



**EDSON JOSÉ DIAS**

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM  
MPES: FATORES COMPORTAMENTAIS E  
CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO**  
**E PEQUENAS EMPRESAS**

**EDSON JOSÉ DIAS**

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM**  
**MPES: FATORES COMPORTAMENTAIS E**  
**CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS**

**Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Silveira**

**Linha de Pesquisa: Empreendedorismo e Tomada de decisão.**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2020**

## Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp

D531p

Dias, Edson José

Processo de tomada de decisão em MPEs: fatores comportamentais e características gerenciais / Edson José Dias. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

Orientador: Profº. Dr. Marco Antonio Silveira.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Tomada de decisão. 2. Fatores comportamentais.  
3. Racionalidade estratégica. 4. Hierarquização de decisões.  
5. Empreendedorismo. I. Silveira, Marco Antonio. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.406

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**EDSON JOSÉ DIAS**

**Processo de tomada de decisão em MPEs: fatores comportamentais e características gerenciais**

Dissertação de mestrado aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Marco Antonio Silveira  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Viveiros de Castro Krakauer  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira  
UNIFAE – São João da Boa Vista – SP

## EPÍGRAFE

“Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei sobre os ombros de gigantes”.

**Isaac Newton**

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista”.

**Aldo Novak**

## DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais Nelson José Dias (*in memoriam*) e Olga da Silva Ferraz Dias que mesmo em suas humildades vidas detinham uma sabedoria inigualável e surpreendente, cultivando aprendizado e semeando força, fé, amor e esperança. Dedico, também a todos que ao longo desta caminhada me incentivaram nessa empreitada, por todo amparo, apoio e paciência.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conduzir e proteger, o tempo todo, em todos os momentos, meu mestre catedrático, que me guiou em toda esta jornada e nunca me desamparou.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio incondicional em todas as etapas.

Ao amigo Celso Felix de Souza, que não mediu esforços em me auxiliar nos momentos mais críticos desta jornada e em diversos de minha vida profissional.

Agradeço a todos os colegas que ofereceram momentos alegres, esperançosos e inesquecíveis, em especial ao amigo Caio Flavio Stettiner.

Aos meus orientadores Profs. Drs. Marco Silveira e Takeshy Tachizawa que sem nenhuma vaidade compartilharam seus vastos conhecimentos de forma humilde, serena e objetiva. Suas contribuições, observações, críticas e orientações, contribuíram efetivamente não só para o desenvolvimento da pesquisa, mas para meu crescimento pessoal e profissional.

Ao grande mestre e estimado amigo, Professor Doutor Djair Picchiali (*in memoriam*) que infelizmente nos deixou, mas semeou e transmitiu como poucos o conhecimento. Foi o que prontamente me acolheu no decurso do desenvolvimento da dissertação, contribuiu com orientações, críticas, cobranças e correções, sempre desejando a realização de uma pesquisa orientada pela excelência e pelo rigor acadêmico, minha profunda gratidão por compartilhar comigo seu inestimável conhecimento, deixou saudades.

Ao Professor Doutor Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira que participou da banca de qualificação, pelos comentários, orientações e excelentes sugestões durante a banca de qualificação, apontamentos estes que contribuíram positivamente para o aperfeiçoamento deste trabalho. Aos Professores Doutores José Luiz Contador, Luciel Henrique de Oliveira e Patrícia Viveiros de Castro Krakauer por se prontificarem a participarem das bancas de qualificação e final.

Aos docentes do programa de mestrado os quais tive o privilégio de conviver, aprender e que despertaram em mim a inquietação para sempre buscar o conhecimento, professores doutores: Takeshy Tachizawa, José Luiz Contador, Maria Aparecida Sanches, José Osvaldo de Sordi, João Eduardo Prudêncio Tinoco, Wanderlei de Paula, Marco Antonio Silveira e Roberto Coda que souberam com notoriedade, autoridade, habilidade e atitude direcionar-me seus conhecimentos.

## **RESUMO ESTRUTURADO**

### **Propósito da pesquisa:**

Investigar as características e fatores relevantes envolvidos nas tomadas de decisões em MPEs.

### **Problema de pesquisa:**

O que motivou a presente pesquisa foi a seguinte inquietação: Quais são as principais características comportamentais dos gestores de MPEs no processo de tomada de decisão?

### **Abordagem metodológica:**

Adotou-se a abordagem metodológica qualitativa, sendo que a pesquisa construtivista fenomenológica inicial envolveu trinta MPEs, com a aplicação de questionários aplicados virtualmente a proprietários administradores que se enquadraram no propósito de gestão deste estudo. Em um segundo momento, visando aprofundar a análise, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com dois desses gestores que foram entrevistados.

### **Resultados alcançados:**

Compreensão sobre o processo decisório dos gestores de MPE; identificação dos fatores comportamentais e não-comportamentais que influenciam suas decisões; entendimento sobre os principais desafios existentes no processo decisório de gestores de MPEs; identificação de novas metodologias, ferramentas tecnológicas de controles administrativos, aplicáveis para a viabilização uma gestão empreendedora profissional mais efetiva e análise das necessidades de incentivos acerca da profissionalização dos gestores no aspecto decisório, visando contribuir para um desempenho mais eficiente.

**Implicações práticas:**

São trazidas contribuições para a melhoria nos processos de tomada de decisão em MPEs, através da compreensão de fatores comportamentais que influenciam essas atividades cruciais para o bom desempenho. Há indicações também para o aperfeiçoamento na gestão do planejamento estratégico, otimização do tempo e dos processos que acercam essas ações. Indicar práticas de gestão aplicáveis às MPEs a fim de proporcionar-lhes melhor interação entre o comportamento empreendedor dos gestores nas estratégias de tomada de decisão.

**Palavras-chave:**

Tomada de decisão; Fatores comportamentais; Racionalidade estratégica; Hierarquização de decisões; Empreendedorismo.

## **STRUCTURED ABSTRACT**

### **Purpose of the research:**

Investigate the relevant characteristics and factors involved in decision-making, in micro and small businesses.

### **Research problem:**

What motivated this research was the following questioning: What are the main behavioral characteristics of managers of micro and small businesses leaders in the decision-making process?

### **Methodological approach:**

The qualitative methodological approach was adopted, and the initial phenomenological constructivist research thirty micro and small businesses, with the application of questionnaires applied virtually to owner administrators who fit the purpose of management this study. In a second moment, aimed to deepen the analysis, two semi-structured interviews were conducted with two of these managers. Following that, the data were analysed based on the phenomenological constructivist research.

### **Results achieved:**

Understanding the decision-making process of micro and small businesses managers; identification of behavioral and non-behavioral factors that influence their decisions; understanding the main challenges existing in the decision-making process of micro and small businesses managers; identification of new methodologies, technological tools of administrative controls, applicable for the feasibility of a more effective professional entrepreneurial management and analysis of incentive needs regarding the professionalization of managers in the decision-making aspect, aiming to contribute to a more efficient performance.

**Practical implications:**

Contributions are brought to improve decision-making processes in micro and small businesses, through the understanding of behavioral factors that influence these activities crucial to good performance. There are also indications for improvement in the management of strategic planning, optimization of time and processes that approach these actions. Indicate management practices which are applicable to micro and small businesses, in order to provide them with better interaction between managers' entrepreneurial behaviour in decision-making strategies.

**Keywords:**

Decision making; Behavioral factors; Strategic rationality; Hierarchy of decisions; Entrepreneurship.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Processo de tomada de decisões nas MPEs.....	59
Figura 2	Modelo hierarquizado de gestão.....	60
Figura 3	Modelo de hierarquização de decisões.....	62
Figura 4	Entidades e perguntas centrais da pesquisa fenomenológica.....	87
Figura 5	Método Fenomenológico.....	90

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Tipificação de Organização industrial.....	30
Quadro 2	Tipificação de Organização comercial.....	31
Quadro 3	Tipificação de Organização de prestação de serviços.....	31
Quadro 4	Características dos empreendedores.....	33
Quadro 5	Dimensões dos modelos mentais.....	48
Quadro 6	Características essenciais dos gerentes.....	51
Quadro 7	Descrição dos estilos.....	55
Quadro 8	Modelo de cultura corporativa organizacional.....	57
Quadro 9	Modelo geral de tomada de decisões estratégicas baseado em sistemas e fluxos informacionais.....	61
Quadro 10	Objetivos estratégicos, as decisões estratégicas e as decisões operacionais.....	65
Quadro 11	Instrumento e descrição dos estilos de tomada de decisão geral.....	74
Quadro 12	Motivação dos Empreendedores Iniciais no Brasil em 2016..	80
Quadro 13	Temáticas principais e temáticas secundárias.....	82
Quadro 14	Resumo dos procedimentos metodológicos.....	85
Quadro 15	Classificação da pesquisa quanto aos fins.....	88
Quadro 16	Classificação da pesquisa quanto aos meios.....	88
Quadro 17	Classificação da pesquisa quanto à abordagem.....	88
Quadro 18	Validação do questionário.....	94

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Tipos de decisões por nível administrativo.....	76
Tabela 2	Perfil dos empresários.....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ramo de atividade.....	101
Gráfico 2	Porte - número de empregados.....	102
Gráfico 3	Número de filiais.....	103
Gráfico 4	Natureza jurídica.....	104
Gráfico 5	Certificação ABNT/ISO/outras.....	105
Gráfico 6	Resposta da questão: Qual decisão você considera estratégica para sua empresa.....	106
Gráfico 7	Resposta da questão: Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões.....	107
Gráfico 8	Resposta da questão: Quando você pensa no seu futuro, você consegue.....	108
Gráfico 9	Resposta da questão: Quando você pensa no seu futuro, e em suas possibilidades de vida, você.....	110
Gráfico 10	Resposta da questão: Quando você pensa em futuros negócios ou oportunidades, você prefere.....	111
Gráfico 11	Resposta da questão: Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você.....	112
Gráfico 12	Resposta da questão: Quando você se depara com uma situação de desafio, você.....	113
Gráfico 13	Resposta da questão: Quando você se prepara para uma situação nova, você.....	114
Gráfico 14	Resposta da questão: Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você.....	115
Gráfico 15	Resposta da questão: Quando define um objetivo e por razões que não previa depara com dificuldades para realizá-lo, você.....	116
Gráfico 16	Resposta da questão: Quando alcança um objetivo importante para sua vida, você.....	118
Gráfico 17	Resposta da questão: Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes.....	120
Gráfico 18	Resposta da questão: Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas.....	121

Gráfico 19	Resposta da questão: Se tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes.....	122
Gráfico 20	Resposta da questão: Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes.....	123
Gráfico 21	Resposta da questão: Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes.....	124
Gráfico 22	Resposta da questão: Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível.....	125
Gráfico 23	Resposta da questão: Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes.....	126
Gráfico 24	Resposta da questão: Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto.....	127
Gráfico 25	Resposta da questão: Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo.....	128
Gráfico 26	Resposta da questão: Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática.....	129
Gráfico 27	Resposta da questão: A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa.....	130
Gráfico 28	Resposta da questão: Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico.....	131
Gráfico 29	Resposta da questão: Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.....	132
Gráfico 30	Resposta da questão: Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto.....	133
Gráfico 31	Resposta da questão: Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição.....	134
Gráfico 32	Resposta da questão: Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações.....	136
Gráfico 33	Resposta da questão: Eu geralmente tomo decisões rápidas....	137
Gráfico 34	Resposta da questão: Eu costumo tomar decisões no calor do momento.....	138
Gráfico 35	Resposta da questão: Eu tomo decisões importantes rápidas....	139

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APL	Arranjo Produtivo Local
Covid-19	Coronavírus Disease 2019
Eireli	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GSDM	<i>Global Supply Decision-Making</i>
IE	Inteligência Emocional
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> ou Organização Internacional para Padronização
LTDA	Sociedade Limitada
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	Segundo Informações Colhidas
TD	Tomada de Decisão
TEA	Taxa de Empreendedores Iniciais
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	20
1.1. Problema de pesquisa.....	23
1.2. Objeto de pesquisa.....	23
1.2.1. Objetivo geral.....	24
1.2.2. Objetivos específicos.....	24
1.2.3. Justificativa.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	28
2.1. Definição de micro e pequena empresa (MPE).....	29
2.2. Classificação das empresas.....	31
2.3. Fatores culturais, cognitivos e subjetivos.....	31
2.3.1. Características dos empreendedores .....	31
2.4. Empreendedorismo e o processo cognitivo.....	33
2.4.1. Dimensões dos modelos mentais dos empreendedores.....	39
2.4.2. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional.....	44
2.4.3. Principais características na formação empreendedora .....	47
2.4.4. Relação entre confiança, competitividade e tomada de decisão.....	49
2.5. Cultura organizacional.....	52
2.5.1. Estilos de culturas distintas.....	53
2.5.2. Como gerenciar as áreas cruciais da vida organizacional.....	53
2.6. Hierarquização das decisões empresariais.....	56
2.7. Análise hierarquizada do processo decisório.....	61
2.7.1. Formulação da estratégia competitiva e análise estrutural das indústrias.....	66
2.7.2. Visão executiva sobre a tomada de decisão instantânea.....	68
2.7.3. A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional.....	70
2.7.4. Processo de decisão inter-relacionado.....	74
2.7.5. Tomada de decisão: necessidade <i>versus</i> oportunidade.....	76
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	80
3.1. Método de pesquisa.....	80
3.2. Tipificação da pesquisa.....	85
3.3. Dados da pesquisa.....	90
3.4. Delimitações do tema.....	91
3.5. Informações de coleta.....	91
3.6. Análise e resultados.....	95
3.7. Dados da pesquisa.....	96
4. RESULTADOS.....	98
4.1. Os modelos mentais predominantes no gestor .....	100
4.1.1. Critérios, questões, gráficos, transcrições dos “noesis” e “noema”, elementos relacionados à vivência, descrição e análise do autor.....	100
4.2. Análise das respostas.....	105
4.2.1. Análise de prioridades e estratégias do negócio.....	105
4.2.2. Análise de criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência e riscos do negócio.....	106
4.2.3. Avaliação do gestor quanto às atitudes e ao perfil empreendedor.....	107

4.2.4.	Análise do grau de planejamento e organização.....	109
4.2.5.	Análise de determinação e iniciativa.....	110
4.2.6.	Análise de criatividade, disposição para assumir riscos e identificar oportunidades.....	111
4.2.7.	Análise de iniciativa, automotivação e liderança.....	112
4.2.8.	Análise de autoconfiança, independência e iniciativa disposição de assumir riscos.....	113
4.2.9.	Análise de planejamento, iniciativa e organização, autoconfiança, disposição para assumir riscos e liderança.....	114
4.2.10.	Análise de flexibilidade, automotivação, iniciativa.....	115
4.2.11.	Análise de criatividade, automotivação, autoconfiança, perseverança	117
4.3.	Análise de questões pela escala de Likert.....	118
4.3.1.	Estilo de decisões voltadas à dependência do gestor nas tomadas de decisão.....	119
4.3.1.1.	Questão 12.....	119
4.3.1.2.	Questão 13.....	120
4.3.1.3.	Questão 14.....	121
4.3.1.4.	Questão 15.....	122
4.3.1.5.	Questão 16.....	123
4.3.2.	Estilo de decisões voltadas à procrastinação do gestor nas tomadas de decisão .....	124
4.3.2.1.	Questão 17.....	124
4.3.2.2.	Questão 18.....	125
4.3.2.3.	Questão 19.....	126
4.3.2.4.	Questão 20.....	127
4.3.3.	Estilo de decisões voltadas à racionalidade do gestor nas tomadas de decisão.....	128
4.3.3.1.	Questão 21.....	128
4.3.3.2.	Questão 22.....	129
4.3.3.3.	Questão 23.....	130
4.3.3.4.	Questão 24.....	131
4.3.4.	Estilo de decisões voltadas à intuição do gestor nas tomadas de decisão.....	132
4.3.4.1.	Questão 25.....	132
4.3.4.2.	Questão 26.....	133
4.3.4.3.	Questão 27.....	132
4.3.5.	Estilo de decisões voltadas à espontaneidade do gestor nas tomadas de decisão.....	136
4.3.5.1.	Questão 28.....	136
4.3.5.2.	Questão 29.....	137
4.3.5.3.	Questão 30.....	138
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
	REFERÊNCIAS.....	151
	APÊNDICES .....	165
	Apêndice A – Questionário para coleta de dados.....	166
	Apêndice B – Entrevista em profundidade empresa 01.....	169
	Apêndice C – Entrevista em profundidade empresa 02.....	174
	Apêndice D – Termo de consentimento.....	180

## 1. INTRODUÇÃO

Para facilitar a leitura, a seguir, visualiza-se a sequência da organização desta dissertação:

- Problema de pesquisa;
- Objeto de pesquisa;
- Objetivo geral;
- Objetivos específicos;
- Justificativa;
- Referencial Teórico;
- Procedimentos metodológicos;
- Resultados;
- Considerações finais;
- Referências;
- Apêndice A – Questionário para coleta de dados;
- Apêndice B – Entrevista em profundidade empresa 01;
- Apêndice C – Entrevista em profundidade empresa 02;
- Apêndice D – Termo de consentimento.

O modo como indivíduos e grupos tomam decisões nas organizações é estudado pela Economia desde a década de 50. Esta área do conhecimento contribuiu com alguns paradigmas, entre os quais o de racionalidade limitada de Simon (NEWELL *et. al.*, 1958), que postula que a racionalidade do tomador de decisão é limitada tanto pela quantidade de informação e de tempo que possui, como pelos vieses cognitivos aos quais está sujeito.

Tomada de decisão é um processo cognitivo que é resultado da uma seleção de uma opção entre várias alternativas. É amplamente utilizada para incluir preferência, inferência, classificação e julgamento, quer consciente ou inconsciente. Existem duas principais teorias de tomada de decisão, à frente abordadas com riqueza de detalhes, teorias racionais e teorias não racionais, variando entre si em um sem número de dimensões. As teorias racionais surgem em meados do século dezessete, quando os ideais de demonstração do

conhecimento são substituídos pelo cálculo da probabilidade e pela matemática. O homem passa a ser visto como um ser racional, dotado de uma superinteligência e capacidade cognitiva ilimitada e coerente. Com base em ciências normativas, fundamentadas em normas e axiomas, as teorias racionais estão particularmente interessadas em explicar como as decisões devem idealmente ser tomadas, ou seja, pretendem explicar como o decisor deverá processar uma decisão para que se maximizem seus ganhos e se minimizem suas perdas. Com uma componente prescritiva evidente, deseja determinar o que são bons julgamentos e decisões e, principalmente, como os reconhecer. A Teoria da Maximização, também designada Teoria da Utilidade Esperada, é uma das mais importantes teorias racionais. Uma premissa fundamental desta teoria é a ideia de que um decisor racional deve sempre maximizar os seus potenciais ganhos e minimizar as suas potenciais perdas e que, de algum modo, as escolhas do decisor devem ser computadas e alocadas em forma de probabilidades.

De uma forma prescritiva, as árvores de decisão foram propostas para que o decisor seja capaz de selecionar a melhor opção. Através de árvores de decisão, um decisor fica apto a computar a utilidade esperada para cada uma das alternativas, bastando para isso determinar todas as opções possíveis para uma determinada alternativa, e a probabilidade e a utilidade para cada uma das opções. A utilidade esperada para cada opção é calculada através da multiplicação da probabilidade com a respectiva utilidade. Todas as opções referentes a uma alternativa são somadas para obter o valor programado.

Teorias racionais são por excelência normativas, baseadas em conceitos de maximização e otimização, vendo o decisor como um ser de capacidades omniscientes e de consistência interna. Teorias não racionais são por excelência descritivas e têm em consideração as capacidades limitantes da mente humana em termos de conhecimento, memória e tempo. Utilizam heurísticas como procedimento cognitivo, fornecendo uma estrutura mais realística dos processos de tomada de decisão.

O processo decisório permeia esforços e tempo necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psicológicos, e recebendo recompensas de satisfação pessoal e econômica como resultado de sua ação. Nesse sentido a racionalidade desempenha um importante papel na capacidade das pessoas construírem a realidade, se autorregularem, codificar informações e executar comportamentos.

A importância desse tema se evidencia uma vez que a capacidade e velocidade das decisões impactam nos novos empreendimentos drasticamente, além da estrutura competitiva de mercado e demais fatores externos, as organizações também estão expostas às influências internas. Dentre estas influências, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor da performance das organizações.

Das teorias existentes, Le Boterf (2003) denota que os modelos mentais podem auxiliar na construção das características para facilitar a dinâmica decisória estratégica da mudança e da inovação.

As MPEs dos segmentos produtivos, comerciais e prestadores de serviços são criadas alicerçadas em meio a diversos fatores, superando desafios e com o apoio de seus parceiros e clientes, conseguem se firmar neste mercado altamente competitivo. Contam com uma equipe expressivamente qualificada no segmento para atender com excelência. Apoiam-se nos pilares firmes da qualidade dos seus serviços, para assegurar eficácia e transparência de seus resultados.

O planejamento estratégico diz respeito a poder atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das empresas e das pessoas de forma sustentável; ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade dos produtos, serviços e relacionamentos.

### **1.1. Problema de pesquisa**

As Micro e Pequenas Empresas desenvolvem relevante representatividade no aspecto econômico-financeiro e social em nosso país. Assim, para que o crescimento e manutenção dessas empresas ocorram de maneira sustentável e de modo a satisfazer os anseios do empreendedor, gestor ou dono do negócio, cada vez mais se faz necessário o entendimento da dinâmica de gestão aplicada a esse nicho do mercado, ou seja, possíveis especificidades na gestão das MPEs e, os impactos gerados de acordo com o comportamento do empreendedor (SEBRAE, 2014).

De acordo com Carmo (2017), apesar do Brasil ser considerado um dos países com a população mais empreendedora ainda há falta de planejamento e análises que possam reduzir os riscos de implementação de em novo negócio. Os consumidores estão cada vez mais exigentes no que tange a aquisição de produtos e serviços, e, paralelamente, essas empresas estão obtendo menores margens de lucros, situação agravada no decorrer dos últimos anos devido a diversos fatores, tais como o aumento da concorrência por exemplo. Essa combinação vem causando forte pressão para esse segmento de empresas. Assim, o problema de pesquisa foi definido como: *Quais são as principais características comportamentais dos gestores de MPEs no processo de tomada de decisão?*

### **1.2. Objetivos da Pesquisa**

Para tanto, são propostos objetivo central e acessório, para balizar o desenvolvimento da dissertação de mestrado ora proposta.

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as principais características comportamentais dos gestores no processo de tomada de decisão em MPEs.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- 1) Identificar a influência do perfil gestor empreendedor que atua concomitantemente na gestão e operação das MPEs no processo de tomada de decisão.
- 2) Compreender como o comportamento empreendedor e a seleção de uma opção dentre várias nuances influenciam no atingimento dos resultados dessas MPEs.
- 3) Avaliar a aplicabilidade de processos que auxiliem no atingimento de resultados das MPEs nos setores estudados, através da compreensão dos efeitos gerados pelo perfil empreendedor na gestão decisional destas empresas.

### **1.2.3. Justificativa**

A tomada de decisão é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores comportamentais e não-comportamentais como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pressão de tempo, dentre outros. Está relacionada ao sucesso das organizações bem como ao rumo estratégico tomado pelas mesmas e ao seu declínio. Qualquer que seja a abordagem para criação ou interpretação da estratégia, ela envolve uma escolha, uma tomada de decisão.

Com o diagnóstico resultante de análises que identificam perfis dos empreendedores torna-se possível trabalhar os pontos fracos e evidenciar os pontos fortes de modo a colaborar com melhores estratégias e estruturas para gestão das MPEs dos setores pesquisados (produção, comércio e prestação de serviços do setor de confecções e empresas do setor logístico). Porém, tudo isso depende da aceitação do empreendedor em estabelecer metodologias capazes de melhorar a gestão, o processo de tomada de decisão e o desempenho.

Este estudo é de suma relevância, pois tomar uma decisão é algo que exige muito de todos nós. E quando levamos esta situação para o campo empresarial, as situações se complicam um pouco mais, pois as decisões tomadas em uma empresa, geralmente, envolvem processos, custos e pessoas. Por estas e outras razões, é que, diante deste contexto, é necessário que tenhamos bastante atenção aos fatos e inteligência emocional para lidar com o que pode acontecer após uma decisão tomada.

Um processo de tomada de decisão pode ser simples ou complexo — isso vai depender do grau de importância, do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha no contexto em que o indivíduo está inserido, bem como em sua vida pessoal ou profissional. Tomar decisões envolve a identificação do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a eficácia da decisão. É muito comum que as pessoas encontrem dificuldades para fazer isso, em qualquer situação da vida, porque, uma vez consumada, a decisão é uma estrada praticamente sem volta. Portanto, é importante ponderar e saber fazer as escolhas certas na hora certa, além de manter um compromisso efetivo com a escolha feita, bem como com suas consequências.

Daí vem também a grande importância da tomada de decisões nas organizações, pois são elas que fazem com que as empresas saiam da imobilidade e mantenham-se em constante movimentação no mercado em que atuamos. Assim, o primeiro passo para compreender o quão importante é uma decisão e passar a tomá-la sem grandes sofrimentos, é entender que elas nos trarão grandes ensinamentos, para que assim nos tornemos cada vez mais experientes neste processo.

Para que entendamos mais e melhor o processo de tomada de decisão em uma empresa, e considerando o cenário empresarial analisado: 30 MPEs e dois gestores que foram objeto das entrevistas semiestruturadas, bem como a sua importância neste contexto, a seguir são mostrados os tipos de decisões existentes e como eles acontecem:

- a) **Intuitiva:** Um dos tipos mais comuns, tanto dentro quanto fora do contexto organizacional. Uma decisão desta natureza é basicamente aquela que tomamos considerando apenas os sinais de que nossa intuição nos dá, ou seja, é uma sensação interna que temos, que favorece determinado ponto, em detrimento de outro, não levando em consideração aspectos lógicos e racionais para escolher algo. Neste sentido, é importante enfatizar que nem sempre este tipo de decisão é o melhor recurso a ser utilizado, principalmente no contexto empresarial. Digo isso, pois, conforme veremos mais adiante, é necessário contar com uma série de fatores e análises mais consistentes, para que assim seja possível tomar uma decisão assertiva e que beneficie a todos os envolvidos nos processos de uma empresa.
- b) **Racional:** A decisão racional é aquela que vai justamente na direção contrária à decisão intuitiva, sendo este o tipo que a maioria das pessoas mais deseja aplicar em seu dia a dia. Isso porque ela faz com que o indivíduo leve em consideração os aspectos lógicos dos fatos, para que assim este tenha subsídios mais sólidos para decidir ou não por algo. Para isso, ele faz uma lista com todas as opções disponíveis, analisando cada uma delas, para que assim possa tomar uma decisão mais consciente e segura ao longo de seu dia dentro da empresa.
- c) **Com base em valores:** Este é um tipo de decisão que pode ser facilmente confundido com a decisão intuitiva, no entanto, existem pontos que as diferenciam. No caso desta, o indivíduo tende a levar em consideração os valores que formou ao longo de sua vida para

decidir ou não por algo. O que acontece é que todos nós possuímos uma bagagem, que contém experiências, vivências, a nossa formação, entre diversos outros fatores, que contribuem fortemente para formar os valores que carregamos, sejam eles pessoais ou profissionais. Dessa maneira, estes mesmos valores podem ser norteadores quando nos enxergarmos diante de uma escolha dentro da empresa.

- d) **Colaborativa:** Em muitos momentos, este é o tipo de decisão ideal e que deve ser colocado em prática com mais frequência no ambiente organizacional. Como o próprio nome já diz, trata-se do processo decisório que é tomado em conjunto com outras pessoas. No contexto empresarial, o gestor realiza reuniões e conta com a ajuda, opinião e sugestões de seus colaboradores para decidir quais rumos deve tomar nos processos organizacionais. Este é um tipo de decisão bastante vantajoso, pois, ao invés de escolher algo de forma isolada, o indivíduo tem a possibilidade de contar com pontos de vista diversos, que trarão alternativas diferenciadas para solucionar a mesma questão. Além disso, a decisão colaborativa mostra a empresários, líderes e gestores, que o processo de escolha não precisa ser solitário, uma vez que ele pode ser compartilhado e gerar resultados positivos para todos os envolvidos.
- e) **Especializada:** Quando a intuição falha e a racionalidade e a colaboração não conseguem encontrar alternativas eficientes e nem mesmo contribuir para que possamos tomar decisões conscientes, assertivas e seguras, é hora que contar com ajuda especializada para facilitar este processo dentro da organização. Diante dessas situações, que dificultam mais do que facilitam o processo decisório, é preciso contar com o auxílio de profissionais especializados, para que assim seja possível fazer uma boa escolha, que beneficie a todos no ambiente de trabalho. São

indivíduos verdadeiramente preparados, que, com sua expertise, trazem informações e dados mais concretos sobre o mercado e nosso negócio como um todo, para que, dessa maneira, encontremos soluções eficientes e que vão trazer os resultados que realmente esperamos para alavancar a atuação da empresa no segmento em que atua. Sendo assim, em muitos momentos, trata-se do tipo de decisão mais sensata que um líder, empresário, gestor ou empreendedor pode tomar por seu negócio de uma forma geral.

A contribuição acadêmica desta pesquisa está na compreensão da interação do comportamento decisório empreendedor dos gestores das MPEs estudadas, sendo de grande relevância e representatividade estas empresas para o cenário brasileiro atual. O estudo pode contribuir para identificar as características dos gestores, no processo de tomada de decisão, a fim de estabelecer quais as habilidades específicas - conhecimentos prévios; habilidades peculiares; raciocínio lógico; mente linear; relacionamentos; comunicação; estratégia; criatividade e vocação, em que houver a necessidade de desenvolvimento e fortalecimento. Na prática, o conhecimento prévio de tais evidências pode melhorar a gestão e, conseqüentemente, o desempenho destas empresas. É possível generalizar a amostra estudada desde que haja coerência no estudo aplicado às características demográficas brasileiras, da região sudeste do país.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo foi elaborado tendo como referência algumas das principais concepções teóricas encontradas na literatura dessa área de conhecimento, procurou-se resgatar termos que servem de base à compreensão deste estudo. O objetivo é oferecer a compreensão dos diferentes conceitos e abordagens,

distinguindo suas práticas e mensurar a abordagem que foi adotada para esta pesquisa.

## 2.1. Definição de micro e pequena empresa

Como as organizações alvo desta dissertação já foram citadas anteriormene, seguem abaixo, no quadro 01, a tipificação de cada uma dessas modalidades de empresa:

**Quadro 01 – Tipificação de Organização industrial**

Características básicas
<p>Observam-se certos princípios de Taylor/Fordismo com evolução para o Toyotismo. Fluxo de produção padronizada (linha de montagem ou fluxo contínuo de produção). Fabricação de produtos normalmente homogêneos. Transformam matérias-primas (insumos produtivos) em produtos (bens industriais). As organizações, metodologicamente podem ser agrupadas em empresas siderúrgicas, metalúrgicas, empresas automotivas, eletroeletrônicas e segmentos correlatos. A forma de estruturação organizacional, normalmente é do tipo funcional, por localização geográfica, por produtos ou por clientes. A informatização típica é a automação industrial, <i>software</i> gestão integrada e afins. A gestão com pessoas ocorre com ênfase no recrutamento/seleção de pessoal e qualificação tecnológica do pessoal alocado no processo produtivo.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Tachizawa (2019).

As organizações comerciais, modo atacado e varejo, têm suas características básicas explicitadas no próximo quadro. Essas organizações intermediam transações entre as organizações industriais vendendo os produtos por elas fabricados ao cliente (consumidor final), conforme identificado por meio do quadro 02.

**Quadro 02 – Tipificação de Organização comercial**

<b>Características básicas</b>
<p>Apresenta ênfase nos conceitos da Teoria da Contingência com atividades de compra e venda de produtos adquiridos de organizações industriais ou outras organizações comerciais. As organizações, metodologicamente foram agrupadas em empresas do setor econômico de empresas competitivas. A forma de estruturação organizacional normalmente é do tipo funcional ou do tipo de departamentalização por produtos ou por clientes, caracterizado pelos supermercados; distribuidoras de veículos; e afins. A informatização típica ocorre na forma de automação comercial, gestão estoques e comércio eletrônico. A gestão com pessoas ocorre com ênfase no treinamento do pessoal da área comercial. São empresas comerciais, varejistas e atacadistas.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Tachizawa (2019).

E para as organizações do *setor de serviços* são aquelas prestadoras de trabalho às organizações dos outros setores econômicos (industriais e/ou comerciais) ou mesmo para aquelas pertencentes ao mesmo ramo de serviços, conforme identificado por meio do quadro 03.

**Quadro 03 – Tipificação de Organização de prestação de serviços**

<b>Características básicas</b>
<p>Tem produção personalizada de serviços. Produtos (serviços) heterogêneos. As organizações, metodologicamente foram agrupadas em empresas do setor econômico: de serviços especializados; instituições educacionais. A forma de estruturação organizacional normalmente é do tipo: matricial ou organização por projetos para empresas de serviços especializados; e estrutura mista para instituições educacionais. A Informatização típica apresenta automação projetos (CAE-CAD). A gestão com pessoas ocorre com ênfase na educação permanente de seu capital intelectual (pessoal altamente especializado). São organizações na forma de ateliê de costura; ateliê <i>software</i>; consultoria empresarial; agência publicidade/propaganda; escritórios de contabilidade; escolas e faculdades; e afins.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor de Tachizawa (2019).

Esta forma de análise permitiu que fossem identificadas suas: características básicas, estratégias genéricas e estratégias operacionais.

## **2.2. Classificação das empresas**

No Brasil, as empresas são classificadas em microempresas, pequenas, médias e grandes. A base está relacionada à quantidade de pessoal, serviços, quantidade de negócios e ativos. O estudo desta dissertação partilha do estudo realizado por Magalhães (2019) sobre o papel da gestão de custo para tomada de decisão.

## **2.3. Fatores culturais, cognitivos e subjetivos**

### **2.3.1. Características dos empreendedores**

Na ótica de Dornelas (2005), o empreendedor é um administrador, porém com características distintas de executivos ou gerentes de empresas tradicionais, porquanto, os empreendedores são mais visionários, quando comparados com gerentes. As características dos empreendedores de sucesso, segundo Dornelas (2008), são: visionários e sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados *networking* (espécie de rede de relacionamentos); são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

São elencadas a seguir as principais características dos empreendedores: controle de risco, planejamento e organização, foco no mercado, busca de oportunidades, autoconfiança, iniciativa, fixação de metas e objetivos, foco em recursos, percepção com qualidade e eficiência, lidar com pessoas, propensão a inovação e resiliência. Um número considerável de características é atribuído a um único ser empreendedor, transformando-o em algo praticamente inalcançado. Sendo evidenciado o comportamento como elemento de estudo, conforme identificado por meio do quadro 04.

Quadro 04 – Características dos empreendedores

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Controle de Riscos	Aceita moderadamente riscos e desafios, avaliando alternativas para reduzi-los e agindo para controlar resultados	Bula (2012); Filion (1999); McClelland (1965); Pino (1995).
Planejamento & Organização	Planeja dividindo tarefas em subtarefas com prazos definidos, mobilizando mecanismos sociais, econômicos e internos.	Gentile e Baltar (2013); Bula (2012); Hisrich et al. (2014); McClelland (1965); Pino (1995); Schumpeter (1955).
Foco no Mercado	Desenvolve e mantém relações comerciais, satisfazendo clientes, demonstrando consciência do ambiente em que atua e realizando visões.	Filion (1999); Pino (1995).
Busca de Oportunidades	Tem postura ligada à competitividade, buscando novos negócios, oportunidades e soluções.	Gentile e Baltar (2013); Cho e Moon (2013); Filion (1999); McClelland (1965); Pino (1995); Shane (2012) e Venkatamaram (2000); Halikias e Panayotopoulou (2003).
Autoconfiança	Chama para si a responsabilidade pela tomada de decisão, interessando-se por ocupações empreendedoras. Capacidade de enfrentar desafios.	Hisrich et al. (2014); Halikias e Panayotopoulou (2003); McClelland (1965); Pino (1995); Shapero, (1975).
Iniciativa	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho, fazendo esforços para realizar tarefas.	Hisrich et al. (2014); Pino (1995).
Foco em Recursos	Reúne recursos financeiros de forma a garantir o que é necessário para colocar as ações em prática	McClelland (1965); Schumpeter (1955).
Preocupação com Qualidade & Eficiência	Busca maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência. Revisa planos e atividades.	Pino (1995); Shane (2012) e Venkatamaram (2000).
Lidar com Pessoas	Foca necessidades das pessoas, colaborando com as equipes. Usa estratégias claras para influenciar pessoas.	Schumpeter (1955); Shane (2012) e Venkatamaram (2000), Pino (1995).
Propensão à Inovação	Possui espírito criativo e pesquisador, implantando mudanças e iniciando algo novo.	Bula (2012); Filion (1999); Hisrich et al (2014); MasTur et al. (2015); Shane (2012) e Venkatamaram (2000).
Resiliência	Mantém seu ponto de vista, agindo repetidamente ou mudando de estratégia em casos de necessidade. Busca superar obstáculos para atingir objetivos.	Blackburn et al., (2013); Halikias e Panayotopoulou (2003); Pino, (1995).

Fonte: Adaptado pelo autor, de Coda *et. al.* (2019).

## 2.4. Empreendedorismo e o processo cognitivo

Como a perspectiva processual não explora totalmente a interação entre empreendedores e a oportunidade, segundo Dimov (2011), surge a perspectiva cognitiva, cujo foco é o empreendedor e suas atitudes, visando a analisar e a entender características e comportamentos quando analisam oportunidades identificadas e quando as exploram posteriormente (SALUSSE, 2014). Essa perspectiva é algo recente dentro do empreendedorismo, surgida já no século XXI (NECK E GREENE, 2011). A perspectiva do processo cognitivo:

Não apenas redireciona a unidade de análise novamente para a pessoa do empreendedor, mas também reconhece as contribuições da abordagem processual para compreensão do fenômeno empreendedor e desenvolvimento de técnicas de ensino de empreendedorismo. A perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual e foca na compreensão dos processos cognitivos de tomada de decisão do empreendedor para agir de forma empreendedora. (SALUSSE, 2014, p.30).

