

**A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES,
SENTIMENTOS E GÊNERO NA TOMADA DE
DECISÃO DE EMPREENDEDORES**

MICHELE MARIA SILVA FRANCO

Dezembro / 2014

Dissertação de Mestrado em Administração

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MICHELE MARIA SILVA FRANCO

**A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES, SENTIMENTOS E GÊNERO NA TOMADA DE
DECISÃO DE EMPREENDEDORES**

CAMPO LIMPO PAULISTA – SP

2014

MICHELE MARIA SILVA FRANCO

**A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES, SENTIMENTOS E GÊNERO NA TOMADA DE
DECISÃO DE EMPREENDEDORES**

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Professora Doutora Maria Aparecida Sanches.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

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

FRANCO, Michele Maria Silva

A influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores / Michele Maria Silva Franco. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2014.

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Comissão de Pós-graduação da Faculdade Campo Limpo Paulista, SP. Orientadora: Professora Doutora Maria Aparecida Sanches.

1. Empreendedores 2. Tomada de decisão 3. Emoções e sentimentos
4. Gênero.

CDD: 658.403

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA**A INFLUÊNCIA DAS EMOÇÕES, SENTIMENTOS E GÊNERO NA TOMADA DE
DECISÃO DE EMPREENDEDORES****Autora:** Michele Maria Silva Franco**Orientadora:** Professora Doutora Maria Aparecida Sanches**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

Professora Doutora Maria Aparecida Sanches (Presidente / Orientadora)
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Professor Doutor Roberto Coda (Membro Interno)
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

Professora Doutora Graziela Oste Graziano (Membro Externo)
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Data: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, acima de tudo, de todo o coração, ao principal de todos, que em sua infinita misericórdia me concedeu sabedoria para projetá-lo, desenvolvê-lo e terminá-lo, paciência, saúde e principalmente visão de uma vida profissional dedicada ao ser humano, que é a sua criação.

Aos meus pais, pelo carinho e confiança que sempre me devotaram. Pela dignidade e honradez na qual superaram todas as dificuldades encontradas na criação dos seus filhos e que nunca mediram esforços para me proporcionar uma boa educação. Que durante toda a vida, com toda simplicidade, sentiam-se orgulhosos pelos meus esforços na busca do conhecimento, dando-me, principalmente, como grande tesouro, o amor a Deus e ao próximo, honestidade, respeito, e gratidão. Pelo legado de ensinamentos e sabedoria demonstrados ao longo da vida de forma incondicional. Pelos conselhos sábios quando precisei. Por saberem dizer “não” na hora certa. Pelo caráter humano que demonstram toda minha existência. A vocês o meu reconhecimento. Papai e Mamãe: vocês são exemplos de vida e essa vitória também é de vocês!

A minha querida família de sangue e de coração, o meu porto seguro e a alegria do meu viver, com os quais compartilho os momentos mais importantes da minha vida, ambos grandes incentivadores e orientadores na superação dos inúmeros desafios profissionais e pessoais que enfrentei a quem tanto devo, por compreenderem que minha ausência fazia parte da realização de um grande sonho, familiar.

E a todos que contribuíram de alguma forma, para a realização deste trabalho.

“Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém!”. (Romanos 11.36)

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado constituiu um momento particular de realização pessoal, construído com o tempo retirado às outras atividades da nossa vida. É um produto coletivo, embora a sua elaboração, o encargo e a tensão sejam de ordem predominantemente individual. É um deserto!

O momento dos agradecimentos num trabalho deste porte representa uma atividade de elevado risco, na medida em que são muitas as pessoas envolvidas: familiares, professores, colegas de curso e da luta educacional, amigos, alunos e demais colaboradores. Um pesquisador dedica anos de sua vida em buscar novos conhecimentos, em tentar dominar ou se aprofundar um pouco mais nos temas emergentes de sua área de investigação e, muitas vezes, de forma autista, esquece-se de compartilhar a vida com aqueles de quem mais gosta.

Não poderia deixar de agradecer algumas pessoas que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho e desse sonho. O sonho de ser mestre e desenvolver um trabalho de pesquisa.

Ao longo do processo de construção dessa dissertação, aprendi que não se constrói nada sozinho. Contamos com o apoio fundamental de muitas pessoas. E, hoje, eu só posso mesmo agradecer porque em cada momento que precisei de algo, sempre houve uma mão estendida disposta a me ajudar.

Primeiramente, agradeço a Deus, que me deu o dom da vida e que sempre foi meu verdadeiro amigo de todas as horas não permitindo que eu desistisse nos momentos mais difíceis e, quando não encontrava mais forças para lutar Ele com seu imenso amor vinha ao meu encontro, me estendia a mão e seguia ao meu lado. A Ele toda honra e toda glória!

À minha querida e abençoada família, minha base de tudo, pelo apoio em todos os momentos da minha vida, meus amados: a vocês os batimentos do meu coração. O incentivo, a torcida, o ânimo que vocês me deram foi essencial. Também amo vocês!

Aos meus pais pelo incentivo, carinho, paciência e orações, que ao longo da minha existência sempre se mostraram prontos para me apoiar nos momentos tranquilos assim como nas intempéries da vida que os seres humanos são forçados a passar ao longo da vida. Sem o apoio de vocês esse sonho não se realizaria.

Ao meu pai Valdecir Franco, meu herói, meu exemplo e motivo de orgulho para mim, empreendedor de sucesso, amigo, grande homem. Te amo incondicionalmente!

