

Desempenho, autorregulação e competências de empreendedores de indústrias criativas brasileiras¹

Pedro F Bendassolli²

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Universidade de Brasília

Sonia Maria Gondim

Universidade Federal da Bahia

Yasmin Makhamid Makhamed

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

RESUMO - O objetivo deste artigo foi testar o poder preditivo das competências empreendedoras sobre o desempenho de profissionais nas indústrias criativas. O desempenho foi mensurado com base na percepção dos empreendedores sobre indicadores de resultado do negócio (e.g., lucratividade) e sobre relacionamentos sociais e carreira (e.g., a imagem do negócio e os avanços na própria carreira). A mediação exercida pela autorregulação também foi testada. Participaram 295 profissionais das indústrias criativas brasileiras. Os dados foram analisados por meio de análises fatoriais e de análise de regressão multivariada. Os resultados indicam que as competências de estratégia e planejamento foram preditores da percepção de desempenho, tanto dos indicadores de resultado do negócio ($R^2_{RF} = 0,20$) quanto dos relacionamentos sociais e de carreira ($R^2_{RF} = 0,24$). Uma dimensão da autorregulação, automonitoramento, apresentou mediação parcial sobre a variável-critério (0,09 e 0,10, respectivamente, $p < 0,001$). Os empreendedores do setor de música apresentaram escores significativamente mais elevados nas competências avaliadas. Implicações práticas dos resultados são discutidas.

Palavras-chave: Empreendedorismo, competências, autorregulação, indústrias criativas

Performance, self-regulation, and competencies of entrepreneurs in Brazilian creative industries

ABSTRACT - The prediction of entrepreneurial competencies on the perception of business performance by creative industries professionals was tested. Performance was measured based on the entrepreneurs' perception concerning their satisfaction with the enterprise performance indicators (e.g., profitability) and their social relationships and career (e.g., the image of the enterprise and personal career advancement). Mediation of self-regulation was also tested. Participants were 295 professionals from the Brazilian creative industries. Data were analyzed using both the factor analysis and multivariate multiple linear regression. Strategy and Planning competencies were predictors of performance perception, regarding enterprise performance indicators ($R^2_{RF} = 0.20$) and social relationship and career ($R^2_{RF} = 0.24$). The self-monitoring dimension of self-regulation showed partial mediation (0.09 and 0.10, respectively, $p < 0.001$). Entrepreneurs from the music industry had significantly higher scores. Practical implications of these results are discussed.

Keywords: entrepreneurship, competencies, self-regulation, creative industries

A finalidade deste artigo é investigar as competências empresariais e os processos de autorregulação e suas relações com o desempenho empresarial percebido entre os profissionais brasileiros das indústrias criativas. Essas indústrias são compostas por setores cuja atividade é orientada à cultura e, ao mesmo tempo, à economia (Bendassolli, Wood Jr, Kirschbaum & Cunha, 2009; Caves, 2000). O lado cultural dessas indústrias se baseia em bens tangíveis e intangíveis sobre os quais o profissional criativo pode trabalhar para transformar em algo a ser comercializado. Por exemplo, um livro é concebido primeiro na “mente” de um escritor que se baseia em suas memórias, mas, também, na tradição cultural à qual ele pertence. Essas ideias são então colocadas em uma forma material – um livro (seja

em papel ou em uma plataforma virtual). No geral, as indústrias criativas abrangem setores de arte como literatura, teatro, artes plásticas, patrimônio (museu, preservação, folclore); setores híbridos como arquitetura, moda, turismo, desenvolvimento de software; e setores tradicionais da mídia de massa, a saber: televisão, jornalismo, propaganda e publicidade. Eles compartilham o processo de converter ideias e valores em algum tipo de material ou serviço com direitos autorais.

Considerando a realidade das indústrias criativas no Brasil, elas são responsáveis por aproximadamente 10% do PIB nacional e 8% da População Economicamente Ativa (Bendassolli & Borges-Andrade, 2013). Em consequência da definição anterior de indústrias criativas, os profissionais criativos precisam integrar diversos aspectos relacionados aos valores simbólicos e econômicos das atividades empresariais (Beugelsdijk & Masedland, 2011). O primeiro envolve o processo de criação estética

1 Apoio: CNPq

2 Contato: pbendassolli@gmail.com

e inovadora, respectivamente, para gerar ideias e conceber produtos ou serviços, enquanto o aspecto econômico considera os recursos, o potencial econômico das ideias e a viabilidade do empreendimento no decorrer do tempo (De Bruin, 2005).

Considerando as demandas do trabalho criativo, o estudo do desenvolvimento das competências nas indústrias criativas é um novo desafio para a psicologia do trabalho, primeiro, porque o desempenho humano se baseia em competências e, em segundo lugar, porque dificilmente encontramos estudos que se concentrem especificamente nos profissionais criativos. Na verdade, a maioria dos estudos sobre competências é elaborada para lidar com questões que surgem nos setores “tradicionais” da economia. Consequentemente, os profissionais criativos devem encontrar seu próprio caminho para melhorar o desempenho (e.g., Wikström, 2009). A situação é ainda mais séria se considerarmos que a maioria desses profissionais é compelida a se transformar em empresária, já que normalmente não tem “emprego” no sentido convencional do termo (com contratos de trabalho regulares e formais). Além disso, as competências e o empreendedorismo são dois tópicos importantes no campo de trabalho e na psicologia organizacional. Este estudo considera os dois conceitos, como descrito a seguir.

O empreendedorismo é um fenômeno multifacetado, com um conjunto de modelos de classificação apresentado para diferentes tipos e comportamentos, distribuídos em uma linha contínua (e.g., Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984). Em seus extremos estão o empresário individual, o microempresário ou dono de pequena empresa que administra a empresa sozinho, e o empresariado social e coletivo que resulta de esforços de diversos atores, inclusive o empresário organizacional. A atividade empresarial envolve pelo menos três elementos chaves: ator, contexto e resultado (e.g., Schumpeter, 1934; Vale, 2014). O ator empresarial pode ser uma pessoa física, uma organização ou uma instituição governamental. Características pessoais (Brandstätter, 2011) e competências empresariais, adquiridas com o aprendizado formal e processos de socialização, entram no jogo quando pensamos sobre o setor (e.g., Man, 2001).