Desse modo, destaca-se a importância da referida perspectiva para o entendimento de como os empreendedores pensam e agem quando se deparam com determinadas oportunidades, com o intuito de explorá-las de maneira efetiva. A perspectiva cognitiva possibilitou entender mais precisamente como raciocinam os indivíduos e empreendedores e, conseqüentemente, como é a tomada de decisão dessas pessoas em determinados cenários (KRUEGER, 2007). O foco de interesse acaba sendo entender como são utilizados os mecanismos para pensar e agir de forma empreendedora (MITCHELL *et. al.*, 2002).

Entre os vários ganhos proporcionados pela perspectiva cognitiva, destaca-se a possibilidade de compreender como é o pensamento empreendedor de um indivíduo, que, colocado em modelos mentais e estruturas de conhecimento, pode ser replicado durante um processo de tomada de decisão. Em outras palavras, é a junção entre o pensar e o agir empreendedor, pois entender como esses indivíduos pensam leva a compreender como eles agem (NECK E GREENE, 2011).

Outra contribuição expressiva da perspectiva cognitiva é o reconhecimento da complexidade e da riqueza das manifestações empreendedoras, além da compreensão de que o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, havendo uma forma de pensar e agir (DIMOV, 2011, e VENKATARAMAN *et al.*, 2012). O advento da perspectiva cognitiva se deu para o preenchimento de lacunas deixadas pela perspectiva processual. À medida que as pesquisas foram sendo aprofundadas com base na relação entre o indivíduo e a oportunidade, os acadêmicos perceberam que a perspectiva cognitiva era insuficiente para compreensão plena do empreendedorismo, dadas suas limitações (ALVAREZ e BARNEY, 2013).

Segundo Clift, Sim, Mueller, *et. al.* (2017), quando falamos de limites planetários (globalização), isso chama atenção para permitir que os tomadores de decisão nos negócios respeitem algumas restrições no planejamento estratégico. A visão precisa ser desenvolvida para gerar ferramentas práticas. Analisando a literatura recente, eles destacam três grandes desafios científicos e técnicos na operacionalização da abordagem da tomada de decisão: primeiro, identificação de limiares ou limites com métricas associadas para diferentes escalas geográficas; segundo, a necessidade de enquadrar abordagens para alocar ações justas em o "espaço operacional seguro" delimitado pela globalização em toda a cadeia de valor; e terceiro, a necessidade de organismos internacionais para coordenar a implementação das medidas necessárias para respeitar as fronteiras globais.

Para os dois primeiros desafios, deve-se considerar como eles podem ser abordados incluindo decisões ecológicas como mudança climática, uso de água doce, integridade da biosfera e poluição química e outras novas entidades. Quatro oportunidades-chave foram identificadas: (1) desenvolvimento de um sistema comum de métricas que podem ser aplicados de forma consistente em diferentes escalas; (2) definir "distância do limite" medidas que podem ser aplicadas em diferentes escalas; (3) desenvolvimento global, preferencialmente de código aberto, bancos de dados e modelos; e (4) avançando na compreensão das interações entre as diferenças globais.

Abordando os desafios científicos e técnicos na operacionalização dos limites planetários precisa ser complementado com o progresso no enfrentamento da equidade e questões éticas na alocação do espaço operacional seguro entre empresas e setores.

Corroborando com Clift, Sim, Mueller, *et. al.* (2017), Stanczyk, Foerstl, Kai, *et. al.* (2015), afirma que o fornecimento global (*Global Supply*) é um fenômeno firmemente estabelecido na prática empresarial moderna que requer conhecimentos específicos de diferentes funções organizacionais, como compra, produção, logística e pesquisa e desenvolvimento para analisar e selecionar alternativas de *sourcing* efetivamente. Nesse contexto, os processos globais de tomada de decisão (*Global Supply Decision-Making*) representam grandes desafios, porque duas dimensões da política funcional, ou seja, o desalinhamento de metas e o desequilíbrio de poder entre as funções, parecem influenciar a racionalidade processual de uma forma não compreendida até o momento. Da mesma forma, a intuição também parece desempenhar um papel para a racionalidade processual dos processos GSDM.

Para elucidar as condições em que a racionalidade processual é dificultada ou reforçada pela política e pela intuição, frente à literatura estratégica de tomada de decisão, derivam proposições formais sobre como a política funcional e a intuição influenciam a racionalidade processual e os contingenciamentos presentes para o papel divergente da intuição, bem como da política funcional nos processos de GDSM. Os pesquisadores contribuíram para a literatura GS existente, fornecendo um modelo teórico de microfundações importantes de como os processos GSDM evoluem. Os achados também orientam os gestores sobre como estruturar processos GSDM, de forma que os projetos de GS possam ser conduzidos de forma mais racional.

Na busca da compreensão da natureza específica dos processos transitivos de GSDM foram identificados a racionalidade processual, a política funcional e a intuição como as características mais prevalentes dos processos de decisão. A literatura estratégica de tomada de decisão também considera esses conceitos como os mais importantes.

É atribuído ao conceito de racionalidade processual de Simon *Op. Cit.* o grau em que os processos decisórios demonstram o desejo de tomar a melhor decisão possível sob as circunstâncias determinadas. Essa definição expressa uma tentativa de reunir informações sobre possíveis alternativas e usá-las para chegar à decisão final. Nesse contexto, a racionalidade processual refere-se ao processo decisório em oposição à conceituação da racionalidade, considerando que o tomador de decisão é onisciente (SIMON, 1983). Assim, os autores definem "até que ponto o processo de decisão envolve a (1) coleta de informações relevantes para a decisão, e (2) a dependência da análise dessas informações em (3) fazer uma escolha" (DEAN E SHARFMAN, 2020).

Para o GSDM transfuncional, a racionalidade processual reflete o escrutínio com todos os departamentos envolvidos contribuindo para análise e resultado da decisão (SMART e DUDAS, 1985). Eisenhardt e Bourgeois *Op. Cit.* apoiam também que a noção de que a racionalidade processual está positivamente relacionada à eficácia da tomada de decisão e ao sucesso firme.

O conceito de racionalidade tem sido estudado do ponto de vista da gestão de fornecedores, identificando primeiro vieses de tomada de decisão na gestão da oferta Carter *et. al.* (2013) e, em seguida, fornecendo estratégias de destendenciosidade para mitigar os problemas relacionados .

Marchisotti, Almeida e Domingos (2018) explicam que uma decisão é tomada no primeiro nível de gestão, dentro de organizações diferentes - diferentes origens e em diferentes ramos de atuação. Assim, tratam o assunto de forma singular e original, pois vai além das fronteiras do conhecimento sobre o tema pesquisado, tanto por sua abordagem quanto por sua utilidade prática no dia a dia dos tomadores de decisão. É de suma utilidade tanto para os profissionais, quanto para a tomada de decisões e para as empresas, como melhorar a capacidade de tomada de decisão de seus gestores.

Conclui-se que o ato decisional dos gestores de primeira linha de tomada de decisão é mais racional. Além disso, a cultura organizacional, dentre as infinitudes existentes, é uma das características que mais impactam na forma como esse nível de gestão toma as decisões. Essa influência da cultura

organizacional contém três elementos importantes: (1) a necessidade do gestor de atuar processualmente, utilizando as regras e normas da empresa; (2) o uso de ferramentas de apoio para a tomada de decisão; e (3) o aprendizado da relação atual - ou do passado - com seus pares.

Segundo Hanif, Ahsan e Wise (2020), a expressão “*iceberg* de liderança intuitiva baseada em expertise” pode ser desenvolvida pela integração do conhecimento explícito e implícito adquirido através de domínio específico formal e treinamento, evidenciado nos gestores, em um longo histórico de experiência no local de trabalho. As organizações em países em desenvolvimento exigem qualificações específicas de campo para seus líderes, visto que esse aprendizado formal pode faltar. Essa disparidade destaca que tanto o conhecimento explícito quanto conhecimento tácito estão escondidos, exigindo investigação proativa para entender se as decisões de um líder são baseadas em experiência.

As habilidades para planejar, gerenciar e avaliar o impacto de programas de desenvolvimento e a iniciativa de sustentabilidade também pode falhar. Tais falhas de liderança continuam a ser relatadas como uma razão subjacente para o fracasso de projetos. A existência destas lacunas de conhecimento explícitas e implícitas é muitas vezes ocultada pelo local de trabalho sociocultural e dos ambientes que promovam e sustentam líderes independentemente de suas lacunas de conhecimento.

Tal conclusão convida a uma reavaliação de modelos conceituais de *iceberg* para liderança intuitiva baseada em expertise, que representam o conhecimento explícito como sendo visível e o tácito como sendo invisível.

O *iceberg* da liderança intuitiva baseada em expertise proposta neste estudo contribui para existente literatura, destacando a natureza oculta do conhecimento explícito e tácito, demonstrando a importância do aprendizado ao longo da vida e treinamento de gestão executiva para o desempenho dos líderes setoriais. Tal desempenho é necessário para trazer mudanças radicais na função organizacional a fim de alcançar a administração sustentável e enfrentar os desafios emergentes.

Artisensi, Jennifer, Olson, *et.al.* (2016) indicam que os administradores a longo prazo precisam de uma ampla base de conhecimentos, habilidades e interesses para fornecer liderança e ter sucesso no gerenciamento de uma organização, fiscalmente responsável e de qualidade. Eles corroboram que a liderança efetiva a longo prazo necessita de medidas de consistência interna e análise fatorial para seu sucesso como organização, pensamento crítico, habilidades das pessoas, atitude, confiança, comunicação, liderança visionária, senso de cuidado, agente de mudança e senso de negócios. Sugerem também que para a área de administração, essas medidas podem servir de base para a construção de um desenvolvimento profissional e experiencial individualizado para planejar e progredir em direção a metas de carreira.

Segundo Peterson, Floyd, Ferguson, *et. al.* (2016), para fornecer síntese de evidências para a tomada de decisão mais rápida, revisões rápidas surgiram como uma alternativa simplificada às revisões sistemáticas padrão. Em 2012, o Programa de Síntese Baseado em Evidências dos Assuntos Veteranos (VA ESP) adicionou análises rápidas para apoiar as necessidades mais urgentes de tomada de decisão dos parceiros operacionais da Administração. Os parceiros operacionais desempenham um papel substancial na divulgação de revisões rápidas através de uma variedade de rotas, incluindo a publicação em *site* público - disponível em: <http://www.hsrd.research.va.gov/publications/esp/>.

À medida que a procura de revisões rápidas aumenta, foram feitos muitos progressos na caracterização de métodos e práticas. No entanto, as organizações de síntese de evidências ainda procuram entender melhor como e quando revisões rápidas estão sendo usadas. Nesse caso, as revisões rápidas aumentaram a captação de evidências para informar a tomada de decisões em nível do sistema sensível ao tempo. As principais áreas de interesse para avaliação futura incluem avaliar a percepção do usuário sobre os métodos simplificados e a qualidade dos esforços para informar os usuários sobre esses métodos, bem como comparar a usabilidade e o impacto das revisões sistemáticas rápidas e padrão.

#### **2.4.1. Dimensões dos modelos mentais dos empreendedores**

Os modelos mentais, por serem dinâmicos, estão em permanente estado de construção, constantemente sendo ajustados, refinados e recriados na dinâmica do ambiente, pois possuem um papel ativo no momento que podem afetar a experiência dos indivíduos, além de passar a um papel passivo, afetados pela própria experiência em si (CHERMACK, 2003).

Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas (CHAPMAN e FERFOLJA, 2001).

Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo objeto de formas diferentes e, desta forma, podem descrevê-lo de modos diversos, já que o veem sob perspectivas ou óticas diferentes (SENGE, 1990). A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento de outrem sobre este fenômeno e todos os tipos de busca e acesso a informações sobre o assunto são pontos de partida para tal modelagem.

Os modelos mentais são dinâmicos e estão em permanente estado de construção. Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas do indivíduo ao ambiente, são desenvolvidos e consolidados de acordo com as informações e vivências anteriores e, conforme Chapman e Ferfolja (2001), as experiências, sucessos e fracassos originam crenças ou marcadores somáticos que podem traduzir as verdades de determinado momento, de tal modo que devem ser testadas para guiar adequadamente as decisões.

Para construir os modelos mentais, portanto, o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação com o meio ambiente. O meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de suas possibilidades, e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo.

Os modelos mentais são desenvolvidos e consolidados de acordo com as informações e vivências anteriores se amoldam às interpretações e às respostas ao ambiente e, conforme Chapman e Ferfolja (2001), as experiências, sucessos

e fracassos originam crenças que evidentemente podem ser ou não verdadeiras, mas devem ser testadas para guiar adequadamente as decisões. Dessa forma, o grupo, o contexto organizacional e os canais de informação são influenciadores na ação das pessoas nessa formação, sendo também socialmente mediados.

É nesse contexto, que Senge (2012) defende o seu ponto de vista, dizendo que as causas de alguns insucessos nas empresas não são intenções medíocres ou intenções excitantes, também não estão no pensamento não sistêmico. Elas, porém, encontram-se fortemente atreladas aos modelos mentais dos gestores. Novos *insights* - capacidade de apreender alguma coisa e acontece quando uma solução surge de forma repentina, talvez esses *insights* não possam ser colocados ora em prática, pois eles podem entrar em conflito com as pré-seleções de imagens internas do empreendedor, que influenciam sua tomada de decisão. Modelos mentais são imagens internas do empreendedor vinculadas com o funcionamento do mundo. Desse modo, o autor aponta uma revolução para a criação das empresas que estão dispostas a *aprender a aprender*.

A observação de qualquer fenômeno pode ser modelada, também a experimentação e o conhecimento de outrem sobre este fenômeno, e de todos os tipos de busca e acesso a informações sobre o assunto, são pontos de partida para tal modelagem, conforme Senge (1990). O meio envia mensagens de todos os tipos, e o indivíduo, dentro de suas possibilidades, e capacidade cognitiva, lida com essas mensagens para a construção de sua representação do mundo.

É nesse contexto, que Senge (2012) defende o seu ponto de vista, dizendo que as causas de alguns insucessos nas empresas, não são intenções medíocres, intenções excitantes ou também o pensamento não sistêmico, mas as causas estão fortemente ligadas aos modelos mentais dos gestores.

O desempenho organizacional pode ser configurado por diversos fatores (ou dimensões), sejam eles externos, em uma perspectiva “de fora para dentro”, e/ou internos, em uma perspectiva “de dentro para fora”. A abordagem de “fora para dentro”, defendida por Porter (1986), está relacionada à análise do mercado, configurada por meio das cinco forças competitivas sobre o negócio, a saber: o poder de negociação dos compradores (clientes e/ou consumidores),

poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre os competidores (concorrência), ameaça de produtos e/ou serviços substitutos e ameaça de novos entrantes.

A abordagem de “dentro para fora”, por sua vez, tem como principais defensores Hamel e Prahalad (1995), os quais afirmam que o desempenho das organizações é influenciado sobremaneira pela combinação inteligente de características e de recursos intangíveis.

Goleman (2007) defende que da análise da inteligência emocional e das respectivas características, surgem conhecimentos que habilitam a descrever a dinâmica de todo este fenômeno, e em simultâneo proporcionam linhas de orientação prática para desenvolver a capacidade de liderança. Acrescenta que as características da Inteligência Emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas. Fazendo uma correlação com as características de um Gerente, Mintzberg (1975) define que os gerentes devem possuir três características ou papéis essenciais, as mesmas descritas a seguir:

- 1) Característica Interpessoal** - os gerentes têm que saber assumir o “papel” que possuem na organização, certas atitudes que são condizentes com o cargo que ocupam, ou seja, tem que saber como desempenhar bem o papel do dever, essenciais para o bom funcionamento da organização.
- 2) Característica Informacional** - os gerentes têm que ser capazes de manter contatos pessoais ou virtuais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas, muito pouco vai ser absorvido de relatórios ou reuniões formais, a grande maioria dessas informações virão de conversas informais.
- 3) Característica para decidir** - o gerente desempenha o papel principal na unidade do sistema de decisão. Através da autoridade formal, os gerentes podem conseguir o comprometimento do grupo, direcionando o curso das ações para onde for mais conveniente. Devem estar aptos a lidar e a responder prontamente aos diversos tipos de pressão que surgem.

Dentre os elementos que são chave, que determinam e explicam o modo de agir do indivíduo empreendedor está o pensamento ou forma de pensar desse ator, uma dimensão fundamental, mas das menos pesquisadas deste campo de estudo Filion e Lima (2009). Processos que estão na base da estrutura do pensamento, e a partir dos quais a ação pode ser concebida, e em seguida realizada, carecem de um maior entendimento e sua compreensão pode trazer avanços nas pesquisas sobre a atividade empreendedora, conforme Filion; Lima (2010); Larentiz (2014b); Dias; Nespolo, De Toni; Larentis; Milan (2014); e Wood *et al.* (2017).

Estudando Hisrich; Peters; Shepherd (2014); Filion; Lima (2010), vemos que eles ressaltam que o desenvolvimento do campo do empreendedorismo deve ser feito não apenas pelo estudo da ação empreendedora, mas também do pensamento empreendedor e das ligações entre esses dois conceitos. Os autores também apontam que o estudo das diferentes categorias de empreendedorismo a partir das representações empreendedoras oferece perspectivas ricas que permitem o desenvolvimento de focos de pesquisa ainda pouco explorados visando à geração de conhecimentos para a educação na área.

Os modos de pensar que dão base ao ato empreendedor, portanto, ainda precisam ser mais bem compreendidos. A mentalidade empreendedora tem despertado interesse de pesquisadores de diferentes escolas e áreas do conhecimento (administração, psicologia, educação, etc.) que passaram a conduzir estudos segundo diferentes abordagens (cognitiva, sistêmica, construtivista, ontológica - busca analisar o que existe no mundo, a natureza do ser e a realidade, humanista, etc.).

A partir desses pressupostos, observa-se que, dentre as características do empreendedor, a capacidade de mobilizar e de combinar recursos nos diferentes contextos ambientais é um fator fundamental para o direcionamento estratégico e, como consequência disso, para o desempenho da organização. Em contrapartida, saber mobilizar esses recursos é algo fortemente influenciado pelos modelos mentais que o empreendedor tem do que sabe e do que sabe

fazer. Ou seja, o empreendedor mobiliza os recursos em função de seus modelos mentais, de problemas a resolver, da situação na qual ele deve intervir e do próprio desempenho organizacional obtido no passado ou esperado.

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977) e Simon (1979a) declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um grande processo de tomada de decisão, e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana, racional e cognitiva. Nesse sentido, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se essencial para o entendimento do desenvolvimento e das formas de atuação das organizações.

Esses fenômenos compõem um vasto campo para estudos, que são conduzidos pelas ciências cognitivas e que buscam entender e descrever os processos da mente humana (DIAS, 2015), o que não perfaz alvo deste estudo. Um dos principais constructos são os modelos mentais, conjuntos de processos mentais que explicam como o mundo, neste caso das tomadas de decisões, funciona.

Mioranza (2012) ao estudar os modos mentais de empreendedores, destaca que um modelo é o conhecimento sobre um determinado fato ou domínio que as pessoas utilizam para pensarem por meio de simulação mental. A inferência que alguém faz sobre uma determinada questão depende dos modelos adotados.

Para facilitar o entendimento, De Toni *et. al.* (2014) afirma que o meio remete variadas informações e o empreendedor, com base na sua possibilidade e capacidade cognitiva, utiliza essas mensagens para a construção das suas representações do mundo e dos elementos integrados a ele. Esse processo determina como se entende os fatos e como se age em relação a eles (MIORANZA, 2012).

Dias (2015) acrescenta, com base em uma perspectiva interpretativa e construcionista, que as informações que se encontram na mente não são uma representação exata do mundo externo. As informações recebidas por um empreendedor transitam por meio de filtros, sendo codificadas e decodificadas

por mapas cognitivos, interagindo com a cognição e sendo por ela moldadas. Assim sendo, percebe-se que a mente humana determina uma interpretação do ambiente, ou seja, ela constrói o seu mundo. Constrói uma interpretação própria, assim como o indivíduo, que age segundo as suas dinâmicas cognitivas. A autora ainda relata que essas atitudes acontecem porque também para a mente existe uma dimensão coletiva: os indivíduos interagem com os outros para criarem seus mundos mentais.

As pessoas não se comportam sempre de forma coerente com aquilo que dizem ou com as teorias empossadas, mas sim de modo bastante coerente com as suas teorias mentais, modelos ou as que estão em uso. Mioranza (2012) explica que esses modelos podem ser generalizações simples (por exemplo, como não se pode confiar em tais pessoas) ou teorias complexas, sendo importante compreender que os modelos mentais são ativos, ou seja, moldam a forma de agir.

Os problemas surgem quando os modelos existem abaixo do nível de consciência. Normalmente as pessoas continuam inconscientes de seus modelos mentais, portanto os modelos permanecem inalterados. Assim podem existir desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade (MIORANZA, 2012).

Mioranza (2012) ressalta que os modelos são importantes impulsionadores da ação empreendedora e que os empreendedores são direcionados em conformidade aos conhecimentos constituídos, habilidades racionais e emocionais, experiências e visão de mundo moldados pela sua trajetória.

#### **2.4.2. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional**

No entendimento de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura de experiência resumida em valores, informação e *insight* experimentado, a qual acomoda uma composição para a avaliação e o agrupamento de novas experiências e informações. Na organização, o

conhecimento geralmente não está localizado somente em documentos, como também em sua rotina, processos e normas organizacionais.

Com relação à missão de uma empresa, Sertek (2011) enfatiza que ela deve ser estabelecida como a contribuição aos *stakeholders*, no qual é definido o motivo de sua existência, qual a sua identidade, bem como o que ela fará, para que faz e para quem faz. É necessário a organização ter suas estratégias.

Rumelt (1995) diz que um benefício natural da boa estratégia passa a existir porque as outras empresas geralmente não têm uma; além disso, esperam que a sua organização não a possua. Uma boa estratégia apresenta princípios concretos como a coerência, práticas de ações ordenadas, boas políticas e recursos de forma que sejam direcionadas a atingir um determinado fim.

Na perspectiva de Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional acontece mediante um conjunto integrado de distintas dimensões: qualidade, produtividade, lucratividade, inovação, eficácia e eficiência. Lebas (1995) ressalta que o desempenho organizacional pode ser entendido por meio de uma relação entre uma série de dimensões, que influenciam para os resultados da empresa.

Lebas (1995) relata que uma organização produzirá frutos (receitas), se as raízes (a estrutura e características organizacional) se apresentarem nutridas e resistentes (é consequência do investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, setores trabalhando integrados, bom relacionamento, criatividade, mente linear, qualidade na comunicação, dentre outros). As raízes sendo resistentes (características organizacionais) facilitarão os processos, refletindo em qualidade, bom relacionamento, flexibilidade, vendas e a satisfação dos consumidores.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) afirmam que tudo o que não é medido, não é gerenciado. Nessa mesma linha, Mithas *et. al.* (2011) enfatizam que entre implicações gerenciais importantes, os empreendedores devem se concentrar na criação de condições necessárias para o apurar as informações, a capacidade de gestão de infraestrutura e da qualidade da comunicação, pois

eles têm um papel fundamental na construção de outras capacidades para melhorar o desempenho da empresa.

O desempenho organizacional pode ser medido por diferentes perspectivas. A mensuração do desempenho sob uma perspectiva econômica é válida considerado a adoção do número de clientes ativos, do volume de negócios (faturamento), do *market share* ou participação de mercado, do lucro e da rentabilidade e do valor de mercado da empresa ou de suas ações (PFEIFFER, 2005) como variáveis adequadas para uma futura investida empírica no sentido de avaliar sua influência na mentalidade do empreendedor sempre tendo como objetivo a assertividade no desempenho organizacional.

Quanto às estratégias organizacionais, nota-se que tanto os efeitos do ambiente quanto a posição competitiva da empresa, em comparação aos competidores, possuem um papel relevante no desempenho organizacional, conforme Besanko *et. al.* (2006), e Mello e Marcon (2004). Observa-se que a diferença na *performance* das organizações pode igualmente estar relacionada à forma como o empreendedor se adapta ao ambiente, como decide estrategicamente e como aproveita os recursos existentes.

Estudos sobre os modos mentais de empreendedores têm trazido novas compreensões sobre a maneira com que os sujeitos impactam, processam e entendem os contextos em que atuam, bem como sua relação com o mundo corporativo, conforme os autores Mioranza (2012); De Toni, Milan e Larentis (2014a); Dias (2015); Dheer; Lenartowicz, (2016) e Wood *et. al.* (2017).

Estudos como esse sobre a cognição e seus processos são realizados desde 1950, e as bases teóricas que têm sido construídas, estendidas para a administração, têm auxiliado na compreensão dos processos organizacionais, seus processos, as tomadas de decisão, a aprendizagem e o empreendedorismo.

### 2.4.3. Principais características na formação empreendedora

As dimensões dos modelos mentais abordadas aqui estão descritas conforme identificado por meio do quadro 05.

**Quadro 05 – Dimensões dos modelos mentais**

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Conhecimentos	Aspectos técnicos: aspectos do ambiente, experiência anterior e predisposição para aprender.
Habilidades Emocionais	Autoestima, autoconfiança, fluência com emoções e aceitação da incerteza.
Mente Linear	Inteligência linear, organização, planejamento, liderança e orientação para o poder.
Relacionamento	Reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia.
Comunicação	Orientação para comunicação.
Estratégia	Prática com cenários futuros, pensamento sistêmico e característica estratégica.
Criatividade	Comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas e detecção de oportunidades.
Vocação	Força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

Fonte: Adaptação do autor, de Dias (2015).

Na visão de Goleman (2001), a falta de habilidade que o indivíduo possui de lidar com seus próprios sentimentos, faz com ele fique à mercê das suas próprias emoções. As pessoas com habilidade emocional encontram o equilíbrio, uma espécie de sentimento proporcional ao momento, a emoção na medida certa.

A mente linear está orientada à planejamento, liderança e direcionamento para o poder. A mente linear, igualmente está relacionada com a capacidade do autocontrole e o relacionamento interpessoal, o qual vem a contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional, conforme Guebur, Poletto e Vieira (2007).

De Toni *et. al.* (2014) e Dias (2015) ressaltam que a mente linear se refere aos hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva, às questões de organização social, aos processos de planejamento diário e de efeito mais imediato, à tomada de

decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, à hierarquia, ao exercício de poder e de liderança.

Sobre a criatividade, na perspectiva da neuropsicologia, Schweizer (2006) salienta que pessoas com elevado nível de sucesso na busca pelo novo podem ser apontadas por um conjunto de particularidades e maneiras de pensamentos neurocognitivos. Compreende-se ser necessário um ambiente e condições de trabalho apropriados.

A vocação compreende o envolvimento do indivíduo na sua imparidade, podendo ela ser explicada como os fatores que abarcam a força de vontade, seus objetivos e seus princípios. A vocação pode ser definida como um talento que uma pessoa é dotada, tendo o livre arbítrio para utilizá-lo ou não (MARÍAS, 1983).

Para Dias (2015), são dimensões dos modelos mentais de empreendedores: conhecimentos, habilidades emocionais, mente linear, relacionamento, comunicação, estratégia, criatividade e vocação.

Carland, Carland e Hoy (1992), Ramos (2015), Gimenez (2007), Stewart e Roth (2007) ressaltam a importância para a mentalidade empreendedora e ligada à gestão de um negócio, de uma postura estratégica, com visão de futuro, gerada por pensamento sistêmico e intuitivo.

Os componentes emocionais revelam um conjunto de estados de ânimo (prazer, dor, alegria, medo, por exemplo) que o indivíduo carrega em relação à organização. Comumente se referem ao estado afetivo positivo ou negativo que os indivíduos associam à organização (GOLEMAN, 1995 e LEDOUX, 2001). Conseqüentemente, o empreendedor registra os objetos e os eventos de forma inteligente, simbólica, cognitiva e/ou emocional. A partir dos estímulos externos, das representações coletivas (culturais) do objeto, bem como das suas próprias representações mentais, o indivíduo forma holisticamente a sua representação da organização.

Igualmente é possível pressupor que, quanto mais importante for a organização para o empreendedor (em termos de envolvimento e comprometimento), maior poderá ser a rede de significado associada a ela.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) evidenciam o pensamento e a mentalidade empreendedores, entendendo o pensamento empreendedor como o conjunto de procedimentos mentais com os quais o empreendedor supera a sua ignorância para distinguir com clareza e decidir a respeito de uma oportunidade e sua viabilidade. Apresentam a mentalidade empreendedora como a capacidade de detectar, pensar, entender e, como consequência, agir, diante das oportunidades, apesar das incertezas.

#### **2.4.4. Relação dinâmica entre confiança, competitividade e tomada de decisão**

Os dilemas éticos que os administradores enfrentam no processo de tomada de decisão em contextos empresariais são vistos como objeto de estudo provocativo e desafiador pelos autores Trevino, Weaver e Reynolds (2006). Os comportamentos pouco éticos, guiados exclusivamente pela racionalidade instrumental são processos pelos quais os indivíduos fazem escolhas morais e podem eventualmente levar ao desenvolvimento de um ambiente empresarial mais ético (GOOLSBY, 1992).

Mecanismos sociais, como confiança e reciprocidade, segundo Granovetter (1985) e Uzzi (1997), são características da personalidade do negociador que influenciam o processo de tomada de decisão em práticas negociais eticamente ambíguas (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2009). Modelos teóricos sobre o processo de tomada de decisão ética em contextos organizacionais, conforme Beu, Buckley e Arvey (2003); Fritzsche (2006), Hunt e Vitell (1986) e Trevino (1986), o suporte empírico para esses modelos é limitado.

A personalidade é tida como um dos principais condicionantes do processo de tomada de decisão ética (BROWN, 2010). Elahee e Brooks (2004); Mintu-Wimsatt (2002) também destacam a importância do estilo negocial e a confiança interpessoal nesse processo.

Craver (2003) e Dawson (2001) demonstram que alguns negociadores podem ser manipuladores e ignorar alternativas que beneficiem a outra parte se essas alternativas não os beneficiarem.

Goleman (2007) defende que, da análise da inteligência emocional e das respectivas características, descritas anteriormente, surgem conhecimentos que habilitam a descrever a dinâmica de todo este fenômeno, e em simultâneo proporcionam linhas de orientação prática para desenvolver a capacidade de liderança.

Fazendo uma correlação com as características de um Gerente, Mintzberg (1975) define que os gerentes devem possuir três características ou papéis essenciais, conforme identificado por meio do quadro 06.

**Quadro 06 – Características essenciais dos gerentes**

Característica Interpessoal	Os gestores devem saber assumir um papel pelo que foram contratados pela organização, certas atitudes que são condizentes com o cargo que ocupam, ou seja, tem que saber desempenhar com excelência o papel cerimonial de seus deveres, essenciais para o bom funcionamento corporativo de uma organização.
Característica Informacional	Os gerentes têm que ser capazes de manter contatos pessoais ou virtuais que proporcionem informações relevantes para o desempenho de suas tarefas, muito pouco vai ser absorvido de relatórios ou reuniões formais, a grande maioria das informações vão vir de conversas informais.
Característica para decidir	O gerente desempenha o papel principal na unidade do sistema de decisão. Através da autoridade formal, os gestores podem conseguir o comprometimento de determinado grupo, direcionando-os a um curso desejado das ações para onde for mais conveniente. Como empreendedores os administradores e gerentes promovem mudanças e procuram por novas ideias e <i>insights</i> podendo ser desenvolvidas por eles ou não. Devem estar aptos a lidar e a responder prontamente aos diversos tipos de pressão que surgem.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Mintzberg (1975).

McClelland (1972) e Goleman (1999) descobriram que as características surgem em aglomerados, ou seja, os profissionais de sucesso possuem um vasto leque de características nas áreas que compõem a inteligência emocional. Pode mesmo verificar-se que o sucesso do profissional é tanto maior, quanto

maior for o número de pontos fortes nas áreas de inteligência emocional e conseqüentemente terá mais probabilidades de ser um profissional excepcional.

Conforme Polit e Hungler (2001), a variável dependente: é aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever. Polit e Hungler (2001) referem-se ainda que a variável dependente é o comportamento, característica ou resultado que o pesquisador deve desenvolver ou influenciar, a consequência ou efeito prováveis da variável independente.

Tomada de decisão é um processo também cognitivo, resultante em uma seleção de uma opção entre várias alternativas. Amplamente utilizada para incluir preferência, inferência, classificação e julgamento, conscientes ou inconscientes. Existem duas principais teorias de tomada de decisão: as teorias da racionalidade e as teorias não racionais, estas variando entre si em várias dimensões.

As teorias racionais são baseadas em conceitos de maximização e otimização, enxergando o ator como um ser de capacidades sem precedentes e de consistência interna. Teorias não racionais são por excelência descritivas, e têm em consideração as capacidades limitantes da mente humana em termos de conhecimento, memória e tempo, fornecendo uma estrutura mais realística nos processos de tomada de decisão.

Processo decisório é o processo de escolher o caminho mais adequado à empresa, em uma determinada circunstância. As organizações precisam ser capazes de otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a permita competir e superar seus concorrentes, considerando que o mundo corporativo é altamente dinâmico e que este vive em constante mudança, onde novas ideias afloram devido às pressões do momento, político, social, cultural, tecnológico etc.

Para que um determinado negócio tenha uma vantagem competitiva é necessário que ele alcance patamar de desempenho superior. Esta deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões mais assertivas.

## 2.5. Cultura organizacional

No ambiente organizacional a cultura organizacional apresenta-se como o pilar principal que desencadeia as ações dentro das empresas. Neste ambiente estão as características básicas que direcionam as estratégias das organizações, bem como o modo que é esperado das pessoas e das equipes no comportamento do dia a dia na realização das atribuições do seu cargo/função. Assim se forma a cultura empresarial como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009).

Entende-se que o autor identifica a existência de um aprendizado vivenciado pelo grupo, evoluindo este aprendizado dos conceitos, começando pelo líder deste grupo ou pelo fundador efetivando pelo aceite e validação deles. Portanto, nessa ótica, os membros do grupo aprendem os conceitos transmitidos pelo líder do grupo ou pelo fundador aceitando e validando como sendo formais para eles.

Ainda de acordo com o autor, conforme as pessoas do grupo reconhecem que o método traz resultados, a assimilação passa a de forma inconsciente, incorpora e repassa para os novos colaboradores da empresa integrando assim ao DNA (que está na estrutura, composição) do grupo.

A internalização dos conceitos ocorre de maneira involuntária, na medida em que o grupo percebe os resultados do método utilizado, passando a compor a essência do grupo.

Neste ambiente da empresa, o grupo identifica o líder como referência com base nas suas qualidades específicas, proporcionando uma atração entre os integrantes do grupo para segui-lo (DAVEL e MACHADO, 2001).

A postura do líder passa a ser o ponto norteador para estimular o desejo dos integrantes do grupo para acompanhá-lo na direção dos objetivos propostos pela empresa.

### **2.5.1. Estilos de culturas distintas**

Os autores Groysberg, Lee, Preço *et. al.* (2018) apontam para pontos comuns e conceitos centrais, revelando duas dimensões primárias que se aplicam independentemente do tipo de organização, tamanho, setor ou geografia: interações pessoas e resposta à mudança.

Compreender a cultura de uma empresa requer determinar onde cai ao longo destas duas dimensões. Pessoas e interações, orientação de uma organização em direção interações pessoas e coordenação vai cair em um espectro de altamente independente e interdependentes. Resposta à mudança, considerando que algumas culturas enfatizam a consistência, priorizando a estabilidade, previsibilidade e manutenção do *status quo*; outras culturas enfatizam a flexibilidade, adaptabilidade e receptividade à mudança.

Aqueles que tem a estabilidade a seu favor, tendem a seguir regras, estruturas de controle uso como os recursos humanos baseados em tempo de serviço, reforço à hierarquia e esforço para a eficiência. Aqueles que tem a flexibilidade a seu favor tendem a priorizar a inovação, abertura, diversidade e uma orientação de longo prazo.

Ao aplicar esta visão fundamental sobre as dimensões de interações pessoas e resposta à mudança, Groysberg, Lee, Preço *et. al.* (2018) identificam estilos que se aplicam a ambas culturas organizacionais e líderes individuais, aqui descritos conforme identificado por meio do quadro 07.

**Quadro 07 – Descrição dos estilos**

Cuidado	Concentra-se em relacionamentos e confiança mútua, ambientes de trabalho são quentes, colaborativo e lugares acolhedores, nos quais as pessoas ajudam e apoiam umas às outras. Os funcionários estão unidos pela lealdade; os líderes enfatizam a sinceridade, trabalho em equipe e relacionamentos positivos.
Objetivo	É exemplificado por idealismo e altruísmo, ambientes de trabalho são tolerantes, lugares compassivos, nos quais as pessoas tentam fazer o bem para o futuro a longo prazo do mundo. Os funcionários estão unidos por um foco na sustentabilidade e comunidades globais; os líderes enfatizam ideais compartilhados e contribuindo para uma causa maior.
Aprendizado	Caracteriza-se por exploração, expansividade e criatividade, ambientes de trabalho são lugares inventivos e de mente aberta, nos quais as pessoas despertam novas ideias e explorar alternativas. Os funcionários estão unidos por curiosidade; os líderes enfatizam a inovação, conhecimento e aventura.
Prazer	É expressa através de diversão e emoção, ambientes de trabalho são lugares alegres, nos quais as pessoas tendem a fazer o que os torna felizes. Os funcionários estão unidos por brincadeira e estimulação; os líderes enfatizam a espontaneidade e um sentido de humor.
Resultados	É caracterizado pela realização e pelos ganhos, ambientes de trabalho são orientadas para os resultados e lugares com base no mérito, nos quais as pessoas aspiram a alcançar um desempenho superior. Os funcionários estão unidos por uma unidade de capacidade e sucesso; os líderes enfatizam a realização do objetivo.
Autoridade	É definido pela resistência, poder de decisão e coragem, ambientes de trabalho são lugares competitivos, nos quais as pessoas se esforçam para obter vantagens pessoais. Os funcionários estão unidos por forte controle; os líderes enfatizam a confiança e dominância.
Segurança	É definida por planejamento, cautela e preparação, ambientes de trabalho são lugares previsíveis, nos quais as pessoas estão conscientes de risco e pensar sobre as coisas com cuidado. Os funcionários estão unidos por um desejo de se sentir protegidos e aptos a antecipar a mudança; os líderes enfatizam ser realista e planejar o futuro.
Ordem	É focado no respeito, estrutura e normas compartilhadas. Ambientes de trabalho são lugares metódicos, nos quais as pessoas tendem a jogar pelas regras e querem se encaixar. Os funcionários estão unidos por cooperação. Os líderes enfatizam procedimentos compartilhados e costumes consagrados pelo tempo.