A minha mãe Carmem Franco, minha conselheira, amiga de todas as horas e de sempre, pastora, exemplo de fé, incentivadora, mulher virtuosa, empreendedora, um anjo, e acima de tudo MÃE. Serei eternamente grata pela sua vida!

Aos meus irmãos Viviane; Jaqueline; Jamile e Filipe Franco, mais que irmãos, companheiros, amigos incondicionais, meu alimento emocional nos instantes de trabalho e fora dele também. Vocês foram e são determinantes para o que ocorreu até eu chegar aqui. Minha gratidão eterna por tudo!

Aos meus cunhados Cledson e Gilson, pelo apoio, amizade e carinho, demonstrados durante todo o tempo. Vocês são amigos e irmãos do coração.

Ao meu sobrinho Pedro, príncipe amado e filho do coração. Motivo de alegria das nossas vidas.

A professora doutora Maria Aparecida Sanches, foi um privilégio ser sua orientanda, pela qual tenho um carinho e respeito imenso, e procuro me inspirar constantemente. Que exerce com maestria o papel de ser orientadora, sendo que comigo não foi diferente: deu-me autonomia, respeitando as minhas ideias, meu tempo de amadurecimento e confiando em mim todo o tempo. Com muito zelo apontou-me autores, livros e artigos que fizeram toda diferença para a conclusão desta tarefa difícil da pesquisa científica. Muito obrigada, sua orientação foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor doutor Manuel Meireles, diante de minhas limitações me ajudou com os métodos quantitativos, uma excelência na área, com notório saber e sugestões de grande valia, contribuiu para o meu enriquecimento intelectual e profissional.

Aos professores e doutores Graziela Oste Graziano e Roberto Coda, integrantes da banca, pelas críticas construtivas, questionamentos e importantes intervenções e orientações visando o refinamento deste trabalho.

Aos professores e doutores Nelson Gentil, Osvaldo Oliveira, José Osvaldo de Sordi e Patrícia Gentil, pela atenção, incentivo e confiança em meu trabalho.

Aos professores e doutores do programa de mestrado, com os quais tive o privilégio de conviver e colher ensinamentos e informações que contribuíram para o meu

enriquecimento intelectual e profissional, propiciando-me muita reflexão e aprendizado, que levarei, com certeza, por toda a vida: Marcos Hashimoto; Takeshy Tachizawa e Hamilton Pozo.

Aos meus colegas do mestrado pela convivência e troca de experiências.

Às amigas e secretárias do mestrado, Tatiane; Joyce; Talita e Bruna, pelo apoio que me deram.

Aos meus queridos alunos da FACCAMP que contribuíram para meu desenvolvimento ao exigirem sempre mais e me ajudaram em minhas pesquisas. Obrigada a todos vocês pelo carinho!

A todos os empreendedores que generosamente responderam os questionários e participaram das entrevistas para que eu atingisse meu objetivo

Aos meus colegas e professores da FACCAMP e do SENAC, que convivem comigo na minha vida profissional.

Aos meus irmãos na fé e amigos que acreditaram e oraram por mim, para que eu alcançasse um excelente resultado.

A instituição FACCAMP que me proporcionou todas as oportunidades de desenvolvimento, onde espero continuar contribuindo com toda disposição.

A todos aqui citados tenho dívida eterna de gratidão que nunca poderei retribuir de forma adequada, agradeço a vida por contar com todos vocês. Dedico a vocês esta obra, que levou tanto do tempo do nosso prazeroso convívio, mas que se tornou mais uma grande conquista que agora reparto com vocês. As falhas que por certo existem neste trabalho são consequências das minhas limitações. Muito obrigada, pois já recebi até aqui muito mais do que mereci!

Agradeço ao principal de todos: Deus, por mais essa etapa vencida! Que me forneceu todos os meios necessários para alcançar mais essa realização pessoal e profissional. Que me encheu de energia e atendeu a todos os meus apelos e pedidos de ajuda, incansavelmente. Obrigada Senhor!

A todos um grande abraço de gratidão!

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo averiguar se as emoções e sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores considerando seu gênero. A presente pesquisa fez uso predominantemente de escala tipo Likert de natureza descritiva e o método foi quali-quantitativo. Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram dois: questionário Q1 desenvolvido especificamente para a presente pesquisa e um roteiro para entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi feita por proposição e por fatores (um conjunto de proposições sobre um determinado tema). Nesta pesquisa, foram entrevistadas 36 mulheres e 36 homens empreendedores escolhidos por conveniência (que concordaram em responder o questionário) proprietários de empresas da região de Campo Limpo Paulista. Dessas 72 pessoas pesquisadas, dez mulheres e dez homens foram objeto também de entrevistas semiestruturadas. O objetivo geral deste estudo foi averiguar se as emoções e sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores considerando seu gênero. Constatou que os oito fatores amor, compaixão, desavença, individualismo, insegurança, ausência de justiça, raiva e surpresa, apresentaram diferenças significativas nas respostas dadas pelos dois grupos. Seis fatores afeto, ciúme, confiança, medo, sensibilidade à crítica e tristeza, não apresentaram diferenças significativas nas respostas dadas por eles. Os homens tendem a encarar uma situação decisória como um desafio intelectual. Eles evitam ouvir outras pessoas e decidem com agilidade, porque entendem tais ações como uma representação de capacidade e de independência. Os resultados mostraram que mulheres empreendedoras e homens empreendedores são significativamente afetados pelos sentimentos e emoções. As mulheres apresentaram maiores aderências dos que os homens em três fatores: amor, ciúme e desavença. Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para o estudo do empreendedorismo e ampliou a base empírica dos estudos relacionados à influência das emoções e sentimentos nas decisões de mulheres e homens empreendedores.