Competências podem ser definidas como a mobilização de conhecimento, ações e emoções que são operacionalizados em um desempenho que agrega valores (Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009). As competências empresariais são operacionalizadas por um desempenho inovador (e.g., Cooley, 1990; Man, 2001). As competências seriam responsáveis pelas três atividades relacionadas ao desempenho do empresário: 1) definir e atuar em um ambiente competitivo onde a empresa está posicionada; 2) gerenciar recursos internos e externos para fazer a empresa progredir; e, 3) estabelecer metas e tomar decisões para seu alcance, tendo em mente os recursos, os valores morais e as capacidades disponíveis no cenário competitivo pretendido.

O modelo de Man e Lau (2000) organiza as competências em seis dimensões: (i) oportunidade (identificar e explorar novas oportunidades), (ii) relacionamento (construir, manter e expandir redes sociais), (iii) conceitual (pensar conceitualmente sobre o que significa ser um empresário), (iv) organização (efetivamente gerenciar recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, etc.), (v) estratégica (identificar, planejar e implantar metas), e (vi) comprometimento (mobilização afetiva e cognitiva para progredir mesmo diante de desafios).

A importância das competências empresariais é confirmada por evidências empíricas. As principais barreiras internas ao

empreendedorismo resultam de aspectos emocionais (medo de assumir responsabilidades, medo de riscos e estresse e falta de autoconfiança), aspectos de relacionamento (falta de redes sociais) e falta de competências gerenciais essenciais (Sesen & Pruett, 2014). Estes resultados são consistentes com outros estudos que sugerem obstinação, a capacidade de superar desafios e assumir riscos limitados como características empresariais subjacentes (Jaramillo-Villanueva, Escobedo-Garrido, Morales-Jimenez & Ramos-Castro, 2012), além da capacidade de introduzir novidades e construir redes sociais (Correa & Vale, 2014).

No contexto da indústria criativa, no entanto, ainda há escassez de pesquisas sobre competências empresariais e características pessoais devido à especificidade deste contexto. A combinação exploratória de diversos modelos de competência na literatura contribui com a tentativa de encontrar uma lista de competências cognitivas, afetivas, morais e sociais mais alinhadas às indústrias criativas e ajuda a entender os fatores mais fortemente associados ao bom desempenho dos empresários nesta linha de trabalho. Portanto, (h₁): *as competências empresariais, definidas como as combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, terão um efeito preditivo sobre a percepção dos resultados (desempenho empresarial) da atividade empresarial nas indústrias criativas.*

O segundo aspecto relevante relacionado ao elemento ator/empresário é a autorregulação. Trata-se de um processo psicológico individual que contribui bastante com o desempenho profissional, já que influencia a agência das ações. As teorias de autorregulação são subconjuntos de teorias cognitivas. Elas pretendem explicar o comportamento e seus resultados com base na percepção e interpretação ativas da informação pelo indivíduo (Johnson & Delmar, 2009). A abordagem adotada neste estudo se baseia nas teorias de autorregulação de Bandura (1991, 2006) e Kanfer e Karoly (1972), que podem ajudar a fornecer insumos sobre os processos de autorregulação que resultariam no sucesso da empresa.

A autorregulação é definida como o processo que inclui o monitoramento, a avaliação e o *feedback* sobre ações pessoais, por meio do autorreforço e do autocontrole emocional para redirecionar as ações para alcançar metas (e.g., Bandura, 1991, 2006; Forgas, Baumeister & Tice, 2009; Kanfer & Karoly, 1972; Mezo, 2008). A função da autorregulação é fazer com que o ator tome o controle pessoal do ambiente onde se encontra, aumentando sua capacidade como agente. Trata-se de uma atividade empresarial essencial que leva ao bom desempenho (Frese & Gielnik, 2014; Morten, Ripoli, Carvalho, & Bernal, 2014).

O nível de atenção do ator em relação a suas ações e emoções se torna essencial no processo de automonitoramento e autocrítica, favorecendo uma avaliação positiva ou negativa que ativar os mecanismos de autorreforço ou autopunição, conforme o caso. O pensamento, a emoção ou o comportamento, portanto, são mantidos ou redirecionados por um esforço de luta do indivíduo, onde as cognições e emoções estão em jogo (Mezo, 2008; Simsek, Heavey, & Veiga, 2010). Os empresários estão cientes de seu comportamento, pensamentos e emoções. Eles estão mais críticos de si mesmos, o que aumenta o nível de consciência sobre suas falhas e as alternativas para promover o autodesenvolvimento e a persistência em seus objetivos e metas (e.g., Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998).

Porém, aprender essas habilidades não seria suficiente para resultar em bom desempenho. Para que elas sejam efetivamente-

te associadas ao desempenho empresarial, é necessária agência do indivíduo. Ao que parece, esse aspecto é particularmente importante no caso do empreendimento descrito no modelo proposto por Frese e Gielnick (2014), que atribui um papel central às características da ação entre antecedentes cognitivos e afetivos e indicadores de sucesso empresarial. A autorregulação, uma forma de agência, pode estar em uma posição entre as competências e o desempenho percebido pelos empresários nas indústrias criativas. Portanto, (h_2): *A autorregulação exerce um efeito mediador no relacionamento suposto em (h_1).*

O segundo elemento chave no empreendedorismo, depois do ator, é o contexto. Esta variável pode ser entendida em termos mais amplos ou mais restritos. Em termos mais amplos, tem relação com fatores econômicos, políticos, tecnológicos e de mercado que influenciam o sucesso ou fracasso das ações empresariais, tanto individuais quanto coletivas (Sesen & Pruett, 2014). Do ponto de vista de uma psicologia do empresário e da autorregulação, os fatores contextuais ou situacionais mais próximos do sujeito empresarial serviriam de moderadores nos relacionamentos entre os processos autorreguladores (como o controle comportamental orientado a meta percebido e a autoeficácia percebida) e os resultados empresariais (Johnson & Delmar, 2009).