Fonte: Tradução nossa adaptado pelo autor, de Groysberg, Lee, Preço *et. al.* (2018).

### **2.5.2. Como gerenciar as áreas cruciais da vida organizacional**

Tem-se entendimento de estratégia e cultura como as alavancas principais à disposição dos principais líderes em sua busca incessante para manter a viabilidade e eficácia organizacional. Estratégia oferece uma lógica formal para os objetivos da empresa e orienta as pessoas ao seu redor. Cultura expressa objetivos através de valores e crenças e guias atividade através de pressupostos compartilhados e normas do grupo. A cultura é a ordem social tácita de uma organização. Ela molda atitudes e comportamentos em ampla e formas duráveis. A cultura também pode evoluir de forma flexível e autônoma em resposta às mudanças de oportunidades e demandas.

Considerando que a estratégia é tipicamente determinada pelo dirigente, a cultura pode fluidamente misturar as intenções de líderes com o conhecimento e as experiências dos funcionários da linha de frente. Existem numerosos processos para a criação e aprimoramento. A possibilidade de um acordo sobre especificidades é escassa através destas definições, modelos e métodos, mas através de uma síntese são identificados quatro pontos geralmente aceitos (GROYSBERG, Lee, Preço *et. al.*, 2018, p. 158), conforme identificado por meio do quadro 08.

**Quadro 08 – Modelo de cultura corporativa organizacional**

Compartilhado	A cultura é um fenômeno de grupo. Ela não pode existir apenas dentro de uma única pessoa, nem é simplesmente a média de características individuais. Ele reside em compartilhados comportamentos, valores e pressupostos e é mais comumente experimentada através das normas e expectativas de um grupo, ou seja, as regras não escritas.
Pervasivo	A cultura permeia vários níveis e se aplica de forma muito ampla em uma organização; às vezes, até é confundida com a própria organização. Ele se manifesta em comportamentos coletivos, ambientes físicos, rituais de grupo, símbolos visíveis, histórias e lendas. Outros aspectos da cultura são invisíveis, como mentalidades, motivações, suposições implícitas, e que David Rooke e William Torbert se referem como “lógicas de ação” (modelos mentais de como interpretar e responder ao mundo ao seu redor).
Duradouro	A cultura pode direcionar os pensamentos e ações dos membros do grupo a longo prazo. Desenvolve-se através de eventos críticos na vida coletiva e aprendizagem de um grupo. Sua resistência é explicada em parte pelo modelo de atração de seleção de atrito introduzido pela primeira vez por Benjamin Schneider: As pessoas são atraídas para as organizações com características semelhantes às suas; organizações são mais propensas a selecionar indivíduos que parecem “encaixar”; e, ao longo do tempo, aqueles que não se encaixam tendem a sair. Assim, a cultura torna-se um padrão social de auto reforço que cresce cada vez mais resistentes às mudanças e influências externas.
Implícito	Um aspecto importante e muitas vezes esquecido da cultura é que, apesar de sua natureza subliminar, as pessoas estão efetivamente programadas para reconhecer e responder a ele instintivamente. Ele atua como uma espécie de linguagem silenciosa. Shalom Schwartz (2005) e E.O. Wilson têm demonstrado através de suas pesquisas como os processos evolutivos formam a capacidade humana; porque a capacidade de perceber e responder à cultura é universal, certos temas devem se esperar que se repitam através dos muitos modelos, definições e estudos no campo. Isso é exatamente o que descobrimos em nossa pesquisa sobre as últimas décadas.

Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor, de Groysberg, Lee, Preço *et. al.* (2018).

## 2.6. Hierarquização das decisões empresariais

A hierarquização de decisões, segundo Tachizawa (2018) pode ser implementada observando pressupostos que: a) existem diferentes tipos de organizações (setores econômicos); b) o processo decisório, como função direta da cadeia produtiva, pode ser hierarquizado em/níveis de decisões, dentro dos

contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da organização; c) o processo decisório se compõe de decisões (estratégicas e operacionais) necessárias à operacionalização das atividades empresariais; d) uma organização, qualquer que seja seu setor econômico, pode ser hierarquizada em camadas (nível estratégico e nível operacional), no qual as decisões de nível operacional, agrupam ações inerentes à sua cadeia produtiva; e) as decisões estratégicas estabelecem regras gerenciais para a camada de decisões operacionais; f) a cadeia produtiva (ciclo operacional ou cadeia de agregação de valores) é composta dos processos sistêmicos produtivos (atividades-fim da organização) que por sua vez são auxiliados pelos processos de apoio.

**O modelo de gestão de negócios:** uma organização voltada para a qualidade permeia sua estrutura organizacional em todos os seus níveis hierárquicos. Normalmente possuem uma comissão de gestão da qualidade, sob a coordenação do diretor técnico, composta por todos os diretores da empresa, com capacidade técnica e administrativa para superar obstáculos, definir e fazer cumprir metas de acordo com o seu planejamento estratégico, político ou ambiental Tachizawa (2018, p.212).

O autor também indica em sua obra que para a realização uma política de fornecer produtos e serviços com qualidade autêntica, voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes podem ser explicitados os princípios da qualidade e de responsabilidade pública e cidadania, que normalmente estão presentes nas principais decisões da empresa.

O modelo do processo decisório e indicadores de gestão está fundamentado nos princípios da caracterização da organização e distingue diferentes tipos de organizações; existência de estratégias genéricas e específicas para cada tipo de organização. As estratégias específicas, que dependem do estilo de gestão do gestor e de suas crenças, valores, portanto, não consideradas no modelo sugerido.

Adotou-se, ainda, o pressuposto de que o processo decisório é função direta da cadeia produtiva da organização e que pode ser hierarquizado em

níveis, dentro dos contornos delineados na figura 01. O modelo considerou uma abordagem de fora para dentro da organização e do geral para o particular de acordo com o enfoque sistêmico adotado.

**Figura 01 – Processo de tomada de decisões nas MPEs**



Fonte: Adaptado pelo autor, de Tachizawa (2019).

O modelo de gestão de negócios está calçado nas premissas de crescimento corporativo contínuo, capacitação para atuação nos mercados internacionais e pesquisa/desenvolvimento tecnológico de produtos e processos produtivos, assim como os objetivos estratégicos da organização estão arraigados em decisões estratégicas e operacionais conforme identificado por meio da figura 02.

Figura 02 – Modelo hierarquizado de gestão



Fonte: Fonte: Adaptado pelo autor, de Tachizawa (2019).

Chamamos de Hierarquização de Decisões a “visão da organização, do mais importante, para o menos importante...” Alguns modelos são baseados em decisões estratégicas tendo iniciativas baseadas em sistemas e fluxos informacionais, conforme identificado por meio do quadro 09.

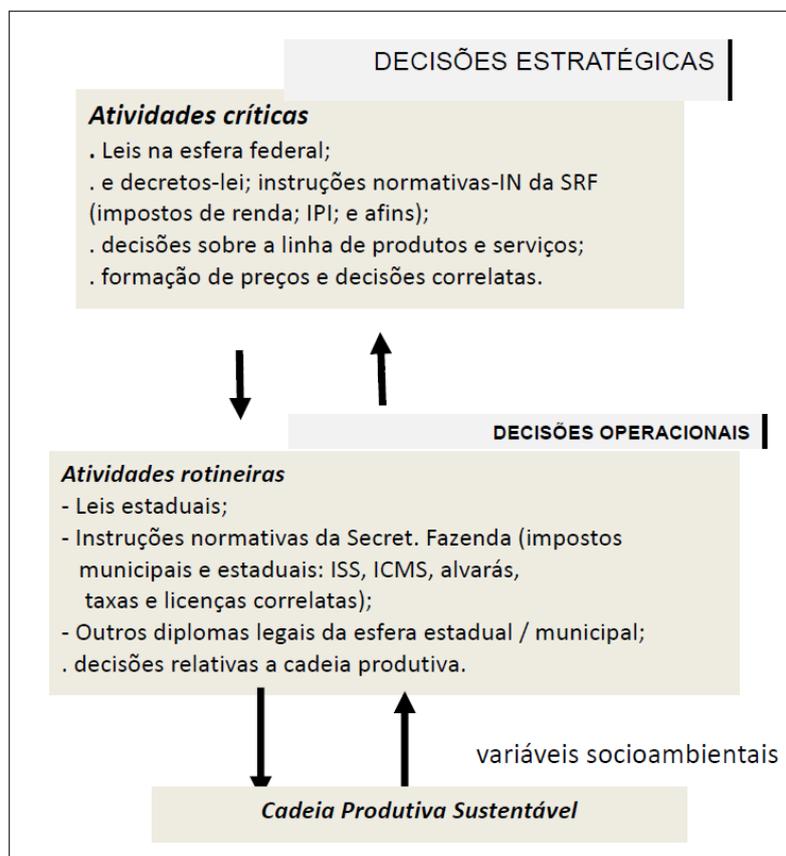
**Quadro 09 – Modelo geral de tomada de decisões estratégicas baseado em sistemas e fluxos informacionais**

<b>PRÉ-DECISÃO</b>		
<b>PASSOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>METODOLOGIA</b>
1º	Qual motivo ou necessidade para tomada da decisão?	Informações que influenciaram / despertaram a decisão.
2º	Informações que precisava para decidir / O quê?	Tipologia de informações para negócios.
3º	Onde se buscaram essas informações?	Classificação e tipologia de fontes de informações.
4º	Qual o conteúdo informacional obtido / O quê?	Conteúdo informacional.
<b>DECISÃO</b>		
5º	Qual é a decisão efetiva?	Incidente crítico
<b>PÓS-DECISÃO</b>		
6º	Como a decisão foi implementada?	Os sistemas informacionais operacionais.
7º	A decisão foi avaliada?	Formas de avaliação: resultados.
8º	A decisão foi registrada?	Os sistemas informacionais como recurso de registro.
9º	A decisão foi divulgada?	Os sistemas informacionais como recurso de divulgação.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Mafra (2011).

Um modelo dentre outros possíveis, parte de *'fora-para dentro'* da estrutura organização e do *'geral-para-o-particular'* de acordo com o enfoque sistêmico adotado. Outros exemplos de hierarquização de decisões em uma empresa hipotética podem ser estratificados em rotineiras ou críticas, estratégica ou operacionais e pessoa física ou jurídica, conforme identificado por meio da figura 03.

**Figura 03 – Modelo de hierarquização de decisões**



Fonte: Tachizawa (2019, p. 63).

## 2.7. Análise hierarquizada do processo decisório

De acordo com o modelo proposto anteriormente, uma vez definida a cadeia produtiva, identificam-se as decisões que compõem o processo decisório, para sua posterior hierarquização. Utilizando-se uma empresa comercial e industrial de equipamentos e motores como exemplo, pode-se hierarquizar suas decisões conforme explicitado a seguir. Esta hierarquização estratifica as decisões de nível estratégico (inerentes à missão empresarial) e decisões de nível operacional. Por estratégico entendem-se as decisões que afetam diretamente os objetivos estratégicos traçados pela alta administração.

Tachizawa (2018) define indicadores de gestão como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, na qual seus atributos e valores são possíveis de mensuração. As medições, segundo esses autores,

precisam ser em decorrência das estratégias corporativas da organização, incluindo os processos, sistêmicos. Para Tachizawa (*op.cit.*), analisar o que se foi medido significa obter informações e conclusões importantes para apoiar a tomada de decisão necessária para revelar relações de causa e efeito que podem não ficar evidentes num processo. Esses indicadores de gestão, como parte integrante do modelo, podem ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, no qual seus valores são possíveis de medição. E, conceitualmente, esse conjunto de indicadores relacionados aos processos de desempenho da organização como um todo, representa um suporte para alinhar as atividades da cadeia produtiva com as decisões da organização.

Como referencial de excelência, o *benchmarking* foi considerado o processo relativo à análise comparativa dos dados da organização em foco com os das concorrentes do mercado.

A partir da análise dos dados das organizações pesquisadas, serão especificadas suas características básicas, comuns às demais organizações dos setores econômicos a quem pertencem.

**Modelo de hierarquização:** A partir da análise dos dados das organizações pesquisadas, serão especificadas suas características básicas, comuns às demais organizações dos setores econômicos a quem pertencem, conforme explicitado nos quadros a seguir. Essas características são a base para a proposta de modelo, cujo resultado econômico é diferenciado nas três organizações analisadas.

De fato, as organizações do *ramo industrial* agrupam empresas que transformam insumos produtivos em produtos, como é o caso de veículos automotivos que é o produto manufaturado a partir de matérias-primas como: pneus, chapas de aço, estofamentos, motores e insumos fabricados pelos seus fornecedores.

Embora seja necessário reconhecer que cada setor econômico tem suas características particulares, tornou-se útil agrupar empresas que, genericamente, têm características similares, para verificar o funcionamento

de *blocos* de empresas e o comportamento das forças competitivas dentro de cada agrupamento empresarial.

Os fatores que permitem a junção de diferentes empresas em blocos com empresas mais ou menos equivalentes entre si são o grau de concentração (que é, basicamente, determinado pelas barreiras à entrada de novas empresas no setor), o grau de diferenciação de produtos e os processos produtivos adotados pelas organizações.

Parte-se da constatação de que no mercado existem empresas distintas entre si, agrupando-as em categorias diferenciadas, evidenciando as organizações que se caracterizam por ganho no giro do ativo, diferentemente de outras. Sua formulação concentra-se, inicialmente, na compreensão da organização como um todo e sua inter-relação com o *setor econômico* ou *ramo de negócios* na qual está inserida.

Esta forma de classificação simplificada em setor econômico (ramo industrial, comercial ou de serviços) pode se desdobrar em diversos segmentos (subsetores), aumentando a complexidade de tal tipologia. Ou seja, um setor como o industrial se subdivide em segmentos de manufatura como montadoras de veículos, siderúrgico, papel e celulose, cimento, químico e afins.

Uma vez caracterizada e delineada estrategicamente a organização, pode-se estruturar um quadro com os objetivos estratégicos, as decisões estratégicas e as decisões operacionais, conforme identificado por meio do quadro 10.

**Quadro 10 – Objetivos estratégicos, decisões estratégicas e decisões operacionais**

Objetivos e decisões	Discriminação	Indicadores
Objetivos estratégicos	Fornecer produtos e serviços com qualidade autêntica, voltada para a satisfação das necessidades de nossos clientes.	Negócios: - satisfação dos clientes; - rentabilidade do patrimônio líquido; - evolução dos preços do produto praticados pelo mercado.
Decisões estratégicas	Implementar novas tecnologias desenvolvidas e/ou adquiridas no exterior.  Priorizar os investimentos para ampliação.  Dar capacidade produtiva e renovação tecnológica à planta industrial.	Qualidade: - vendas por colaborador da empresa; - participação nos mercados interno e externo.
Decisões operacionais	Programar o processo produtivo para crescimento uniforme e ordenado.  Engajar os colaboradores em equipes de trabalho e valorizá-los.	Desempenho: - produtividade da mão de obra; - utilização da capacidade instalada; - investimento em treinamento/ faturamento.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Tachizawa (2018, p. 188).

Daí o conjunto de indicadores de negócio, de qualidade e de desempenho é definido de forma associada ao processo decisório da organização. Os indicadores a serem utilizados dependem do porte e do estágio em que se encontra a organização. Assim, para uma empresa de pequeno porte em fase inicial, bastam alguns poucos indicadores que mensurem e monitorem os negócios em nível estratégico.

- a) Decisões econômicas e financeiras:** A questão financeira - falta de capital de giro - aflorou na pesquisa nacional SEBRAE (2015) como a principal dificuldade encontrada pelo dirigente das micro e pequenas empresas na gestão de suas atividades empresariais.

- b) **Ponto de equilíbrio na MPE:** Para a definição do quanto precisa ser vendido na MPE para cobrir os custos e ainda obter lucros, é calculado o ponto de equilíbrio da empresa. É o nível de operações em que as receitas equivalem aos gastos efetuados.
- c) **Fluxo de caixa:** Para melhorar a gestão da MPE e atenuar a falta de capital de giro, que normalmente é a principal dificuldade na condução das atividades das MPEs, convém utilizar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle. É uma forma eficaz de analisar o movimento financeiro da empresa evidenciando a fatal diferença entre lucros e a situação do caixa. Ou seja, uma MPE pode estar obtendo altos lucros ao mesmo tempo em que está sem recursos financeiros no caixa (e vice-versa).
- d) **Decisões de *marketing*:** A gestão das atividades empresariais relacionadas à *marketing* diz respeito a decisões a serem tomadas quanto a produto (bens ou serviço), preço, canais de distribuição e promoção/publicidade/propaganda. Os conceitos que fundamentam tais decisões podem ser encontrados nas diversas obras que tratam de *marketing*.
- e) **Decisões inerentes à gestão com pessoas:** A gestão das atividades empresariais relacionadas a pessoas (tradicionalmente chamada de recursos humanos) diz respeito a decisões a serem tomadas quanto a recrutamento/seleção, contratação, administração de cargos e salários, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional e atividades correlatas.
- f) **Decisões de produção, logística e de operações industriais:** A gestão das atividades empresariais relacionadas à produção, logística e operações industriais diz respeito a decisões a serem tomadas quanto à cadeia produtiva/cadeia de agregação de

valores da empresa. O impacto dessas decisões em uma MPE depende diretamente do tipo de empresa em que se atue.

- g) Decisões sobre informatização e tecnologias da informação:** A gestão das atividades empresariais relacionadas à informatização e às tecnologias da informação diz respeito a decisões a serem tomadas com respeito a qual tecnologia da informação adotar e que sistemas de informação implantar na empresa (adquirir externamente ou desenvolver na empresa).
- h) Decisões ambientais:** A preservação do meio ambiente converteu-se em um dos fatores de maior influência dos anos 90 e da primeira década de 2000, com grande rapidez de penetração de mercado. Assim, as empresas começam a apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, aumentar a lucratividade de seus negócios. Nesse contexto, gestão ambiental não é apenas uma atividade filantrópica ou tema para ecologistas e ambientalistas, mas também uma atividade que pode propiciar ganhos financeiros para as empresas. Essa atividade dentro da organização passou a ocupar interesse dos presidentes e diretores e a exigir uma nova função administrativa na estrutura organizacional, que pudesse abrigar um corpo técnico específico e um sistema gerencial especializado, com a finalidade de propiciar à empresa integração articulada e bem conduzida de todos os seus setores e a realização de um trabalho de comunicação social consciente (TACHIZAWA, 2020).

### **2.7.1. Formulação da estratégia competitiva e análise estrutural das indústrias**

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve seguir uma compreensão sofisticada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é, em termos

ideais, modificar essas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER 1985, p.03).

Barney e Hesterly (2007) afirmam a importância da avaliação das capacidades internas de uma empresa. Suposições críticas da visão baseada em recursos (VBR) baseiam-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidade que as empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a suposição da heterogeneidade de recursos das empresas, que significa, para determinado ramo de atividade, que algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a suposição da imobilidade de recursos (BARNEY e HESTERLY 2007, p.65).

Kaplan e Norton (1997) complementam a temática: o *Balanced Scorecard* complementa e encerra as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão estratégica da empresa. Eles focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997, p.08).

Contador (2008) aborda corroborando com modelo da organização e supõe que: 1. o ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as

estratégias capazes de gerar retorno superiores à média; 2. as empresas de um setor controlam recursos semelhantes e adotam estratégias similares em função desses recursos; 3. os recursos empregados na implementação da estratégia possuem mobilidade e são passíveis de disseminação, de forma que eventuais diferenças não serão duradouras; 4. os detentores do poder de decisão são pessoas racionais que têm o compromisso de maximalizar o lucro da empresa. (CONTADOR, 2008, p. 566).

Segundo Barney (1991) e Contador (2008), citando um dos precursores da Visão Baseada em Recursos, essa escola aborda também: 1. as empresas dentro de seu setor podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam; e 2. os recursos empregados na implementação da estratégia podem não possuir mobilidade, de forma que uma heterogeneidade pode ser duradoura (CONTADOR, 2008 p. 566).

Fechando esta temática, de acordo com Hamel, Prahalad (1995) e Contador (2008), uma característica precisa passar por três testes para ser considerada essencial: 1. criar um valor que seja percebido pelo cliente, ou seja, oferecer reais benefícios aos clientes; 2. ser única e não copiável facilmente pelas empresas concorrentes; e 3. ter capacidade de expansão e constituir a base para a entrada em novos mercados, ou seja, prover acesso a diferentes mercados (CONTADOR 2008, p. 566).

### **2.7.2. Visão executiva sobre a tomada de decisão instantânea**

Segundo Simon (1965), no princípio da racionalidade limitada, é possível ter-se, em um extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional, e, no outro, as decisões complexas e pouco ou nada estruturadas: estas exigem do executivo um nível reflexão maior, nas quais se têm normalmente poucas informações, a incerteza está mais presente, faltam ferramentas apropriadas e a intuição passa a ter um papel importante (KLEIN, 1998). Associa-se a isso o aspecto atual da “urgência” Buchanan e O’Connell (2006) ou da instantaneidade

da maior parte das decisões que temos de tomar no dia a dia (todos nos exigem tudo “para ontem”).

[...] A pressão pelo tempo – instantaneidade, conta com diversos estudos para compreender como os indivíduos se comportam em situações de estresse emocional: neles, ficou claro que o modelo racional de tomada de decisão está além do alcance [...] (WILSON, 2004, p. 276).

Nestes casos, há uma forte influência de fatores mais pessoais, ligados à intuição segundo estudos de Lehrer (2009), Ariely (2008) e Kahneman (2003).

Buchanan e O’Connell (2006) propõem uma definição para a tomada de decisão instantânea que remete ao âmago do indivíduo, usando a expressão original *gut decision*: ou seja, decisões tomadas num momento rápido, não raro quando uma crise se apresenta, quando não há tempo para “pesar argumentos e calcular a probabilidade de cada possível resultado, são tomadas em situações onde não há precedentes e conseqüentemente pouca evidência”.

O interesse na intuição como um aspecto importante da tomada de decisão aumenta com o acesso quase irrestrito à informação (e mesmo o excesso), com o ambiente, que se tornou-se muito mais complexo, paralelamente com o crescimento das exigências por resultados esperados positivos (PÓVOA, 2010).

Buchanan e O’Connell (2006) indicam que num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas:

**Abordagem incremental:** questiona racionalidade do processo; foco nos incrementos; processo permeável, muda com o ambiente; análise de poucas opções; espaço para a intuição no processo, (LINDBLUM, 1959, e QUINN, 1980).

**Decisões naturalistas:** questiona modelos racionais; observa eventos; ambiente natural; decisões rápidas; considera a intuição no processo; busca representar a realidade; intuição como habilidade e não dom, conforme Klein (1998, 2004, 2009), Klein *et. al.* (1992); Lipshitz; Klein; Carroll (2006).

### 2.7.3 A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional

Modelos normativos não são usados pelos de decisão como sendo algo presente em decisões rápidas – Kahneman e Tversky (1979), Kahneman (2003a, 2003b) e Tversky; (1974, 1983, 1986).

Os indivíduos, as incertezas e o risco têm uma grande influência; apresentam os preceitos que atuam no indivíduo; também consideram a intuição na tomada:

- 1) **Gut feelings:** experiência subjetiva de emoção fenomenológica: limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; intuição ligada com a capacidade de trazer à mente experiências do subconsciente (GIGERENZER e GOLDSTEIN, 1996).
- 2) **As emoções:** têm um papel central na tomada de decisão; o estado de espírito também influencia a forma como o indivíduo vê e interpreta o ambiente (ELSTER, 1998, 2009).
- 3) **Intuição:** busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como algo ligado a processos mentais não conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoções (SADLER-SMITH, 2007, e SPARROW, 2008).
- 4) **Paradoxo da escolha:** nem sempre ter mais opções para comparar é melhor para o decisor; o tempo exige que o cérebro processe mais informações em menos tempo; veredas da decisão; como também limitação da quantidade de itens a levar em consideração (SCHWARTZ, 2005).
- 5) **Racionalidade:** questiona a racionalidade no processo decisório; apresenta os vieses apontados por Kahneman e Tversky (2003) que reconhecem a influência das emoções no processo decisório e da intuição também.

6) **Neurociência:** nosso cérebro sabe mais do que achamos que ele sabe; considera a intuição como fator-chave de sucesso no processo decisório (LEHRER, 2009).

7) **Racionalidade e intuição:** combinação de conceitos visando a uma melhor condição de tomada de decisão; considerar ciclos rápidos de decisão (WOICESHYN, 2009).

A quantidade de informação pode ser um problema para o indivíduo, segundo Schwartz (2005), especialmente em ambientes dinâmicos. Quando ela está disponível em grande quantidade, fica muito difícil escolher e dar atenção àquilo que realmente interessa.

Conforme Campbell, Whitehead e Finkelstein (2009), no meio acadêmico, também na área empresarial, há uma ideia de que quanto mais objetivos racionais, melhor será a condição de tomada de decisão.

Alinhado aos estudos de Lehrer (2009) e Simon (1986) em dado momento a decisão precisa ser tomada, e não é possível considerar tudo aquilo que é importante para cada um dos indivíduos, nem termos como prever todas as alternativas e consequências, nem mesmo ter à disposição toda informação necessária para tal.

A tomada de decisão pode ser considerada como correspondente à própria atividade administrativa (SIMON, 1963). Em outras palavras, as organizações são, em larga escala, sistemas de tomadas de decisão (MORGAN, 2007, p. 171).

Conforme Duncan (1972), Lawrence e Lorsh (1967), e Milliken (1987), um dos conceitos centrais elencados na literatura da Teoria das Organizações busca explicar essa incerteza, gerada sobretudo pelo relacionamento entre as organizações e seus ambientes comuns. Esses pesquisadores focaram sua atenção principalmente na variável chamada de incertezas dos ambientes, conceito central nas discussões da relação entre ambiente organizacional e os modelos conhecidos de tomada de decisão.

Assim, a tomada de decisão é composta por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório apenas como algo estruturado. Klein (1998),

Eisenhardt (1989) e Drucker (2006 p .79) apontam elementos que podem impossibilitar a tão desejada racionalidade perfeita.

Para Dean e Sharfman (1992), corroborando com Eisenhardt e Zbaracki (1992), quanto mais ameaçadora a situação e mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo de tomada de decisão.

Considerando a impossibilidade de o indivíduo conhecer todas as alternativas de que dispõe e suas conseqüências, a teoria administrativa deve ser a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos, que irá contemporizar porque não possui meios para maximizar os resultados (SANTOS, 2007).

O processo decisório não foge à regra ao procurar aprender como os processos de gestão se desenrolam, a natureza e os efeitos de tais alterações tanto no contexto da administração quanto fora deste. Simon e Marc (1965) salientam que a decisão ótima só pode ser obtida em ambientes de “absoluta certeza”.

Na visão de Simon (1965), dificilmente uma decisão será considerada ótima, devido à falta de consistência dos recursos necessários, como: informações incompletas, objetivos e procedimentos mal definidos, o contexto em que a organização se insere, a equipe envolvida, a pressão pelo tempo, os riscos elevados, entre outros, impossibilitando as condições de racionalidade perfeitas (MILLER, HICKSON e WILSON, 2004).

Nesta linha, o nível ótimo só poderia ser obtido através de uma racionalidade perfeita e formal. O que Simon (1965) observa é que nem a racionalidade é perfeita e nem acontece somente formalmente, mas o executivo atua no entremeio a essa formalidade/informalidade acrescido de sua racionalidade limitada.

A partir de modelos de diversos autores, como Ansoff (1977), Simon (1979b), Tachizawa *et.al.* (2019), que descrevem o processo decisório à luz do modelo de Simon (1965), elaborou-se uma descrição de forma minuciosa de cada fase do processo de tomada de decisão, desde a fase de inteligência até a de implementação, já no pós-decisão.

Outro instrumento de estilos de tomada de decisão geral relacionadas são os apresentados por Scott e Bruce (1995), abaixo descritos no quadro 11 e que fazem parte do segundo grupo de questões abordadas nas pesquisas de campo, nesse sentido podemos verificar tais características nos tomadores de decisão.

**Quadro 11 – Instrumento e descrição dos estilos de tomada de decisão geral e questões relacionadas**

<b>Estilo de Decisão</b>	<b>Questões</b>
Dependente	Caracterizado por indivíduos que constantemente buscam conselhos e dependem da orientação e apoio de outras pessoas.
	1. Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes. 2. Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas. 3. Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes. 4. Eu utilizo o conselho de outras pessoas na tomada de decisões importantes. 5. Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes.
Procrastinador	Caracterizado por indivíduos que tentam evitar e adiar as decisões, e quando as tomam é normalmente no último momento.
	6. Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível. 7. Muitas vezes eu adio a tomada de decisões importantes. 8. Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto. 9. Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo.
Racional	Caracterizado por indivíduos que questionam o problema de decisão de uma forma lógica e estruturada, considerando as diversas alternativas de decisão.
	10. Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática. 11. A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa. 12. Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico. 13. Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.
Intuitivo	Caracterizado por indivíduos que possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições.
	14. Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto. 15. Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição. 16. Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações.
Espontâneo	Caracterizado por indivíduos que têm senso de urgência e desejo de concluir o processo de decisão o mais rápido possível, ou seja, implementar as decisões imediatamente.
	17. Eu geralmente tomo decisões rápidas. 18. Eu costumo tomar decisões no calor do momento. 19. Eu tomo rápido decisões importantes.

Fonte: Adaptado pelo autor, de Scott e Bruce (1995).

#### **2.7.4. Processo de decisão interrelacionado**

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977) e Simon (1979a), declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana. Nesse sentido, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se essencial para o atendimento do desenvolvimento e das formas de atuação das organizações.

Dessa forma, autores como Ansoff (1977), Simon (1979b), Leitão (1993) e Motta (1996) são unânimes na afirmação de que a avaliação do processo decisório e a tomada de decisão passam pela abordagem idealizada, que compara o ideal e o que realmente ocorre, o real.

A tomada de decisão, do ponto de vista administrativo, pode ser muitas vezes confundida como um processo funcionalista e de razão utilitária, corroborando com os modelos/autores, conforme seguem:

- 1) Modelo da racionalidade ilimitada para a administração:** O conceito de racional é utilizado na denominação de uma ação praticada pelo ator e sua relação aos fins pretendidos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados por valores, é extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua relevância em racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema valorativo. O raciocínio burocrático pode determinar uma lógica mecânica, a razão é determinada pela técnica, que é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas, segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas. A burocracia promove, naturalmente, um modo

de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

**2) O modelo da racionalidade limitada:** A maioria dos modelos desses processos decisórios tem em comum características semelhantes ao modelo da racionalidade limitada mostrado por Simon (1965). Este autor preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos emocionais envolvidos no processo decisório tendo em vista os limítrofes da racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico, Motta (1996). Em comum características semelhantes ao modelo da racionalidade limitada descrito por Simon (1965).

**3) Modelo do incrementalismo** de Lindblom (1959): O modelo incremental propõe visualizarmos o processo decisório sob uma perspectiva política, com suas respectivas limitações e fracionamentos. Esse modelo afasta-se radicalmente do modelo racional. A Representação gráfica dos tipos de decisões por nível administrativo, conforme identificado por meio da tabela 01.

**Tabela 01 – Representação gráfica dos tipos de decisões por nível administrativo**

Tipos de decisão	Nível Administrativo		
	Estratégico	Tático	Operacional
Não-Programadas Inéditas	Área de privilégio		22,22%
Não-Programadas Conhecidas		55,56%	
Programada	22,22%		Área de privilégio

Fonte: Adaptado pelo autor, de Freitas, Becker, Kladis *et. al.* (1997).

A escolha de uma decisão, nesse caso, se faz sem especificação prévia de objetivos ou valores, o que é discutido são as ações concretas, e cada um atribui às ações os fins e valores da forma como eles os percebem ou desejam.

Logo, os tomadores de decisão procuram um resultado satisfatório, mais do que atingir situações ideais, e aceitam a possibilidade de revisão contínua das ações tomadas.

#### **2.7.5. Tomada de decisão: necessidade versus oportunidade**

Nos últimos anos, ganharam força, nas literaturas mundiais, as investigações acerca dos motivos que levam os indivíduos às atividades empreendedoras. Autores como Kautonen e Palmoroos (2010), Sivapalan e Balasundaram (2012), Smallbone (1995), Welter (2001), Townsend, Busenitz e Arthurs (2010), Ummah e Gunapalan (2012), Williams e Round (2009), debruçaram-se com destaque para a temática necessidade *versus* oportunidade. Embora tal tema tenha sido abordado em investigações prévias, inclusive no Brasil, por Nutin (1984), Valarelli e Vale (1997), Vale, Aguiar e Andrade (1998), parte do interesse mais recente por esse assunto advém de dois fatos, em particular: um deles é a expansão de experiências associadas ao viés empreendedor, em todo o mundo. Lohrke e Landström (2010) observaram o crescimento desse campo através de pesquisas; outro fato são os fatores externos, a exemplo de políticas governamentais de estímulo ao empreendedorismo em vários lugares do mundo.

Ao longo do tempo, alguns estudos vêm partindo de pressupostos, embora não testados, que as motivações para empreender poderiam não ser, exatamente, excludentes entre si, mostrando uma natureza mais complexa e multidimensional que pode extrapolar suas necessidade e/ou oportunidades, conforme notam Nutin (1984), SEBRAE (2007), Sivapalan e Balasundaram (2012), Ummah (2009), Valarelli e Vale (1998).

Como salientado por Friedman (1986), o empreendedorismo seria função de estímulo ambiental, oportunidade e necessidade. As motivações no campo

do empreendedorismo são múltiplas e ocorrendo eventualmente interações ou reforços entre elas.

Nesse contexto, um fator, em particular, vem ganhando vulto na literatura recente, trata-se do tema do desemprego, tratado por Kautonen e Palmroos (2010), Sivapalan e Balasundaram (2012), Zalio (2011). No esteio das reflexões sobre motivações empreendedoras, advém a temática oportunidade versus necessidade.

Para Kirzner (1979), o empreendedor é aquele que se encontra sempre em estado de alerta, para descobrir e explorar novas oportunidades. Sabem comprar em um determinado local e vender em outros ou em momentos distintos; compram insumos e vendem produtos processados, entre outras atividades. Na visão de Kirzner (1979), a capacidade de estar alerta expressaria e refletiria, inclusive, motivações pessoais, aspirações e sonhos do próprio empreendedor.

Ao incorporar, em suas proposições, o tema das aspirações e das motivações pessoais, Kirzner (1979) de certa forma aproxima-se do cerne das preocupações de outro expoente da área de empreendedorismo: McClelland.

Para McClelland (1972), são os valores, as motivações humanas e a necessidade de autorrealização que movem indivíduos na busca de atividades empreendedoras. O desejo de realizar as tarefas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento posteriormente social ou pelo simples prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal plena. Indivíduos com elevado nível de necessidade de realização e conquista apresentam maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma.

Para Baum, Frese, Baro *et. al.* (2007), os estudos realizados por McClelland (1972) influenciaram toda uma geração de estudiosos do empreendedorismo. Seus seguidores, ainda hoje, continuam a buscar os traços pessoais e distintivos que impulsionam os indivíduos ao empreendedorismo.

Reflexões emblemáticas do tipo aqui apresentado Kirzner (1979) e McClelland (1972) permitem caracterizar o empreendedor como um indivíduo movido pela busca da autonomia pessoal e atento às oportunidades.

Indivíduos muitas vezes sem condições de se inserir, de maneira adequada, no mercado formal de trabalho, podem tender em direção à atividade empreendedora. Buscando uma alternativa possível de trabalho e geração de renda, conforme notam Sivapalan, Balasundaram (2012) e Zalio (2011).

Como salientado por Reynolds *et. al.* (2002), tais indivíduos seriam, em oposição àqueles movidos por oportunidades, de certa maneira, forçados a iniciar seus próprios negócios porque inexitem quaisquer outras opções de trabalho disponíveis ou porque as existentes são insatisfatórias a seus anseios. De um lado, temos a visão situacional do indivíduo motivado por oportunidade de negócio e, no outro, aquele movido por pressão do desemprego. Eventualmente, diferenças de motivação poderiam refletir diferenças em termos de perfil ou de desempenho individual, no entanto, nem todos os estudos permitem tais constatações (SEBRAE, 2007).

Como salientado pelos autores Williams e Round (2009), haveria necessidade de superação. Outros vêm sugerindo que as motivações para empreender extrapolam o tema oportunidade e necessidade, conforme estudos feitos pelo SEBRAE (2007), Sivapalan e Balasundaram (2012), Smallbone (1995), Welter (2001), Storey (2006), Ummah e Gunapalan (2012), Vale *et. al.* (1998), Williams *et. al.*, (2009), Round (2009), Woods (2006).

Cada autor elenca um conjunto de motivos. Para Storey (2006), por exemplo, os motivos ou fatores que influenciam a escolha entre se tornar ou não um empreendedor são três: talento, atitude face ao risco e fatores pessoais. Ummah e Gunapalan (2012) enfocam fatores pessoais e de sucesso, identificam três: personalidade, *background* – experiência ou antecedentes, neste caso familiar, e suporte institucional. Pozin (2013) trabalha com 10 motivos, incluindo: oportunidade, autonomia, liberdade, realização, família (especificamente, mais tempo e flexibilidade para cuidar da família), etc. Vale, Aguiar e Andrade (1998) utilizam 12 motivos, o SEBRAE (2007) utiliza outros 13 motivos.

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), evidenciou-se que, em todas as Unidades da Federação, a interação entre diferentes motivos. Entre as empresas extintas, 70% dos antigos proprietários alegaram ter aberto sua

empresa tendo sido movido pelo desejo de aumentar a renda; destes, 60% pelo desejo de ter seu próprio negócio; 40% pela identificação de uma oportunidade de negócio. Uma outra estatística, segundo o quadro 12, nos indica que o maior percentual é referente às oportunidades, demonstra integralmente o percentual da população ativa economicamente (18 a 64 anos), refletido na estimativa populacional (133,9 milhões), com dados gerais ao ano de 2016, relacionando o total de empreendedores iniciais a sua proporção motivadora.