Palavras-chave: Empreendedores. Tomada de decisão. Emoções e Sentimentos. Gênero.

ABSTRACT

This study aimed to investigate whether the emotions and feelings influence unlike the decisions of entrepreneurs considering their gender. This research used predominantly Likert scale descriptive in nature and the method was qualitative and quantitative. The chosen data collection instruments were twofold: Q1 questionnaire developed specifically for this research and a roadmap for semi-structured interview. Data analysis was done by proposition and factors (a set of propositions on a particular topic). In this research, we interviewed 36 women and 36 men entrepreneurs chosen for convenience (who agreed to answer the questionnaire) business owners of Campo Limpo Paulista region. Of these 72 people surveyed, ten women and ten men were also object semi-structured interviews. The aim of this study was to investigate whether the emotions and feelings influence unlike the decisions of entrepreneurs considering their gender. Found that the eight factors love, compassion, quarrel, individualism, insecurity, lack of justice, anger and surprise, showed significant differences in the responses given by the two groups. Six factors affection, jealousy, trust, fear, sensitivity to criticism and sadness, no significant differences in the answers given by them. Men tend to face a decision-making situation as an intellectual challenge. They avoid listening to other people and decide with agility, because they understand such actions as a representation and independence. The results showed that women entrepreneurs and enterprising men are significantly affected by feelings and emotions. Women had higher adherence than men on three factors: love, jealousy and dissension. This research contributed in some way to the study of entrepreneurship and expanded the empirical basis of the studies related to the influence of emotions and feelings in the decisions of women and men entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurs. Decision-making. Emotions and feelings. Genre.

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1: Extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições do Questionário Q1	42
Quadro 4.2: Extrato do quadro fornecido aos Especialistas para coletar as respostas.....	47
Quadro 4.3: Análise do sentimento predominante em cada proposição pelos especialistas.....	48
Quadro 4.4: Sentimento (emoção, crença ou valor) predominante atribuído pelos Especialistas às proposições.....	50
Quadro 4.5: Caput do questionário para coleta de estatísticas descritivas dos respondentes.....	52
Quadro 4.6: Interpretação de valores de GA.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1: Estabelecimentos por setores.....	40
Tabela 4.2: Exemplo de cálculo do Grau de Aderência (GA).....	55
Tabela 5.1: Ramo de atividade dos respondentes.....	58
Tabela 5.2: Grau de aderência de cada proposição para a totalidade dos respondentes.....	59
Tabela 5.3: Proposições com diferença >20% entre respostas masculinas e femininas.....	62
Tabela 5.4: Proposições com diferença > 20% ordenadas por Grau de Aderência.....	66
Tabela 5.5: Proposições concordantes com diferença < 20% ordenadas por Grau de Aderência.....	69
Tabela 5.6: Proposições discordantes com diferença <20% ordenadas por Grau de Aderência.....	72
Tabela 5.7: Grau de aderência da proposição referente ao fator Amor.....	73
Tabela 5.8: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Compaixão.....	75
Tabela 5.9: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Desavença.....	76
Tabela 5. 10: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Individualismo.....	77
Tabela 5.11: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Insegurança.....	78
Tabela 5.12: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Ausência de Justiça.....	79
Tabela 5.13: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Raiva.....	80
Tabela 5.14: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Surpresa.....	82
Tabela 5.15: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Afeto.....	83
Tabela 5.16: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Ciúme.....	84
Tabela 5.17: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Confiança.....	85
Tabela 5.18: Grau de aderência da proposição referente ao fator Medo.....	86
Tabela 5.19: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Sensibilidade à crítica.....	86
Tabela 5.20: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Tristeza.....	87
Tabela 5.21: Tabela síntese dos resultados observados.....	89

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	EMPREENDEDORISMO.....	18
2.1.	Crenças e valores.....	20
2.2.	Decisão e vieses.....	24
2.3.	Erros e vieses nas decisões.....	32
3.	HIPÓTESES.....	38
4.	MÉTODOS.....	40
4.1.	População e amostra.....	40
4.2.	Instrumento de coleta.....	41
4.2.1.	Concepção do questionário Q1.....	41
4.2.2.	Verificação do questionário.....	45
4.3.	Procedimentos para coleta de dados.....	53
4.4.	Análise dos dados.....	54
4.4.1.	Grau de aderência.....	54
4.4.2.	p(same).....	55
5.	RESULTADOS.....	57
5.1.	Estatísticas descritivas.....	57
5.2.	Diferenças significativas.....	61
5.3.	Testes das hipóteses.....	73
5.3.1.	Fatores com diferenças significativas.....	73
5.3.2.	Fatores sem diferenças significativas.....	82
5.4.	Resultados das entrevistas semiestruturadas.....	89
5.4.1.	Principais tipos de decisões.....	89
5.4.2.	Dificuldades para tomar decisão.....	90
5.4.3.	Influência das emoções e sentimentos nas decisões.....	91
5.4.4.	Decisões sob forte emoção.....	92
5.4.5.	Arrependimento.....	93
5.4.6.	Tipos de empreendedores mais sensíveis às emoções e sentimentos.....	93
6.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	95
6.1.	Conclusões.....	95
6.2.	Limitações e recomendações.....	100
7.	FRAMEWORK GERAL.....	101
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICES.....	108
	Apêndice A: Carta de apresentação	108
	Apêndice B: Questionário de avaliação das emoções e sentimentos nas decisões dos empreendedores.....	109
	Apêndice C: Entrevistas de avaliação das emoções e sentimentos nas decisões dos empreendedores.....	113

1. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é um tema que vem sendo amplamente abordado pelas comunidades acadêmica e empresarial nos últimos tempos. É o papel da inovação no processo empreendedor que resulta na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados.