Ha evidências empíricas que o contexto proximal, como ambiente familiar, sócios da empresa, por exemplo, contribuem com a intenção de seguir uma carreira empresarial (e.g., Geldhof, Weiner, Agans, Mueller, & Lerner, 2014). No caso das indústrias criativas no Brasil, os setores de atividade (música, artes visuais e cênicas, literatura, patrimônio cultural) são sujeitos a regras de mercado muito claras (e.g.: literatura com editoras e livrarias; música e artes cênicas com produtores culturais; artes visuais com empresas de comunicação). Eles podem estar concentrados nacionalmente (e.g.: as artes cênicas nos estados mais desenvolvidos) ou dispersos (e.g.: música), ou mais (e.g.: patrimônio cultural) ou menos (artes visuais e cênicas, música, literatura) dependentes do governo. Assim, (h_3): *a percepção dos resultados (desempenho empresarial) varia dependendo do setor específico de atividade ao qual o empresário pertence nas indústrias criativas pesquisadas.*

O terceiro elemento chave na análise do empreendedorismo é o desempenho empresarial real, que cobre tanto os comportamentos quanto as ações que sustentam a consecução dos resultados (processo), bem como o resultado concreto, entendido como as consequências dessas ações (Sonntag & Frese, 2005). Estas podem ser avaliadas como satisfatórias ou não, segundo critérios contingentes de apreciação. Os principais critérios do desempenho empresarial se referem a novas formas de introduzir bens, métodos de produção, expansão de mercados e criação de fontes alternativas de suprimentos e reorganização (Schumpeter, 1934). Há evidências que as dimensões relativas à autorregulação, como autoeficácia, motivação interna e orientação a meta, têm efeitos sobre a percepção do sucesso empresarial (Frese & Gielnick, 2014).

Neste estudo, a mensuração do desempenho se baseia nas percepções subjetivas dos empresários sobre: (a) sua satisfação com os indicadores da meta de desempenho comercial (rentabilidade, volume de vendas, retorno sobre investimento e fatia do mercado) (Chandler & Hanks, 1994), e (b) seus relacionamentos sociais e simbólicos (imagem da empresa e do progresso pessoal na carreira) (Ahmad, 2007; Hoque, 2004).

Método

Participantes

O estudo incluiu 295 profissionais de indústrias criativas no Brasil, com alguns casos excluídos. Os critérios serão detalhados mais à frente. A idade média foi 39,78 anos (DP=12.35) e mais da metade eram homens (67,1%). A amostra tem altos níveis de escolaridade: aproximadamente 78% dos participantes tinham ensino superior, dos quais 43,4% tinham diploma universitário, 20,79% com especialização avançada e 13,09% com pós-graduação. Os setores de atividade nas indústrias criativas tiveram a seguinte distribuição: artes visuais (34,6%), artes cênicas (21,0%), audiovisual (11,5%), artes literárias (8,1%), música (6,8%), patrimônio cultural (1,7%) (inclusive museus, trabalhos manuais, monumentos e folclore), e diversas outras atividades que não estão classificadas aqui, segundo a declaração do próprio participante (16,3%), e que, por sua fragmentação, não serão usadas nesta análise. A experiência profissional média é 16,9 anos (DP= 11,86). Por fim, segundo o critério adotado nesta pesquisa, todos são considerados empresários, com a seguinte distribuição: 68,8% são donos de empresa (com ou sem funcionários); 15,9% são gestores; e 14,9% são micro empresários individuais (MEI), ou seja, têm uma empresa no próprio nome no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), sem funcionários.

Instrumentos

Usamos três medidas, além de perguntas sobre a caracterização dos participantes por idade, setor de atividade nas indústrias criativas, experiência na indústria, escolaridade. Foi incluída uma pergunta com base no conceito de *continuum* empresarial (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984) para diferenciar o tipo de empresário: dono de empresa, gestor ou MEI, que também serviu como critério de exclusão.

- *Resultados Percebidos (desempenho empresarial)*. Avalia o nível de satisfação do participante em relação aos indicadores de resultados financeiros e não financeiros de sua atividade. A primeira lista de indicadores consiste de cinco itens originalmente desenvolvidos por Chandler e Hanks (1994). Inclui indicadores como rentabilidade, volume/crescimento de vendas e retorno do investimento. Os autores relataram um alfa de 0,77 para os itens combinados, enquanto outro estudo relatou um alfa de 0,90 (Ahmad, 2007). A segunda lista de indicadores consiste de nove itens relativos aos critérios de satisfação com os resultados não financeiros da atividade. Alguns destes itens foram originalmente desenvolvidos por Hoque (2004), o autor relatou boa confiabilidade ($\alpha = 0,75$) e o restante por Ahmad (2007) ($\alpha = 0,84$). Incluem aspectos como satisfação do cliente e funcionário, relacionamentos com fornecedores e relacionamentos no local de trabalho. Os participantes responderam uma escala Likert de seis pontos (1 = totalmente insatisfeito, 6 = completamente satisfeito).
- *Competências empresariais*. É uma escala originalmente desenvolvida por Man (2001), e depois revista por Man e Lau (2005), e Ahmad (2007). A versão

utilizada neste estudo resulta de uma adaptação do instrumento de Man (2001), originalmente composto por 53 itens distribuídos em seis dimensões ou domínios de competência. As seis dimensões de competência são: estratégia, oportunidade, relacionamentos, conceitual, organizacional e comprometimento. Em seu estudo de validação, Man relatou alfas que variavam de 0,78 a 0,94. No estudo de Ahmad, que usou a versão de 53 itens, os alfas variaram de 0,64 a 0,91. Neste estudo, as opções de resposta eram no formato Likert (1 = discorda completamente, 6 = concorda completamente).

- **Autorregulação.** Usamos a Escala de Autocontrole e Autogestão - SCMS, originalmente desenvolvida e testada por Mezo (2008), baseada nas teorias de Bandura (1991) e Kanfer e Karoly (1972). Esta escala consiste de 16 itens, no modelo original, agrupados em três dimensões: i) Automonitoramento/AM, que avalia a ciência do sujeito em relação às ações, emoções e pensamentos relativos à tarefa; ii) Autoavaliação/AA, com itens que medem o grau de dificuldade dos padrões de autorrealização, assim como a avaliação feita pelos próprios sujeitos sobre os resultados que eles obtêm; e iii) Autorreforço/AR, os itens que medem as estratégias de autorrecompensa e autopunição relatadas pelo sujeito, que podem ser abertas (explícitas) ou fechadas (implícitas). No estudo original, Mezo (2008) relatou índices satisfatórios de consistência: 0,74 (AM), 0,75 (AA) e 0,78 (AR). Os participantes responderam em uma escala Likert (1 = o item absolutamente não descreve o participante; 6 = o item descreve totalmente o participante).