**Quadro 12 – Motivação dos Empreendedores Iniciais no Brasil em 2016**

Faixa Etária	Estimativa Populacional (18 a 64 anos)	Estimativa de Empreendedores (18 a 64 anos)	Motivação	Números de Empreendedores	% da TEA
18 a 64 anos	133,9 milhões	26.135.822 milhões	Oportunidade	15.022.742 milhões	57,4%
			Necessidade	11.113.080 milhões	42,4%

Fonte: Elaborado pelo autor, de GEM (2016).

Os motivos podem estar baseados em habilidades pessoais ou em expectativas de resultados (TOWNSEND, *et. al.*, 2010). Independentemente de sua natureza, a motivação para empreender, atualmente manifesta-se no contexto de moderna economia de mercado. Embora tal sistema tenha valores associados à autonomia e à independência individual, predomine em grande parte do mundo, ele coexiste com outros sistemas de interação social/econômica (BARBER, 1995).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo tem por finalidade descrever os procedimentos que foram desenvolvidos com o intuito de obter os resultados mais fidedignos possíveis em relação ao objeto de estudo. Para tanto, o capítulo está dividido nas seguintes seções: método de pesquisa, tipificação da pesquisa, dados da pesquisa, delimitação do tema, informações de coleta, análise e resultados e dados da pesquisa.

#### **3.1. Método de pesquisa**

Para Fachin (2001, p.12), “o conhecimento científico apresenta-se em função da necessidade de o ser humano estar constantemente procurando aperfeiçoar-se e não assumir uma postura simplesmente passiva, observando os fatos ou objetos, sem poder de ação ou controle sobre eles”, sendo resultante de pesquisas metódicas e sistemáticas da realidade. Faz-se necessária a apresentação do quadro 13, contendo as temáticas principais e temáticas secundárias, conforme demonstrado abaixo:

**Quadro 13 - Temáticas principais e temáticas secundárias**

Temáticas principais	Temáticas secundárias
Fatores culturais cognitivos e subjetivos	Definição de micro e pequena empresa (MPE)
Dimensões dos modelos mentais dos empreendedores	Tipificação de organização industrial
A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional	Classificação das empresas
Relação dinâmica entre confiança, competitividade e tomada de decisão	Características dos empreendedores
Como gerenciar as áreas cruciais da vida organizacional	Principais características na formação empreendedora
Hierarquização das decisões empresariais	Cultura organizacional
Análise hierarquizada do processo decisório	Estilos de culturas distintas
Visão executiva sobre a tomada de decisão instantânea	Formulação da estratégia competitiva e análise estrutural das indústrias
A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional	
Processo de decisão interrelacionado	Formulação da estratégia competitiva e análise estrutural das indústrias
Tomada de decisão: necessidade <i>versus</i> oportunidade	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O estudo ocorreu com o emprego de questões fechadas, agrupadas segundo critérios de análise definidos e validados no referencial teórico com os autores Senge (2012), Chapman e Ferfolja (2001), Dornelas (2005) e Takeshi (2019), dos modelos mentais predominantes nos gestores, com os critérios: análise de prioridades e estratégias do negócio; criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência e riscos do negócio; avaliação do gestor quanto às atitudes e o perfil empreendedor; análise do grau de planejamento e organização; de determinação e iniciativa; criatividade, disposição para assumir riscos e identificar oportunidades; automotivação e liderança; análise de autoconfiança, independência; autoconfiança; flexibilidade e perseverança.

Ainda, com o uso de questões fechadas, voltadas às práticas de estilo de decisão, constantes do questionário baseados nos autores Scott e Bruce (1995), na qual os grupos de questões são voltadas à dependência, procrastinação, racionalidade, intuição e espontaneidade do gestor nas tomadas de decisão.

Os instrumentos de pesquisa, são explicados no quadro 15 – Resumo dos procedimentos metodológicos, questionário e roteiros de entrevistas são explicados no quadro 19 – Validação do questionário.

Os respondentes das questões são gestores das MPEs. Corroborando-as, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, com empresários, todos configurados proprietários e ou gestores que tomam decisões operacionais ou administrativas em seu dia a dia, nas MPEs pesquisadas. Outrossim as entrevistas foram baseadas nas questões do Apêndice A, para discursar, adicionalmente, sobre os aspectos dos temas tratados no questionário.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, foram selecionados dois gestores, um da área de prestação de serviços e outro do setor produtivo e comercialização, pois em comum acordo com orientador, ficou nítido que suas contribuições, com as entrevistas semiestruturadas, enriqueceriam mais a qualidade do trabalho de pesquisa realizado, em conjunto com a amostra das trinta empresas. Como de fato podemos comprovar na riqueza de detalhes na seção resultados da pesquisa. Sua representatividade foi de suma importância para ampliar a visão da realidade apresentada, corroborando com os achados da teoria pesquisada.

As empresas foram selecionadas de acordo com o histórico profissional do autor, tendo trabalhado por mais de vinte e cinco anos na área corporativa, no segmento de prestação de serviços e comercialização na área logística de transportes horizontais e verticais, na região da grande São Paulo, de certa forma essa experiência facilitou a coleta de dados por conta do volume de conhecimento da área e dos contatos pessoais. Outrossim, as empresas do APL de Monte Sião foram selecionadas, pois o autor também tem conhecimento dos gestores da ACIMS, que se propuseram auxiliar no tocante ao acesso às

empresas, para o levantamento dos dados. A quantidade da amostragem de trinta empresas foi determinada em comum acordo com as orientações iniciais do projeto de pesquisa. Por conta da pandemia generalizada, o processo de entrevistas e coleta de dados, que seriam feitos de forma pessoal, foram restringidos pelos gestores; sendo assim, foi realizado por permitir maior viabilidade diminuir o número de amostras, assim colocado um número máximo de respondentes. A relevância das empresas escolhidas foi estabelecida por estarem enquadradas no perfil desta pesquisa, ou seja, MPEs, dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços das áreas logísticas.

Este estudo é de suma relevância, pois tomar uma decisão é algo que exige muito de todos nós. E quando levamos essa situação para o campo empresarial, as situações se complicam um pouco mais, pois as decisões tomadas em uma empresa, geralmente, envolvem processos, custos e pessoas. Por estas e outras razões, é que, diante deste contexto, é necessário que tenhamos bastante atenção aos fatos e inteligência emocional para lidar com o que pode acontecer após uma decisão tomada.

A pesquisa bibliográfica interpretativista foi documental, realizada em sítios das empresas via *Internet*. A coleta dos dados foi feita com participantes, entrevistas *in loco* (pessoas que foram pesquisadas), quando possível, por meio de questionários e entrevistas, e por meios eletrônicos (*Google forms*), conforme dispostos na matriz de amarração de adaptada Mason e Telles (2001), conforme identificado por meio do quadro 14.

Quadro 14 – Resumo dos procedimentos metodológicos

Objetivos da pesquisa	Método de coleta	Tipos de dados	Análise e tratamento
Preparação prévia para visitas virtuais/envio do questionário às empresas e abordagem dos gestores.	Navegação em sítios das empresas, levantamento e fonte de dados: (coletas de informações virtuais).	Genéricos e de divulgação institucional via <i>site</i> .	Análise para fins iniciação do projeto e de aproximação das empresas / gestores.
Explorar a extensão do domínio, pelos gestores, sobre algumas práticas de tomada de decisão em ambiente corporativo.	Solicitação de envio dos questionários através do apêndice <b>D</b> , com questões fechadas, pautadas em relação as temáticas X prática.	Informações sobre o conhecimento e / ou aplicação de práticas de gestão expertises nas tomadas de decisão.	Análise da receptividade dos gestores e classificação das MPEs que estão de acordo com a participação.
Explorar a extensão do domínio, pelos gestores, sobre algumas práticas de assertividade no tema, <i>in loco</i> , quando possível ou virtualmente.	Envio dos questionários com questões fechadas, através do <i>google forms</i> , solicitação de entrevistas (salas virtuais ou pessoalmente).	Complementações de Informações sobre conhecimento e / ou aplicação de práticas do conhecimento existente.	Recepção e tabulação dos respondentes para fins de confrontação com outros resultados através de gráficos.
Obter informações de aspectos peculiares diversos e práticas e cultura organizacional das empresas e pessoas envolvidas com a gestão dos negócios.	Entrevistas com questões abertas e complementadas com observações dos respondentes das entrevistas, quando possíveis. observação dos ambientes (quando possível).	Aspectos sociais das empresas pesquisadas e de seus principais gestores para complementação do resultado.	Formação de perfil sócio e econômico dos gestores das empresas para posterior análise e confrontação com demais respondentes, através de gráfico
Identificar eventuais semelhanças e/ou atipicidades no conjunto pesquisado, para análise e posterior sugestão de melhoria no processo.	Análise dos resultados dos resultados através dos questionários e entrevistas e documentos mostrados (não cedidos).	Compilação de todas as informações obtidas por meio das entrevistas virtuais, pessoais e questionários.	Classificação dos dados/confrontação com resultados do conjunto pesquisado.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Mazzon e Telles (2001).

### 3.2. Tipificação da pesquisa

Para atingir os propósitos estabelecidos, realizou-se uma pesquisa de abordagem e concepção filosófica construtivista, entendimento da realidade, interpretativismo ou significados múltiplos dos participantes; mundo que vivem e trabalham; visão dos participantes, segundo Creswell (2007).

A estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo fenomenológico epistemológico (para compreender e buscar sentido de experiências vividas) investigação, a essência das experiências humanas, com respeito a um fenômeno, descrita pelos participantes, estudo de um pequeno número de pesquisados (CRESWELL, 2007).

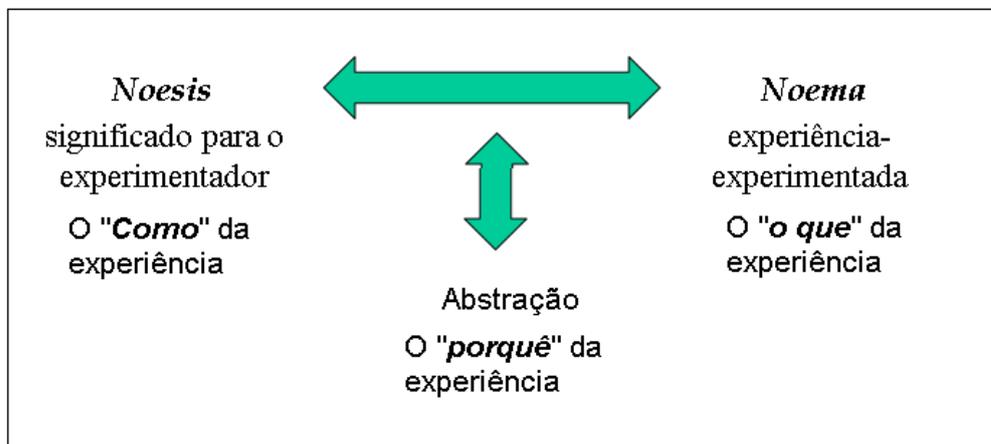
Segundo Sanders (1982), as questões centrais percorridas pelo pesquisador que pratica a estratégia fenomenológica são:

1. Como o fenômeno ou experiência sob investigação pode ser descrito?
2. Quais são os temas (noemas) emergentes nessas descrições?
3. Quais as reflexões subjetivas (noesis) desses temas?
4. Quais são as essências presentes nesses temas e nessas reflexões subjetivas?

Corroborando com essa metodologia, a fenomenologia busca compreender os significados de experiências ou vivências, caracterizadas como fenômenos sociais e de natureza individual. O texto fenomenológico, resultante do processo de coleta e de interpretações, é uma metáfora considerando que não é a própria experiência/fenômeno. Noesis = um ato "intencional" de consciência que está correlacionada a um objeto; significado total do objeto; Noema = o objeto em questão, como é percebido.

A correlação entre os dois termos é denominada noética-noemática (*noetic-noematic*), para indicar a estrutura unitária entre ato e objeto, conforme demonstrado na figura 04 a seguir:

Figura 04 – Entidades e perguntas centrais da pesquisa fenomenológica



Fonte: Adaptado pelo autor, de Sanders (1982).

O tipo de pesquisa utilizado foi o da abordagem do problema da pesquisa qualitativa descritiva. O tema de processo decisório em MPEs é bastante estudado, como foi mostrado no referencial teórico. Na pesquisa descritiva se busca um aprofundamento no tema, enquanto a explicativa procura conectar as ideias para compreender causas e efeitos.

Por definição, as pesquisas qualitativas são indutivas, com o pesquisador desenvolvendo conceitos, teorias, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos. Porém, isso não me permite considerar que o método utilizado de pesquisa foi indutivo. Nesse caso, estaríamos falando da abordagem metodológica, considerando os métodos indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialético. Trata-se de métodos que buscam a generalização, isto é, parte-se de algo particular para uma questão mais ampla, ou seja, geral, que não é o caso desta pesquisa. Segue abaixo, a metodologia utilizada para caracterizar a pesquisa, com base em Vergara (2013), de Gil (2010), e de Marconi e Lakatos (2004), conforme os quadros 15, 16 e 17:

**Quadro 15 – Classificação da pesquisa quanto aos fins**

CATEGORIA	OBJETIVOS DE PESQUISA	FOCO
Descritiva:	Descrição	Determinada população ou fenômeno
Aplicada:	Sugestão de resolução	Problemas existentes

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

**Quadro 16 - Classificação da pesquisa quanto aos meios**

MEIOS / CARACTERÍSTICAS
<b>Campo:</b> realizada no local da ação (empresa, mercado, escola, indústria etc.)
<b>Documental:</b> baseada em documentos, de domínio público ou restritos (sites das empresas).
<b>Telematizada:</b> coleta de dados ou consultas on-line.
<b>Ex-post-facto:</b> estuda um fato já ocorrido, com resultados já conhecidos.
<b>Corte transversal:</b> os dados são coletados todos em uma única vez.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

**Quadro 17 – Classificação da pesquisa quanto à abordagem**

PESQUISA QUALITATIVA
Realizada por meio de entrevistas ou análise de documentos.
Nesta modalidade, não se utilizam números para análise de suas variáveis.
Visando ao aspecto qualitativo, utiliza-se de técnicas de análise de conteúdo e de discurso.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Marconi e Lakatos (2004)

Fica evidenciado, o tratamento desse estudo e mediante a pesquisa realizada, como de abordagem qualitativa, corroborando Creswell (2007), ser a pesquisa qualitativa instrumento para a investigação e entendimento do significado que indivíduos ou grupos conferem a um problema social. Estuda o ambiente ou o contexto dos indivíduos, com foco em um conceito ou fenômeno único. Sustenta um estilo indutivo, com estrutura flexível, focando a relevância da apreciação da complexidade de uma circunstância ou situação.

A fenomenologia aplicada busca compreender os significados de experiências ou vivências, caracterizadas como fenômenos sociais e de natureza individual. No estudo foi evidenciado através do *noema* e do *noesis* transcritos nos resultados das entrevistas em profundidades. O texto fenomenológico, resultante do processo de coleta e de interpretações, é uma metáfora considerando que não é a própria experiência/fenômeno. São pesquisas que buscam maior compreensão, ao desvelar os aspectos essenciais de um fenômeno.

Não foi tratado um “problema” típico de pesquisa, mas da “interrogação”, de um “interesse” pelo fenômeno sobre o qual se desejou conhecer Boemer (1994). A fenomenologia foi escolhida por ser um método adequado para interesse autêntico do pesquisador, para algo que ele desconhece; não há problemas mapeados ou respostas esperadas, apenas o interesse em conhecer melhor: *Noesis* = um ato "intencional" de consciência que está correlacionada a um objeto; significado total do objeto; significado para o experimentador. *Noema* = o objeto em questão, como é percebido; / experiência-experimentada.

Alega De Sordi (2017, p. 68) que a estratégia fenomenológica, quando bem executada, permite a identificação das causas associadas aos sentimentos (*noesis*), obtidas a partir de uma vivência, de um fenômeno (*noema*). Se tenta extrair a essência e o porquê do fenômeno, realizando uma reflexão dos *noetic-noematic* correlacionados. Uma das principais diferenças entre as estratégias e a fenomenologia é que o contexto é individual, e não em grupo, e a coleta de dados é sobre experiências vividas (tempo passado, ouvir ou ler sobre) De Sordi (2017, p. 70).

Segundo Van Manen (1990) e Silva (2006, p.271), os elementos relacionados à vivência são *Corpo vivido*, encontramos, presenciamos as pessoas, primeiramente, pelos seus corpos; *Espaço vivido*, diferentes espaços (físico ou virtual) gera diferentes sensações e significados nas pessoas; *Tempo vivido*, associado ao tempo subjetivo (*kairós*) oposto ao tempo cronológico ou objetivo (*cronos*); *Outro vivido*, relação com outras pessoas no espaço interpessoal que criamos uma imagem do outro.

Buscou-se compreender os significados (*noesis*) das experiências vividas (*noemas*), reflexões sobre medo, conflito, tempo, poder, relações interpessoais, estresse, dor, ódio, prazer, trauma, vingança, inveja, sofrimento, entre outros. Contrário a maioria das estratégias de investigações, os referenciais teóricos têm pouca importância na fenomenologia, o principal são os dados coletados sobre as experiências das pessoas, por meio de entrevistas em profundidade; textos sobre suas histórias redigidas pelas próprias pessoas; estudo de documentos e

observação participante. Van Manen (1990) e Silva (2006 p. 271) são autores corroborados também pela figura 05:

**Figura 05 – Método Fenomenológico**



Fonte: Adaptado pelo autor, de IGT (2015 vol.12, nº23).

Quando alcançamos a essência de um fenômeno, conseguimos captar a estrutura de uma experiência vivida que nos é revelada de uma forma que possibilita compreender os significados da experiência. Foi seguido, conforme o recomendável, não “embelezar” os relatos com frases caprichosas ou terminologia “florida”; e descrever eventos específicos, acontecimentos, uma experiência particular.

Corroborando Van Manen (1990) e Silva (2006, p.289), aplicou-se a fenomenologia na administração em atividade gerencial (gestão de pessoas; estudos organizacionais). A pesquisa configurou-se como um processo de aprendizagem profunda sobre um fenômeno difícil de ser compreendido pela sua natureza subjetiva, sua finalidade (da pesquisa) não foi em acumular fatos do mundo existencial, mas em compreendê-los.

As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, quanto aos participantes, foram encorajados a refletirem sobre o significado das experiências aprendidas por eles (SILVA, 2006, p.280).

### 3.3. Dados da pesquisa

Esta pesquisa visou analisar o objeto decisonal e a metodologia de gestão estratégica para as empresas do segmento de produção, comercial e prestação de serviços, para proporcionar melhoria de desempenho no atingimento dos resultados. As empresas em que houve a possibilidade de entrevistadas semiestruturadas foram caracterizadas como: Empresa 1 e Empresa 2.

Relevância da **empresa 1**: prestadora de serviços bem estruturada na região e com ótimo acesso ao gestor/proprietário para a entrevista em profundidade.

Relevância da **empresa 2**: produção e comercialização de produtos em franca expansão e com ótimo acesso ao gestor para a entrevista em profundidade.

**Tabela 02 – Perfil dos empresários**

Empresário 1		Empresário 2	
Parte 1 - Perfil		Parte 1 - Perfil	
Rubrica	Unidade de contexto	Rubrica	Unidade de contexto
1 -Código do empresário	Empresa 01	1 -Código do empresário	Empresa 02
2 - Idade	53 anos	2 - Idade	48 anos
3- Estado civil	Casado	3- Estado civil	Casado
4 - Grau de instrução	Técnico	4 - Grau de instrução	Superior
5- Formação principal	Administração	5- Formação principal	Administração
6- Tempo de experiência	35 anos	6- Tempo de experiência	25 anos

Fonte: Autor (2020).

O desenvolvimento da pesquisa seguiu os seguintes passos:

- 1) pesquisas em sítios via portal das empresas;
- 2) aplicação do questionário;
- 2) realização das entrevistas virtuais, quando possíveis, presenciais;

- 3) análise e avaliação das dificuldades encontradas na gestão das empresas (comportamento e tomada de decisões), objeto do estudo;
- 4) compilação dos dados, avaliação e sugestão de ferramenta(s) para auxiliar na gestão da empresa para melhoria de seus resultados.

### **3.4. Delimitações do tema**

A análise do processo de tomada de decisão racional foi o objeto deste estudo. Não sendo desprezados outros fatores, porém não contemplados nesta as temáticas voltadas aos sentimentos envolvidos nos processos decisórios. Mesmo a questão de número 31, tendo tratado de um ponto não pautado para o presente estudo, ela simplesmente foi inserida para corroborar com assertividade o tema racionalidade, que está relacionado à pesquisa, mas, não se encontra aqui base teórica para esta discussão, vez que tais aspectos são mais propriamente atribuição da área de psicologia e psicanálise, que com propriedade pode, através de coleta sistemática de dados e de estudos, comprovar e correlacionar sua interferência nestas ações.

O estudo, portanto, delimita o processo de tomada de decisão dos gestores de MPEs, visando identificar as principais características dos gestores, sem preocupação em classificar, priorizar ou fazer juízo de valor.

### **3.5. Informações de coleta**

A pesquisa foi realizada com 30 micro e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços das áreas logísticas (Região Metropolitana de São Paulo e APL Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS), por exemplo: empresas de locação de equipamentos e prestação de serviços em guindastes e transportes excedentes, operadores logísticos, confecções malharias, distribuidores e atacadistas.

Os dados primários foram obtidos através dos questionários de coleta de dados primários (Apêndice anexo A), realizadas por meio da aplicação do questionário, a partir de ferramentas digitais.

Além das questões validadas pelos autores do quadro 18, recorreu-se a um conjunto de questões fechadas abordando o perfil dos gestores e das empresas respondentes e fatores gerais de gestão e tomada de decisão; estas com a possibilidade de múltiplas escolhas e todas fundamentadas a partir dos achados neste estudo, consoante Tachizawa *et. al.* (2018).

Os respondentes das questões foram empresários, todos configurados proprietários das MPEs pesquisadas. Tendo em vista o propósito da pesquisa, considerando o alcance dos objetivos, foi possível mediante a segregação da estrutura do rol das questões fechadas aplicadas e para as entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas, segundo critérios definidos nos modelos validados adotados neste estudo. Os critérios adotados foram: dados empresariais; prioridades e estratégias do negócio; fatores gerais de tomada de decisão: criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência, riscos do negócio, atitudes, perfil empreendedor, planejamento, organização, determinação, iniciativa, automotivação, liderança, autoconfiança, flexibilidade, perseverança, disposição para assumir riscos e identificação de oportunidades; elementos relacionados à vivência; estilo de decisão: dependente, procrastinador, racional, intuitivo e espontâneo.

Aspirou-se, com base nas explicações dos achados arrolados, acrescentar análises dos resultados obtidos desde a base de dados primários no local da pesquisa, mais as fontes secundárias nacionais e outras literaturas, visando à disponibilização de novas informações significativas aplicáveis no plano das MPEs.

Quadro 18 – Validação do questionário

Questões	Autor	Literatura
1ª a 1f e 2	Tachizawa <i>et.al.</i> (2018; 2019; 2020).	Encontrados nas literaturas: Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade; Criação de novos negócios: teste de micro e pequenas empresas; Legislação das Micro e Pequenas Empresas. Série Sustentabilidade e Gestão Empresarial, Campo Limpo Paulista e Gestão Ambiental e Responsabilidade Social.
3 a 12	Senge (1990; 2012); Chapman e Ferfolja (2001); Dornelas (2005; 2008; 2011)	Encontrados nas literaturas: A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem; A quinta disciplina; <i>Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations</i> ; qual a importância da inovação no processo empreendedor? Quanto à criatividade pode influenciar o processo de inovação? Você se considera criativo (a)? e transformando ideias em negócios.
13 a 31	Scott e Bruce (1995)	Encontrados nas literaturas: <i>Decision-making style: The development and assessment of a new measure.</i>

Fonte: Autor, a partir dos encontrados nas literaturas pesquisadas para o trabalho (2020).

As MPEs, pertencentes à amostra estabelecida inicialmente como sendo trinta empresas foi determinada em comum acordo com as orientações iniciais do projeto de pesquisa. A pandemia generalizada impediu o processo de entrevistas e coleta de dados feitos de forma pessoal, que foi restringido pelos gestores. Sendo assim, foi realizado de comum acordo uma diminuição do número de amostras, assim colocado um número máximo de respondentes. Foram visitadas virtualmente as MPEs, e seus gestores entrevistados, quando possível, pessoalmente, através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, com seu roteiro localizado no Apêndice “B e C”, realizadas com empresários, visando um maior aprofundamento de características de fatores das práticas de gestão que impactam a tomada de decisão nas MPEs. Dados cadastrais dessas empresas foram obtidos diretamente dos seus sites

corporativos. Dados empíricos foram acessados, portanto, via Internet, junto às organizações da amostra, para fins de análise adicional.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, foram selecionados dois gestores, um da área de prestação de serviços e outro do setor produtivo e comercialização, pois em comum acordo com orientador, ficou nítido que suas contribuições, com as entrevistas semiestruturadas, enriqueceriam mais a qualidade do trabalho de pesquisa realizado, em conjunto com a amostra das trinta empresas. Como de fato podemos comprovar na riqueza de detalhes na seção resultados da pesquisa.

Sua representatividade foi de suma importância para ampliar a visão da realidade apresentada, corroborando com os achados na teoria pesquisada. Uma das entrevistas, a primeira foi feita virtualmente, via meio eletrônico do tipo consulta e conferência (*Whatsapp*) e a segunda foi realizada *in loco* nas instalações (empresa) do gestor, a gravação da entrevista foi autorizada.

Para fenômenos de natureza sociais individuais não dá para se trabalhar com hipóteses e análise de variáveis, ou seja, o método positivista não se aplica devido ao caráter totalmente subjetivo. São pesquisas que buscam maior compreensão, ao desvelar os aspectos essenciais de um fenômeno.

Não se trata de um “problema” típico de pesquisa, mas da “interrogação”, de um “interesse” pelo fenômeno sobre o qual se deseja conhecer Boemer (1994). A fenomenologia busca compreender os significados (*noesis*) das experiências vividas (*noemas*), extrai-se a essência destes fenômenos, o porquê do fenômeno, realizando uma reflexão dos *noetic-noematic* correlacionados, ou *noética-noemática*.

Posteriormente, classificam-se os elementos relacionados à vivência: corpo vivido, encontramos, presenciamos as pessoas, primeiramente, pelos seus corpos; espaço vivido, diferentes espaços (físico ou virtual) gera diferentes sensações e significados nas pessoas; tempo vivido, associado ao tempo subjetivo (*kairós*) oposto ao tempo cronológico ou objetivo (cronos); outro vivido, relação com outras pessoas no espaço interpessoal que criamos uma imagem do outro.

Nesse processo, o pesquisador deve captar a estrutura dos significados do que está sendo investigado (objeto da pesquisa). Quando se alcança a essência de um fenômeno, consegue-se captar a estrutura de uma experiência vivida que me foi revelada de uma forma que possibilita compreender os significados da experiência. Durante a entrevista em profundidade, com o gestor entrevistado me mantive com uma postura contrária a maioria das técnicas de entrevistas adotadas em outras abordagens de pesquisas: espectador e não especialista no assunto pesquisado (que analisa, questiona), praticando o *epoché* - Ser apenas espectador significa praticar a *epoché*: suspender o juízo, apenas observar.

Concluídas as entrevistas, o passo seguinte é a análise fenomenológica: concentrar a atenção na descrição e interpretação da experiência, evitando explicações causais, generalizações ou interpretações abstratas. Segundo Van Manen (1990) e Silva (2016), é recomendável não embelezar os relatos com frases caprichosas ou terminologia florida; e descrever eventos específicos, acontecimentos, uma experiência particular. O pesquisador procura “dar vida” ao texto a partir das falas das pessoas pesquisadas e da análise compreensiva interpretativa dos discursos, não sendo possível captar a essência do fenômeno em sua totalidade; a isso se denomina processo de redução fenomenológica (redução eidética).

Para a análise dos dados segui os procedimentos aqui transcritos, corroborando com todos os autores que trabalham com unidades de análise (texto que descreve a *noema*) associadas ao fenômeno e ao resultado da reflexão subjetiva (a *noesis* sobre o significado na consciência dos que experimentaram). Segundo Coltro (2000), a finalidade da pesquisa não deve estar em acumular fatos do mundo existencial, mas em compreendê-los.

### **3.6. Análise e resultados**

O processo de coleta dos dados teve início no mês de outubro de 2020, e seu término no mês de novembro de 2020. O questionário foi bem recebido pelos gestores das confecções, malharias, distribuidores, operadores logísticos e

prestadores de serviços participantes da pesquisa; ocorreram algumas situações de dúvidas e sugestões em relação às questões, que foram contornadas e esclarecidas. Quanto às entrevistas semiestruturadas, elas foram selecionados dois gestores, um da área de prestação de serviços e outro do setor produtivo e comercialização, pois em comum acordo com orientador, ficou nítido que suas contribuições, com as entrevistas semiestruturadas, enriqueceriam mais a qualidade do trabalho de pesquisa realizado, em conjunto com a amostra das trinta empresas, o primeiro da região metropolitana de São Paulo e outro do APL de Monte Sião/MG.

O contato com os entrevistados foi feito por telefone, e-mail, celular, salas virtuais e presencialmente, durante o período de coleta de dados muitos estabelecimentos estavam fechados ou operando somente com *delivery* e/ou horários reduzidos devido à pandemia instaurada no País (Covid-19), o que afetou a quantidade de empresas (amostra) de respondentes.

Para o questionário no *Google forms*, foi encaminhado um *link* para que o entrevistado respondesse às questões. Esse questionário pode ser acessado e respondido pelo celular e não houve dificuldade para recebe-los respondidos. Após o recebimento deles, por *e-mail*, os dados foram tabulados e analisados na seção 4.

Os resultados do questionário e entrevista semiestruturada de cada gestor, constam nos apêndices B e C desta pesquisa. Para os dados coletados desde as entrevistas em profundidade realizadas, em sua totalidade em relação às questões, conformando um recorte da amostra das trinta empresas, abrangendo aspectos relevantes para exame meticoloso, foi aplicada a fenomenologia buscando compreender os significados (*noesis*) das experiências vividas (*noemas*), conforme Van Manen (1990) e Silva (2006, p.271).

### **3.7. Dados da pesquisa**

Das empresas pesquisadas, foram consideradas três segmentos: 1) Empresa de serviços; 2) Empresa comercial e 3) Empresa industrial - conforme

explanado na seção 3.5. Amostra e coleta de dados, em alguns casos, ocorreram empresas com dois segmentos simultâneos (ex.: Indústria e Comércio), conforme item 1b seção 4.2.

A fim de facilitar a análise e validação dos dados, e, ainda, a interpretação das evidências identificadas a partir dos fatores pesquisados neste trabalho, esta seção foi dividida em três partes. A primeira exhibe os resultados de uma pré-análise realizada através de pesquisas nos *websites* das empresas incluindo algumas questões de cunho exploratório, para posterior validação estatística, por meio da análise fatorial. A segunda, explora questões referentes aos modelos mentais predominantes da amostra dos entrevistados. E por fim, a terceira expõe questões referentes aos estilos de tomada de decisão, também uma comparação dos resultados deste estudo com os achados de Scott e Bruce (1995), conforme quadro 19.

#### 4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa realizada com as trinta empresas são apresentados neste capítulo.

Monte Sião é uma cidade conhecida como a “Capital Nacional do Tricô”, devido à sua conhecida industrialização na área têxtil, especialmente da confecção de tricô. Sua relevância é extrema, pois hoje ela pode ser considerada uma referência em moda em tricô, produzindo e distribuindo seus produtos para diversos pontos do país. Durante o inverno, quando a cidade atrai milhares de turistas do país todo para compra de vestuários, há vários eventos tais como o Festival de Inverno, a Fenat, o Encontro de Fuscas, a Trilha das Malhas e entre outros.

Por ficar situada no sul do estado de Minas Gerais, fica apenas 160 km da cidade de São Paulo, de onde recebe a maior parte dos turistas. As empresas dessa região foram escolhidas por se tratar de empresas de produção e comercialização de produtos (corroborando com a pesquisa desta dissertação) e por serem conhecidas pelo autor, incluindo membros da ACIMS, a associação das empresas de tricô de Monte Sião, o que facilitou consideravelmente a pesquisa.

Por outro lado, a logística pode ser definida como o processo de planejar, executar e controlar de forma eficiente o transporte, a movimentação e o armazenamento de mercadorias dentro e fora das empresas. Isso garante que o ciclo ocorra de maneira íntegra e os prazos de entrega sejam cumpridos. Para uma logística bem-sucedida, há elementos decisórios essenciais que devem ser considerados: (1) comunicação rápida e eficiente com a equipe; (2) plano alternativo e (3) controle do processo.

Em tempos de tecnologia avançada, é fundamental o controle preciso e rápido da entrega de produtos. As empresas logísticas pesquisadas na presente dissertação são todas de conhecimento do autor, inclusive algumas delas foram suas empregadoras. Por essa proximidade com seus gestores, essas empresas

foram selecionadas para aplicação dos questionários no segmento de prestação de serviços.

Após a coleta de dados feita através de um questionário aplicado às trinta empresas que constituem a amostra deste trabalho, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas em profundidade, conforme descrito na seção 3.3. Elas foram baseadas nos questionários apresentados no Anexo A, através de entrevistas em profundidade de empresas representativas, conforme mencionadas na seção 3.3.

São apresentados os resultados das respostas que tratam do comportamento corporativo racional quanto à tomada de decisões de seus dirigentes. Incluem-se também os trechos dos comentários da entrevista em profundidade e citações literais relevantes, no qual houve um aprofundamento maior nessas questões (sentimento / detalhamento).

Outrossim, verificou-se neste período de pandemia que as empresas alvo, dados os questionamentos, obtiveram ligeiro avanço (lucratividade/crescimento macroeconômico), conforme mencionado nas entrevistas em profundidade pelos gestores, em suas áreas, a forma utilizada, para não haver interferência do entrevistador, e para aplicabilidade da fenomenologia, a fim de se extrair o *noema*, *noesis* e a *noética-noemática*, foram os termos: “*Como?*” “*O quê?*” e “*Por quê?*”.

#### 4.1. Os modelos mentais predominantes no gestor

##### 4.1.1 Critérios, questões, gráficos, transcrições dos “noesis” e “noema”, elementos relacionados à vivência (seção 3.2.), descrição e análise do autor

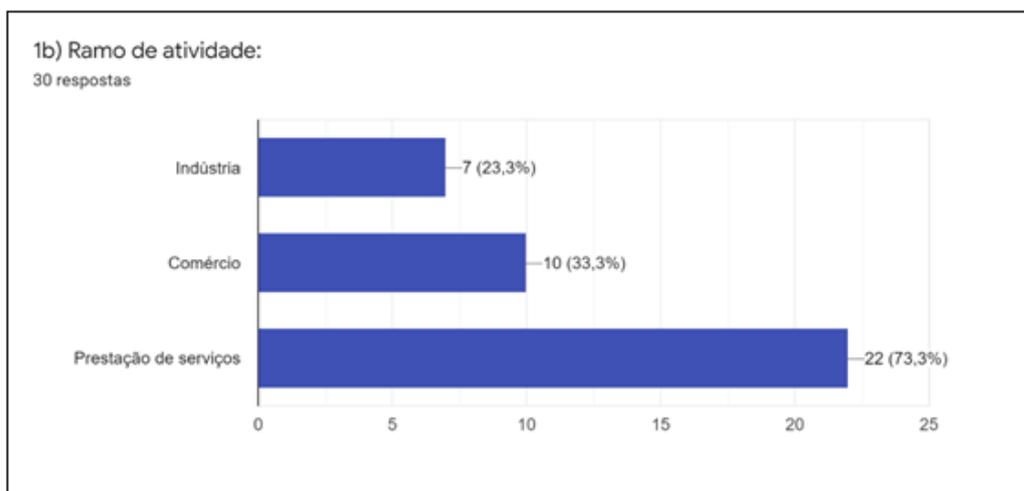
#### 1. Dados empresariais

##### 1a) Empresa/Site:

Trinta micro e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços, das áreas logísticas da região metropolitana de São Paulo e do APL (Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS).

##### 1b) Ramo de atividade:

Gráfico 01 – Ramo de atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando os dados primários coletados, foi obtido um compilado de todos os tipos de empresas pesquisadas, com a maior parcela preponderante, de 73%

para empresas prestadoras de serviço, os percentuais ultrapassaram os 100% pois algumas empresas respondentes são indústrias e comércio simultaneamente, sendo assim, selecionaram ambas as alternativas.

### 1c) Porte (número de empregados):

Gráfico 02 – Porte - número de empregados

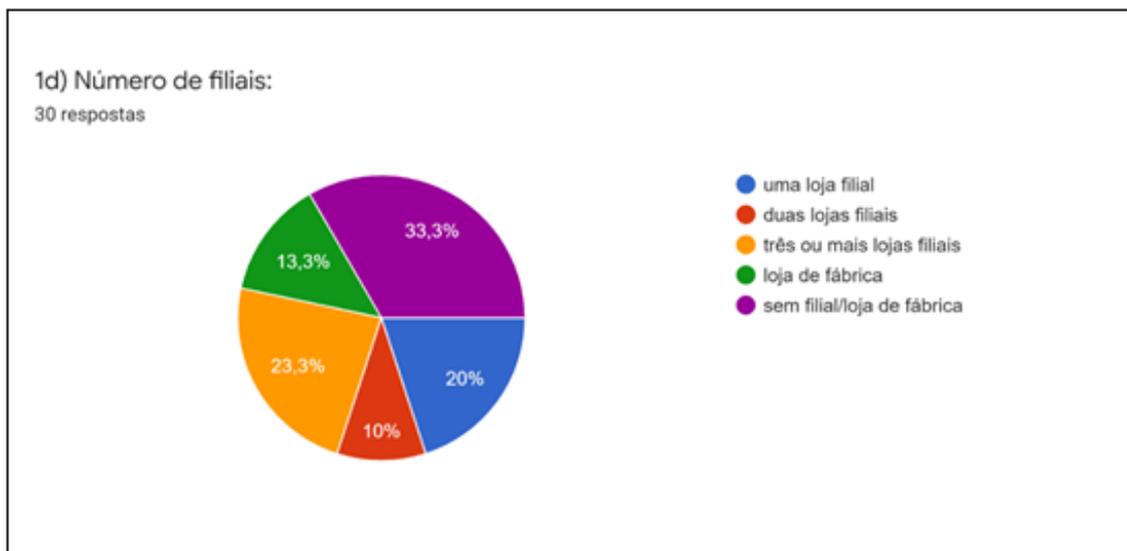


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando os dados primários coletados, verificou-se que 30% de empresas tem mais de 60 funcionários em seu quadro, 20% de empresas tem menos de 04 funcionários e as demais 50% delas estão distribuídas de forma parcialmente linear entre 5 e até 60 funcionários.