O empreendedor identifica, agarra e aproveita oportunidades, buscando recursos para transformar a oportunidade em negócios de sucesso.

De acordo com a pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) os resultados de 2013 são bastante favoráveis ao empreendedorismo no Brasil. Com o aumento da taxa de empreendedores iniciais, estima-se que 40 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos estejam envolvidos com a atividade empreendedora. O Brasil ocupa a quarta posição no ranking em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria.

O estudo revelou também que, pela primeira vez no Brasil, a proporção de mulheres empreendedoras superou a proporção de homens (52,2% contra 47,8%). O empreendedorismo vem sendo uma opção de carreira e renda para as mulheres brasileiras.

Empreendedor não é somente uma pessoa que está começando um novo negócio sozinho, mas também, grandes empresas já existentes que podem promover o empreendedorismo como forma de alavancar as inovações tecnológicas de seus produtos e/ou serviços. Ser empreendedor não é uma tarefa muito simples, pois exige força de vontade, empenho, compromisso, mudanças e gosto pelo que faz.

Independente do porte da empresa, a tomada de decisão é o ponto básico da atividade administrativa e da gestão das organizações. Uma vez que a decisão faz parte do dia-a-dia de qualquer empreendedor, é inegável sua importância para a sobrevivência do empreendimento.

É por meio de suas decisões que os empreendedores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada. O processo de tomada de decisão é contínuo na vida do empreendedor, seja para elaborar uma nova ação ou para solucionar problemas do dia a dia organizacional.

Nas empresas as decisões podem ser compartilhadas entre planejadas e não planejadas, ou seja, as que são planejadas e que acontecem constantemente e as que acontecem algumas vezes. Decidir é transformar informações em ações; a decisão é uma atitude tomada baseada na avaliação das informações.

As situações e experiências tornaram-se bem mais completas nos dias atuais, hoje existem mais elementos que interferem no processo de tomada de decisão que não existiam no passado.

As emoções e sentimentos são importantes no processo de tomada de decisão. Os empreendedores utilizam processos emocionais, tanto quanto racionais, para tomar suas decisões.

A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores e vão mais além: diferentes emoções influenciam de maneira diferente os sujeitos, assim como, a emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa.

Todas as tomadas de decisões estão atreladas à forma como o indivíduo interpreta o mundo por meio das suas crenças, na interação entre cognição e emoção.

Há diferenças no estilo masculino e feminino de tomar decisões. Os homens tendem a encarar uma situação decisória como um desafio intelectual. Eles evitam ouvir outras pessoas e decidem com agilidade, porque entendem tais ações como uma representação de capacidade e de independência.

Por outro lado, as mulheres tendem a perceber tais situações como uma oportunidade para construir relacionamentos e até obter consenso, sem se sentirem

piores por consultar outras pessoas no processo decisório. Elas optam por estilos mais democráticos.

A forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo. As mulheres empreendedoras tendem a crer que seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação.

As mulheres tendem a considerar mais as consequências de seus atos. Para elas, é muito importante o amplo envolvimento das pessoas na empresa, de maneira que valorizam as relações com os colaboradores da organização, especialmente se estas pessoas são do círculo familiar.

Com base no exposto e considerando-se que o problema de pesquisa é a base do desenvolvimento da mesma, mostrando assim a razão e a importância do trabalho, o presente estudo elaborou o seguinte problema de pesquisa: *As emoções e sentimentos influenciam as decisões dos empreendedores?*

Assim, o objetivo geral do estudo foi averiguar se as emoções e sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores considerando seu gênero.

O objetivo específico para esse fim foi investigar se as emoções e os sentimentos: afeto; amor; ciúme; compaixão; confiança; desavença; individualismo; insegurança; ausência de justiça; medo; raiva; sensibilidade à crítica; surpresa e tristeza influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores segundo seu gênero.

Este estudo pode ser relevante e oportuno por visar preencher uma lacuna do conhecimento e, assim, ampliar a base empírica dos estudos relacionados a influência das emoções e sentimentos nas decisões dos empreendedores.

Esta pesquisa tem ainda o interesse de contribuir para aumentar as informações sobre a tomada de decisão, emoção e sentimento nas decisões de empreendedores.

Este tema chamou a atenção da autora para a pesquisa ao considerar que, por vivermos em um mundo de constantes mudanças, cada vez menos temos tempo para aprender e reagir aos novos desafios que nos são apresentados. Nesse sentido, a tomada de decisões está relacionada com emoção e cognição, pois as emoções e sentimentos são um fator importante no processo de tomada de decisão.

Os empreendedores utilizam processos emocionais, tanto quanto racionais, para tomar suas decisões. Muitos são os fatores e aspectos a serem considerados no momento de uma escolha, porém, de maneira antagônica, é cada vez menor o tempo para pensarmos e fazermos a melhor opção.

Aliados a tudo isso, considera-se as questões ligadas à forma que os empreendedores decidem, e quais são efetivamente as heurísticas utilizadas e os vieses decorrentes que existem numa decisão. Ao estudar a influência das emoções e sentimentos nas decisões dos empreendedores aprendemos como eles decidem. É neste sentido que a autora propõe o trabalho.