Como as três medidas foram inicialmente desenvolvidas e validadas em inglês, o próximo passo foi traduzi-las ao português do Brasil, seguida pela tradução reversa. As versões foram comparadas por dois juízes peritos nesses tópicos, que receberam instruções sobre os fundamentos teóricos das medidas. A versão resultante deste procedimento passou por um pré-teste, realizado com 11 pessoas com características semelhantes às da população alvo. Primeiramente, essas pessoas responderam aos instrumentos individualmente; depois, elas foram entrevistadas pelos pesquisadores. Depois deste processo, uma versão final dos instrumentos foi adotada. O número de perguntas continuou o mesmo que nas versões originais, exceto pelo instrumento de competências empresariais, onde questões semelhantes foram mescladas e foram excluídas outras que, segundo os procedimentos anteriores, mostraram ser semanticamente problemáticas. A versão final do instrumento de competências empresariais tinha 41 perguntas.

Procedimento de coleta de dados

Os instrumentos foram aplicados online. Primeiro construímos um banco de dados com os nomes dos potenciais participantes. Neste ponto, o único critério de inclusão foi serem profissionais atuantes nas indústrias criativas, mais especificamente artistas. Esses profissionais pertencem ao papel central do modelo proposto por Throsby (2001), o autor que classifica as indústrias criativas em três círculos concêntricos com base no grau de uso de conteúdo intangível/simbólico para gerar valor econômico. O papel central é composto por

profissionais em setores intensivos em simbolismo, como teatro, literatura, música, dança e artes plásticas e visuais. Para construir o banco de dados, foram acessados portões de informação sobre a arte e as indústrias criativas, sites de instituições e sites e redes sociais dos próprios artistas, além de outras fontes onde os nomes e endereços de e-mail dos profissionais das indústrias criativas puderam ser identificados. Deste primeiro esforço, foram obtidos os nomes de mais de três mil potenciais participantes e suas informações de contato.

O próximo passo foi a divulgação e o processo de convite. Para tanto, foram enviados e-mails em ciclos semanais para cada nome no banco de dados. A mensagem do e-mail apresentava os objetivos da pesquisa, seus estágios, informações sobre os pesquisadores e aspectos éticos. A coleta de dados foi encerrada quando as respostas a esses convites pararam de chegar. A estratégia “bola de neve” também foi empregada, solicitando aos entrevistados que divulgassem o estudo usando suas listas de contato. A composição da amostra, portanto, foi por conveniência com participantes de diferentes regiões do país. Apenas os profissionais classificados em uma das três opções de *continuum* empresarial usados como critérios de inclusão na amostra participaram dos cálculos gerais para as análises propostas neste artigo.

Análise de dados

Os dados foram verificados para identificar omissões ou outras irregularidades de coleta. Apenas os questionários totalmente preenchidos foram mantidos no banco de dados (sem dados faltantes). Verificamos a distribuição de dados e a possível presença de graves valores atípicos (*outliers*) univariados ($z \geq 3,29$) e multivariados (distância quadrada de Mahalanobis - D^2 , $p < 0,01$). Também verificamos o coeficiente de Mardia. A maioria dos itens apresentou valores absolutos para assimetria e curtose entre $|-0-1|$, o que não é um cenário de clara violação para as análises realizadas aqui (Byrne, 2010; Kline, 2011). Assim mesmo, decidimos por excluir quatro casos de potencialmente graves *outliers* multivariados. Por fim, não encontramos qualquer sinal de multicolinearidade (com base nas estatísticas VIF).

A primeira estratégia analítica foi investigar as características de validade dos três principais instrumentos usados. Nenhum deles havia sido estudado no Brasil. Então, decidimos pela técnica de análise fatorial exploratória (AFE) que nos dá maior flexibilidade para verificar o comportamento dos itens em seus respectivos construtos em uma realidade diferente daquela onde foram originalmente elaborados. Para ser incluído no modelo, cada fator deveria ter um peso de fator mínimo de $|\lambda| = 0,50$. Para escolher o número de fatores a serem retidos, realizamos a análise paralela de Horn (Horn, 1965), operacionalizada pelo programa estatístico FACTOR 9.2 (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2006).

A segunda estratégia analítica foi adotar os fatores da análise anterior como variáveis antecedentes. Assim, exploramos sua predição da variável critério, *resultados percebidos*, para testar as hipóteses h_1 e h_2 deste estudo. A significância do peso destes efeitos foi avaliada usando uma regressão linear múltipla multivariada, como estimativa de parâmetro usando o método de maior probabilidade (MP), realizado

com o software AMOS (v.21). Segundo os critérios mencionados anteriormente, não identificamos sérias violações da normalidade multivariada (coeficiente de Mardia = 3.20; c.r. = 3.98). Também foram feitas comparações entre médias (ANOVA, com teste de Tukey *post-hoc*), especificamente para determinar a relação entre o setor de atividade e os resultados percebidos (para testar h_3).

Resultados

A verificação das matrizes de correlação geradas para os dados de cada um dos três instrumentos revelou adequabilidade para realizar seus AFEs. A análise paralela de Horn indicou, respectivamente, a retenção de quatro (EC), três (AR) e dois (PR). A Tabela 1 mostra os quatro fatores EC e suas características. No total, 25 itens (dos 41 originalmente aplicados) foram retidos considerado o critério de $|\lambda| = 0.50$.

Tabela 1 Estrutura fatorial, Variância Explicada e Índices de Consistência – Competências Empresariais

Itens	EP	AC	ACr	GP
Q27	0,83			
Q26	0,78			
Q28	0,76			
Q24	0,73			
Q25	0,71			
Q23	0,67			
Q18	0,62			
Q16	0,56			
Q04	0,53			
Q17	0,52			
Q39		0,78		
Q41		0,69		
Q15		0,62		
Q38		0,62		
Q40		0,57		
Q32			0,80	
Q34			0,67	
Q31			0,66	
Q33			0,64	
Q14			0,55	
Q13			0,53	
Q20				0,84
Q21				0,69
Q19				0,60
Q22				0,52
Valores próprios	11,62	2,18	1,69	1,28
Variância explicada por fator (%)	46,48	8,71	6,71	5,15
Alfa de Cronbach (faixa: 0.95)	0,93	0,87	0,85	0,86

Nota. Método de Extração: Fatoração do Eixo Principal. Método de Rotação: Varimax (com normalização Kaiser). Legenda: EP = Estratégia e Planejamento; AC = Autoconhecimento; ACr = Aprendizado e Criatividade; GP = Gestão de pessoas.