### 1d) Número de filiais:

Gráfico 03 – Número de filiais

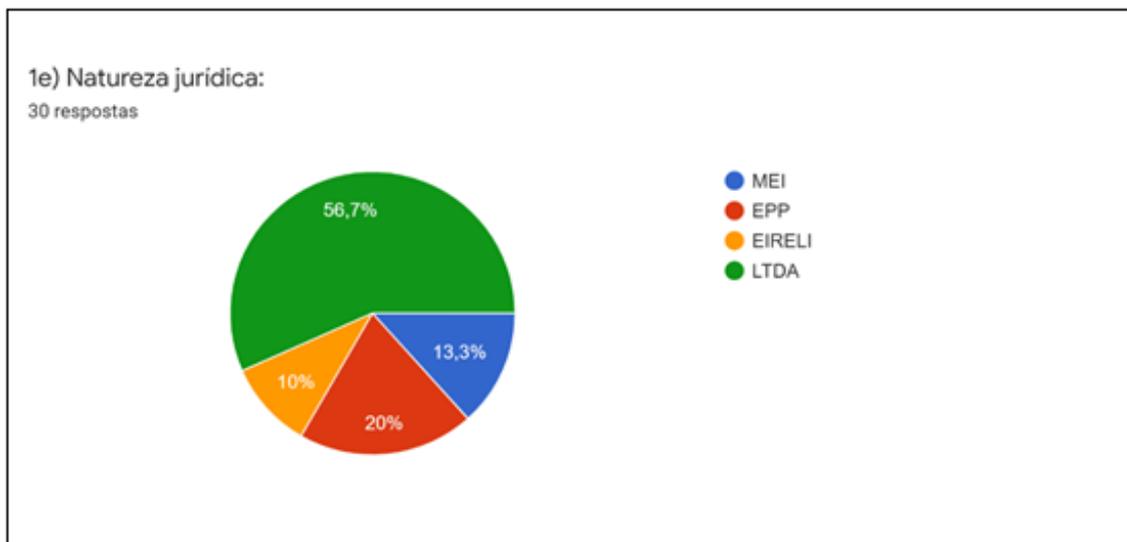


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando, a partir desse gráfico, os dados primários coletados, observa-se que pouco mais de 30% de empresas pesquisadas não têm filiais ou loja de fábrica, outros 20% de empresas declara ter uma loja ou filial e demais 50% delas estão distribuídas de forma parcialmente linear entre uma, duas, três ou mais lojas de fábrica ou filiais.

### 1e) Natureza jurídica:

Gráfico 04 – Natureza jurídica

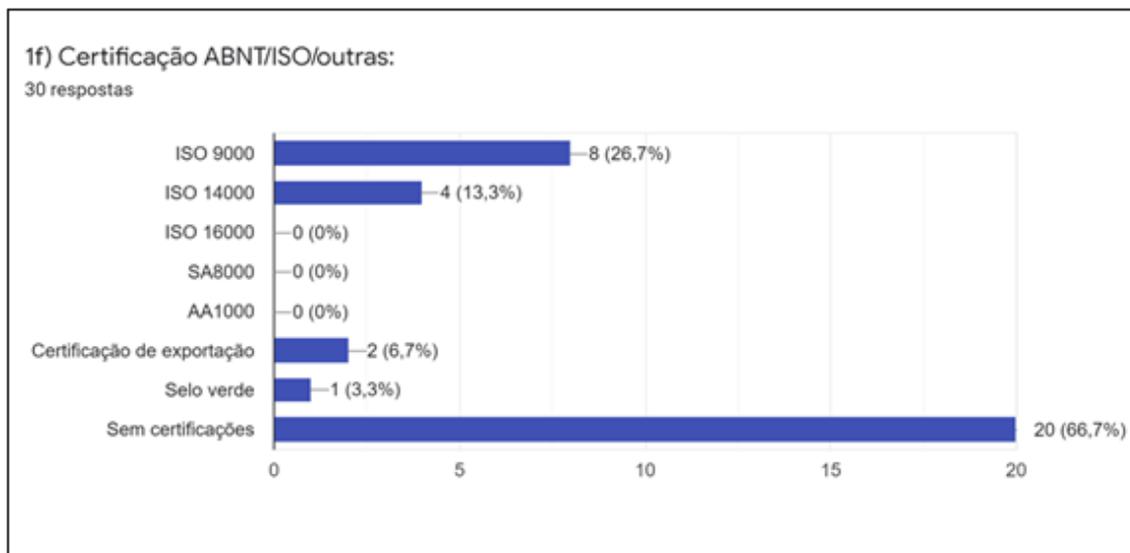


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando os dados primários coletados em nossa pesquisa, referentes à natureza jurídica das empresas respondentes, constatamos que pouco mais de 56% de empresas são da categoria LTDA, e que as demais 44% delas estão distribuídos de forma parcialmente linear entre as categorias MEI, EPP e EIRELI.

## 1f) Certificação ABNT, ISO e outras:

Gráfico 05 – Certificação ABNT/ISO/outras



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Analisando os dados primários coletados, observa-se que pouco mais de 66% das empresas estão sem certificações, algumas verificadas por conta dos custos de investimentos; 27% delas tem certificação da ISO 9000, outros 13% têm certificação da ISO 14000; 7% declara ter Certificado de Exportação; e apenas 3% das empresas tem Selo Verde.

## 4.2 Análise das respostas

A seguir, temos os gráficos e a análise das respostas dadas pelos gestores da empresa 1 e da empresa 2 a cada uma das perguntas propostas na pesquisa.

### 4.2.1 Critério: Análise de prioridades e estratégias do negócio

**Gráfico 06 – Respostas da questão: Qual decisão você considera estratégica para sua empresa?**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... para nós a satisfação do cliente é a melhor estratégia para fecharmos novos contratos ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... aqui, no nosso negócio são: lançamentos de novos produtos, em nosso core business, sempre foi; atendimento ao cliente, é fundamental, é como o cliente nos enxerga; a publicidade e a propaganda ...”

#### Elemento relacionado à vivência: Corpo.

Analisando os dados primários coletados, notou-se que os respondentes, (gestores) escolheram mais de uma estratégia, figurando um conjunto de prioridades estratégicas em suas decisões, mesmo que não tenham essa estratégia definida formalmente, evidencia-se sua existência e como a principal o

atendimento aos clientes vindo logo em seguida fornecedores estratégicos e novos produtos/lançamentos.

Corroborando com Dornelas (2005), disserta que o empreendedor é um administrador, porém com características distintas de executivos ou gerentes de empresas tradicionais, porquanto, os empreendedores são mais visionários, conforme o resultado apresentado, ou seja, se não fossem empreendedores provavelmente optariam por apenas uma das alternativas.

#### 4.2.2 Critério: Análise de criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência e riscos do negócio

Gráfico 07 – Respostas da questão: Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01** “... nos projetos que desenvolvemos, o cliente quer prazo e neste caso, somos obrigados a sermos criativos para a execução ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... basicamente aqui eu valorizo muito, e também é importante se ter pessoas com mais conhecimento que você, uma relação interpessoal é fundamental, em uma decisão importante, estratégica, você poder recorrer a alguém, buscar alguém que

*tenha criatividade de encontrar soluções viáveis e também delegar, ter pessoas de confiança, e disposição para assumir riscos, ...”*

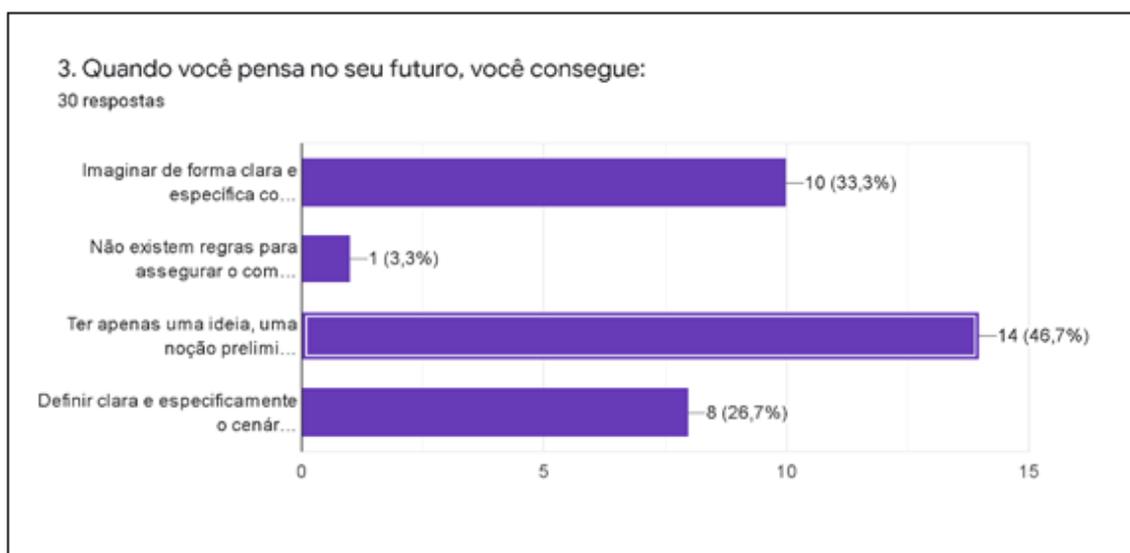
### **Elementos relacionados à vivência: Corpo e Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se que a criatividade/flexibilidade e a identificação de oportunidades, em sua grande maioria, foram esmagadoramente escolhidas, ficando as demais bem divididas, figurando que as soluções normalmente não veem de uma fonte única, descrito inclusive de que existem premiações para os colaboradores que promovem a inovação das quais posteriormente são implementadas.

Corroborando com o resultado e segundo Dornelas (2008), os empreendedores são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas com foco no mercado, o que denotou assertividade nesta questão.

### **4.2.3 Critério: Avaliação do gestor quanto às atitudes e o perfil empreendedor**

**Gráfico 08 – Respostas da questão: Quando você pensa no seu futuro, você consegue:**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01** “... *faço um planejamento para o futuro sempre estudando o crescimento do mercado e de meus clientes e os investimentos que farei nos próximos anos no mínimo três ...*”. **Empresa 02:** (SIC) “... *hoje eu consigo enxergar de forma clara, ao menos, os próximos dois anos, de acordo com a operação e olhando a obra da Bothanica Minerals ...*”

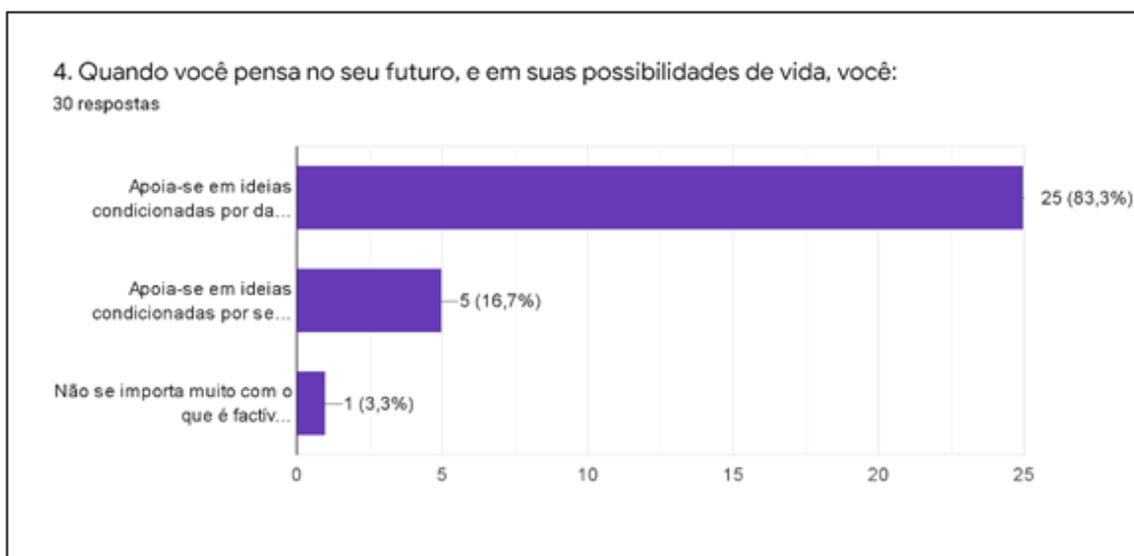
**Elemento relacionados à vivência: Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se, que alguns dos gestores opinaram por uma ideia vaga, pois são, em sua maioria uma série de macroeconomias/macrotendências a serem avaliadas, analisadas e que sua influência nem sempre são levadas em consideração, mas que suas consequências são altamente impactantes. Para os gestores que fazem um planejamento estratégico, como uma curva de demanda *versus* o que já foi realizado, esse cenário acaba ficando mais claro e longo, facilitando suas decisões quanto ao planejamento estratégico.

Verifica-se que os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro. Segundo Kaplan e Norton (1997), porém o que enxergamos, analisando-se as declarações dos respondentes, é uma vaga visão desse futuro.

#### 4.2.4 Critério: Através desta questão será possível analisar o grau de planejamento e organização

Gráfico 09 – Respostas da questão: Quando você pensa no seu futuro, e em suas possibilidades de vida, você:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01: (SIC)** “... tenho que estar muito atento ao mercado e decisões macroeconômicas sobre tudo que envolvem meu negócio ...”. **Empresa 02: (SIC)** “... eu costumo ser mais racional e me apoiar em ideias, fatos e dados reais, do que está no contexto, para projetar o futuro ...”

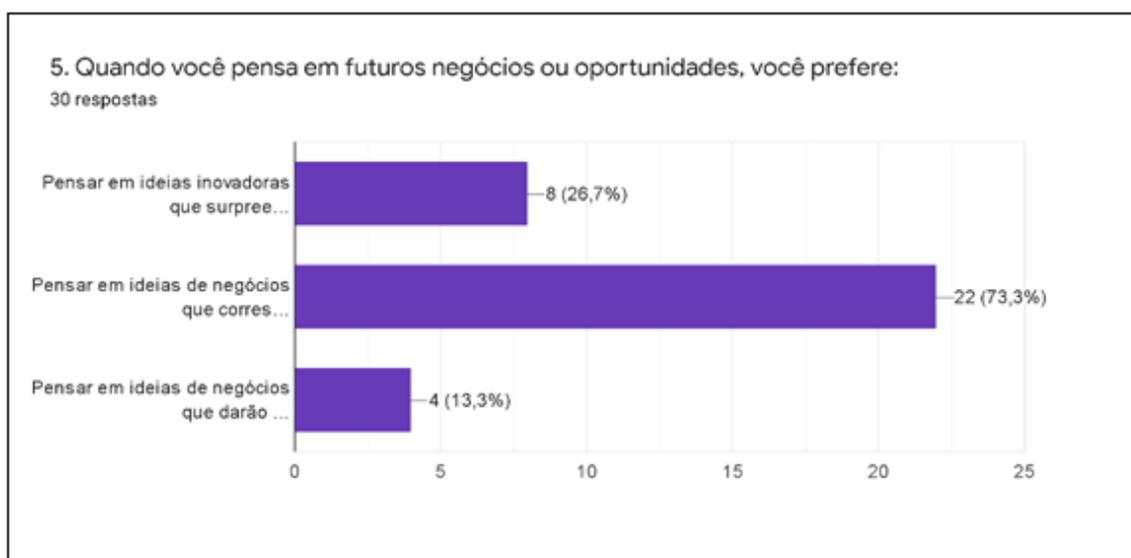
#### Elemento relacionado à vivência: Tempo.

Analisando os dados primários coletados, percebeu-se que unanimemente os gestores são condicionados por ideias e por dados concretos, buscando em suas formações e conhecimentos os dados necessários para a assertividade de suas decisões, o abstrato e o achismo, neste aspecto, não são relevantes.

Corroboram Carland, Carland e Hoy (1992); Ramos (2015); Gimenez (2007); Stewart e Roth (2007), além de ressaltarem a importância, para a mentalidade empreendedora ligada à gestão de um negócio, de uma postura estratégica concreta, com visão de futuro, gerada por pensamento sistêmico.

#### 4.2.5 Critério: Análise de determinação e iniciativa

Gráfico 10 – Respostas da questão: Quando você pensa em futuros negócios ou oportunidades, você prefere:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... sempre estou atento em tecnologias e no que os meus concorrentes estão fazendo, para não ficar para trás, visito frequentemente feiras e eventos da área ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... pensar em ideias inovadoras e em tudo aquilo em que impacta dentro de nossa operação ...”

#### Elementos relacionados à vivência: Espaço e Outro.

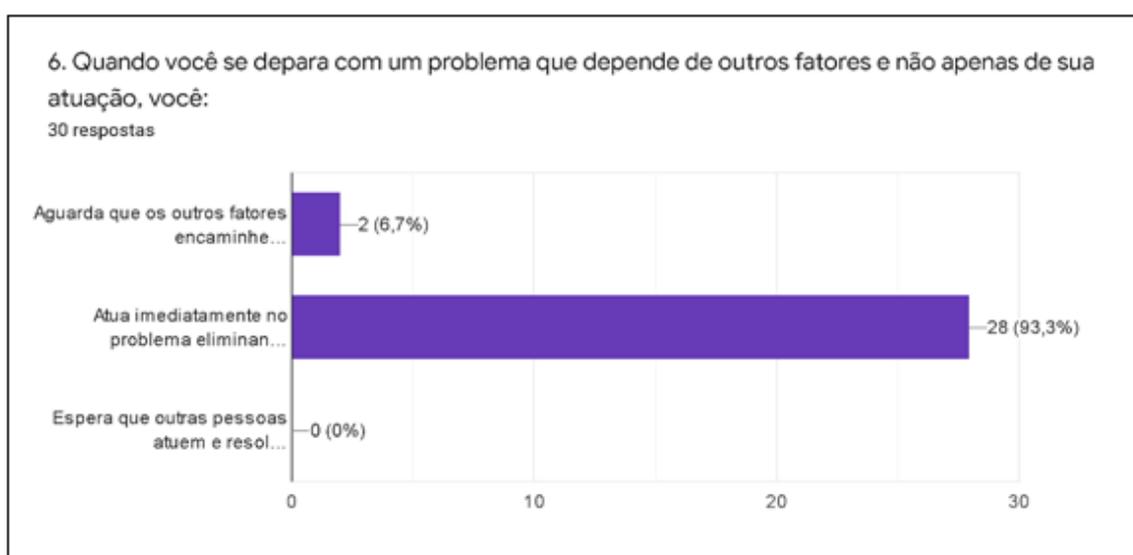
Analisando os dados primários coletados, verificou-se que os gestores, mais do que encantarem seus clientes, com ideias inovadoras, algumas “mirabolantes” e modelos que acham que darão certo, preferem pensar em ideias de negócios que correspondam com a necessidades de mercado, ou seja, seus clientes são quem normalmente lhe dirão suas necessidades para complementarem seu *core business*.

Tachizawa (2018), em sua obra, indica que para a realização uma política de fornecer produtos e serviços com qualidade autêntica, voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes podem ser explicitados os princípios da qualidade e de responsabilidade, corroborando com o resultado

desta questão, ou seja, a busca da correspondência com as necessidades de mercado.

#### 4.2.6 Critério: Análise de criatividade, disposição para assumir riscos e identificar oportunidades

**Gráfico 11 – Respostas da questão: Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você:**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... quanto mais eu prorrogar as ações mais tempo e recursos terei que investir para sanar o problema, então procuro ser o mais dinâmico possível ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... eu procuro atuar de forma imediata, mas claro, primeiro consultando algumas pessoas, isso é fundamental, a gente não pode tomar uma decisão de forma isolada, quando se envolve uma operação como um todo, por mais que se tenha às vezes know how ...”

#### **Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, foi possível identificar que em sua totalidade os gestores atuam imediatamente no problema eliminando todas as dificuldades / complicadores que dependem de si, pois sabem das consequências de se protelar uma decisão quanto a questões que estão sob sua

égide, muitas vezes culminando em verbas a serem empregadas pela sua falta de proatividade.

O empreendedor mobiliza os recursos em função de seus problemas a resolver e da situação na qual ele deve intervir, nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977) e Simon (1979) declaram que faz parte da essência dos gestores, corroborando com quase a maioria dos respondentes da pesquisa.

#### 4.2.7 Critério: Análise de iniciativa, automotivação e liderança

**Gráfico 12 – Respostas da questão: Quando você se depara com uma situação de desafio, você:**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... como são muitos projetos que tenho ao mesmo tempo, tenho que ser o mais eficiente possível na resolução dos problemas e procuro o caminho que mais me facilite o desfecho ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... se não tem desafio a vida perde a graça, desafio tanto no mundo corporativo quanto na vida pessoal, assim que a gente cresce todos os dias, ... é isso que nos move e nos desenvolve não só pessoalmente, mas também espiritualmente ...”

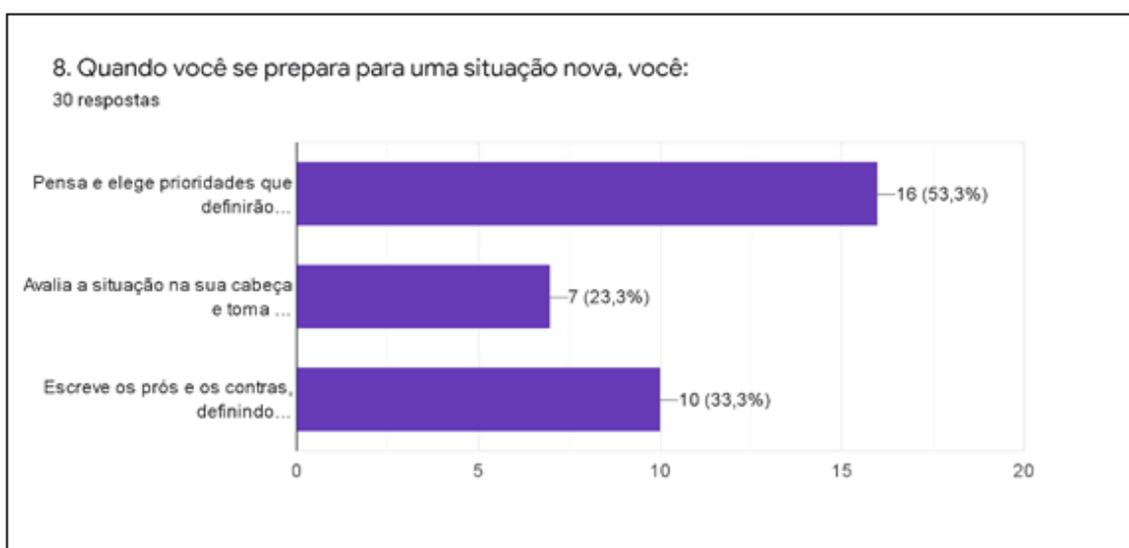
### Elementos relacionados à vivência: Tempo e Outro.

Analisando os dados primários coletados, identificou-se o espírito empreendedor na maioria dos gestores, que se sente atraído pelo desafio e envolve-se rapidamente, avaliando apenas os pontos mais importantes da situação, demonstrado pela sua própria vocação com o empreendedorismo e o intraempreendedorismo.

Corroborando com a maioria dos respondentes, segundo McClelland (1972), o desejo de realizar as tarefas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento posteriormente social ou pelo simples prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal plena dos indivíduos com elevado nível de necessidade de realização e conquista apresentam maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma.

#### 4.2.8 Critério: Análise de autoconfiança, independência e iniciativa disposição de assumir riscos

Gráfico 13 – Respostas da questão: Quando você se prepara para uma situação nova, você:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... todos os dias eu pratico a política de prioridades e sempre deu certo ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... eu procuro avaliar, ... os prós e os contras, isso com base inclusive na experiência de vida que tenho de tudo aquilo que eu já vivi, como um todo, faço um mapa para percorrer, ...”

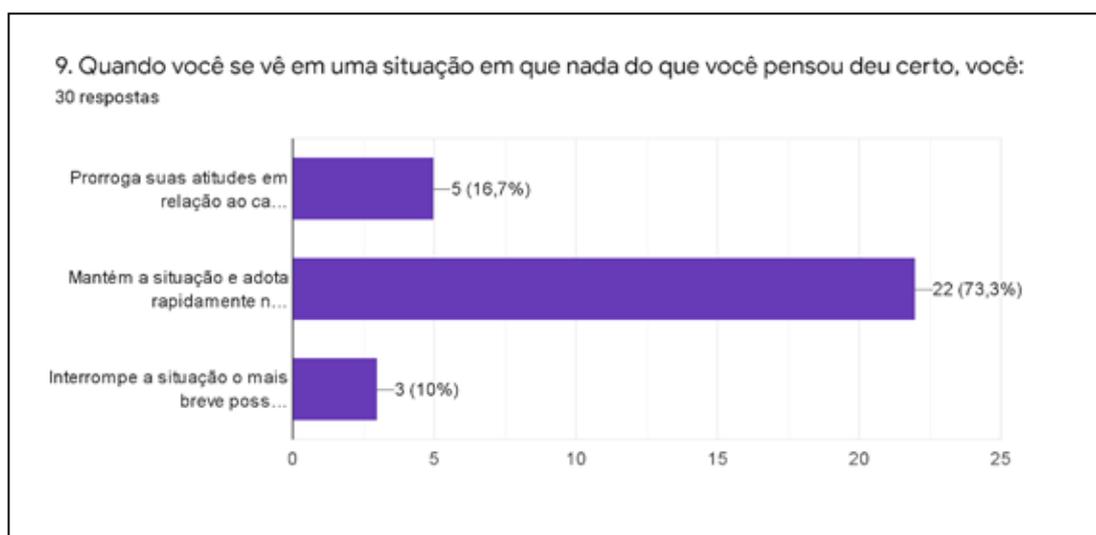
#### **Elemento relacionado à vivência: Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se a ferramenta utilização de prioridades, na qual o gestor pensa e elege prioridades que definirão a sua atuação, percebeu-se a falta de tempo de 30% dos respondentes em dissertar sobre os prós e contras.

Aqueles que tem a estabilidade a seu favor, tendem a seguir regras, estruturas de controle uso como os recursos baseados em tempo de serviço, reforçar a hierarquia, e se esforçam para a eficiência. Aqueles que tem a flexibilidade a seu favor tendem a priorizar suas decisões em detrimento a uma orientação de longo prazo, segundo Groyberg, Lee, Preço (2018), identificando a política de privacidade assim como asseverado pelos respondentes.

#### **4.2.9 Critério: Análise de planejamento, iniciativa e organização, autoconfiança, disposição para assumir riscos e liderança**

**Gráfico 14 – Respostas da questão: Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você:**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... preciso resolver o problema do cliente e não lhe trazer mais um, por isso me adapto o mais rápido possível a possível solução...”.

**Empresa 02:** (SIC) “... dependendo da situação não podemos ser muito teimosos, dependendo da situação eu já elimino e parto para a próxima, sem remoer, aliás, sem “mimimi”, o “mimimi” é destruidor ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se, a flexibilidade como ferramenta principal e ágil, pois a esmagadora maioria manteve a situação e que adotou rapidamente novas formas de agir, com ações flexíveis para superar o problema, denotando o alcance do objetivo final seu motor de busca para a decisão mais assertiva.

Aqueles que tem a flexibilidade, referindo-se às novas formas de agir, a seu favor tendem a priorizar a inovação, abertura, diversidade e uma orientação de longo prazo, ou seja, o trecho é identificado, corroborando com as ideias dos autores Groysberg, Lee, Preço (2018).

#### **4.2.10 Critério: Análise de flexibilidade, automotivação, iniciativa**

**Gráfico 15 – Respostas da questão: Quando define um objetivo e, por razões que não previa, depara com dificuldades para realizá-lo, você:**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... normalmente ao identificar essa situação informo rapidamente ao cliente e este é quem toma a decisão, mas na maioria das vezes tenho que aditivar os contratos para garantir a entrega da obra, mesmo que o prazo aumente ...”. **Empresa 02:** (SIC) “... eu me considero uma pessoa flexível, lógico que tem que ser ponderando, e avaliar as experiências das coisas, ... como não dá para a gente ser, às vezes radical, tomar decisões como um todo, dependendo da situação, a gente flexibiliza e avalia ...”

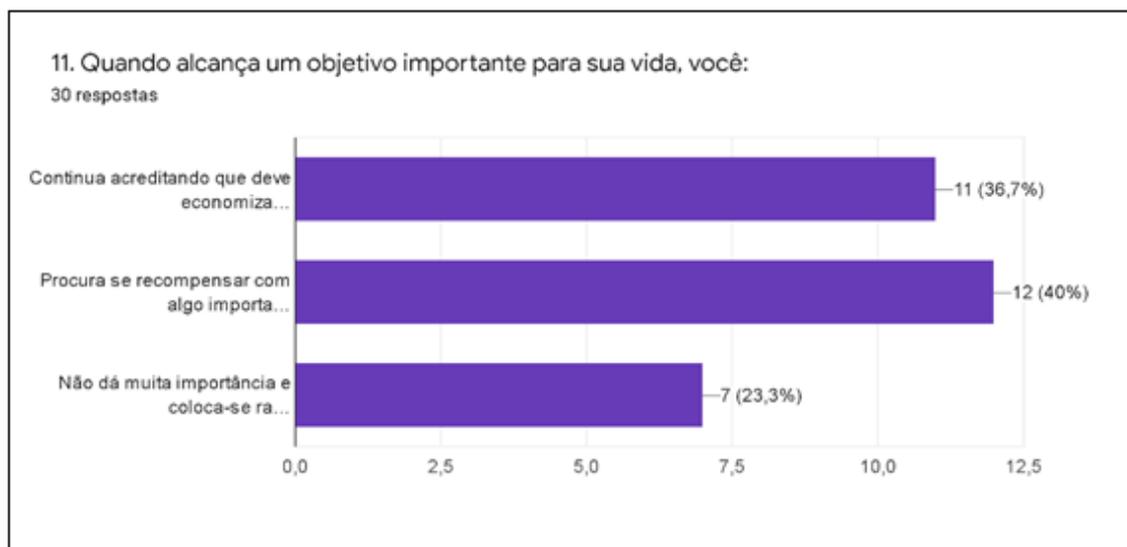
#### **Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se que os gestores respondentes utilizam formas diferentes para chegar ao objetivo já definido, flexibilizam as ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perdem o objetivo de vista, existem procedimentos para tratar essas não conformidades, e que em alguns casos são definidos critérios e percentuais sobre essas ações corretivas, sempre informando seu cliente para a decisão final em conjunto.

Conforme enfatizado por Groyberg, Lee e Preço (2018) e pela metade dos respondentes, a flexibilidade, adaptabilidade e receptividade à mudança, principalmente àqueles que têm a estabilidade a seu favor, tendem a seguir ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perdem o objetivo de vista.

#### 4.2.11 Critério: Análise de criatividade, automotivação, autoconfiança, perseverança

Gráfico 16 – Respostas da questão: Quando alcança um objetivo importante para sua vida, você:



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Empresa 01:** (SIC) “... terminada uma obra possivelmente já estou em outras, por isso minha vida é muito dinâmica, e somente dou uma pausa para descanso e gratificação no final do ano ...”. **Empresa 02:** (SIC) “...claro que a gente comemora, a gente gosta, vibra, sem arrogância, o que é importante, mantendo sempre o foco de onde se deseja chegar ...”

#### Elementos relacionados à vivência: Espaço e Tempo.

Analisando os dados primários coletados, identificou-se que houve um empate técnico, alguns dos gestores (tecnicamente a metade) procurou-se recompensar de alguma forma, isso faz com que eles reflitam mais sobre as consequências de suas decisões, sabem que terão um ganho em retribuição ao bom trabalho executado, muitas vezes por parte da empresa, o que, pensando bem, funciona como um reforço para novas realizações. Quando vamos para a seara de proprietários de MPEs, notou-se que eles não dão muita importância, acreditam que devem economizar sempre, mesmo que necessite de algo para

sua recompensa pessoal, pois identificam que seu verdadeiro ganho foi no atingimento do objetivo, este, para eles, é o verdadeiro “prêmio”.

Vê-se nesta questão uma divisão clara na escolha pelos respondentes, mostrando que alguns procuram se recompensar enquanto demais economizam o mais que podem, buscam maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, com o pensamento em agir para satisfazer ou exceder os padrões de excelência, corroboram essa constatação Pino (1995), Shane (2012) e Venkatamaram (2000).

#### **4.3. Análise de questões pela escala de Likert**

A seguir, grupo de questões observadas através da escala de *Likert*, dentre as opções de respostas, e considerando aqui a escala original de 5 pontos, temos: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente. Enunciado:

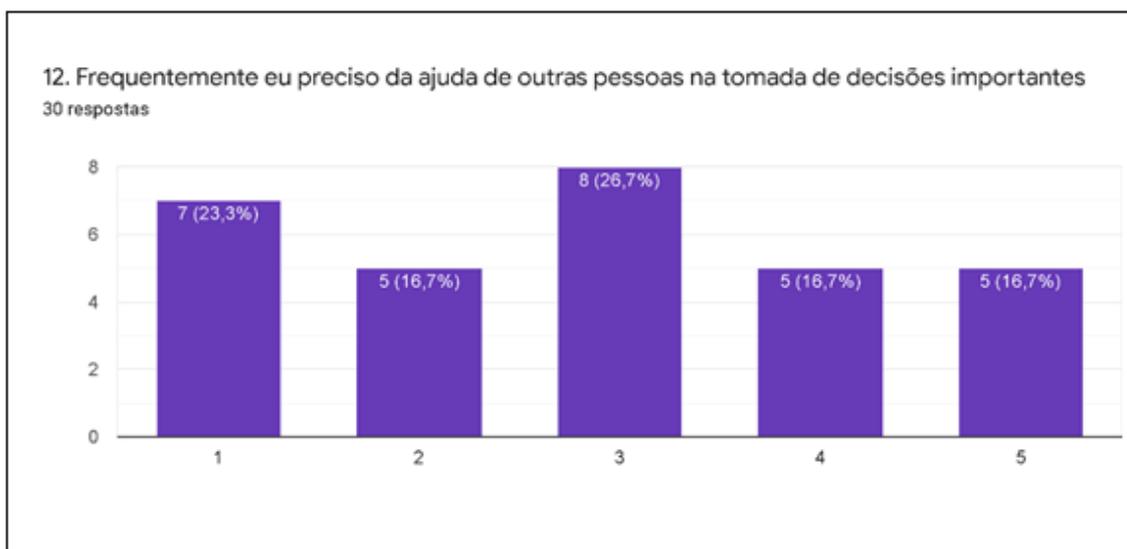
Nas afirmações das sentenças abaixo, classifique-as de 5 (cinco) a 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações. Não pense em como você gostaria de ser, mas como efetivamente é. Assim, anote o número 5 (cinco) para a afirmação que melhor descreve o seu comportamento, ou seja, aquilo que lhe é mais típico e característico. Use o número 4 (quatro) para a afirmação que descrever aquilo que lhe é mais característico em segundo lugar, e assim por diante, até chegar ao número 1 (um) que indicará o que é menos característico em você. Não deixe de classificar qualquer afirmação, as “notas” poderão ser repetidas:

Discordo Totalmente    |1|2|3|4|5|    Concordo Totalmente

### 4.3.1 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à dependência do gestor nas tomadas de decisão:

#### 4.3.1.1 Questão 12

Gráfico 17 – Respostas da questão: Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... *principalmente de áreas em são muito técnicas* ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... *dependendo da situação eu entendo que é necessário você consultar pessoas, ...*”

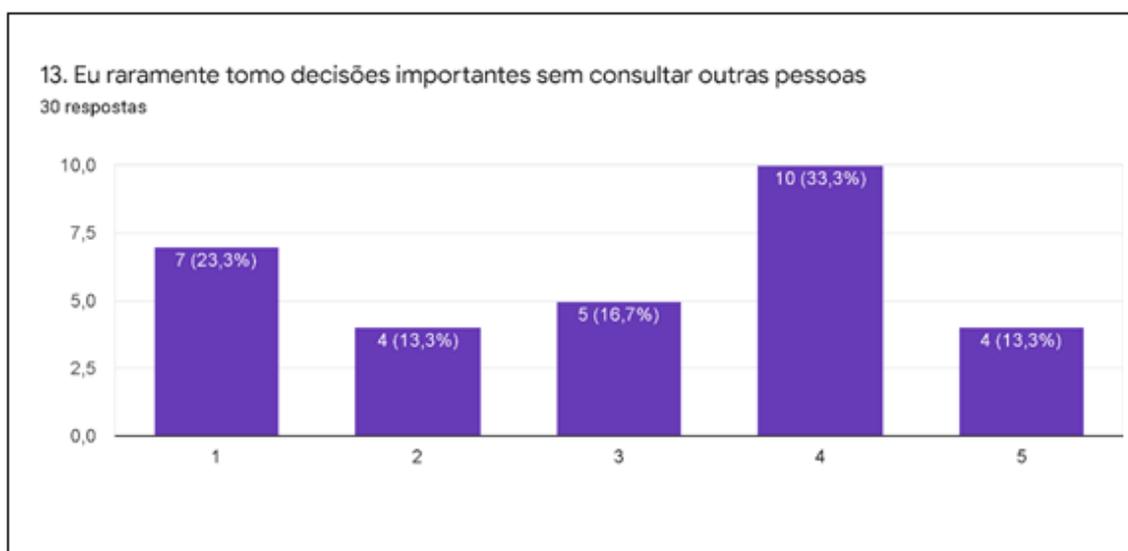
#### **Elementos relacionados à vivência: Corpo e Espaço.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se a discordância da ajuda de outras pessoas (40%) na necessidade de ajuda quanto às tomadas de decisões, porém, nessa questão, viu-se a evidência de uma enorme dispersão, diretamente proporcional ao perfil de cada gestor, a distribuição ficou bastante linear.