Este estudo está dividido em sete partes: a primeira compreende esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico sobre empreendedorismo, crenças e valores, decisão e vieses e erros e vieses nas decisões. A terceira parte trata-se das hipóteses a testar expressas na forma alternativa. A quarta parte apresenta os métodos que foram utilizados para a realização da pesquisa. A quinta aponta os resultados encontrados. A sexta parte apresenta as conclusões e recomendações deste estudo. E a sétima parte apresenta o framework geral.

2. EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um tema que vem sendo amplamente abordado pelas comunidades acadêmica e empresarial nos últimos tempos. A busca do empreendedorismo pelas pessoas como opção de carreira tem gerado um vasto campo de estudos nos meios acadêmicos e científicos.

O empreendedorismo é ainda entendido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações empresariais, provocando mudanças através da inovação realizadas por indivíduos que geram ou aproveitam oportunidades, que criam e realizam atividades de valor tanto para si próprios quanto para a sociedade (FIALHO et al, 2006). Neste contexto, o empreendedor pode ser visto como um visionário que tem a capacidade de identificar oportunidades e fazer de suas ideias um produto de sucesso.

Tanto para Schumpeter (1947) como para Drucker (1987) o empreendedorismo está associado com a inovação.

Schumpeter (1947) detêm seu olhar para a atividade empreendedora, que se constituem na força motora de toda a realização ocidental, dando origem às grandes organizações que hoje geram empregos, impostos e também financiam pesquisas em todos os campos do conhecimento.

Ainda, segundo o autor, é o papel da inovação no processo empreendedor que resulta na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados:

[...] o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias. (SCHUMPETER, 1947, p.158).

Empreendedor, entretanto, não caracteriza apenas a pessoa que está começando um novo negócio sozinho, mas também, grandes empresas já existentes, que podem fomentar o empreendedorismo como forma de alavancar as inovações tecnológicas de seus produtos e/ou serviços.

Ser empreendedor não é uma tarefa muito simples, pois exige força de vontade, empenho, compromisso, mudanças entre outras e, principalmente gosto pelo que faz. (DRUCKER, 1987). Para o autor, a essência do empreendedor é transformar idéias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios.

Já Leite (1998) tem uma perspectiva mercadológica sobre o empreendedor, definindo-o como alguém capaz de identificar oportunidades de mercado e que possui uma sensibilidade financeira e de negócio para atender seus futuros consumidores e para satisfazer suas próprias necessidades de realização profissional.

Na concepção de Timmons e Spinelli (2004) o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.

Conforme Fillion (1999) o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Logo, o empreendedorismo envolve a identificação de novas oportunidades, a paixão, a vontade de transformar o meio social, e todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas organizações. Assim, estudar o empreendedorismo é estudar a natureza comportamental do ser humano diante dos desafios.

Ao analisar qualquer tipo de organização, segundo De Vries (1996) seja uma grande organização ou mesmo uma pequena iniciativa empreendedora, em virtude das inovações tecnológicas e, principalmente das transformações sociais, estaremos sempre nos confrontando com uma série de fatores ligados ao comportamento humano. A direção geral de um empreendimento não engloba somente aspectos

conscientes e, muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da Administração.

Para esse autor, mesmo dispondo de planos concretos, os empreendedores têm suas ações influenciadas por suas características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas. Em função disso, o estudo da natureza dos indivíduos que constroem ou que dirigem uma organização é fundamental, uma vez que seus atributos pessoais refletem os atributos organizacionais da empresa que criam ou administram.

Ainda segundo De Vries (1996) fica claro que dentro dos fatores que formam o processo de tomada de decisão empreendedora encontraremos não só o comportamento individual dentro da própria organização, mas também encontraremos, principalmente, a dinâmica do relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo, bem como desta organização com o ambiente.

A essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

Para ser empreendedor, é preciso ser perseverante, ter postura otimista, correr riscos calculados, não desistir facilmente. Empreender tem muitos significados, mas um deles é reconhecer que há problemas e obstáculos e assumir a tarefa de superá-los.

2.1. Crenças e valores

Na sociedade e nas empresas, a cultura é definida pelos valores ou crenças das pessoas. Os empreendedores, por definição, são os que estabelecem estes valores em suas empresas e os mantêm presente por sua plena dedicação a eles no comportamento diário. (FARREL, 1993).

A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores e vão mais além: diferentes emoções influenciam de maneira

diferente os sujeitos, e emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa. (BECHARA e DAMASIO, 2005).

Os efeitos dos sentimentos estão relacionados à forma como as pessoas lidam com estes afetos durante a decisão. (LARSEN, 2000).

As emoções são um dos principais elementos da tomada de decisão. Elas permitem que o indivíduo escolha por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo. A emoção deve ser inserida em modelos formais de decisão, pois diversas pesquisas têm apontado que as emoções afetam as decisões. Assim, é consenso entre os pesquisadores que a emoção e os sentimentos têm forte influência na tomada de decisão. (ARIELY, 2008; DAMASIO, 1994; ELSTER, 2009; FRITH; SINGER, 2008; LEHRER, 2009).

Neste sentido, Meireles e Sanches (2009) afirmam que todas as tomadas de decisões estão atreladas à forma como o indivíduo interpreta o mundo por meio das suas crenças, na interação entre cognição e emoção.

As emoções atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os pólos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo o ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos. (ELSTER, 2009).

A partir da tentativa de dar sentido as coisas do mundo, surgem as crenças. E são elas que fundamentam as interpretações que fazemos dos eventos que acontecem ao nosso redor. As crenças interagem e criam um mapa sobre quem é o indivíduo, o que é o mundo para o indivíduo e como se articulam. São as crenças que desencadeiam os pensamentos que o indivíduo tem acerca de quem é, ou ainda, como é o mundo para ele, quem é o que no mundo e como deve se relacionar, avaliar o que o outro merece, o que ele merece.