A estrutura obtida para a escala de AR é apresentada na Tabela 2. Salvo pela exclusão de um item (Q13: “Posso enfrentar momentos difíceis pensando sobre como será recompensador no futuro”), todas as outras foram mantidas no modelo. A Tabela 3 mostra os dois fatores retidos na análise exploratória do instrumento PR. Exceto por um item (Q12: “Imagem do Negócio”), os outros dois foram mantidos no modelo de dois fatores.

Tabela 2 Estrutura Fatorial, Variância Explicada e Índices de Consistência – Autorregulação

Itens	AM	AA	AR
Q4	0,82		
Q3	0,71		
Q5	0,67		
Q6	0,64		
Q2	0,59		
Q1	0,50		
Q08		0,73	
Q09		0,73	
Q10		0,71	
Q11		0,68	
Q07		0,51	
Q16			0,70
Q15			0,66
Q14			0,61
Q12			0,59
Valores próprios	4,22	2,72	1,69
Variância explicada por valor (%)	28,16	18,15	11,30
Alfa de Cronbach (faixa: 0,71)	0,82	0,80	0,76

Nota: Método de Extração: Fatoração do Eixo Principal, Método de Rotação: Promax (com normalização Kaiser), Legenda: AM = Automonitoramento; AA = Autoavaliação; AR = Autorreforço.

Tabela 3. Estrutura Fatorial, Variância Explicada e Índices de Consistência – Percepção de Resultados

Itens	RF	RNF
Q02	0,91	
Q03	0,88	
Q01	0,81	
Q04	0,72	
Q05	0,67	
Q10		0,69
Q13		0,68
Q11		0,62
Q07		0,61
Q12		0,60
Q09		0,52
Q06		0,50
Q08		0,50
Valores próprios	5,96	1,85
Variância explicada por fator (%)	45,91	14,29
Alfa de Cronbach (faixa: 0.90)	0,92	0,84

Nota. Método de Extração: Fatoração do Eixo Principal. Método de Rotação: Varimax (com normalização Kaiser). Legenda: RF = Resultados Financeiros; RNF = Resultados Não Financeiros.

Os quatro fatores EC e os três fatores para AR entraram no modelo como preditores da satisfação dos profissionais e suas percepções sobre os resultados financeiros e não financeiros de sua atividade (RF e RNF, respectivamente). As regressões lineares múltiplas multivariadas exploratórias foram realizadas com diversos modelos alternativos que compreendem este conjunto de variáveis. A Figura 1 mostra as associações previstas nas duas primeiras hipóteses ($p < 0,001$). Dos quatro fatores de competência empresarial retidos na análise (Tabela 1), apenas uma predisse significativamente a percepção dos resultados: Estratégia e Planejamento (EP). O modelo em questão pode explicar RF e RNF moderadamente, a saber: $R^2_{RF} = 0,20$ e $R^2_{RNF} = 0,24$. Apenas um fator específico de AR (AM) aparece como variável mediadora do relacionamento entre um fator específico de EC (EP) e dois fatores de resultados (RF e RNF).

O suposto efeito direto de EP sobre RF é $\beta_{RF-SP} = 0,34$; enquanto o suposto efeito indireto (mediado por AM) é 0,09 que, segundo Baron e Kenny (1986), constitui uma mediação parcial. Da mesma forma, o suposto efeito direto de EP sobre RNF é $\beta_{RNF-SP} = 0,34$, com efeitos indiretos presumidos (mediados por AM) de 0,10. Assim, a predição total (direta e indireta) de EP sobre RF é 0,43, e 0,44 em RNF. E a predição direta de AM em RF é $\beta_{RF-AM} = 0,20$, e em RNF é $\beta_{RNF-AM} = 0,34$. Os indicadores de predição indireta são altamente significativos ($p < 0,001$) e diferentes de zero, segundo replicações *bootstrap* (90% IC, replicação com 2.000 amostras). Por fim, com relação à comparação entre os resultados percebidos e o setor de atividade, foi observado que as únicas diferenças significativas ocorreram entre os empresários que trabalham com música, que têm maior RF média do que os empresários de artes cênicas $\Delta M = 0,95$; [95% IC = 0,04 – 1,85].

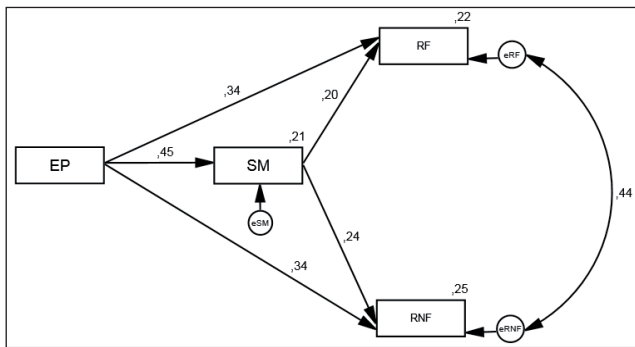


Figura 1. Efeito (Normalizado) das variáveis SP e AM sobre a satisfação com resultados (Financeiros e Não Financeiros)

Note: EP = Estratégia e planejamento; AM = Automonitoramento (Autogestão / AM); RF = Resultados Financeiros; RNF = Resultados não financeiros. Todos os caminhos são significativos com $p < 0,001$.

Discussão

Esta discussão começa resumindo os principais resultados dos índices psicométricos das medidas, considerando que é a primeira vez que são aplicados na investigação de empreendedorismo nas indústrias criativas brasileiras. Os indicadores geralmente bons encontrados nesta pesquisa se mostraram semelhantes aos dos estudos originais.

Primeiro, a medida de Autorregulação. Como no original, e em linha com o pensamento de Bandura (1991), Kanfer e Karoly (1972), e Mezzo (2008), três fatores foram encontrados. O fator Automonitoramento (AM) explica a maior parte da variância. Os itens que compõem este fator se concentram em dois principais aspectos: controle sobre atenção (inclusive o pensamento) e monitoramento do comportamento. A Autoavaliação (AA), o segundo fator, apresenta itens que se concentram na avaliação pessoal da habilidade de elaborar, realizar e melhorar os objetivos e padrões de desempenho no trabalho. O autorreforço (AR) é o terceiro fator e seus itens medem a habilidade de expressar sentimentos de autograti-ficação, como orgulho.