De Toni (2014) e Dias (2015) ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, à hierarquia, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão dos respondentes quanto à ajuda de terceiros em suas decisões.

### 4.3.1.2 Questão 13

**Gráfico 18 – Respostas da questão: Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... *principalmente decisões estratégicas...*”. 3   
**Empresa 02:** (SIC) “... *relacionadas a empresas sim, eu consulto pessoas, na maioria das vezes, mas às vezes consulto a família ...*”

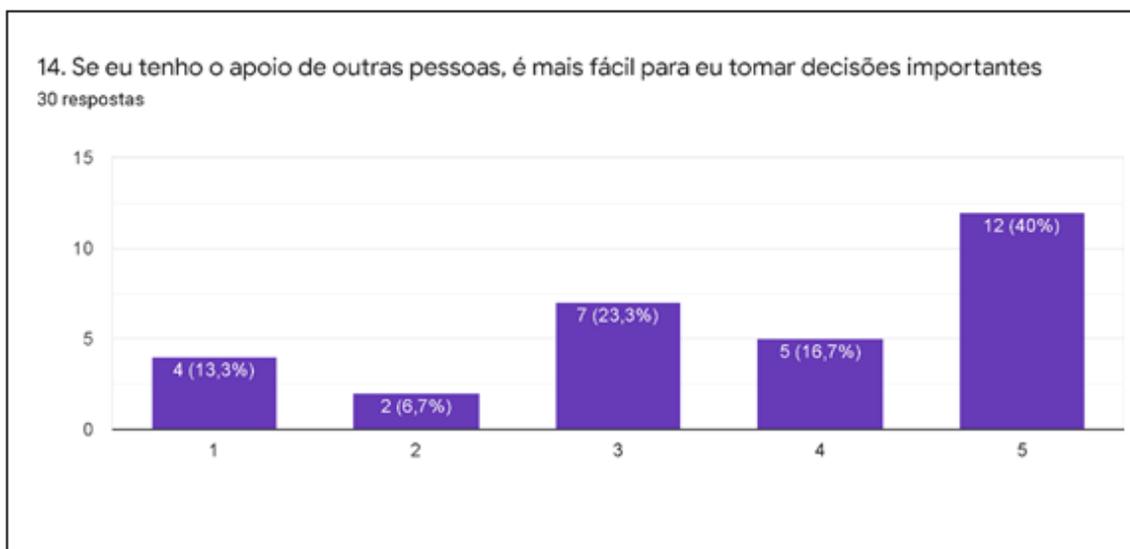
#### **Elemento relacionado à vivência: Corpo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se que os gestores (33%) tomam decisões importantes com a consulta de outras pessoas, a divisão de responsabilidades, evidenciada nos percentuais, é nítida.

Os autores De Toni (2014) e Dias (2015), corroborando com o gráfico 17 ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão, com ligeira tendência dos respondentes quanto a necessitar da ajuda de terceiros em suas decisões.

### 4.3.1.3 Questão 14

**Gráfico 19 – Respostas da questão: Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... dentro do círculo de profissionais que tenho eu normalmente os consulto antes de tomar decisões...”. 4  **Empresa 02:** (SIC) “... sem dúvida nenhuma, bom senso é fundamental, ...”

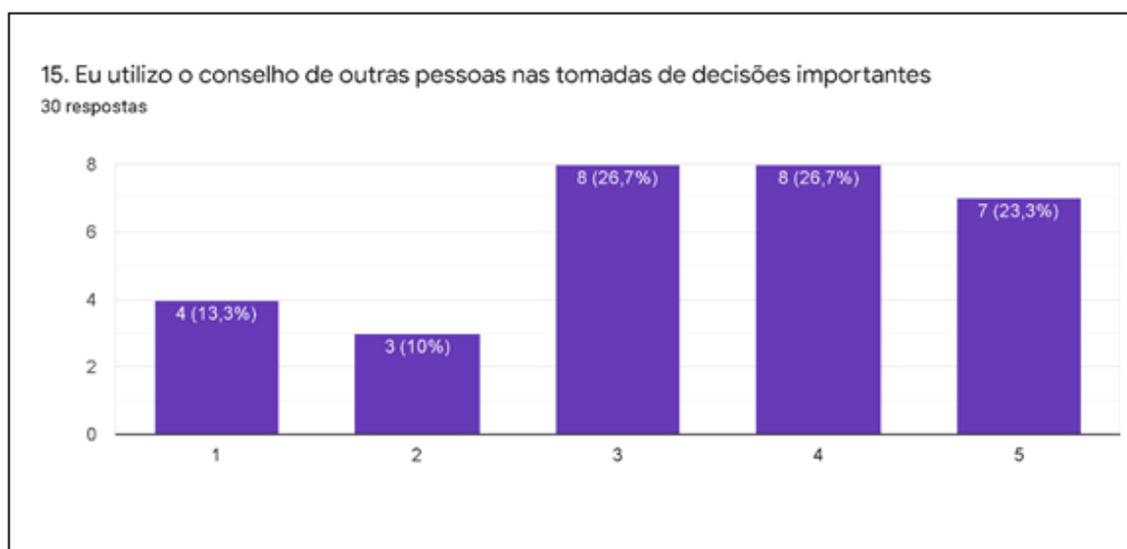
#### **Elemento relacionado à vivência: o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, verificaram-se necessidades do compartilhamento de informações e da importância da opinião de pessoas ligadas aos processos (40%), para o gestor ter uma maior assertividade em suas decisões, pautadas em opiniões de terceiros relevantes.

Os autores De Toni (2014) e Dias (2015), corroborando com o gráfico 17 ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão, com grande tendência dos respondentes quanto à facilidade da ajuda de terceiros em suas decisões.

#### 4.3.1.4 Questão 15

Gráfico 20 – Respostas da questão: Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4  **Empresa 01:** (SIC) “... quando envolvem outras áreas relevantes nas decisões, sim...” 3  **Empresa 02:** (SIC) “... de novo o equilíbrio... uso esse conceito e a analogia para minha vida ...”

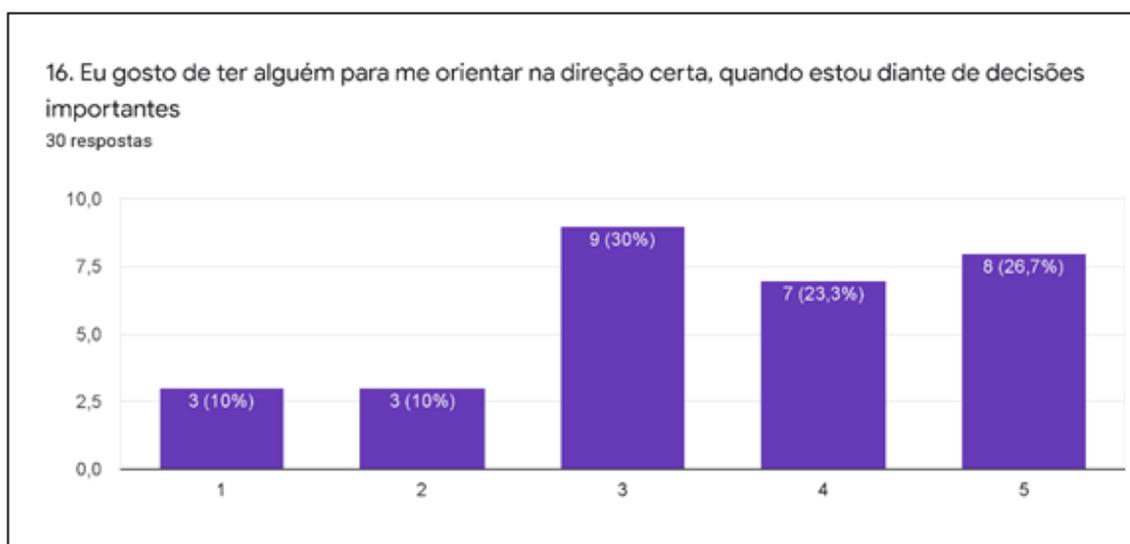
#### **Elementos relacionados à vivência: Espaço e o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, observou-se que, nas tomadas de decisões importantes, os gestores são unânimes em afirmar que concordam com a utilização de conselhos de pessoas próximas e relevantes para seus negócios (76%).

Nota-se aqui claramente os resultados com grande tendência dos respondentes quanto à utilização da ajuda de terceiros em suas decisões, os autores De Toni (2014) e Dias (2015) corroboram e ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança.

#### 4.3.1.5 Questão 16

**Gráfico 21 – Respostas da questão: Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4  **Empresa 01:** (SIC) “... Na maioria das vezes de profissionais da área técnica ...”. 5  **Empresa 02:** (SIC) “... não tenho dúvida disso concordo plenamente com consultores para tomar decisões, para nos orientar nas decisões impactantes, ...”

#### **Elementos relacionados à vivência: Corpo e o Outro.**

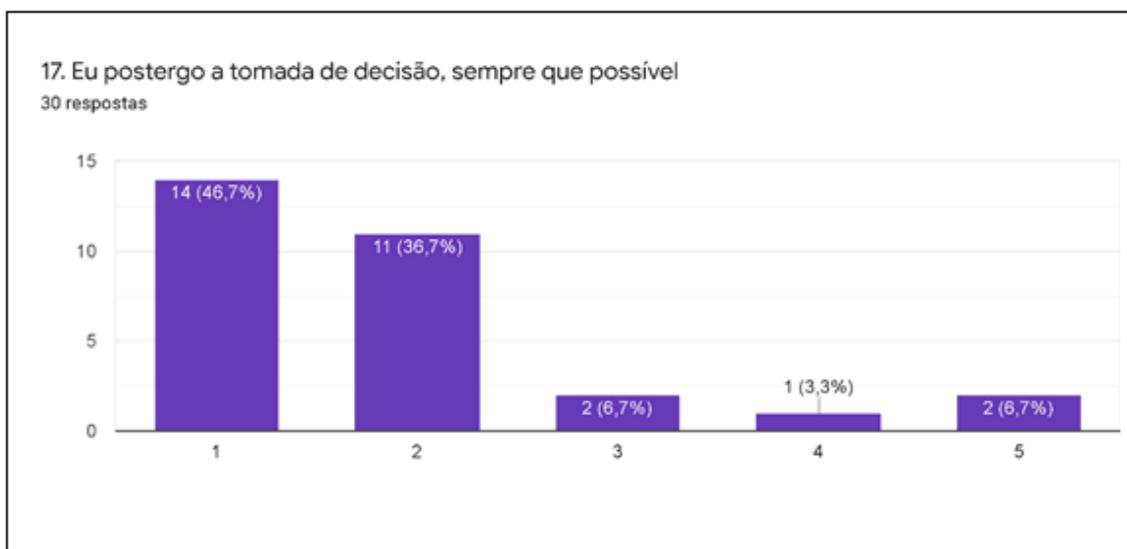
Analisando os dados primários coletados, observou-se que os gestores são levados à consulta de outros envolvidos no processo por conta da relevância da decisão a ser tomada, cerca de (80%).

Corroborar-se aqui a figura da presença do consultor, claramente percebida pelos resultados e sua relevância na orientação dos gestores, corroborados por De Toni (2014) e Dias (2015). Esses autores ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança.

### 4.3.2 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à procrastinação do gestor nas tomadas de decisão:

#### 4.3.2.1 Questão 17

Gráfico 22 – Respostas da questão: Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

1  **Empresa 01:** (SIC) “... não tenho esse hábito em meu dia a dia ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... sim quando tenho tempo de refletir sobre, mas tem assuntos que não dá tempo ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: Tempo.**

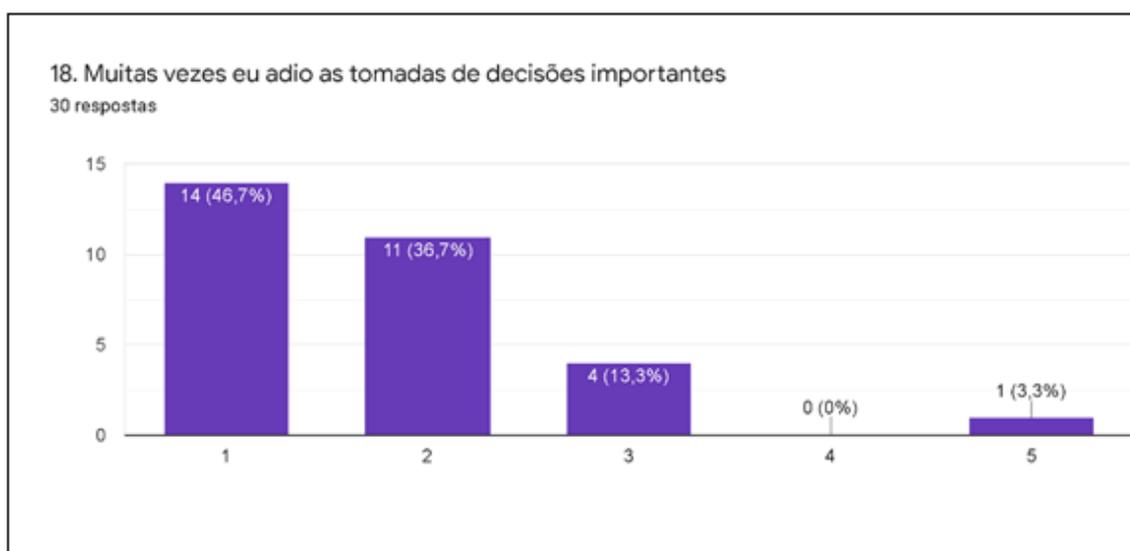
Analisando os dados primários coletados, verificou-se que a não concordância para este questionamento leva a identificação de que os gestores não postergam suas tomadas de decisão por conta das consequências negativas que podem acarretar tal ação, cerca de (84%).

Verifica-se que a grande maioria refuta procrastinar a tomada de decisões, nitidamente recorrentes a outras ferramentas para auxiliá-los, isso implica numa maior preparação por parte dos gestores, o que corrobora com os achados de Buchanan e O’Connell (2006) que indicam que num momento de pressão, com

pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas.

#### 4.3.2.2 Questão 18

**Gráfico 23 – Respostas da questão: Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

1  **Empresa 01:** (SIC) “... não posso protelar decisões do dia a dia por se tornarem uma bola de neve ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “...não posso ser radical... equilíbrio em tudo ...”

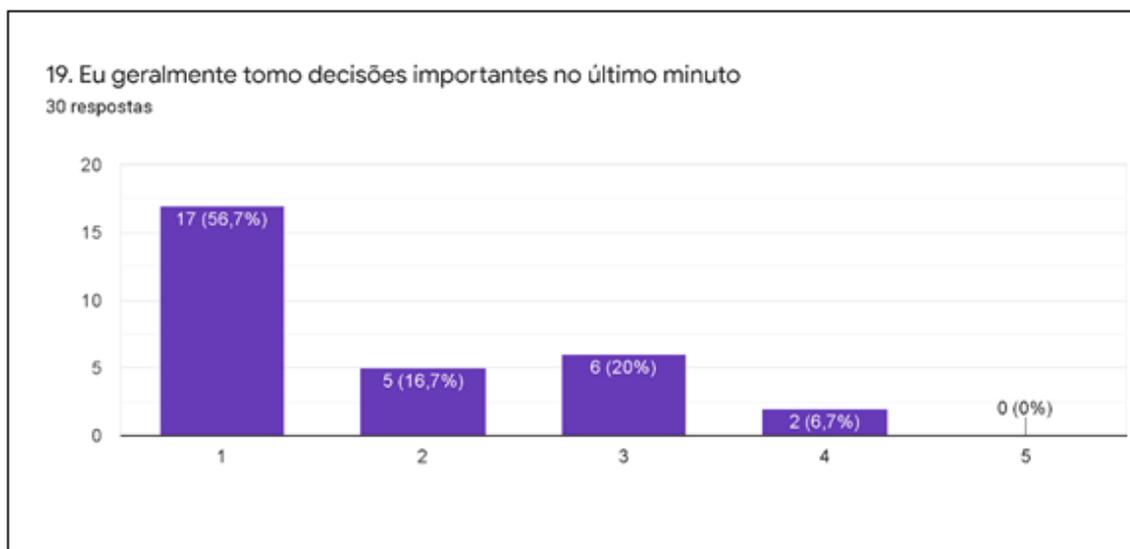
#### **Elemento relacionado à vivência: Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se, através dos altos percentuais, cerca de (90%) a discordância dos respondentes neste quesito por não terem possibilidades de adiar suas decisões no “*time*” da tomada de decisão.

Mithas *et. al.* (2011) enfatizam que dentre as características gerenciais mais importantes dos empreendedores, está a concentração na criação de condições necessárias para se apurar as informações, sendo assim, é bem claro identificar que as decisões importantes não podem ser procrastinadas, conforme verifica-se nesta temática.

### 4.3.2.3 Questão 19

Gráfico 24 – Respostas da questão: Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

1  **Empresa 01:** (SIC) “... não tenho esse hábito em meu dia a dia...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... não dá para tomar decisões importantes no último minuto, procuro ser assertivo e tento mitigar ao máximo, nem sempre quando planejamos acontece ...”

#### Elemento relacionado à vivência: Tempo.

Analisando os dados primários coletados, verificou-se que os altos percentuais, cerca de (90%) de discordância, denotam também que os gestores não tomam suas decisões no “último minuto”.

Essa discordância verificada é corroborada por Buchanan e O’Connell (2006) indicando que num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas, o que leva, visivelmente, a crer que os gestores buscam subterfúgios para não tomarem decisões no último instante possível.

#### 4.3.2.4 Questão 20

**Gráfico 25 – Respostas da questão: Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

1  **Empresa 01:** (SIC) “... nas decisões corporativas, não tenho esse hábito em meu dia a dia ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... refletir, pensar, analisar sobre o que está diante de si para tomar as decisões e ter bom senso ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: Espaço.**

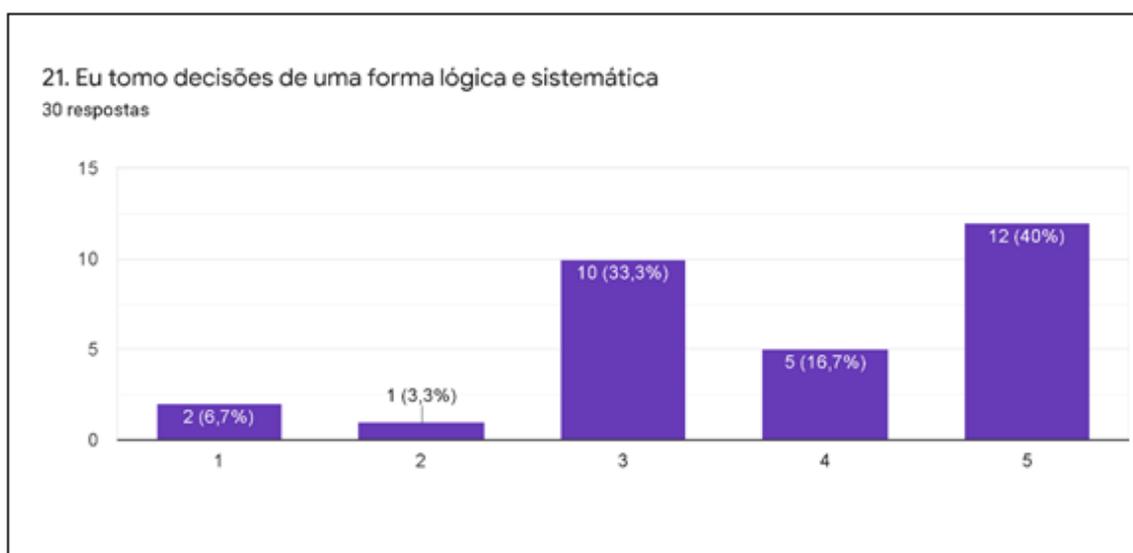
Analisando os dados primários coletados, identificou-se como uma tendência e manutenção do negócio, a grande maioria das respostas, cerca de (95%) discordaram na prorrogação de suas decisões, o quesito apreensividade não foi motivo suficientemente relevante para esta ação.

Analisando-se a questão da autoconfiança à luz de Hisrich (2014), Halikias e Panayotopoulou (2003), McClelland (1965), Pino *et. al.*, (1995), os gestores chamam para si a responsabilidade pela tomada de decisão, mostrando sua capacidade de enfrentar desafios, claramente refutada na ligação das sentenças: prorrogar decisões e sentimento de apreensividade, serem inversamente proporcionais a estes.

### 4.3.3 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à racionalidade do gestor nas tomadas de decisão:

#### 4.3.3.1 Questão 21

Gráfico 26 – Respostas da questão: Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... sempre penso nas consequências também ...”.

4  **Empresa 02:** (SIC) “... sou bem racional, ajo mais com a razão do que com a emoção, me faz todo sentido...”

#### **Elemento relacionado à vivência: Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, verificou-se que a sistematização e a lógica do raciocínio linear são preponderantes aos respondentes (90%) de concordância, o fato de envolver investimentos faz com que eles nitidamente optem pela razão a emoção.

Corroborando com o objetivo desta pesquisa e analisando-se à luz dos achados de Salusse (2014), observa-se que a perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual, focada na compreensão dos processos cognitivos de tomada de

decisão do empreendedor, para agir de forma empreendedora, mostrando que busca, de forma lógica e racional, tomar suas decisões, verifica-se isso pelo alto percentual obtido nesse aspecto.

#### 4.3.3.2 Questão 22

**Gráfico 27 – Respostas da questão: A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... por envolver profissionais e investimentos eu devo ter muita reflexão ...”. 4  **Empresa 02:** (SIC) “...sou mais reflexivo, pensativo e não tomo decisões no calor da emoção ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: o Outro.**

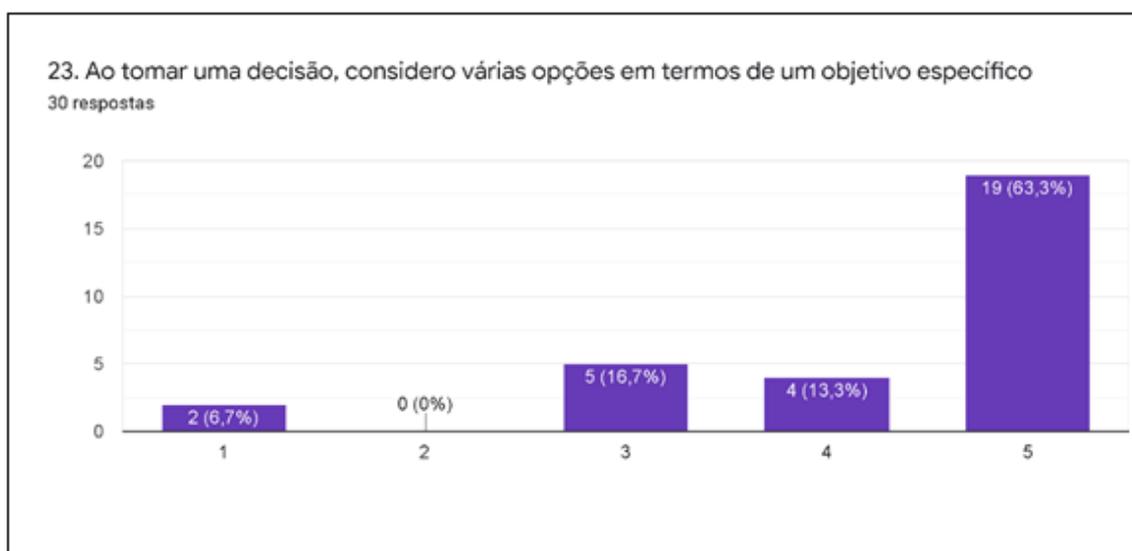
Analisando os dados primários coletados, identificou-se o cuidado da análise e da reflexão necessária aos gestores para as decisões corporativas, (80%) foram unânimes na concordância e relevância desse item.

Conforme corroboram Marchisotti, Almeida e Domingos (2018), uma decisão corporativa é tomada no primeiro nível de gestão, assim, conclui-se que o ato decisório, dos gestores de primeira linha de tomada de decisão, é o mais racional

possível, denotando a importância de muita reflexão, que pode ser influenciada pela cultura organizacional, além de elementos importantes como a necessidade do gestor de atuar processualmente, utilizando as regras e normas da empresa, o uso de ferramentas de apoio para a tomada de decisão e o aprendizado da relação atual ou do passado, claramente visíveis e relevantes.

#### 4.3.3.3 Questão 23

**Gráfico 28 – Respostas da questão: Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5□ **Empresa 01:** (SIC) “... vou exaurir todas as situações e possibilidades até achar uma solução viável ...”. 4□ **Empresa 02:** (SIC) “... em decisões específicas, é mais fácil tomar decisões que abrangem vários fatores, com objetivos específicos o risco é maior ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, notou-se que mais de (90%) corroboraram, com a concordância parcial ou plena da gama de opções que devem analisar antes de tomarem uma decisão, novamente os marcadores somáticos positivos ou negativos são emergentes nessas decisões.

Corroboram Polit e Hungler (2001), referindo-se ao processo de tomada de decisão, que este é resultante de uma seleção de opções dentre várias alternativas, amplamente utilizadas para este ato, como preferência, inferência, classificação e julgamento, conscientes ou inconscientes, literatura perfeitamente alinhada com o resultado da temática investigada.

#### 4.3.3.4 Questão 24

**Gráfico 29 – Respostas da questão: Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5  **Empresa 01:** (SIC) “... sempre tenho de analisar todas as possibilidades ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... relativo ao negócio, de novo... o equilíbrio e a balança ...”

#### **Elemento relacionado à vivência: Espaço.**

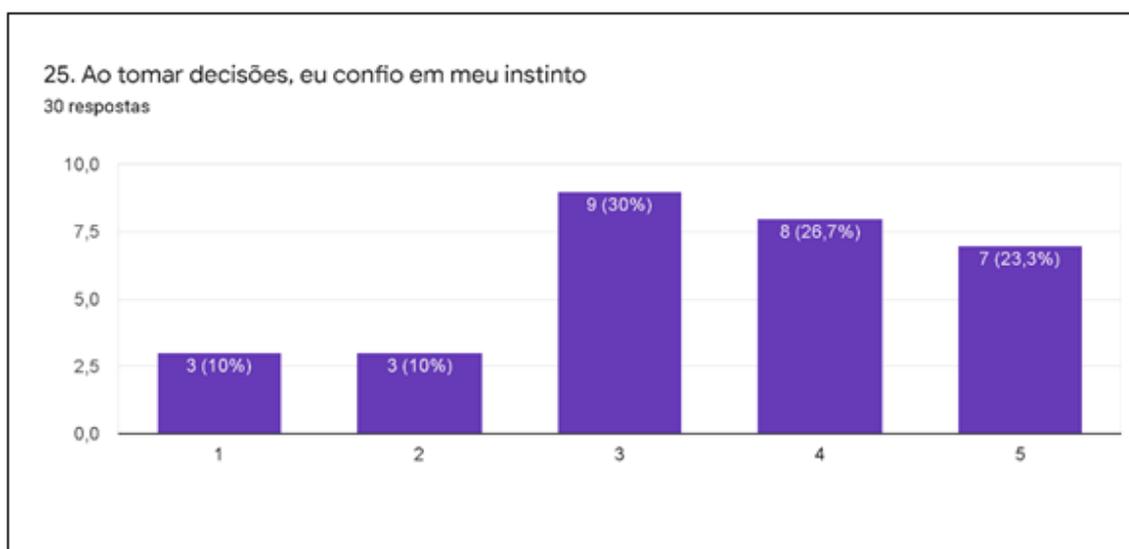
Analisando os dados primários coletados, identificou-se que cerca de (95%) dos gestores analisam sistematicamente todas as opções antes de tomarem uma decisão, como tendência e manutenção do negócio, a grande maioria dos respondentes corroboram com este fato.

À luz de Tachizawa (2019), analisar o que se foi medido significa obter informações e conclusões importantes para apoiar uma nova decisão, necessária também para revelar as relações de causa e efeito que podem não ficar evidentes num processo. Esses indicadores mostram uma relação entre duas variáveis, em que seus valores são possíveis de medição. E, conceitualmente, esse conjunto de indicadores relacionados aos processos de desempenho da organização como um todo, possibilitam um suporte como referencial de excelência, denominado de *benchmarking*, analisando-se comparativamente os dados da organização com opções de concorrentes do mercado, corroborado com os resultados aqui apresentados.

#### 4.3.4 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à intuição do gestor nas tomadas de decisão

##### 4.3.4.1 Questão 25

Gráfico 30 – Respostas da questão: Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3  **Empresa 01:** (SIC) “... nem sempre eu posso deixar a cargo do instinto, principalmente decisões técnicas ...”. 4  **Empresa 02:** (SIC) “... eu trabalho

*muito isso fazendo meditações, e isso tem me ajudado bastante, sensibilidade, feeling, intuição...”*

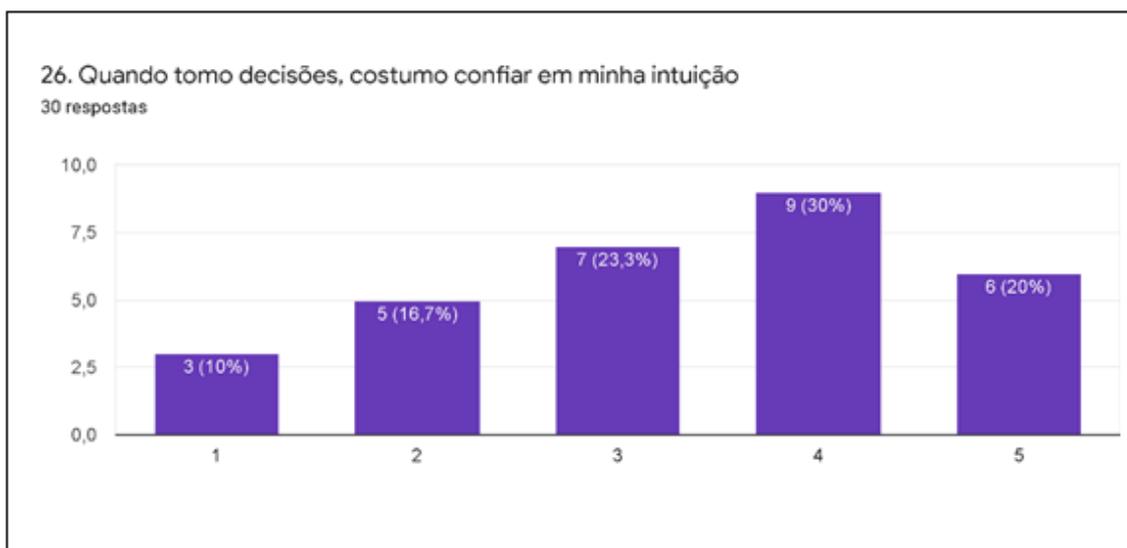
#### **Elemento relacionado à vivência: Tempo.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se que instintivamente (80%) os gestores tomam suas decisões, por possuírem marcadores somáticos que os auxiliam em processos não tão importantes, ao contrário da análise criteriosa feita e com o auxílio, inclusive de terceiros, em processos mais complexos. Notou-se uma distribuição parcialmente linear nos concordantes medianos e totais.

Conforme Chapman e Ferfolja (2001), as experiências, sucessos e fracassos originam crenças ou marcadores somáticos que podem traduzir as verdades de determinado momento, de tal modo que devem ser testadas para guiar adequadamente as decisões, neste caso, os instintos estão ligados a esses marcadores somáticos, amplamente reconhecidos pelos respondentes e de grande relevância nas decisões corporativas.

#### **4.3.4.2 Questão 26**

**Gráfico 31 – Respostas da questão: Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3□ **Empresa 01:** (SIC) “... as intuições podem enganar, por isso tenho que analisar todas as possibilidades principalmente na área técnica ...”. 4□ **Empresa 02:** (SIC) “... por esse desenvolvimento da parte mais espiritual, meditação, posso me conhecer melhor e trabalhar melhor a sensibilidade ...”

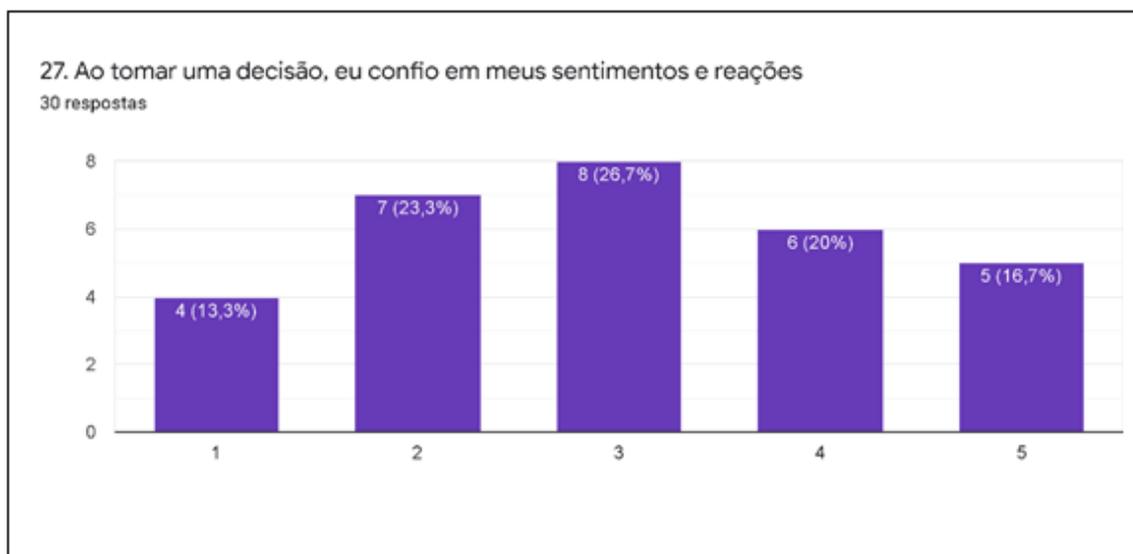
**Elemento relacionado à vivência: Espaço.**

Analisando os dados primários coletados, e sabendo que a intuição é uma ação voltada aos sentimentos do qual sua ação terá consequências positivas, mas sem embasamento racional ou factual. A intuição decisória atrai as pessoas para seus mistérios, a hipótese do marcador somático. Damásio (2018) despontou nas fronteiras da economia comportamental com as neurociências, causando furor. Conforme argumento, ela tende a não funcionar na prática, porém identificou-se que 70% dos respondentes utilizam a intuição como uma ferramenta de decisão, neste aspecto a experiência na ação da tomada de decisão conta como um diferencial.

Clift, Sim, Mueller *et. al.*, (2017), Stanczyk, Foerstl, Kai *et. al.*, (2015) mostram que o desalinhamento de metas e o desequilíbrio de poder entre as funções, parecem influenciar a racionalidade processual de uma forma não compreendida, da mesma forma, a intuição também parece desempenhar um papel para a racionalidade processual. Segundo Simon (1965), no princípio da racionalidade limitada, é possível ter-se, em um extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional, e, no outro, as decisões complexas mais estratégicas e pouco ou nada estruturadas, essas exigem do gestor ou executivo um nível reflexão maior, nas quais se tem normalmente poucas informações, a incerteza está mais presente, faltam ferramentas apropriadas e a intuição passa a ter um papel importante Klein (1998), visivelmente traduzidas pelos dados apresentados.

#### 4.3.4.3 Questão 27

Gráfico 32 – Respostas da questão: Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

2  **Empresa 01:** (SIC) “... no ambiente corporativo não posso deixar a cargo de sentimentos as decisões importantes ...”. 3  **Empresa 02:** (SIC) “... apesar de trabalhar muito com a intuição, precisamos tomar cuidado, pois nem sempre o que sentimos é a solução, ...”

#### Elemento relacionado à vivência: Espaço.

Analisando os dados primários coletados, identificou-se uma divisão linear, em forma de pirâmide, na qual temos seu ápice (27%) na indiferença dos sentimentos e reações como um fator preponderante na tomada de decisões, isso denota os estilos diferentes de tomada de decisão, na qual verificamos os diferenciais dos gestores no mundo corporativo.

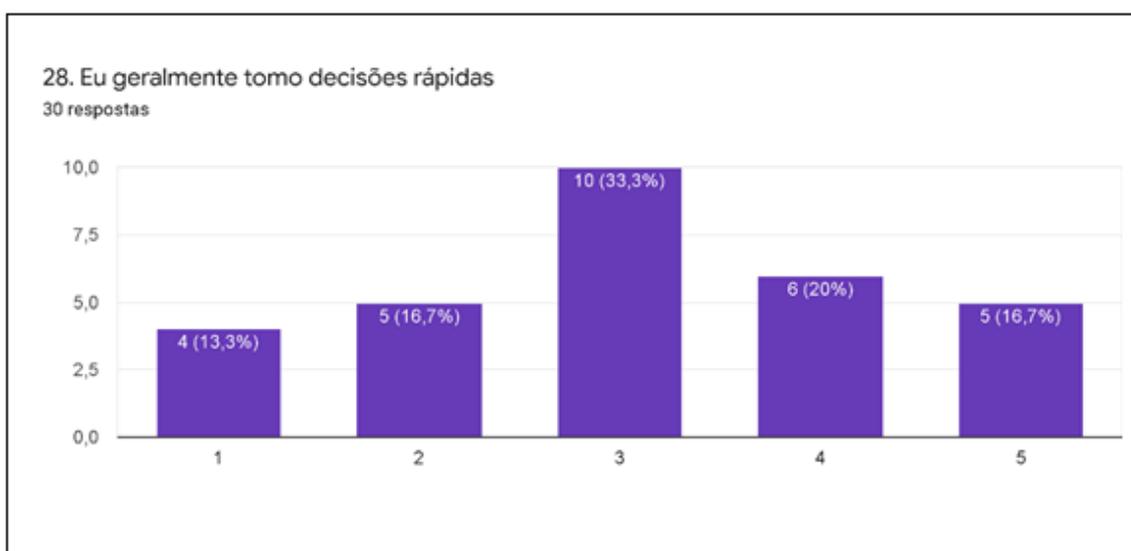
Alguns indivíduos possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições, na visão de Goleman (2001), a falta de habilidade que o indivíduo possui de lidar com seus próprios sentimentos, faz com ele fique à mercê das suas próprias emoções. As pessoas com habilidade emocional encontram o equilíbrio, uma espécie de sentimento proporcional ao momento, a emoção na medida certa. O desejo de realizar as tarefas da melhor maneira, não exatamente

pelo reconhecimento posteriormente social ou pelo simples prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal plena (MCCLELLAND, 1972). Embora não seja alvo deste estudo, a literatura corrobora com a diversidade encontrada nos resultados dos respondentes, alguns utilizando maior relevância de sentimentos na tomada de decisão.