São essas interpretações que regem o nosso estado emocional. Na medida em que interpretamos fazemos a atribuição dos significados das coisas com a função de controlar os vários sistemas psicológicos (comportamento, emoção, atenção e memória) capacitando-nos para a adaptação ao mundo, a sociedade onde vivemos.

A interpretação tem como base as experiências relevantes desde a infância. Através das suas experiências o indivíduo desenvolve um sistema de esquemas, de crenças básicas, localizado em nível inconsciente. De forma que, o que ele pensa no momento em que os eventos acontecem como ele vai determinar as emoções que vai sentir (raiva, ansiedade, tristeza), assim como é essa emoção que determinará (tomada de decisão) o comportamento que terá (seguir, desistir, reagir, fugir). (MEIRELES e SANCHES, 2009).

De acordo com Serra e Silva (2004) as crenças centrais básicas são avaliações genéricas que o sujeito faz de si mesmo, sobre o outro e sobre a relação com o mundo que o cerca. Na maioria das vezes, essas crenças não são conhecidas e claras para o indivíduo (são inconsciente), mas, sob determinadas circunstâncias, influenciam a percepção sobre as coisas e essa percepção é expressa como pensamento automático, específico a uma situação.

Assim, no momento da tomada de decisão, o sistema cognitivo com base nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que gerenciará as emoções produzindo pensamentos automaticamente. (MEIRELES e SANCHES, 2009).

Os indivíduos são capazes, quando adultos, de fazer escolhas, mas essas escolhas também dependem, não somente do conhecimento, mas do processo decisório que é composto pelas crenças e valores.

Conforme Schwartz (2001), valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. E define o conceito de valores:

[...] os valores esses são guias para a seleção e avaliação de ações, situações e pessoas. É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Sendo assim, ao longo da vida de um indivíduo, os valores de seu meio são incorporados de forma a delimitar o seu próprio comportamento. (SCHWARTZ, 1992, p. 55).

Ele acredita ainda, que as origens dos valores são os requisitos universais do ser humano, as quais pré-existem ao indivíduo e são constituídas por: “1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais, e 3) necessidades sócio institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos”. (SCHWARTZ, 2001).

De acordo com Solomon (2002) valores são crenças de que uma condição é preferível em relação ao seu oposto. Podem ser pessoais, laborais e organizacionais. (TAMAYO, 2007b). Os valores acarretam, necessariamente, uma preferência, uma distinção entre o principal e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. (TAMAYO, 2007a).

Rokeach (1973) define que o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real. Para Porto e Tamayo (2003) os valores pessoais têm sido aplicados para demonstrar o comportamento das pessoas, suas ações, as alterações da sociedade, além de determinar grupos. Apoiam em metas ou critérios, que são organizados pelos indivíduos.

Pode-se dizer assim que uma decisão baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis, e visa a alternativa cujas consequências são preferíveis.

Segundo Robbins (2006) os valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional, pois cada pessoa possui seu valor enraizado, e quando entra em uma estrutura organizacional, tem os seus valores confrontados com os próprios colegas de trabalho, chefes, entre outras pessoas, ocorrendo o choque de valores.

Ainda segundo o autor, os valores têm influências sobre atitude das pessoas, este é o motivo que leva as empresas a estudarem o comportamento organizacional. Os valores, na maioria das vezes, costumam ser relativamente estáveis, e normalmente não mudam, e é o que a pessoa passa para a sua família, pois esses valores já vêm enraizados desde a infância. (ROBBINS, 2006).

Como afirma Robbins (2006) as crenças são os compassos e os mapas que nos guiam em direção às nossas metas e nos dão certeza de saber que chegaremos lá.

Com crenças orientadoras fortes temos o poder de tomar medidas e criar o mundo no qual queremos viver. Portanto, alterando nossas crenças alteraremos nossos comportamentos. Se quisermos modificar nossas crenças temos de saber de onde elas vêm.

De acordo com Meireles e Sanches (2009) no momento da tomada de decisão o indivíduo deve entender as causas da decisão para justificar para si próprio o motivo pelo qual está procedendo de uma determinada maneira e essa justificativa é entendida como uma avaliação que o orienta para discernir.

Desta maneira, para tomar uma decisão, fazemos automaticamente uma avaliação com relação aos nossos valores, discernimos sobre o evento – posso, não posso, terei danos morais, terei danos financeiros e materiais, posso enfrentar, devo descartar, devo continuar –, sempre com o objetivo de avaliar se a ação traz ganhos ou perdas, sejam morais, financeiros ou afetivos, mas sempre de acordo com os interesses do indivíduo. Avaliações desse nível, com base nas crenças e valores, é que definirão o processo de tomada de decisão e este processo está, basicamente, associado com o que o indivíduo pensa a seu respeito em relação ao evento em julgamento. (MEIRELES e SANCHES, 2009).

Pode-se dizer, assim, que uma decisão baseia-se em conhecimentos e crenças sobre as relações de causa e efeito das ações disponíveis, e visa a alternativa cujas consequências são preferíveis.

Os estímulos e os eventos externos acionam as crenças, essas estimulam os pensamentos e os pensamentos provocam as sensações e as emoções que, por sua vez, orientam as tomadas de decisões responsáveis pela definição dos comportamentos.