Segundo, a análise exploratória da estrutura das Competências Empresariais se mostrou mais parcimoniosa do que a originalmente desenvolvida por Man (2001) e as revisões posteriores feitas por Man e Lau (2005) e Ahmad (2007). Dos 41 itens usados na coleta dos dados (aplicados aos empresários), apenas 25 foram mantidos depois de realizarmos a análise. Depois esses itens foram agrupados em quatro fatores. No primeiro, chamado de Estratégia e Planejamento, os dez itens consideraram quatro capacidades básicas para a viabilidade do negócio: planejamento, organização, ação e monitoramento. O planejamento envolve identificar oportunidades e problemas no momento presente para prever os passos para alcançar os objetivos estratégicos futuros. A organização requer saber como priorizar as atividades. A ação requer alinhamento e habilidade de fazer as coisas funcionarem. Por fim, monitoramento se refere ao processo de avaliar o progresso e corrigir as ações.

O próximo fator, Autoconhecimento, com cinco itens, reúne as capacidades que visam mais os próprios empresários para identificar, reconhecer e lidar com seus pontos fortes e fracos para administrar o tempo e suas carreiras. São atitudes que parecem estar na base do autoconhecimento, considerando o investimento emocional para superar os fracassos e as limitações. Aprendizado e criatividade, o terceiro fator, é composto por seis itens. O foco da competência é mobilizar proativamente na tentativa de adquirir novos conhecimentos para ser capaz de aplicá-los de forma criativa. Por fim, o quarto fator, Gestão de Pessoas, combina quatro itens que descrevem as competências de liderar, motivar as pessoas, coordenar e delegar tarefas.

Agora retomamos a hipótese primária do estudo, relativa às competências empresariais. A primeira ($H1$) foi que as competências empresariais gerais predizem a percepção de desempenho satisfatório (financeiro e não financeiro). No entanto, isso só foi confirmado para as competências de Estratégia e Planejamento (EP), que explicam a maior parte da variância das competências empresariais. Essas habilidades parecem ser as que permitem o valor simbólico e econômico do empreendimento (Beugelsdijk & Maseland, 2011). Este resultado também é consistente com os resultados de Sesen e Pruett (2014) que reconheceram que uma das principais barreiras ao empreendedorismo é a falta percebida de competências gerenciais essenciais.

Não foi possível demonstrar a importância de combinar essas características, de uma natureza eminentemente cognitiva (AM), com outras de uma natureza mais afetiva. Assim, a proposta de Jaramillo-Villanueva et al. (2012) não

foi corroborada, concluindo pelos traços de predisposição como elementos essenciais para entender a carreira empresarial. Na análise realizada aqui, o Autoconhecimento (AC), Aprendizado e Criatividade (ACr) e Gestão de Pessoas (GP) não tiveram impactos significativos sobre a predição da variabilidade dos resultados percebidos. Assim, as seis dimensões propostas por Man e Lau (2000) foram corroboradas para a relevância das competências de oportunidade, organização e estratégicas (todas compreendidas pela EP), mas não para as competências de relacionamento, conceitual e de comprometimento. Estas seriam as competências que visam promover resultados considerados inovadores (Cooley, 1990).

Este resultado pode ser considerado paradoxal se considerarmos que os serviços prestados pelos empresários criativos contam com competências relacionais e conceituais. Pense em um empresário na indústria da música, por exemplo: uma competência chave para alguém que atua neste setor é a habilidade de desenvolver e manter uma rede de relacionamentos estratégicos. Diversas negociações são feitas com base na qualidade e extensão dessa rede que inclui outros músicos, agentes do Estado, patrocinadoras e etc. O mesmo se aplica às competências conceituais: para serem criativos, particularmente em um setor orientado por inovação, os empresários precisam dominar novos conhecimentos e usá-los de maneira inovadora. Talvez a menor importância dada às competências relacionais e conceituais possa ter relação com a ideia que a realização das metas depende principalmente das competências “*hard*” subjacentes a um negócio – neste caso, estratégia e planejamento.

Também devemos considerar que a maioria dos participantes é composta por empresários individuais ou donos de pequenas empresas. Talvez esta situação explique por que os empresários percebem uma gama menor de competências básicas necessárias em comparação às competências necessárias em grandes empresas ou organizações. Por um lado, isso pode ser um indicativo que o ambiente onde os empresários individuais trabalham demanda um conjunto específico de competências para alcançar suas metas. Por outro lado, este mesmo resultado pode sugerir as dificuldades enfrentadas pelos artistas nas indústrias criativas em sua atuação como empresários, no sentido de abranger toda a gama de competências empresariais. Esta última observação já foi sugerida por Wikström (2009). Em outras palavras, um empresário deve ser capaz de considerar e gerenciar diversas competências, desde as mais orientadas a negócios até as mais “*soft*” – como gestão humana ou competências relacionais,

No entanto, os resultados empresariais percebidos trazem uma luz sobre o papel das características individuais na predição dos resultados empresariais, como observado nas conclusões sobre a mediação da autorregulação, a segunda hipótese deste estudo (*h2*). O teste desta hipótese mostrou que realmente há mediação, como predito por Pihie e Bagheri (2013), mas seria restrita apenas a um dos três fatores reguladores: Automonitoramento. O automonitoramento promove uma interpretação ativa das informações para os empresários nas indústrias criativas (Johnson & Delmar, 2009) sobre suas metas e as ações para alcançá-las. Autoavaliação e autorreforço, que fazem parte do construto, não têm um efeito mediador.

Assim, os empresários nas indústrias criativas que desenvolveram competências de Estratégia e Planejamento são os que mais praticam automonitoramento. Assim, o desenvolvimento dessas competências pode ser importante na predição dos resultados financeiros e não financeiros nas indústrias criativas, mas essa relação funciona, pelo menos em parte (mediação parcial), pelo processo pelo qual os empresários realizam o automonitoramento. Observe que os itens deste fator se concentram no controle da atenção para avaliar e corrigir o comportamento corrente, o que demanda maior envolvimento eficaz, um componente de atitude.