#### 4.3.5 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à espontaneidade do gestor nas tomadas de decisão

##### 4.3.5.1 Questão 28

Gráfico 33 – Respostas da questão: Eu geralmente tomo decisões rápidas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3☐ **Empresa 01:** (SIC) “... as mais importantes eu procuro refletir bastante tempo ...”. 3☐ **Empresa 02:** (SIC) “... não dá para ser (vapt-vupt) sempre ...”

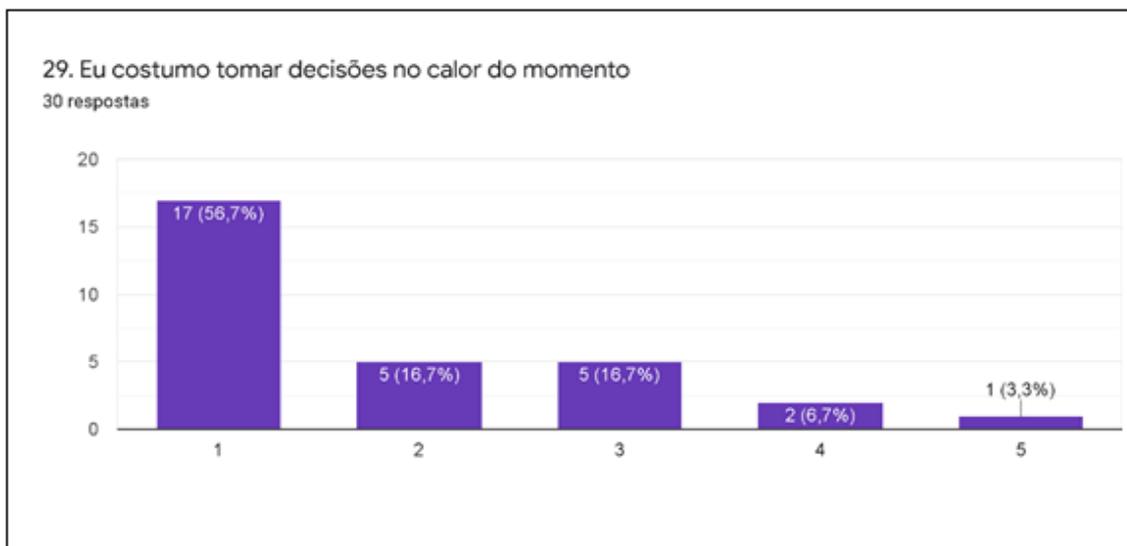
#### Elemento relacionado à vivência: Tempo.

Analisando os dados primários coletados, identificou-se, em consonância com a resposta anterior (Gráfico 27), o mesmo formato de pirâmide, com 33% dos respondentes neutros em relação às tomadas de decisões neutras, tendo alguns extremos (13 e 16%) que corroboraram e refutaram na sua concordância.

Segundo Peterson, Floyd, Ferguson, *et. al.* (2016), para fornecer síntese de evidências para a tomada de decisão mais rápida, ferramentas como revisões rápidas surgiram como uma alternativa simplificada às revisões sistemáticas padrão. Em 2012, o Programa de Síntese Baseado em Evidências dos Assuntos Veteranos (VA ESP) adicionou análises rápidas para apoiar as necessidades mais urgentes de tomada de decisão. Corroborando com a diversidade encontrada nos resultados dos respondentes, alguns utilizando maior relevância a prática de agilidade nas tomadas de decisão.

#### 4.3.5.2 Questão 29

Gráfico 34 – Respostas da questão: Eu costumo tomar decisões no calor do momento



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

2□ **Empresa 01:** (SIC) “... nunca deixo as emoções intervir no ambiente corporativo, mas às vezes é um pouco difícil ...”. 2□ **Empresa 02:** (SIC) “... não, de forma alguma, aqui engolimos muitos sapos, ...”

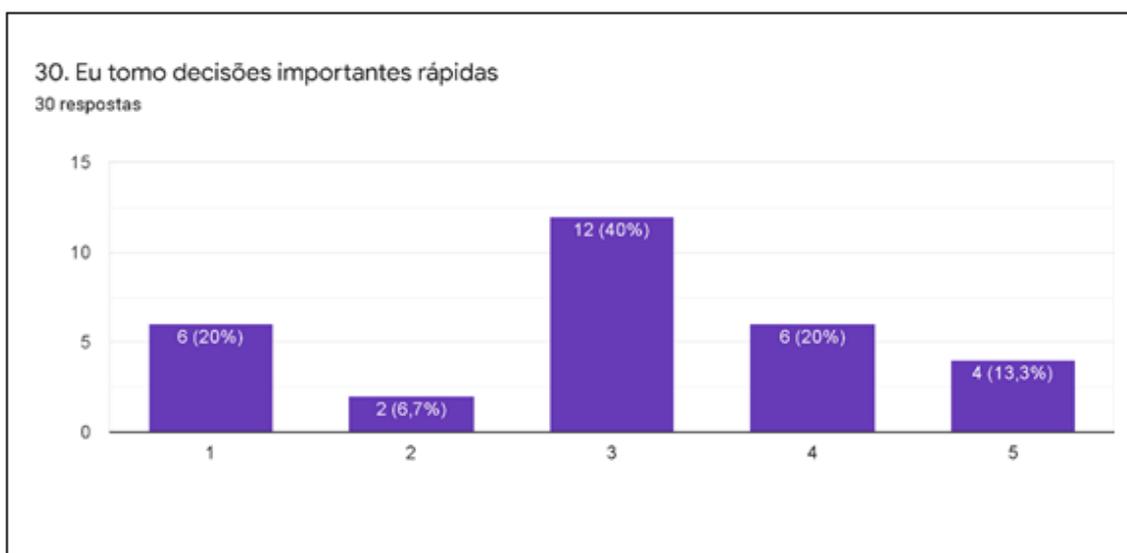
**Elementos relacionados à vivência: Espaço e o Outro.**

Analisando os dados primários coletados, identificou-se, nitidamente a discordância plena de cerca de (70%) das decisões emocionais, demonstrando um alto grau nos gestores de racionalidade dos respondentes.

A preocupação com a qualidade, a eficiência, a busca de maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência fazem com que os gestores revisem planos e atividades os impedindo, claramente, que tome decisões no calor do momento, conforme Pino (1995), Shane (2012) e Venkatamaram (2000).

#### 4.3.5.3 Questão 30

Gráfico 35 – Respostas da questão: Eu tomo decisões importantes rápidas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3  **Empresa 01:** (SIC) “... não, somente depois de refletir muito ...”. 2   
**Empresa 02:** (SIC) “... tomo sim decisões rápidas, geralmente tomo em conjunto com meu sócio ...”

#### Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.

Analisando os dados primários coletados, notou-se que novamente há uma distribuição parcialmente linear, onde 27% são discordantes, 33% são

concordantes e 40% não demonstraram relevância em tomar decisões importantes rápidas, (SIC) geralmente este ato é realizado posteriormente a um período de reflexão ou compartilhamento de responsabilidades.

Buchanan e O'Connell (2006), corroborando com este resultado e associado ao aspecto "urgência", ou da instantaneidade da maior parte das decisões, que são tomadas no dia a dia (todos exigem tudo "para ontem"), observa que, neste caso, tais decisões, devido ao seu grau de importância, devem ser tomadas de forma mais rápida possível.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as considerações identificadas no referencial teórico desta dissertação e obtidos nos questionários e entrevistas em profundidade realizadas em campo, através do método elencado no Capítulo 3.

Atendendo o objetivo específico - quais são as principais características comportamentais dos gestores de MPEs no processo de tomada de decisão, para tanto, temos características comportamentais e não-comportamentais, corporativas e pessoais, sendo que a racionalidade é predominante e se sobressai na análise do perfil de todos os respondentes. Os resultados deste estudo implicaram em aspectos ligados ao cotidiano decisional dos gestores, nos quais, muitas vezes, sem importância, mas que impactam de forma negativa nos seus resultados e metas.

Após a síntese do perfil dos gestores participantes, verificam-se relevâncias pertinentes à tomada de decisão, e as dificuldades encontradas na condução e manutenção de seus negócios.

Foram apresentadas transcrições das entrevistas que mostram e caracterizam a experiência de cada gestor, ao se analisar os “*porquês*” dos resultados dos questionamentos, afloram-se as principais características desses gestores, evidenciando e trazendo à tona informações importantes e relevantes para os acadêmicos da área da administração.

Na análise dos resultados, foi possível identificar a influência do perfil gestor empreendedor que atua concomitantemente na gestão e operação das MPEs, no processo de tomada de decisão, conforme aqui mostrado através das questões voltadas a esse aspecto. A maneira como consolidam seus empreendimentos frente a desafios contemporâneos vem ao encontro da superação dos seus desafios cotidianos. O que a amostra envolvida nesta pesquisa revela é determinação, prudência e criatividade, especificadas em suas histórias de vida. O estudo mostrou também, nos gestores pesquisados, características de maturidade na manutenção de seus empreendimentos, pertinentes a experiências de trabalhos anteriores. Ademais, se mostram

empenhados pelo trabalho e pelas pessoas, buscam crescimento financeiro, apreciam a organização das coisas, enaltecem a determinação que possuem e prezam pela atenção aos detalhes.

Os altos percentuais de envolvimento indicam sua preocupação em sempre prestar um trabalho da melhor forma possível, sua dedicação, em alguns casos, chega a ser extrema, com seu público-alvo e na expectativa de novos mercados, incluindo seus parceiros.

Fica claro também que a compreensão do comportamento empreendedor age diretamente na seleção de uma opção, dentre várias nuances, que influenciam no atingimento dos resultados. Conforme disposto aqui, nas narrativas dos gestores, verificou-se a vocação empreendedora corporativa, na busca de conhecimentos, aprendizados constantes, coragem e convicção para alcançarem seus ideais empreendedores, nitidamente percebida nas questões das características dos atores, para tomada de decisões.

Ações específicas como o planejamento estratégico, pensando-se em futuros negócios ou oportunidades, são atividades que podem ser divididas com outras pessoas, como consultores, área técnica ou mesmo membros da família, demonstrando amadurecimento em seu comportamento empreendedor para decisões mais assertivas.

A aplicabilidade de processos que auxiliem no atingimento de resultados das MPEs pode ser avaliada, através da compreensão dos efeitos gerados pelo seu perfil, na gestão decisional destas empresas. Esta temática foi alvo de várias questões, e seus resultados foram claramente identificados no momento em que traçam um planejamento para o futuro, sempre estudando o crescimento do mercado, seus clientes, os investimentos que fará nos próximos exercícios, além de estarem muito atentos as tendências macroeconômicas, sobretudo, as que envolvem seu negócio. Para tanto, estão atentos às tecnologias e no que os seus concorrentes estão fazendo, para não ficarem para trás, visitando frequentemente feiras e eventos da área.

O estudo pôde contribuir na identificação das características comportamentais dos gestores de MPEs, no processo de tomada de decisão, a fim de poder estabelecer quais as habilidades específicas devem ser granjeadas. Dentre as características do empreendedor, a capacidade de mobilizar e de combinar recursos nos diferentes contextos ambientais é um fator fundamental para o seu direcionamento estratégico. Posteriormente, tem-se a divisão das características Interpessoais, informacionais e características para decidir. E finalizando, as peculiares ao cotidiano: controle de riscos, planejamento e organização, foco no mercado, busca de oportunidades, autoconfiança, iniciativa, foco em recursos, preocupação com qualidade e eficiência, lidar com pessoas, propensão à inovação e resiliência.

Corroborando com o avanço no campo de estudo do empreendedorismo, com o viés prático que caracteriza este programa de Mestrado Profissional, percebeu-se a necessidade de uma maior capacitação dos tomadores de decisão, ferramentas e mapeamento de processos apropriados de gestão e controle, pois quanto mais informações tiverem e estas estiverem a sua disposição, mais aumentará seu grau de assertividade, principalmente recursos voltados à tecnologia de informações, pois nem sempre eles possuem a informação em tempo hábil para esta tarefa singular no mundo corporativo.

Tais ferramentas tecnológicas de controles administrativos, como os sistemas de gestão inteligentes e integrados, podem ser aplicáveis para a viabilização de uma gestão empreendedora profissional mais efetiva. Uma outra necessidade percebida é o fortalecimento de seus pares semelhantes: concorrentes, fornecedores e clientes, se manterem sintonizados e em consonância não somente com seus negócios, assim como um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos, tendo uma visão macroeconômica, para definirem direcionamentos de forma mais clara, rápida e assertiva, sem impactos negativos para o resultado final, criação de mais redes de apoio virtuais ex.: “*intranet*” e “*extranet*”, com trocas de expertises, vivências e práticas de “*benchmarking*”, no sentido de agilizarem a troca dos conhecimentos, muitas vezes, cruciais para as boas práticas administrativas.

Percebe-se que todos possuem uma bagagem, que contém experiências, vivências, a sua formação, entre diversos outros fatores, que contribuem fortemente para formar os valores que carregam. Dessa maneira, esses mesmos valores podem ser norteadores quando nos deparamos diante de uma escolha corporativa. Observa-se que a perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor, dentro da perspectiva processual, mas essas são focadas na compreensão dos processos de forma lógica e racional, aqui amplamente mostrados.

Quanto ao campo da intuição, percebe-se que, em seu cotidiano, muitas vezes ocorrem conflitos com a racionalidade. Os gestores não conseguem encontrar alternativas intuitivas eficientes que os satisfaçam, mostrando que as decisões conscientes, assertivas e seguras são encontradas no aprimoramento de suas técnicas ou com a ajuda especializada.

Como já mostrando anteriormente, é possível generalizar a amostra estudada, desde que haja coerência no estudo aplicado às características demográficas brasileiras, concentrados na região sudeste do país e com perfil para MPEs.

De maneira geral e com as informações aqui apuradas, percebeu-se o otimismo nos entrevistados, com certas semelhanças. Os principais gargalos encontrados na condução e manutenção dos empreendimentos estão relacionados às mudanças de tendências macroeconômicas. Distintas dificuldades, também foram encontradas, como o grau de conhecimento daquilo que decidem, bem como a intensa jornada de atividades e acúmulo de funções exigidas pelo empreendimento.

Os efeitos da pandemia do Covid-19 também foram abordados de maneira plena e ampla pelos entrevistados. A pandemia do Coronavírus demonstra, de certa maneira, a falta de controle sobre algumas situações, como por exemplo seu público-alvo, suas demandas e fornecedores. Algumas habilidades e características estão sendo demonstradas, incessantemente no desdobramento

deste momento, forjando a crise para algumas e senso de oportunidade para outras.

Porém, a circunstância deixa bem clara o sentido imutável de transformação, reavaliando procedimentos, conceitos e padrões, que por muito tempo foram imodificáveis. Fundamentado nas necessidades de adaptação pertinentes ao período da pandemia, os gestores relataram ligeiro e singelo crescimento dos seus negócios, mesmo com a recessão que o país enfrentava, no momento desta pesquisa.

Sobre as prioridades e estratégias do negócio, as decisões se concentraram na satisfação e no atendimento ao cliente. São pontos fundamentais como referência para percepção ao analisar o próprio diferencial empreendedor. Diante disso, esse é o diferencial mais citado, pelos entrevistados, figurando num conjunto de prioridades estratégicas em suas decisões. Mesmo que não tenham essa estratégia descrita formalmente, evidencia-se sua existência informal, não convencional e, tendo como ponto principal, o atendimento aos clientes - a excelência no atendimento ao cliente nada mais é que uma forma correta de tratar o seu consumidor sem causar nenhum transtorno para ele ou para a empresa, mais do que isso, é ajudá-lo a alcançar seus objetivos.

As empresas estão focadas em encantar da forma errada, encantar não é encher os clientes de presentes, mas ser eficiente. De forma geral, esse processo pode ser iniciado com uma pesquisa prévia, com diversas pessoas ou empresas que possam vir a consumir os produtos ou serviços oferecidos, passa-se assim a conhecer o cliente de fato. Sugere-se, através deste estudo, essa ferramenta estratégica, para manutenção da sustentabilidade do negócio.

Em relação à análise de criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, independência e riscos do negócio, foi verificado que as empresas, por meio de seus gestores, valorizam ter pessoas com mais conhecimento em determinados assuntos e que estes são fundamentais em uma decisão importante e estratégica. Entendem que possam buscar alguém que tenha

criatividade de encontrar soluções viáveis e delegá-las para essa tarefa. Ter pessoas de confiança e disposição para assumir riscos são premissas que devem ser destacadas.

Outro ponto abordado, refere-se à percepção em analisar o pouco grau de planejamento estratégico, no qual se identificou que a empresa deve estar muito atenta ao mercado, às inovações. Elas normalmente apoiam-se em ideias, fatos e dados reais mais relevantes no momento, para projetar o futuro.

Novos produtos ou serviços podem tornar obsoletos em negócios existentes no mercado. Uma vez que o público se sente mais atraído por inovações tecnológicas. Por isso, quando uma empresa atua de forma inovadora, ela não somente valoriza seu próprio segmento, como também mantém a sua marca no mercado atual.

A palavra tendência está relacionada a uma mudança de paradigma que tem grande probabilidade de ocorrer. Quando relacionada ao mercado, ela se refere à transformação de setores que têm impacto direto no mundo dos negócios. Os condutores dessas mudanças são inúmeros: tecnologia, processos, ideias, conceitos, modelos de negócios, ideologias, produtos, comportamentos, hábitos, costumes, economia colaborativa, mercado saudável, produtos artesanais, micro franquias, *software as a service*, mercado da experiência única ao usuário, aplicativos, tecnologia disruptiva, *a internet das coisas*, serviços de automação, mercado de segurança digital, realidade virtual, apenas para citar alguns, isso mostra o quanto o mercado é fluido e está em constante movimento.

Quanto à disposição para assumir riscos, identificar oportunidades, automotivação, liderança, autoconfiança, independência e flexibilidade, os gestores foram enfáticos quanto a prorrogar as ações, não tomam uma decisão de forma isolada, praticam a política de prioridades, procuram fazer uma avaliação, isso com base inclusive na experiência de vida, traçam diretrizes - "*mapa mental*" a ser seguido, em alguns momentos, mesmo que de forma informal, se adaptam o mais rápido possível às situações. Utilizam com

parcimônia a intuição, evitam a prática da *“teimosia”*. Valorizam as informações de desvios, rapidamente informam aos seus clientes, para tomarem as decisões em conjunto, em alguns casos, aditivam contratos.

Outro ponto abordado, referiu-se à percepção em analisar os estilos e diferenciais, dos gestores, em se tomar decisão. Evidenciou-se, nesse grupo de respostas, a análise da independência de cada gestor nas tomadas de decisão, embasadas em contextos através das histórias de vida, relatando recursos, vantagens e motivações que os levam às essas ações. Dentro do círculo do conselho de profissionais (consultores), que possuem, e que normalmente consultam, esta ação é mais evidente, nesse contexto foram observando a ligação entre a parte (entrevistas) e o todo (percentual dos questionários) que se refletem.

Um ponto de destaque nesta pesquisa foi a abordagem realizada quanto à procrastinação do gestor nas tomadas de decisões, observou-se que eles não possuem o hábito de postergar esse ato, por conta das consequências negativas que podem acarretar tal falta de ação, e por se tornarem uma *“bola de neve”*.

As pessoas creem que procrastinação é falta de *“força de vontade”*, mas na realidade a situação é muito mais complexa, uma das categorias diz respeito aquelas tarefas menos importantes, que servem apenas para atrapalhar o fluxo natural de uma sequência de acontecimentos, como, por exemplo, organizar a mesa de trabalho para aumentar a produtividade.

Outro enfoque diz respeito exatamente ao oposto, representa aqueles compromissos mais sérios, que exigem um grau de responsabilidade muito grande e que podem vir a causar consequências de um impacto significativo, nesse caso, o exemplo pode ser um trabalhador que adia ao máximo a entrega de determinada demanda por medo dela não estar à altura do que o seu chefe deseja.

O perigo, em qualquer um dos casos, é subestimar a complexidade de uma tarefa, caso a procrastinação deixe de ser episódios esporádicos e passa a se tornar um hábito. O adiamento das tarefas pode ser comparado com outras

medidas pouco racionais que são tomadas em situações específicas, como beber para “*afogar as mágoas*” ou descontar nossas frustrações na comida, por exemplo, ou seja, são saídas paliativas, que podem até trazer um bem-estar momentâneo, mas que logo depois já tem o seu efeito encerrado.

Quanto as decisões importantes normalmente não serem tomadas no “*último minuto*”, notou-se que há um preparo antecipado para a melhor assertividade possível, evidencia-se mitigação das ações ao máximo, pois nem sempre o planejado acontece de acordo com o esperado, a melhor política é refletir, pensar e analisar sobre o que está diante de si para tomar as decisões e ter senso, este é um exercício constante.

Ademais, na análise dos dados obtidos e voltados à espontaneidade do gestor quanto às decisões rápidas, foi possível constatar que, destacadamente, procuram refletir bastante tempo, nunca “*decidir no calor do momento*”. Por outro lado, foi relatado que o ambiente corporativo, nesse sentido, muitas vezes é um pouco difícil, por serem sempre esperadas decisões assertivas.

Posteriormente à análise das informações e quanto às questões voltadas à racionalidade do gestor nas tomadas de decisões, constatou-se que foram unânimes em afirmar que tomam decisões de uma forma lógica e sistemática, sempre pensam nas consequências, requerem uma reflexão mais cuidadosa por envolverem profissionais e investimentos. Notoriamente não tomam decisões no calor da emoção, consideram várias opções, em termos de um objetivo específico.

A análise de cenários tem sido utilizada ao longo da história, como elemento fundamental para apoio e assertividade à tomada de decisão. Tal análise caracteriza, em essência, o que se denomina pensamento ou planejamento estratégico. Essa análise passou a adquirir tecnologia própria, com o tratamento probabilístico ou possibilístico dos distintos cenários, e do consequente tratamento matemático dos cursos de ação a serem potencialmente seguidos.

A ideia central da análise de cenários é efetuar a construção de diferentes contextos – os cenários, alternativos, passíveis de materialização. Delineando-se diferentes cursos de ação – as estratégias, que podem ser seguidas para cada um desses cenários. Haverá, assim, cenários aparentemente mais prováveis e menos prováveis de se materializar. Da mesma forma, deverá ser estruturado um possível inter-relacionamento entre estratégias de implementação de alternativas, de tal modo que, à medida que a realidade for sendo desvendada, tanto os cenários elaborados previamente como as estratégias sejam reavaliados.

Cenários constituem uma ferramenta de planejamento poderosa, principalmente porque o futuro é imprevisível. Usar cenários é ensaiar para o futuro, antes de o futuro chegar. Ao reconhecer sinais de aviso e a história que está emergindo, podem-se evitar surpresas, adaptar-se e agir efetivamente. Outras características importantes do método de cenários são a procura sistemática das discontinuidades que poderiam ocorrer no futuro e a explicitação do papel dos atores econômicos e políticos.

Existem algumas hipóteses básicas de que as estratégias sólidas reduzem a complexidade, não há nada de muito complicado em uma boa estratégia, que deve ser regida pelo bom senso, investir tempo em estratégia gera economia de tempo no dia a dia.

Os atores da decisão frequentemente, são definidos por termos como decisor, facilitador e analista e são usados como sinônimos. Geralmente, esse fato decorre de ser o mesmo indivíduo, ou grupo de indivíduos, encarregados de executarem as três funções.

Outra situação abordada foi quanto à seara da intuição do gestor nas tomadas de decisões, no decorrer das entrevistas, verificou-se a pouca relevância de confiabilidade no seu instinto, principalmente decisões técnicas. Notou-se que a prática da meditação tem ajudado nesse contexto, “*sensibilidadade*” e “*feeling*” foram termos utilizados para descrever como a intuição interfere de forma presente, mas não vigorosa. As intuições podem enganar, por

isso devem ser analisadas todas as possibilidades, pouco se demonstraram confiáveis no campo de sentimentos e reações, o ambiente corporativo não permite o envolvimento de sentimentos nas decisões mais importantes. Há a necessidade de serem cuidadosos, pois nem sempre o que sentem é a solução, “*olhar e ver*” o que é “*miragem e o que é imagem*”, denotam os estilos e os diferenciais dos gestores no mundo corporativo.

Todas as pesquisas foram realizadas através de *softwares* de conexão de voz e vídeos pela *internet*, apesar das entrevistas terem transcorrido em ambiente presencial, estas certificando a realidade empreendedora presentes nesta dissertação. A pesquisa procurou contribuir para a compreensão dos propósitos profissionais desses gestores, havendo a percepção do emprego da técnica da história de vida, pertinente a seus intentos, por meio dos relatos obtidos dos gestores participantes.

Uma outra percepção decorrente deste estudo é a necessidade de uma ênfase nos recursos tecnológicos como contribuição ao desenvolvimento decisional empreendedor, abolindo a ideia de que, a divulgação e acessibilidade de produtos e serviços por meios remotos, não surtirão efeito imediato.

Foram notadas limitações no projeto de pesquisa, outrossim, e para aprofundar o tema, sugere-se a análise da influência do gênero na tomada de decisão, sob o foco da racionalidade ou intuição, no primeiro nível da função gerencial das organizações. Como a presente dissertação não esgotou o tema abordado, sugerem-se pesquisas posteriores sobre cognição, tomada de decisão pelo enfoque emocional, suas correlações, interferências e consequências. O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação. Entre eles, destaca-se desdobramentos não realizados por este trabalho como os voltados ao nível de importância dentro da organização: altamente importantes; importantes; medianamente importantes; pouco importantes; não importantes. Nas ações voltadas à estruturação temos: as estruturadas; não-estruturadas; voltadas à previsibilidade: rotineiras ou cíclicas; não rotineiras ou acíclicas; inéditas; voltadas aos desdobramentos de modelos

processuais, anárquica, política, operacional, heurísticas, rápidas, frugais, racionalidade ecológica, julgamentos morais e intuitivos.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. **Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012).** *Academy of Management Review*, v.38, n.1, p.154-157, 2013.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** Trad. Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARIELY, D. **Previsivelmente irracional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARBER, B. **All economies are embedded: the career of a concept and beyond.** *Social research*, 1995, 62(2), 387-413.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** Casos Brasileiros. CW - Companion Website, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Barry, E. K., e McCarthy, P. (2001) *The relationship between personality type and perceived hearing aid benefit.* *Hearing Journal*, 54(9), 41, 44, 46, 2011.

BAUM, J. R. et al. **Entrepreneurship as an area of psychology study: an introduction.** In J. R. Baum, M. Frese, e R. B. Baron (Eds.), *The psychology of Entrepreneurship* (pp. 1-18). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers 2007.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEU, D. S.; BUCKLEY, M. R.; HARVEY, M. G. **Ethical decision-making: A multidimensional construct.** *Business Ethics: A European Review*, 2003, 12, 88–107.

BROWN, T. A. et al. **Ethics and personality: empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students.** *Journal of Education for Business*, v. 85, n. 4, p. 203-208, 2010.

BOEMER, M. R. **A condução de estudos segundo a metodologia de investigação fenomenológica.** *Revista Latino-americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 83-94, jan. 1994.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. **A brief history of decision making.** *Harvard Business Review*, 2006. 84 (1), p.32.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; HOY, F. S. **An entrepreneurship index: an empirical validation.** *Frontiers of Entrepreneurship Research.* Boston: Center for Entrepreneurial Studies/Babson College, 1992.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. **Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations.** *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed; 2009.

CHENG, Z.; DONG, J. **Risk perception and entrepreneur's decision to start a venture: An empirical study from Optical Valley of China (Wuhan).** *Wuhan: The Sixth Wuhan International Conference on E-Business - Innovation Management Track*, 2007.

CHERMACK, T. J. **Mental models in decision making and implications for human resource development.** *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 4, p. 408-422, 2003.

CLIFT, R.; SIM, S.; KING, H.; CHENOWETH, J.; L. CHRISTIE, I.; CLAVREUL, J.; MUELLER, C.; POSTHUMA, L.; BOULAY, A.-M.; CHAPLIN-KRAMER, R.; CHATTERTON, J.; DECLERK, F.; DRUKMAN, A.; FRANCE, C.; FRANCO, A.; GERTE, D.; GOEDKOOP, M.; HAUSCHILD, M. Z.; HUIJBREGGTS, M. A. J.; KOELLNER, T. **The Challenges of Applying Planetary Boundaries as a Basis for Strategic Decision-Making in Companies with Global Supply Chains. Sustainability.** feb.2017, Vol. 9 Issue 2, p279. 23p. Basel, Switzerland , 2017. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=03ad977d-6d5c-4cb4-8434-0318b26681e3%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=121438362&db=fsr>. Acesso em 27.12.2020.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição.** São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008, P. 38 e 39.

CRAVER, C. F. **Role functions, mechanisms, and hierarchy.** *Philosophy of Science* 68: 53–74, 2001.

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano.** Título original: *Descartes' Error Emotion, Reason, and the Human Brain*, 1994. 4ª reimpressão. São Paulo: Editora Schwarcz S.A., 2018.

DAVEL, E.; ROLLAND, D.; TREMBLAY, D.-G. **A nova distribuição de responsabilidades na organização do trabalho em equipe em Quebec.** In: III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (2000: Buenos Aires). Anales. Buenos Aires, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAWSON, G.; ASHMAN, S.; CARVER, L. **The role of early experience in shaping behavioral and brain development and its implications for social policy**. *Development and Psychopathology*, 2000. 12, 695–712.

DEAN, J. W. Jr.; SHAFMAN, M. P. **Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness**. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 2 (Apr., 1996), pp. 368-396.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. 2005. 268 f. Dissertação (Doutorado). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

DE TONI, D. *et al.* **A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metalmecânico**. READ - Revista Eletrônica de Administração, vol. 14, núm. 3, septiembre-diciembre, 2008, pp. 622-649; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137461006> Acesso: 17.julh.18.

DE TONI, D. *et al.* **As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional**. READ - Revista Eletrônica de Administração, vol. 20, núm. 3, septiembre - diciembre, 2014, pp. 713-739. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137011005> Acesso: 17.julho.18.

DHEER, R. J. S.; LENARTOWICZ, T. **Multiculturalism and Entrepreneurial Intentions: Understanding the Mediating Role of Cognitions**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12260, pp. 1-41. 2016.

DIAS, D. T. A. **Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmecânico de Caxias do Sul, 2015**. 168f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração.

DIAS, D. T. A. *et al.* **A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório connexio**. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, ano 4, edição especial - issn 2236-8760. UP - Universidade Potiguar, Universidade de Caxias do Sul, Brasil. Disponível em:

<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/778>  
24.julho.18.

Acesso:

DIMOV, D. ***Gappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities***. *Entrepreneurship Theory and Practice*, jan. 2011.

DORNELAS, J. C. **Qual a importância da inovação no processo empreendedor? Quanto à criatividade pode influenciar o processo de inovação? Você se considera criativo(a)?** Livro Empreendedorismo - Capítulo 2 – Dilema 5 - 4 de november, 2011.

DORNELAS, J. C. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **A decisão eficaz**. In: **Processo decisório**. Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, p .79, 2006.

DUNCAN, R. B. ***Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty***. *Administrative Science Quarterly*, 1972. 17(3), 313-332.

EISENHARDT, K. ***Making fast strategic decisions in high-velocity environments***. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, september, 1989.

EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. ***Strategic decision making***. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.

ELAHEE, M.; BROOKS, C. ***Trust, and negotiation tactics: perceptions about business-to-business negotiations in Mexico***. *The Journal of Business e Industrial Marketing*, v. 19, n. 6, p. 397-404, 2004.

ELSTER, J. ***Emotions and Economic Theory***. *Journal of Economic Literature*, v. 36, p. 47-74, mar. 1998.

ELSTER, J. ***Reason and Rationality***. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed., São Paulo: Editora Atlas, p. 12, 2001.

FINKELSTEIN, S.; WHITEHEAD, J.; CAMPBELL, A. ***Think Again. Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You***, Harvard Business Press, Boston, MA. 2009.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1999. v. 31, n. 3, pp. 63-71.

FILION, L. J.; LIMA, E. **As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seus estudos.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 15, n. 2, pp. 32-52, 2010.

FILION, L. J.; LIMA, E. **As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 14, n. 2 pp. 89-107, 2009.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** Revista de Administração de Empresas, 39(4), pp. 6-20. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. Revista de Administração de Empresas, 7(3) 2-7, 1999.

FREITAS, H. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1997. Processo de tomada de decisão instantânea e o papel da intuição. *Escritos Contables y de Administración*, v. 4, p. 13-41, 2014.

FRIEDMAN, R. E. **Entrepreneurial renewal in the industrial city.** *Annals of the American Academic Political Science*, 1986. 488(1),35-46.

FRITZSCHE, D. J. **A model of decision making incorporating ethical values.** *Journal of Business Ethics*, 10: 841-852. *Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? The Journal of Management Development*, v. 25, n. 2; p. 118-133, 2006.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2011.** Recuperado de: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf> Acesso: 17. Julho 18.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2016.** Relatório nacional. Curitiba: IBPQ, 2017.

GIL, A. C. Estudo de Caso: **Fundamentação Científica, Subsídios para Coleta e Análise de Dados e Como Redigir o Relatório.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. Revista Científica: **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas;** RAC, v.2, n.1, jan./abr. 2007: 27-45.

GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. ***Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality***. *Psychological Review*, v. 103, n. 4, p. 650-669, 1996.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 25ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em: <https://eduardolbm.files.wordpress.com/2014/10/inteligencia-emocional-daniel-goleman3.pdf> Acesso: 17.julho.18.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações**. 3ª ed., Gradiva, 2007.

GRANOVETTER, M. ***Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness***. *American Journal of Sociology*. 1985. 91, 481-510.

GROYSBERG, B. *et al.* **O Guia do Líder para Cultura Corporativa - Como gerenciar as oito áreas cruciais da vida organizacional**. Publicado na HBR - Harvard Business Review, janeiro – fevereiro, 2018, pgs. 03 – 08.

GUEBUR, A. Z.; POLETO, C. A.; VIEIRA, D. M. S.; **Inteligência emocional no trabalho - Emotional intelligence at work**. Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71 - 96, jan/jun 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANIF, S.; AHSAN, A.; WISE, G. ***Icebergs of Expertise-Based Leadership: The Role of Expert Leaders in Public Administration***. *Sustainability*. Vol. 12, Ed. 11, Basel, Switzerland. (2020). Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/icebergs-expertise-based-leadership-role-expert/docview/2410068897/se-2?accountid=34749>. Acesso em 27.12.2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., e SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HUNT, S.; VITELL, S. ***A general theory of marketing ethics***. *Journal of Macromarketing*, v. 8, n. 2, p. 5-16, 1986.

IGT - Instituto de Gestalt Terapia e Atendimento Familiar - **IGT na Rede**. Vol. 12 nº 23. Rio de Janeiro, Brasil, 2015.

JOHS-ARTISENSI, J. L.; OLSON, D. M.; NAHM, A. Y. **Development of a Self-Assessment Tool to Facilitate Decision-Making in Choosing a Long Term Care Administration Major**. *Scholarly Journals Educational Gerontology* Vol. 42, Ed. 1, Philadelphia - PA, 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/development-self-assessment-tool-facilitate/docview/1773215751/se-2?accountid=34749>. Acesso em 27.12.2020.

KAHNEMAN, D. **A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality**. *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, september, 2003.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUTONEN, T.; PALMROOS, J. **The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3),285-300, 2010.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Quality mark, 1998.

KLEIN, G. *et al.* **Decision Making in Action: Models and Methods**. [S.l.]: New Jersey, 2006.

KRUEGER, N. R. **What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p.123-138, 2007.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.

LEBAS, M. J. **Performance measurement and performance management**. *International Journal of Production Economics*. v. 41, p. 23-35, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.

LEITÃO, S. P. **A decisão na academia.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan./mar. 1993.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Negotiation.** 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 2009.

LINDBLOM, C. E. **The Science of "Muddling Through".** *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LIPSHITZ, R.; KLEIN, G.; CARROLL, J. S. **Naturalistic Decision Making and Organizational Decision Making: Exploring the Intersections.** *Organization Studies*, v. 7, n. 7, p. 917-923, 2006.

LOHRKE, F.; LANDSTRÖM, H. **History matters in entrepreneurship research.** In H. Landström e F. Lohrke (Eds.), *Historical foundations of entrepreneurship research (pp. 1-14).* Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D. S.; FERNANDES, B. H. R. **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações.** In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (Eds.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.* São Paulo: Iglu Editora, p. 124-150, 2001.

MAFRA P.F.C. **Modelo Integrativo sobre Comportamento Informacional em Processos Decisórios.** Revista de Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v.15, n.3, p.27-49, jul. / set., 2011.

MAGALHÃES, D. V., *et al.* **O papel da gestão de custo para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa M. A. turbo diesel.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 01, Vol. 06, pp. 05-22 janeiro de 2019.

MARCHISOTTI, G. G.; ALMEIDA, R. L.; DOMINGOS, M. L. C. **Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture.** Revista de Administração Mackenzie. Vol. 19 Issue 3, p1-26. 26p, 2018. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=7caf45ed-95ca-4a1d-927d-439a6323cf01%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=131239079&db=foh>. Acesso em 27.12.2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004

MELLO, R. B.; MARCON, R. **A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria**

**e firma no contexto brasileiro.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28. Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

McCLELLAND, D. C. ***Achievement Motivation Can Be Developed.*** *Harvard Business Review*, v. 43, p. 68, nov. Dec. 1965.