2.2. Decisão e vieses

O conceito de decisão tem sua origem etimológica, “do latim *decidere*, ou seja, separar, cortar, seguido de uma relação entre razão e ação”. De acordo com Maldonado (2005) a decisão envolve as inquietações sobre os fundamentos da ação humana, já que lembra uma conotação entre a razão e a ação.

Pesquisadores teóricos e empíricos se empenham para aperfeiçoar seu entendimento sobre o processo de tomada de decisões. Este processo ocorre em várias instâncias, independente da idade ou posição social do sujeito, sendo que essas decisões são tomadas todos os dias nas mais variadas ações do cotidiano.

Independente do porte da empresa, a tomada de decisão é o ponto básico da atividade administrativa e da gestão das organizações. Como afirmam Freitas *et al* (1997) a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente a performance da organização.

Ainda, segundo o autor, uma vez que a decisão faz parte do dia-a-dia de qualquer empreendedor, é inegável sua importância para a sobrevivência do empreendimento. É por meio de suas decisões que os empreendedores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada.

O processo de tomada de decisão é contínuo na vida do empreendedor, seja para elaborar uma nova ação ou para solucionar problemas do dia a dia organizacional. Nas empresas as decisões podem ser compartilhadas entre planejadas e não planejadas, ou seja, as que são planejadas e que acontecem constantemente e as que acontecem algumas vezes. Decidir é transformar informações em ações; a decisão é uma atitude tomada baseada na avaliação das informações. (OLIVEIRA, 2004).

Conforme Gomes e Almeida (2002):

[...] tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a

múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados. (GOMES e ALMEIDA, 2002, p.12).

Na tomada de decisão é importante entender o contexto do problema e apontar hipóteses e soluções válidas para a situação apontada. Laroche (1995) aponta as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Em vista disso, os sujeitos pensam e agem em conteúdos de tomadas de decisão. Fatores éticos, culturais e religiosos podem incentivar diretamente na tomada de decisão de acordo com cada gestor e o meio onde vive.

Hammond (1999) afirma que as decisões limitam nossas vidas. Sendo consciente ou inconscientemente, tendo boas ou más consequências, são as ferramentas fundamentais usadas para lidarmos com as oportunidades, os desafios e, com as incertezas da nossa realidade. Ainda, segundo o autor, saber tomar decisões é uma capacidade fundamental na vida das pessoas.

Em vista disso Hammond (1999) comenta também sobre processo de tomada de decisão e cita seis critérios a serem seguidos:

[...] concentrar-se no que é importante; ser lógico e coerente; reconhecer os fatores subjetivos e objetivos, combinando o pensamento analítico e o intuitivo; exigir apenas a quantidade de informação e análise necessárias para resolver determinado dilema; estimular e guiar a obtenção de dados relevantes e opiniões bem informadas; ser direto, seguro, fácil de usar e flexível. (HAMMOND, 1999, p.17).

Talvez a decisão primária do ser humano seja o primeiro choro no nascimento para poder sobreviver. Daí em diante começa o processo de desenvolvimento da personalidade que nada mais é que desenvolver potencialidades para autoproteção, autodesenvolvimento ou autodestruição do indivíduo baseadas em suas crenças e valores. (MEIRELES e SANCHES, 2009).

De acordo com Cloninger (1999) a personalidade corresponde ao temperamento e ao caráter da pessoa. O temperamento corresponde aos fatos inerentes da emoção

para responder ao meio de maneira especial e mostra os traços de personalidade que serão imprescindíveis na determinação das decisões da pessoa. O caráter demonstra as qualidades e os padrões morais caracterizados pelas influências ambientais, sociais e culturais, que a pessoa apresenta no momento da decisão para se adequar e sobreviver ao meio.

Conforme Serra e Silva (2004) no âmago da personalidade acham-se as crenças fundamentais, que são avaliações abrangentes que a pessoa faz de si mesmo, sobre os outros e sobre sua relação com o mundo que o rodeia. De forma geral, essas crenças são desconhecidas e influenciam o inconsciente do indivíduo de tal modo que, diante de algumas circunstâncias, interferem na percepção da mesma sobre os fatos.

Segundo Beck (1995) o pensamento que não precisa de um motivo para acontecer é o pensamento automático, e podem ser positivos ou negativos, vindos à tona nos momentos de tomada de decisões. Os pensamentos automáticos são resultantes da forma do indivíduo interpretar as situações do dia-a-dia. No momento da tomada de decisão, o sistema cognitivo baseado nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que administrará as emoções e produz pensamentos automáticos.

O produto da soma do temperamento, caráter, crenças e valores com as características emocionais do indivíduo interferem no modo como a personalidade se forma e influencia as estratégias de decisão. O processo de interferência acontece tanto no sentido de a decisão interferir na personalidade como no sentido de a personalidade interferir na decisão. (BECK, 1995). Os efeitos dessa interferência, junto com o conhecimento da pessoa, são interpretados, estruturados e armazenados na lembrança por meio de um sistema de esquemas em nível inconsciente.

Os esquemas cognitivos podem ser definidos como superestruturas cognitivas que demonstram regularidades passadas conforme captados pelo indivíduo. (SERRA, 2006).

Ainda segundo Serra (2006) os esquemas cognitivos são continuamente atualizados com base nos resultados positivos ou negativos das decisões alicerçadas nessas estratégias de decisão racional ou não. Uma vez que, estes interferem na qualidade e intensidade da emoção e o seu comportamento, frente a alguma situação.

Assim, os esquemas cognitivos absorvem os resultados dos processos de tomada de decisão, selecionados pelas crenças e valores do sujeito, que auxiliam nas decisões futuras. Neste sentido, a racionalidade demonstra um modelo de tomada de decisão consciente que se anseia por um bom resultado.

