesley.
- Carreiro, R. (2004). *Orientação para resultados*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Deloitte. (2007). *As pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil*. EXAMEPME.
- Doing Business. (2008). *Grupo Banco Mundial*. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.portugues.doingbusiness.org>>. Acesso em 26 set. 2007.
- Dualibi, J.; Borsato, C. (2008). Ela empurra o crescimento. *Revista Veja*. São Paulo, Abril, ed. 2054, n° 13, p. 82-89, abril.
- Guandalini, G. (2008). Com as asas o país vai voar?. *Revista Veja*. São Paulo, Abril, ed. 2062, n° 21, p. 49-54, maio.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Heller, R. (2007). *Entenda e ponha em prática as ideias de Peter Drucker*. São Paulo: DK.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e organização: compreender a nossa programação mental*. Tradução: Antônio Fidalgo. Lisboa: Silabo.
- IBGE. (2007). *Produto interno bruto dos municípios (2003-2006)*. IBGE, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br/estudos-macro/PIB/pibmunic2005.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2008.
- IBGE. (2007). *Senso 2000*. IBGE, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em 03 out 2008.
- IBQP. (2008). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba. Disponível em: <<http://www.gembra-sil.org.br/>>. Acesso em: 02 out. 2008.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lubit, R. (2002). O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *ERA-Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 42, n° 3, p.66-77, jul./set.
- Oliveira, D. de P. R de. (1997). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Paula, A. P. P. de. (2003). Eros e narcisismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 2, n° 2, jul.-dez. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1>>

249&Secao=PENSATA&Volume=2&Número=2 &Ano=2003>. Acesso em: 05 nov. 2008.

Paz, M. G. T. da; Mendes, A. M. B.; Gabriel, Y. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*. Rio de Janeiro, v. 1, n° 1, p. 141-169, jan./jun.

Puga, F. P. (2000). *Experiências de apoio as micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan*. BNDES. Rio de Janeiro, fev.

Rabelo, D. K. (2007). *Possíveis relações entre os estilos de liderança e o clima organizacional em uma empresa de confecção de médio porte da cidade de Fortaleza*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará-FEAAC/UFC, Fortaleza.

SEBRAE. (2007). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília-DF.

SEBRAE. *Tipos de empreendedores*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/oque-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/gestao/empreendedorismo/natureza-e-tipos-de-empresarios/BIA_245/integra_bia>. Acesso em: 16 abr 2008.

Smith, A. (1988). *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova cultural.

Sousa, A. M. R. (2007). *Programa de treinamento Empretec – estudo exploratório das características empreendedoras implementadas por empresários sobralenses*. Dissertação de Mestrado. Fortaleza: Faculdade de Administração – UFC.

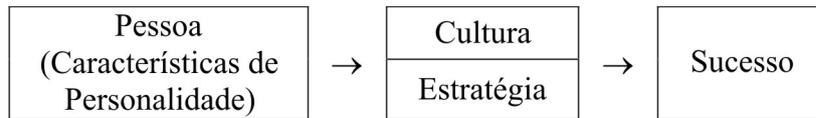
Tupinambá, A. C. R. (2005). As relações entre cultura, estratégias e perfis empresariais em PMEs: contribuições da psicologia organizacional. In: Cabral, A. C. de A.; Romero, C. B. A.; Ferraz, S. F. de S. (org.). *Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing*. Fortaleza: Edições UFC, p.81-106.

Tupinambá, A. C. R. (2006). *Fatores de sucesso no mundo das pequenas empresas: os empreendedores e suas estratégias de resultados*. Fortaleza: Expressão Gráfica.

Tupinambá, A. C. R. (2000). Pequenos empresários brasileiros e alemães: um estudo comparativo. *Revista de Psicologia*. Fortaleza, v.15(1/2) v.16(1/2), p.67-84, jan/dez.

Vox Popoli. (2007). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE Ceará 2005*. Brasília.

Figura 1 – Modelo parcial de sucesso empresarial.



Fonte: Tupinambá (2000, p.69).

Quadro 1 – Classificação dos fatores demográficos

Fonte: Questionário utilizado na pesquisa.

Classificação	Questões	Significado
Demográficos	1 a 10	Informações sobre o empresário e a empresa.
Negócios	12 a 19 e 22	Informações sobre o negócio.
Empregados	20 a 21	Rotatividade dos empregados.
Contatos	23	Rede de contatos.
Trabalho	11	Horas trabalhadas por semana.

Quadro 2 – Classificação dos fatores relacionados às estratégias, comportamento e desempenho.

Fonte: Questionário utilizado na pesquisa.

Classificação	Questões	Significado
Tolerância a incerteza	24, 25, 26, 27 e 58	Como lida com a incerteza.
Assertividade/Segurança	28, 50, 51 e 63	Segurança e firmeza em relação às decisões.
Orientação para o futuro	29, 30, 31, 52, 56 e 57	Planeja e age considerando o futuro.
Coletivismo	32, 33, 34, 64, 81 e 82	Estilo de administrar e gerenciar.
Profissionalismo	35, 36 e 37	Maneira de administrar considerando os aspectos pessoais e profissionais.
Orientação humana	38, 39 e 40	Foco nos seres humanos.
Orientação para o desempenho.	41, 42, 43 e 56	Foco nas Ações.
Habilidade metacognitiva e sistematização.	44, 45, 54, 55, 63, 64 e 77	Capacidade de sistematizar as ações de forma a orientar-se por metas.
Auto-eficácia	46, 47, 48, 49, 54 e 63	Auto-confiança
Sucesso/Satisfação (subjetivo).	87, 88, 100 a 104.	Desempenho
Ambição com o negócio/Poder	62	Poder
Oportunidade/Iniciativa	63, 64, 65, 66 e 67	Iniciativa
Inovação e criatividade	71, 72, 73 e 74	Foco na inovação
Sucesso (objetivo)	72, 73, 74, 83, 84, 85, 86, 90 à 99	Sucesso
Percepção externa do sucesso pessoal	83	Como imagina que é percebido em relação ao seu desempenho.
Satisfação com o rendimento.	88 e 89	Rendimentos com o negócio.
Comunica seus erros.	81 e 82	Expõe seus erros.
Aprende com seus erros.	78, 79 e 80	Postura de aprendizado com os erros.
Orienta-se com os próprios erros.	75, 76 e 77	Direciona seu trabalho quando comete erros.
Energia	68, 69 e 70	Energia
Satisfação pelo trabalho.	59, 60 e 61	Tem paixão pelo que faz.