McCLELLAND, D. C. ***Business Drive and National Achievement.*** *Harvard Business Review*, p. 99-112, jul./aug. 1972.

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

MILAN, G. *et al.* **A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações.** *Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 3, pp. 355-381, 2014.

MILLER, S.J.; HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. **A tomada de decisão nas organizações.** Tradução Claudio P. Mazzilli e Carlos Osmar Bertero. In: HARDY C.; CLEGG S.R.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310.

MINTU-WIMSATT, A. ***Personality and negotiation style: the moderating effects of cultural context.*** *Thunderbird International Business Review*, v. 44, n. 6, p. 729-748, 2002.

MINTZBERG, H. ***The manager's job: folklore and fact.*** *Harvard Business Review*, July/Aug. 1975.

MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação como o desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul.** 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2012.

MITCHELL, R. K. *et al.* ***Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research.*** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.27, n.2, p.93–104, 2002

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. ***“How Information Management Capability Influences Firm Performance,”*** *MIS Quarterly* (35:1), pp. 237-256, 2011.

MORGAN, R. M. ***Relationship marketing and marketing strategy.*** In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). *Handbook of relationship marketing.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NECK, H.; GREENE, P. **Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers.** *Journal of Small Business Management*, v.49, n.1, p.55-70, 2011.

NEWELL, A.; SHAW, J. C.; SIMON, H. A. **Elements of a theory of human problem solving.** RAND CORP SANTA MONICA CALIF. (No. P971), 1957.

PESSOA, E. **Tipos de empreendedorismo: - semelhanças e diferenças.** 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/tipos-de-empreendedorismosemelhancas-e-diferencas/10993> Acesso em: 06 dez. 2018.

PETERSON, K.; FLOYD, N.; FERGUSON, L.; CHRISTENSEN, V.; HELFAND, M. **User survey finds rapid evidence reviews increased uptake of evidence by Veterans Health Administration leadership to inform fast-paced health-system decision-making.** *Systematic Reviews*; Vol. 5, London, UK (2016). Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/user-survey-finds-rapid-evidence-reviews/docview/2132407710/se-2?accountid=34749>. Acesso em 27.12.2020.

PFEFFER, J. **Changing mental models: Hr's most important task.** *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 123-128, 2005.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. - **Fundamentos de pesquisa em enfermagem.** 3. ed., porto Alegre, Artes Médicas, 1995. 391p. PORTER, M. E. **Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior.** Ed. Campus 25º Edição. 1985, p.03; 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PÓVOA, A. **Mundo Financeiro: um olhar de um gestor.** Editora Saraiva, São Paulo, 2010.

POZIN, I. **10 best reasons to be an entrepreneur.** Disponível e Recuperado de <http://www.inc.com/ilya-pozin/10-best-reasons-to-be-entrepreneur.html>, 2013. Acesso: 01.nov.18.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism.** [S.l.]: Richard D. Irwin, 1980.

RAMOS, J. L. G. **Aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores brasileiros e uruguaios que vivenciaram o fracasso empresarial.** 2015. 195 p. Dissertação de Mestrado. PPGA – UFSM, 2015.

RUMELT, R. P. ***Inertia and transformation, in Montgomery, C.A. Resource Based and Evolutionary Theories of the Firm, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, p.101-132, 1995.***

SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. ***Intuition in organizational decision making. In the Oxford handbook of organizational decision making, ed. G. P. Hodgkinson, and W. H. Starbuck, 305-324. 2007 - New York: Oxford University Press. 2008.***

SALUSSE, M. A. Y. **O Ensino de Empreendedorismo com o Fundamento na Teoria Effectuation.** Repositório Digital FGV, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11571> Acesso em: abr. 2020.

SANDERS, P. ***Phenomenology: a new way of viewing organizational research.*** *Academy of management review*, v.7, n.3, p.353-360, 1982.

SANTOS C. M.; PAIXÃO, A. R. Revista Empreendedor - ***Study of the entrepreneurial profile of undergraduate students in graduate management education institutions in Jundiaí - “Perfil empreendedor” - 2007.*** [www.numerabilis.cnt.br/empresa/perfil\\_do\\_empreendedor](http://www.numerabilis.cnt.br/empresa/perfil_do_empreendedor) Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36675/estudo-do-perfil-empreendedor-do-aluno-de-graduacao-em-administracao-egresso-de-instituicoes-de-ensino-da-regiao-de-jundiai/en> Acesso: 01.nov.18.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução feita a partir do texto em língua inglesa, intitulado *The Theory of Economic Development*, 1955 - traduzido por Redvers Opie, por autorização especial de *The President and Fellows of Harvard College, Cambridge, USA.* São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHWARTZ, B. ***The Paradox of Choice: Why More Is Less.*** [S.l.]: Harper Perennial, 2005.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. ***Decision-making style: The development and assessment of a new measure.*** *Educational and Psychological Measurement*, v. 55, p.818–831, 1995.

SHANE, S. A. ***Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research.*** *Academy of Management Review*, v. 17, n. 1, p. 10-20, Jan. 2012.

SMALLBONE, D.; WELTER, F. **Entrepreneurship in transition economies: necessity or opportunity driven?** *Small Business Economic*, (4), 249-262, 1995.

SEBRAE. **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da federação 2007.** (Série Estudos e Pesquisas). Brasília: Sebrae, 2001.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2007.

SEBRAE. **Causa Mortis – O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida.** São Paulo, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf) Acesso em 12.07.2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileiras 2015.** Disponível: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em 21.01.2018.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** 28.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SERTEK, P.; **Administração e Planejamento Estratégico;** Ed. 02 – Editora Ibpex. São Paulo, 2011.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance.** Rio de Janeiro, Quality mark. Editora, 1993.

SILVA, A.B. **A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais.** In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.* São Paulo: Saraiva, p.267-297, 2006.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança.** Rio de Janeiro: USAID, 1963. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas.* Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **The new science of management decision.** New Jersey: Prentice-Hall, 1977. *Rationality in Psychology and Economics. The Journal of Business*, v. 59, n. 4, p. S209-S224, oct. 1986. VISÃO EXECUTIVA SOBRE A

TOMADA DE DECISÃO INSTANTÂNEA. Desenvolvimento em Questão 449. *Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. Academy of Management Executive*, v. 1, n. 1, p. 57-64, feb. 1987.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979a. 278p. *Rational decision making in business organizations. The American Economic Review*. p. 493-513, set. 1979b. *A razão das coisas humanas*. Lisboa: Gradiva, 1989.

STANCZYK, A.; FOERSTL, K.; BUSSE, C.; BLOME, C. **Global Sourcing Decision-Making Processes: Politics, Intuition, and Procedural Rationality**. *Journal of Business Logistics*. Vol. 36 Issue 2, p160-181. 22p. Oxford, UK. jun. 2015. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=7caf45ed-95ca-4a1d-927d-439a6323cf01%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=103288554&db=bsh>. Acesso em 27.12.2020.

STEWART, W. H.; ROTH, P. **A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers**. *Journal of Small Business Management*, v. 45, n. 4, p. 401-421, 2007.

STOREY, D. **Book review: the economics of self-employment and entrepreneurship**. *International Small Business Journal*, 2006. 24(1), 101-103.

TACHIZAWA, T. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade**. 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 541. Campo Limpo Paulista. 2019.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: teste de micro e pequenas empresas**. Editora Fundação Getúlio Vargas. Pp. 181-220. Rio, RJ. 2018.

TACHIZAWA, T. **Legislação das Micro e Pequenas Empresas. Série Sustentabilidade e Gestão Empresarial, Campo Limpo Paulista**. 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 58-422-442-453-486. Campo Limpo Paulista. 2019.

TACHIZAWA, T. **Gestão Amb. Resp. Soc.** 9ª. edição. Editora Atlas. Pp. 8. Rio, RJ. 2020.

TELLES, R. **A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração**. *Revista de Administração*, v.36, n.4, p.64-72, São Paulo, out-dez. 2001.

TOWNSEND, D. M.; BUSENITZ, L. W.; ARTHURS, J. D. **To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture**. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202, 2010.

TREVINO, L. K. ***Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model.*** *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 601-617, 1986.

TREVINO, L. K.; WEAVER, G. R.; REYNOLDS, S. J. ***Behavioral ethics in organizations: a review.*** *Journal of Management*, v. 32, n. 6, p. 951-990, 2006.

UMMAH, S. ***Entrepreneurial motivation and self-employment intention: an empirical study on management undergraduates in Sri Lanka.*** *Journal of Management*, 2009. 5(1), 87-96.

UMMAH, S.; GUNAPALAN, S. ***Factors influencing on entrepreneurial success: an empirical study on women headed families in Ampara and Batticaloa districts in Sri Lanka.*** *International Journal of Business, Economics and Law*, 2012, 1(1),141-148. Recuperado de <http://klibel.com/wp-content/uploads/2012/12/FACTORS-INFLUENCING-ON-ENTREPRENEURIAL-SUCCESS-AN-EMPIRICAL-STUDY-ON-WOMEN-HEADED-FAMILIES-AMPARA-AND-BATTICALOA-DISTRICTS-IN-SRI-LANKA.pdf> . Acesso em: 20 nov. 2018.

UZZI, B. ***Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.*** *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 2, p. 35-67, 1997.

VALARELLI, M. M.; VALE, G. M. V. ***Informalidade e cidadania: empreendimento informais no Rio de Janeiro.*** Rio de Janeiro: IBASE. 1997.

VALE, G. M. V.; AGUIAR, M. A. S.; ANDRADE, N. A. ***Fatores condicionantes da mortalidade de empresas.*** Brasília: Edições Sebrae, 1998.

VAN MANEN, M. ***Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy.*** State University of New York Press, Albany, 1990.

VAVRA, T. G. ***Marketing de relacionamento: after marketing.*** São Paulo: Atlas, 1993.

VENKATARAMAN, S. *et al.* ***Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial.*** *Academy of Management Review*, v.37, n.1, p.21-33, jan. 2012.

VERGARA, Sylvia C. ***Métodos de pesquisa em administração.*** São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, V.; VIEIRA, M. ***Empreendedorismo e Treinamento de Líderes - Teste para análise do potencial criativo – [www.abbra.com.br](http://www.abbra.com.br)***, 2007. Disponível em: <https://www.abbra.com.br/jogosexer.htm> Acesso: 01 .nov.18.

ZALIO, P. P. **Sociologie économique des entrepreneurs**. In P. Steiner, e F. Vatin (Eds.), *Traité de sociologie économique* (pp. 573-607). Paris: Puf. 2011.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J. **Evaluating informal entrepreneurs' motives: evidence from Moscow**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2009. 15(1), 94-107.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J.; RODGERS, P. **Evaluating the motives of informal entrepreneurs: some lessons from Ukraine**. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2009. 14(1), 59-71.

WOICESHYN, J. **Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions**. *Long Range Planning* 42, 298-319, 2009.

WOODS, C. R. **Asking the entrepreneur: an enquiry into entrepreneurial behavior**. *Personal Construct Theory & Practice*, 2006. 3(1), 1-12. Recuperado de <http://www.pcp-net.org/journal/pctp06/woods06.pdf>. Acesso: 01.nov.18.

## APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

APÊNDICE B: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPRESA 01

APÊNDICE C: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPRESA 02

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

### 1. Dados empresariais

#### a. Empresa/Site:

#### b. Ramo de atividade:

- Indústria
- Comércio
- Prestação de Serviços

#### c. Porte:

- 0 a 4
- 5 a 10
- 11 a 15
- 16 a 40
- 41 a 60
- mais de 61
- uma loja filial    duas lojas filiais    três ou mais lojas filiais

#### d. Natureza jurídica:

- ME
- MEI
- EPP
- EIRELLI
- LTDA

#### e. Certificação ABNT/ISO:

- ISO9000
- 14000
- 16000
- SA8000
- AA1000
- Certificação de exportação
- Selo verde

### 2. Qual decisão você considera estratégica para sua empresa?

- Novos lançamentos/produtos
- Loja fábrica
- Publicidade /propaganda
- Política de preços
- Atendimento à clientes
- Negociações com fornecedores
- Negociação com bancos e instituições financeiras
- Realização de produção doméstica na residência do profissional
- Contratação de trabalhadores avulsos e em regime intermitente

### 5. Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões?

- Identificar oportunidades Flexibilidade
- Independência/delegação
- Relacionamento interpessoal
- Criatividade para encontrar soluções viáveis
- Disposição para assumir riscos

### 6. Quando você pensa no seu futuro, você consegue:

- Imaginar de forma clara e específica como estarão seus negócios daqui a dois anos

- Não existem regras para assegurar o comportamento ético
- Ter apenas uma ideia, uma noção preliminar de como estarão seus negócios no futuro, porque não é possível prever as mudanças do cenário econômico
- Definir clara e especificamente o cenário de seus negócios pelo menos cinco anos à frente

**7. Quando você pensa no seu futuro e em suas possibilidades de vida, você:**

- Apoiar-se em ideias condicionadas por dados de realidade
- Apoiar-se em ideias condicionadas por seus desejos
- Não se importa muito com o que é factível, porque acredita que o importante é o seu desejo em relação ao futuro

**8. Quando você pensa em futuros negócios ou oportunidades, você prefere:**

- Pensar em ideias inovadoras que surpreendam o consumidor por sua capacidade de descobrir coisas nas quais ninguém havia pensado antes
- Pensar em ideias de negócios que correspondam a necessidades de mercado
- Pensar em ideias de negócios que darão certo porque você sempre pensou naquilo e nunca ninguém viabilizou tal ideia

**9. Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você:**

- Aguarda que os outros fatores encaminhem a situação para depois poder decidir o que fazer
- Atua imediatamente no problema eliminando todas as dificuldades / complicadores que dependem de você
- Espera que outras pessoas atuem e resolvam as dificuldades antes de você, porque acredita que nenhuma ação vai adiantar antes que a situação se tranquilize

**10. Quando você se depara com uma situação de desafio, você:**

- Sente-se atraído pelo desafio e envolve-se rapidamente, avaliando apenas os pontos mais importantes da situação
- Se preocupa, e prefere o "caminho" de menor dificuldade
- Prefere a opção de menor estresse e maior tranquilidade, mesmo que isso represente esperar uma próxima situação para envolver-se

**11. Quando você se prepara para uma situação nova, você:**

- Pensa e elege prioridades que definirão a sua atuação
- Avalia a situação na sua cabeça e toma a decisão conforme sua forma de atuar
- Escreve os prós e os contras, definindo um "mapa de percurso" com prioridades de ação

**12. Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você:**

- Prorroga suas atitudes em relação ao caso para avaliar seu envolvimento
- Mantém a situação e adota rapidamente novas formas de agir, com ações flexíveis para superar o problema
- Interrompe a situação o mais breve possível para tomar outro caminho, porque "se não deu certo é sinal de que não era para ser"

**13. Quando define um objetivo e por razões que não previa depara com dificuldades para realizá-lo, você:**

- Permite-se estabelecer novos objetivos imediatamente, mesmo que sejam diferentes e divergentes dos anteriores
- Começa logo a pensar em mudar os objetivos estabelecidos
- Flexibiliza as ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perde o objetivo de vista

**14. Quando alcança um objetivo importante para sua vida, você:**

- Continua acreditando que deve economizar sempre, mesmo que necessite de algo para sua recompensa pessoal
- Procura se recompensar com algo importante, o que, pensando bem, funciona como um reforço para novas realizações
- Não dá muita importância e coloca-se rapidamente em outras situações

**Nas afirmações das sentenças abaixo, classifique-as de 5 (cinco) a 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações:**

**Discordo Totalmente    |1|2|3|4|5|    Concordo Totalmente**

- 15.  Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes
- 16.  Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas
- 17.  Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes
- 18.  Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes
- 19.  Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes
- 20.  Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível
- 21.  Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes
- 22.  Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto
- 23.  Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo
- 24.  Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática
- 25.  A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa
- 26.  Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico
- 27.  Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão
- 28.  Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto
- 29.  Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição
- 30.  Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações
- 31.  Eu geralmente tomo decisões rápidas
- 32.  Eu costumo tomar decisões no calor do momento
- 33.  Eu tomo decisões importantes rápidas

Fonte: Adaptado pelo Autor, de (TACHIZAWA, *ET AL* 2018); (SENGE 2012); (CHAPMAN e FERFOLJA 2001); (DORNELAS 2005); (SCOTT e BRUCE 1995).

## APÊNDICE B: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPRESA 01

Segundo entrevista em profundidade, com base nas questões do Apêndice A, fechadas e com critérios validado nos autores, segue:

### 1. Dados empresariais

#### a. Empresa/Site: Empresa 01

Empresário 1	
Parte 1 – Perfil	
Rubrica	Unidade de contexto
1 -Código do empresário	Empresa 01
2 – Idade	53 anos
3- Estado civil	Casado
4 - Grau de instrução	Técnico
5- Formação principal	Administração
6- Tempo de experiência do empresário	35 anos

#### b. Ramo de atividade:

- Indústria
- Comércio
- Prestação de Serviços

#### 1c) Porte (número de empregados):

- 0 a 4
- 5 a 10
- 11 a 15
- 16 a 40
- 41 a 60
- mais de 60

#### 1d) Número de filiais:

- uma loja filial
- duas lojas filiais
- três ou mais lojas filiais
- loja de fábrica
- sem filial/loja de fábrica

#### 1e) Natureza jurídica:

- MEI
- ME
- EPP
- EIRELI
- LTDA

#### 1f) Certificação ABNT/ISO/outras:

- ISO 9000
- ISO 14000

- ISO 16000
- SA8000
- AA1000
- Certificação de exportação
- Selo verde
- Sem certificações

**4 Qual decisão você considera estratégica para sua empresa?**

- Novos lançamentos/produtos
- Loja fábrica
- Publicidade /propaganda
- Política de preços
- Atendimento à clientes (SIC) “... para nós a satisfação do cliente é a melhor estratégia para fecharmos novos contratos ...”
- Negociações com fornecedores
- Negociação com bancos e instituições financeiras
- Realização de produção doméstica na residência do profissional
- Contratação de trabalhadores avulsos e em regime intermitente

**5 Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões?**

- Identificar oportunidades Flexibilidade
- Independência/delegação
- Relacionamento interpessoal
- Criatividade para encontrar soluções viáveis (SIC) “... nos projetos que desenvolvemos, o cliente quer prazo e neste caso, somos obrigados a ser criativos para a execução ...”
- Disposição para assumir riscos

**6 Quando você pensa no seu futuro, você consegue:**

- Imaginar de forma clara e específica como estarão seus negócios daqui a dois anos
- Não existem regras para assegurar o comportamento ético
- Ter apenas uma ideia, uma noção preliminar de como estarão seus negócios no futuro, porque não é possível prever as mudanças do cenário econômico
- Definir clara e especificamente o cenário de seus negócios pelo menos cinco anos à frente (SIC) “... faço um planejamento para o futuro sempre estudando o crescimento do mercado e de meus clientes e os investimentos que farei nos próximos anos talvez não exatamente nos próximos 5 anos, mas mínimo 3 ...”

**7 Quando você pensa no seu futuro, e em suas possibilidades de vida, você:**

- Apoia-se em ideias condicionadas por dados de realidade (SIC) “... tenho que estar muito atento ao mercado e decisões macroeconômicas sobre tudo que envolvem meu negócio, todos os dias ...”
- Apoia-se em ideias condicionadas por seus desejos
- Não se importa muito com o que é factível, porque acredita que o importante é o seu desejo em relação ao futuro

**8 Quando você pensa em futuros negócios ou oportunidades, você prefere:**

- Pensar em ideias inovadoras que surpreendam o consumidor por sua capacidade de descobrir coisas nas quais ninguém havia pensado antes
- Pensar em ideias de negócios que correspondam a necessidades de mercado (SIC) “... sempre estou antenado em tecnologias e no que os meus

**concorrentes estão fazendo, para não ficar para trás, visito frequentemente feiras e eventos da área como a Feira Abimaq ...”**

Pensar em ideias de negócios que darão certo porque você sempre pensou naquilo e nunca ninguém viabilizou tal ideia

**9 Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você:**

Aguarda que os outros fatores encaminhem a situação para depois poder decidir o que fazer

**→** Atua imediatamente no problema eliminando todas as dificuldades / complicadores que dependem de você **(SIC)** “... **no meu caso, tempo é dinheiro, quanto mais eu prorrogar as ações, mais tempo e recursos terei que investir para sanar o problema, então procuro ser o mais dinâmico possível ...”**

Espera que outras pessoas atuem e resolvam as dificuldades antes de você, porque acredita que nenhuma ação vai adiantar antes que a situação se tranquilize

**10 Quando você se depara com uma situação de desafio, você:**

Sente-se atraído pelo desafio e envolve-se rapidamente, avaliando apenas os pontos mais importantes da situação

**→** Se preocupa, e prefere o "caminho" de menor dificuldade **(SIC)** “... **como são muitos projetos que tenho ao mesmo tempo (obras) tenho que ser o mais eficiente possível na resolução dos problemas e procuro o caminho que mais me facilite o desfecho ...”**

Prefere a opção de menor estresse e maior tranquilidade, mesmo que isso represente esperar uma próxima situação para envolver-se

**11 Quando você se prepara para uma situação nova, você:**

**→** Pensa e elege prioridades que definirão a sua atuação **(SIC)** “... **todos os dias eu pratico a política de prioridades e sempre deu certo ...”**

Avalia a situação na sua cabeça e toma a decisão conforme sua forma de atuar

Escreve os prós e os contras, definindo um "mapa de percurso" com prioridades de ação

**12 Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você:**

Prorroga suas atitudes em relação ao caso para avaliar seu envolvimento

**→** Mantém a situação e adota rapidamente novas formas de agir, com ações flexíveis para superar o problema **(SIC)** “... **preciso resolver o problema do cliente e não lhe trazer mais um, por isso me adapto o mais rápido possível a possível solução ...”**

Interrompe a situação o mais breve possível para tomar outro caminho, porque "se não deu certo é sinal de que não era para ser"

**13 Quando define um objetivo e por razões que não previa depara com dificuldades para realizá-lo, você:**

Permite-se estabelecer novos objetivos imediatamente, mesmo que sejam diferentes e divergentes dos anteriores

Começa logo a pensar em mudar os objetivos estabelecidos

**→** Flexibiliza as ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perde o objetivo de vista **(SIC)** “... **normalmente ao identificar essa situação informo rapidamente ao cliente e este é quem toma a decisão,**

**mas, na maioria das vezes, tenho que aditivar os contratos para garantir a entrega da obra, mesmo que o prazo aumente ...”**

**14 Quando alcança um objetivo importante para sua vida, você:**

Continua acreditando que deve economizar sempre, mesmo que necessite de algo para sua recompensa pessoal

Procura se recompensar com algo importante, o que, pensando bem, funciona como um reforço para novas realizações

**→ Não dá muita importância e coloca-se rapidamente em outras situações (SIC) “... terminada uma obra possivelmente já estou em outras, por isso minha vida é muito dinâmica, e somente dou uma pausa para descanso e gratificação no final do ano, época em que todas as fábricas estão praticamente paradas ...”**

**Nas afirmações das sentenças abaixo, classifique-as de 5 (cinco) a 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações:**

Discordo Totalmente    |1|2|3|4|5|    Concordo Totalmente

**15**    **5** Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes (SIC) “... **principalmente de áreas em são muito técnicas ...”**

**16**    **5** Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas (SIC) “... **principalmente decisões estratégicas...**”

**17**    **5** Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes (SIC) “... **dentro do círculo do conselho de profissionais que tenho eu normalmente os consulto antes de tomar decisões...**”

**18**    **4** Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes (SIC) “... **quando envolvem outras áreas relevantes nas decisões, sim...**”

**19**    **4** Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes (SIC) “... **Na maioria das vezes de profissionais da área técnica ...”**

**20**    **1** Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível (SIC) “... **não tenho esse hábito em meu dia a dia ...”**

**21**    **1** Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes (SIC) “... **não posso protelar decisões do dia a dia por se tornarem uma bola de neve ...”**

**22**    **1** Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto (SIC) “... **não tenho esse hábito em meu dia a dia...**”

**23**    **1** Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo (SIC) “... **nas decisões corporativas, não tenho esse hábito em meu dia a dia ...”**

**24**    **5** Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática (SIC) “... **sempre penso nas consequências também ...”**

**25**    **5** A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa (SIC) “... **por envolver profissionais e investimentos eu devo ter muita reflexão ...”**

- 26 **5**  Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico (SIC) “... vou exaurir todas as situações e possibilidades até achar uma solução viável ...”
- 27 **5**  Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão (SIC) “... sempre tenho de analisar todas as possibilidades ...”
- 28 **3**  Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto (SIC) “... nem sempre eu posso deixar a cargo do instinto, principalmente decisões técnicas ...”
- 29 **3**  Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição (SIC) “... as intuições podem enganar, por isso tenho que analisar todas as possibilidades principalmente na área técnica ...”
- 30 **2**  Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações (SIC) “... no ambiente corporativo não posso deixar a cargo de sentimentos as decisões importantes ...”
- 31 **3**  Eu geralmente tomo decisões rápidas (SIC) “... as mais importantes eu procuro refletir bastante tempo ...”
- 32 **2**  Eu costumo tomar decisões no calor do momento (SIC) “... nunca deixo as emoções intervir no ambiente corporativo, mas às vezes é um pouco difícil ...”
- 33 **3**  Eu tomo decisões importantes rápidas (SIC) “... não, somente depois de refletir muito ...”

Fonte: Adaptado pelo Autor, de (TACHIZAWA, *ET AL* 2018); (SENGE 2012); (CHAPMAN e FERFOLJA 2001); (DORNELAS 2005); (SCOTT e BRUCE 1995).

## APÊNDICE C: ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE EMPRESA 02

Segundo entrevista em profundidade, com base nas questões do Apêndice A, fechadas e com critérios validado nos autores, segue:

### 1. Dados empresariais

#### a. Empresa/Site: EMPRESA 02

Empresário 2	
Parte 1 - Perfil	
Rubrica	Unidade de contexto
1 -Código do empresário	Empresa 02
2 – Idade	48 anos
3- Estado civil	Casado
4 - Grau de instrução	Superior
5- Formação principal	Administração
6- Tempo de experiência do empresário	25 anos

#### b. Ramo de atividade:

- Indústria
- Comércio
- Prestação de Serviços

#### 1c) Porte (número de empregados):

- 0 a 4
- 5 a 10
- 11 a 15
- 16 a 40
- 41 a 60
- mais de 60

#### 1d) Número de filiais:

- uma loja filial
- duas lojas filiais
- três ou mais lojas filiais
- loja de fábrica
- sem filial/loja de fábrica

#### 1e) Natureza jurídica:

- MEI
- ME
- EPP
- EIRELI
- LTDA

#### 1f) Certificação ABNT/ISO/outras:

- ISO 9000
- ISO 14000

- ISO 16000
- SA8000
- AA1000
- Certificação de exportação
- Selo verde
- Sem certificações

**2. Qual decisão você considera estratégica para sua empresa?**

- Novos lançamentos/produtos
- Loja fábrica
- Publicidade /propaganda
- Política de preços
- Atendimento à clientes
- Negociações com fornecedores (SIC) **“...aqui, no nosso negócio são: lançamentos de novos produtos, em nosso core business, sempre foi; atendimento ao cliente, é fundamental, é como o cliente nos enxerga; a publicidade e a propaganda, se a marca não chega, ela não vende e negociação com fornecedores, você pode ter uma boa negociação e um custo justo para girar o seu negócio ...”**

- Negociação com bancos e instituições financeiras
- Realização de produção doméstica na residência do profissional
- Contratação de trabalhadores avulsos e em regime intermitente

**3. Em que característica você se enquadraria para tomar suas decisões?**

- Identificar oportunidades Flexibilidade
- Independência/delegação
- Relacionamento interpessoal
- Criatividade para encontrar soluções viáveis
- Disposição para assumir riscos (SIC) **“... basicamente aqui eu valorizo muito, e também é importante se ter pessoas com mais conhecimento que você, uma relação interpessoal é fundamental, em uma decisão importante, estratégica, você poder recorrer a alguém, buscar alguém que tenha criatividade de encontrar soluções viáveis e também delegar, ter pessoas de confiança, e disposição para assumir riscos, quem não assume riscos não cresce, fica estagnado...”**

**4. Quando você pensa no seu futuro, você consegue:**

- Imaginar de forma clara e específica como estarão seus negócios daqui a dois anos (SIC) **“... hoje eu consigo enxergar de forma clara, ao menos, os próximos dois anos, de acordo com a operação e olhando a obra da Bothanica Minerals ...”**
- Não existem regras para assegurar o comportamento ético
- Ter apenas uma ideia, uma noção preliminar de como estarão seus negócios no futuro, porque não é possível prever as mudanças do cenário econômico
- Definir clara e especificamente o cenário de seus negócios pelo menos cinco anos à frente

**5. Quando você pensa no seu futuro, e em suas possibilidades de vida, você:**

- Apoiar-se em ideias condicionadas por dados de realidade (SIC) **“... eu costumo ser mais racional e me apoiar em ideias, fatos e dados reais, do que está no contexto, no momento para projetar o futuro ...”**

- Apoia-se em ideias condicionadas por seus desejos
- Não se importa muito com o que é factível, porque acredita que o importante é o seu desejo em relação ao futuro

**6. Quando você pensa em futuros negócios ou oportunidades, você prefere:**

- Pensar em ideias inovadoras que surpreendam o consumidor por sua capacidade de descobrir coisas nas quais ninguém havia pensado antes **(SIC)** “...**pensar em ideias inovadoras e em tudo aquilo em que impacta dentro de nossa operação, (O Quem) de dentro, nossa linguagem, são nossos colaboradores e (O Quem) de fora, que são nossos clientes, o que será de fato desenvolvido, relevante, para (Os Quens), o de dentro e o de fora ...**”
- Pensar em ideias de negócios que correspondam a necessidades de mercado
- Pensar em ideias de negócios que darão certo porque você sempre pensou naquilo e nunca ninguém viabilizou tal ideia

**7. Quando você se depara com um problema que depende de outros fatores e não apenas de sua atuação, você:**

- Aguarda que os outros fatores encaminhem a situação para depois poder decidir o que fazer
- Atua imediatamente no problema eliminando todas as dificuldades / complicadores que dependem de você **(SIC)** “... **eu procuro atuar de forma imediata, mas claro, primeiro consultando algumas pessoas, isso é fundamental, a gente não pode tomar uma decisão de forma isolada, quando se envolve uma operação como um todo, por mais que se tenha as vezes *know how*. Ouvir pessoas da sua confiança para, já ir eliminando o problema / causa, participando e partir para um novo plano de ação ...**”

- Espera que outras pessoas atuem e resolvam as dificuldades antes de você, porque acredita que nenhuma ação vai adiantar antes que a situação se tranquilize

**8. Quando você se depara com uma situação de desafio, você:**

- Sente-se atraído pelo desafio e envolve-se rapidamente, avaliando apenas os pontos mais importantes da situação **(SIC)** “... **a gente aqui é movido a desafios, se não tem desafio a vida perde a graça, desafio tanto no mundo corporativo quanto na vida pessoal, assim que a gente cresce todos os dias, somos movidos a gasolina azul, para que de fato a gente possa crescer, ... é isso que nos move e nos desenvolve não só pessoalmente, mas também espiritualmente ...**”

- Se preocupa, e prefere o "caminho" de menor dificuldade
- Prefere a opção de menor estresse e maior tranquilidade, mesmo que isso represente esperar uma próxima situação para envolver-se

**9. Quando você se prepara para uma situação nova, você:**

- Pensa e elege prioridades que definirão a sua atuação
- Avalia a situação na sua cabeça e toma a decisão conforme sua forma de atuar
- Escreve os prós e os contras, definindo um "mapa de percurso" com prioridades de ação **(SIC)** “... **eu procuro avaliar, isso para a vida tá, ... os prós e os contras, procuro fazer uma avaliação, isso com base inclusive na experiência de vida que tenho de tudo aquilo que eu já vivi, como um todo, traço um percurso, faço um mapa para percorrer, e percorro esse percurso ...**”

**10. Quando você se vê em uma situação em que nada do que você pensou deu certo, você:**

- Prorroga suas atitudes em relação ao caso para avaliar seu envolvimento
- Mantém a situação e adota rapidamente novas formas de agir, com ações flexíveis para superar o problema
- Interrompe a situação o mais breve possível para tomar outro caminho, porque "se não deu certo é sinal de que não era para ser" (SIC) **"... dependendo da situação, tem coisas que às vezes não adianta, não podemos dar murro em ponta de faca, eu trabalho muito com a intuição e tem coisas que também batem um sinal, e temos que ouvir, não podemos ser muito teimosos, dependendo da situação eu já elimino e parto para a próxima, sem remoeir, aliás, sem mimimi, o mimimi é destruidor ..."**

11. Quando define um objetivo e por razões que não previa depara com dificuldades para realizá-lo, você:

- Permite-se estabelecer novos objetivos imediatamente, mesmo que sejam diferentes e divergentes dos anteriores
- Começa logo a pensar em mudar os objetivos estabelecidos
- Flexibiliza as ações pensadas, mesmo que isso atrase a realização, mas dificilmente perde o objetivo de vista (SIC) **"... eu me considero uma pessoa flexível, lógico que tem que ser ponderando, e avaliar as experiências das coisas, da vida, de novo, como um todo, como não dá para a gente ser, às vezes radical, tomar decisões como um todo, dependendo da situação, a gente flexibiliza, e avalia e parte para uma próxima, só que com um objetivo né ..."**

12. Quando alcança um objetivo importante para sua vida, você:

- Continua acreditando que deve economizar sempre, mesmo que necessite de algo para sua recompensa pessoal
- Procura se recompensar com algo importante, o que, pensando bem, funciona como um reforço para novas realizações
- Não dá muita importância e coloca-se rapidamente em outras situações (SIC) **"... para mim não muda, assim, grandes coisas, não né, claro que a gente comemora, a gente gosta, vibra, mas a gente mantém a humildade em dia, sem salto alto, sem arrogância, o que é importante, mantendo sempre o foco de onde se deseja chegar, não importa se é faturando x ou y ou milhões, enfim a ideia é se manter no mesmo nível, no mesmo patamar mas crescer, evoluir sempre espiritualmente, fundamentalmente, a gente apenas comemora, mas a vida continua a vida segue ..."**

Nas afirmações das sentenças abaixo, classifique-as de 5 (cinco) a 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações:

Discordo Totalmente    |1|2|3|4|5|    Concordo Totalmente

13. **3**  Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes (SIC) **"...dependendo da situação eu entendo que é necessário você consultar pessoas, dependendo, decido sozinho e ponto final, é a lei da balança ..."**

14. **3**  Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas (SIC) “... relacionadas a empresas sim, eu consulto pessoas, na maioria das vezes, as pessoais não, tomo minhas decisões sem compartilhar, mas as vezes consulto a família ...”
15. **4**  Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes (SIC) “... sem dúvida nenhuma, bom senso é fundamental, concordo totalmente ...”
16. **3**  Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes (SIC) “... de novo a balança da vida, equilíbrio... uso esse conceito e esta analogia para minha vida ...”
17. **5**  Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes (SIC) “... não tenho dúvida disso concordo plenamente, hoje, por exemplo, estamos num debate com consultores para tomar decisões, para nos orientar nas decisões impactantes, temos que ter humildade em tudo que é impactante ...”
18. **3**  Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível (SIC) “... sim quando tenho tempo de refletir sobre, mas tem assuntos que não dá tempo é o (*in e an*) ...”
19. **3**  Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes (SIC) “... de novo, não dá para ser radical... equilíbrio e balança ...”
20. **3**  Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto (SIC) “... não dá para tomar decisões importantes no último minuto, nos casos inesperados preparo terreno, procuro ser assertivo e tento mitigar ao máximo, nem sempre quando planejamos acontece de acordo com o planejado ...”
21. **3**  Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo (SIC) “... refletir, pensar, analisar sobre o que está diante de si para tomar as decisões e ter senso ...”
22. **4**  Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática (SIC) “... sou um ser mais racional, ajo mais com a razão do que com a emoção, faz todo sentido...”
23. **4**  A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa (SIC) “... pelo perfil da minha pessoa sou mais reflexível, pensativo e não tomo decisões no calor da emoção ...”
24. **4**  Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico (SIC) “... depende do que e como se fala... em decisões específicas, é mais fácil tomar decisões que abrangem vários fatores, com objetivos específicos o risco é maior ...”
25. **3**  Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão (SIC) “... quando se diz respeito ao negócio, de novo... o equilíbrio e a balança ...”
26. **4**  Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto (SIC) “... eu trabalho muito isso fazendo meditações, e isso tem me ajudado bastante, sensibilidade, *feeling*, intuição... sou um ser que trabalho muito isso ...”
27. **4**  Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição (SIC) “... hoje mais, por esse desenvolvimento da parte mais espiritual, meditação. Você pode se conhecer melhor e trabalhar melhor sua sensibilidade ...”

28. **3**  Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações **(SIC)** “... **existem situações e situações... apesar de trabalhar muito com a intuição, precisamos tomar cuidado, pois nem sempre o que sentimos é a solução, olhar e ver o que é miragem e o que é imagem ...**”
29. **3**  Eu geralmente tomo decisões rápidas **(SIC)** “... **nem sempre, depende do que... não dá para ser (vapt-vupt) ...**”
30. **2**  Eu costumo tomar decisões no calor do momento **(SIC)** “... **não, deforma alguma, aqui engolimos muitos sapos, empresário engole muitos sapos ...**”
31. **2**  Eu tomo decisões importantes rápidas **(SIC)** “... **tomo sim decisões rápidas, mas não tomo sozinho geralmente... eu tomo em conjunto com meu sócio ...**”

Fonte: Adaptado pelo Autor, de (TACHIZAWA, ET AL 2018); (SENGE 2012); (CHAPMAN e FERFOLJA 2001); (DORNELAS 2005); (SCOTT e BRUCE 1995).

**APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO**

São Paulo, \_\_\_\_ de outubro de 2020.

**Título do Projeto: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM MPES:  
FATORES COMPORTAMENTAIS E CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS.**

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, declaro estar ciente que os dados obtidos nesta entrevista dada a **Edson José Dias**, RG 18.925.737-4, serão usados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa, sendo mantido o total anonimato e sigilo das informações aqui passadas.

\_\_\_\_\_  
**Nome/ assinatura do Sujeito ou Responsável**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Pesquisador**