Então, ao que parece, este arranjo particular de ações promoveria o desempenho de alto nível (Frese & Gielnik, 2014) e ajudaria a explicar a percepção de avanço na carreira (Franklin, 2013). Como consequência desta descoberta, podemos concluir que a aquisição de competência depende do processo de escrutinar os estados e processos psicológicos em andamento. As competências são mais do que um estoque de conhecimento disponível “na mente” – são blocos sobre os quais as ações são construídas. Elas precisam ser combinadas nas ações cognitivas, afetivas e motoras para provocar um desempenho bem sucedido. O automonitoramento é uma chave essencial para transformar o conhecimento em ações.

Contudo, um foco exclusivamente na autocrítica ou autoelogio (autoavaliação e autorreforço), por exemplo, não seria suficiente. Também é importante desenvolver uma atitude positiva em relação ao comportamento (intenção comportamental) e, neste caso, o automonitoramento desempenha um importante papel. Essas conclusões estão em linha com o que é discutido no contexto das teorias de ações racionais (Fishbein & Ajzen, 1975) e planejadas (Ajzen, 1985). Os dois adotam a premissa que os seres humanos buscam e avaliam as informações disponíveis para tomar decisões sobre suas ações e comportamentos. A premissa é que a atitude (variável distal) precede a intenção comportamental (variável proximal - vontade de agir) que, por sua vez, prediz o comportamento futuro.

Finalmente, a terceira hipótese (*h3*) testada foi que a percepção dos resultados (financeiros e não financeiros) varia dependendo do setor específico da atividade dos empresários: música, artes visuais e cênicas, literatura e patrimônio cultural. A hipótese foi parcialmente confirmada, já que as únicas diferenças foram relativas aos resultados financeiros, e apenas entre dois setores. Os empresários da indústria da música pontuaram melhor do que suas contrapartes do setor de artes cênicas. As discrepâncias relativas ao contexto de mercado dessas áreas no Brasil poderiam ajudar a interpretar essas conclusões. Apesar de as duas lidarem com produtores culturais, a indústria da música tem maior expressividade econômica no Brasil, sendo bem desenvolvida geograficamente em todo o país e talvez seja mais orientada a negócios, se comparada às artes cênicas – um setor ainda muito dependente do apoio público. No entanto, a estrutura profissionalizada e economicamente competitiva das artes cênicas se concentra principalmente em dois estados no sudeste do Brasil, Rio de Janeiro e São Paulo. Esta explicação deveria ser objeto de investigação futura com controle da representação das regiões do Brasil na amostra.

Para concluir, podemos dizer que os resultados apresentados neste estudo dão suporte à proposta que a atividade

empresarial deveria ser considerada como composta por três elementos chaves (Correia-Santos, *et al.*, 2010; Schumpeter, 1934; Sesen & Pruett, 2014; Vale, 2014). Primeiro, os atores ou agentes responsáveis pela ação subjacente ao desempenho empresarial. Como eles percebem seu nível de competência, quais eles acham que são as mais importantes para dar suporte a seu desempenho e como eles desenvolvem um processo psicológico (atitudinal) elaborado para automonitorar e coordenar as ações que combinam conhecimentos, atitudes e um desempenho manifesto em um contexto real. Futuros estudos poderiam superar uma limitação deste estudo, ou seja, o uso de medidas autorrelatadas. Embora isso faça algum sentido na tentativa de avaliar o desempenho como um processo, esta abordagem deve ser complementada com medidas objetivas se quisermos avaliar o desempenho como um resultado – que tem por base fontes de informação diferentes da percepção individual.

Em segundo lugar, o contexto – empresários individuais (donos de microempresas) e o setor de atividade. O domínio das artes, de forma geral (Case, 2000), ainda é orientado a trabalho e os artistas se veem principalmente como “criadores” e não como empresários. Para alguns deles, às vezes é difícil pensar e agir com base em uma narrativa mais orientada ao negócio. No entanto, o contexto neste estudo teve um papel secundário em comparação às conclusões de Geldhof *et al.* (2014). Porém, estes autores investigaram contextos proximais como o ambiente familiar, associado aos resultados simbólicos (intenção de seguir uma carreira empresarial). Neste estudo, foi investigado um contexto distal (setor da atividade), que surgiu associado apenas aos resultados financeiros do negócio.

Por fim, a percepção dos resultados, tanto na perspectiva financeira quanto não financeira, é o terceiro componente do fenômeno do empreendedorismo. Em última instância, a sobrevivência ou fracasso de um negócio depende de obter bons resultados financeiros, a despeito do setor econômico. Nas indústrias criativas, os resultados financeiros às vezes são subestimados ou responsáveis por promover tensões e conflitos na experiência profissional do artista (Bendassolli & Wood Jr., 2010). Estas tensões surgem por dois motivos. Primeiro, porque os artistas podem interpretar o sucesso financeiro como algo que acaba sendo um resultado “natural” de seus esforços criativos. Quando isso não ocorre, os artistas podem enfrentar uma árdua tensão entre seu valor autopercebido (como “criadores”) e os resultados obtidos concretamente.

Em segundo lugar, o sucesso financeiro e não financeiro geralmente deve ser equilibrado na carreira do artista (Bendassolli & Wood Jr., 2010). Acontece que um alto nível de sucesso financeiro nas indústrias criativas geralmente depende de concessões feitas pelo artista (Bendassolli & Borges-Andrade, 2015). Isto ocorre porque o comportamento das pessoas em relação ao consumo de arte às vezes se baseia muito mais no gosto próprio do que no gosto do artista ou em preferências estéticas. Esta situação leva o artista a oferecer o que as pessoas querem, e não necessariamente o que ele ou ela quer oferecer como “criador(a)”. Contudo, quando surge um empresário que supostamente quer manter seu negócio em funcionamento, o sucesso financeiro é uma meta inevitável. Consequentemente, surgem tensões do jogo entre a atividade criativa e as forças de mercado.

As conclusões deste estudo também servem para propósitos práticos. No Brasil, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) é uma agência responsável pela maioria dos investimentos em treinamento empresarial. Sugere-se que juntamente com a ênfase no desenvolvimento de competências de estratégia e planejamento, cujo foco está no planejamento, o comportamento de organizar, agir e monitorar em relação aos objetivos do negócio, há a necessidade de incluir ações para melhorar o automonitoramento dos futuros empresários (e.g., Forgas *et al.*, 2009). Essa combinação pode contribuir para melhorar o foco na atenção e no monitoramento do comportamento geral do empresário, assim como no desenvolvimento da consciência moral fundamental para o comportamento ético nos negócios. O estudo desenvolvido por Bryant (2009) concluiu que os empresários que se veem como mais autoefetivos parecem mais proativos e com maior consciência moral. A autoeficácia mostrou ser um mediador dos relacionamentos entre a regulação emocional e a intenção empresarial no estudo de Mortan *et al.* (2014).

O empreendedorismo é um fenômeno complexo e este campo de estudo ainda está em pleno vapor. Há muito mais a ser explorado. A abordagem das competências empresariais e seu papel na predição do desenvolvimento empresarial se agrega aos diversos esforços para buscar seus antecedentes individuais e contextuais. A estrutura de quatro competências identificada neste estudo merece uma investigação mais cuidadosa, com diversos métodos. Neste estudo, por sua natureza exploratória, realizamos uma análise exploratória com base em medidas autorrelatadas. Além disso, é necessário levar em consideração que as competências se manifestam menos como traços pessoais estáveis medidos em um determinado momento e mais como produtos de processos de aprendizagem. A autorregulação também é desenvolvida no processo primário e secundário de socialização. Então, ela surge como um convite a estudos de múltiplos métodos, que incluam principalmente o monitoramento das mudanças no decorrer do tempo.

Referências

- Ahmad, N. H. (2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in AMEs in Australia and Malaysia* (Dissertação de Doutorado, Universidade de Adelaide, Sydney, Austrália).
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions. In J. Kuhl & J. Beckmann (Orgs.) *Action control* (pp.11-39). Berlin: Springer-Verlag.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1 (2), 164–180. doi: 10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Baumeister, R.F.; Bratslavsky E., Muraven M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265 doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252

- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2013). Desempenho empreendedor nas indústrias criativas. *Temas em Psicologia*, 21(1), 105-120 doi: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.1-13>.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Meaning, meaningfulness, and tensions in artistic work. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 71-81.
- Bendassolli, P. F., & Wood Jr., T. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, 17, 259-277.
- Bendassolli, P. F., Wood Jr., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. E. (2009). *Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades*. RAE, 49,10-18. doi: 10.1590/S0034-75902009000100003
- Beugelsdijk, S., & Maseland, R. (2011). *Culture in economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230. doi:10.1016/j.paid.2010.07.007
- Bryant, P. (2009). Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24, 505-518. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.005
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B., & Vilhena, R.M. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9, 354-359. Doi: 10.5465/AMR.1984.4277721
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-89.
- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Washington: USAID.
- Correa, V. S., & Vale, G. M. V. (2014). Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49 (1), 77-88. Doi: 10.5700/rausp1132
- De Bruin, A. (2005). Multi-level entrepreneurship in the creative industries. New Zealand's screen production industry. *Entrepreneurship and Innovation*, 6 (3), 143-150. doi: <http://dx.doi.org/10.5367/0000000054662791>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- Forgas, J.P., Baumeister, R.F., & Tice, D.M. (2009). The psychology of self-regulation. In J.P. Forgas, R.F. Baumeister & D.M. Tice (Eds.). *Psychology of Self-regulation* (pp.183-197). New York: Psychology Press.
- Franklin, R.J. (2013). *Motives, self-regulation, and a re-conceptualization of entrepreneurial success*. Doctoral Dissertation. Oklahoma State University.
- Frese, M., & Gielnik, M.M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-38. Doi: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Geldhof, G.J., Weiner, M., Agans, J.P., Mueller, M.K., & Lerner, R.M. (2014). Understanding entrepreneurial intent in late adolescence. *Journal of Youth Adolescence*, 43, 81-91 DOI 10.1007/s10964-013-9930-8
- Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014) Qualitative research methods and epistemological frameworks. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614. doi: 10.1111/jsbm.12123
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement. *International Business Review*, 13(4), 485-502. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.003
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185. Doi: 10.1007/BF02289447
- Jaramillo-Villanueva, J. L., Escobedo-Garrido, J. S., Morales-Jimenez, J., & Ramos-Castro, J. G. (2012) Perfil empreendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en El Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8 (1), 44-57.
- Johnson, A.R., & Delmar, F. (2009). *Psychology of entrepreneurs*. Electronic copy available at Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=1752103>
- Kanfer, F. H., & Karoly, P. (1972). Self-control: a behavioristic excursion into the lion's den. *Behavior Therapy*, 3, 398-416. Doi: 10.1016/S0005-7894(72)80140-0
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2006). Factor: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavior Research Methods*, 38(1), 88-91. Doi: 10.3758/BF03192753
- Man, T. W. Y. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector* (Doctoral Dissertation, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong).
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 464-481. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510628162>
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of AME owner/managers in the Hong Kong services sector. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254. Doi: 10.1142/S0218495800000139
- Mezo, P. (2008). The self-control and self-management scale (SCMS). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 31, 83-93. Doi: 10.1007/s10862-008-9104-2
- Mortan, R.A., Ripoli, P., Carvalho, C., & Bernal, M.C. (2014) Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 97-104 doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.004>
- Pihie, Z.A.L., & Bagheri, A. (2013). Self-efficacy and entrepreneurial intention: the mediation effect of self-regulation. *Vocations and Learning*, 6, 385-401. Doi: 10.1007/s12186-013-9101-9
- Schumpeter, H. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Sesen, H., & Pruett, M. (2014). The impact of education, economy, and culture on entrepreneurial motives, barriers and intention. *Journal of Entrepreneurship*, 23 (2), 231-261. doi: 10.1177/0971355714535309
- Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J.J.F. (2010). The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 31(1), 110-119. doi 10.1002/smj.800

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.3-27). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd
- Throsby, D. (2001). Defining the artistic workforce: The Australian experience. *Poetics*, 28(4), 255-271. doi: 10.1016/S0304-422X(01)80003-6
- Vale, G. M. V. (2014) Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 874-891. doi: 10.1590/1982-7849rac20141244
- Wikström, P. (2009). The adaptive behavior of music firms: a music industry feedback model. *Journal of Media Business Studies*, 6(2), 67-96. doi: 10.1080/16522354.2009.11073485

Recebido em 27.07.2016

Aceito em 13.12.2016 ■