Bazerman, (2004) afirma que o processo de tomada de decisão racional absorve alguns pontos fundamentais, tais como: caracterizar o problema de maneira clara e simples; apontar todos os fatores e sua importância relativa; analisar os elementos classificando-os e priorizando-os; apontar todas as alternativas, categorizar as alternativas de cada elemento e apontar a solução ótima.

De acordo com Bazerman (2004) a tomada de decisão é baseada em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada. A consequência pode ser parecida em muitas situações, mas os caminhos da decisão serão em sua maioria diferenciados por cada indivíduo. Como as empresas sofrem interferências externas, a sociedade também sofre interferências diretas das organizações.

Nem sempre o processo decisório envolve todas as variáveis possíveis, pois se de um lado a capacidade humana de arquivar informação é infinita, por outro a capacidade de processar a informação durante o processo de tomada de decisão é finito, assim a racionalidade na tomada de decisão é limitada pelos esquemas que demonstram as experiências consideráveis para o sujeito, bem como suas crenças e valores, afora as emoções agregadas ao contexto da tomada de decisão. (BARON e SHAINÉ, 2007).

A definição de racionalidade limitada, ou seja, o objetivo comportamental pelo qual as pessoas atuam racionalmente no meio de um cenário onde as informações são desiguais e há restrições quanto à resposta de problemas complexos são contrários

a teoria econômica neoclássica. (FURUBOTN e RICHTER, 1991). Esta teoria está alicerçada na concepção da concorrência perfeita e da racionalidade ilimitada dos autores que compõe o cenário.

De acordo com Furubotn e Richter (1991) no cenário da teoria econômica neoclássica, os sujeitos são aptos para apreender e processar todas as informações acessíveis e tomar a decisão de modo a aumentar seu alvo. Ademais, suas interações advêm de um processo de ajustamento rumo ao equilíbrio.

De acordo com Simon (1972) que desenvolveu estudos notáveis sobre a tomada de decisão, as situações e experiências tornaram-se bem mais completas nos dias atuais, hoje existem mais elementos que interferem no processo de tomada de decisão que não existiam no passado. A experiência com as situações e a tomada de decisão assegura ao gestor maturidade profissional, assegurando maior precisão em suas decisões no decorrer da vida profissional. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo.

O ato de decidir é fundamentalmente uma ação humana e comportamental. Ela compreende a seleção, consciente ou inconsciente, de algumas atitudes entre aquelas que são fisicamente plausíveis para o autor e para aquelas pessoas sobre as quais ele tem influência e autoridade. (SIMON, 1970).

O autor provocou a teoria econômica propondo que cada julgamento pessoal é demarcar em sua racionalidade, pois ainda que as pessoas tentem tomar decisões racionais, por tantas vezes não o fazem, por causa das suas limitações cognitivas e pela falta da informação, em tal grau que a maioria das pessoas é somente parcialmente racional, sendo realmente, emocional-irracional no restante de suas atitudes. (SIMON, 1965). E sobre racionalidade limitada, o autor diz:

[...] foi introduzido cerca de trinta anos atrás, para chamar a atenção sobre a discrepância entre a racionalidade humana perfeita que é assumida na teoria econômica clássica e neoclássica e a realidade do comportamento humano que se observa na vida econômica. O ponto não é que as pessoas são conscientes e deliberadamente

irracionais, embora às vezes o são, mas que nem seu conhecimento nem seus poderes de cálculo permitem que elas alcancem o alto nível de adaptação ótima dos meios aos fins que é posto em economia. (SIMON, 2008, p.3).

Além de que, entre os pesquisadores é concordância que a definição clássica de racionalidade ilimitada dos indivíduos é, no mínimo, discutível. (SIMON, 1959, 1965; KAHNEMAN e TVERSKY, 1979; KAHNEMAN; SLOVIC e TVERSKY, 1982).

A decisão de modo genérico possui dois objetos: a ação do momento e a descrição de um futuro. (SIMON, 1965). A ação do momento escolhe o estado de coisas futuras e guia o comportamento em direção à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro pode remeter a uma escolha certa ou errada.

Simon (1965) segue dizendo que as decisões são tomadas sob diversas condições, sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. As decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não programadas. Em se tratando das decisões tomadas sob certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor dentre as alternativas propostas.

As decisões são algo mais que hipóteses reais. Elas são definições, que podem ser verdadeiras ou falsas num sentido prático, de um futuro estado de coisas. Por isso, elas têm, também, uma qualidade dominadora, pois escolhem um estado de coisa futura em consequência de outro e aconselham o comportamento destinado à alternativa selecionada apoiado em maior ou menor grau em caminhos que reduz o pensamento, pois a pressão do ambiente impacta grandemente sobre o tempo usado para encontrar dados expressivos sobre o alvo e o contexto da decisão. (SIMON, 1965).

Segundo Kahneman (1982) o processo de escolha e decisão dos autores humanos é duvidoso, bem como o alvo que eles estabelecem sob dúvidas.

Stephen e Coulter (1996) afirmam que:

A situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido. Com relação às decisões tomadas sob condições de incertezas, os resultados são desconhecidos e gerados sob probabilidades, onde o decisor tem pouco ou nenhum conhecimento das informações que formam as alternativas. Na tomada de decisão com risco, todas as alternativas têm um resultado específico e são projetadas sob probabilidades conhecidas. O tomador de decisão conhece todas as alternativas e sabe que o risco é inevitável. (STEPHEN e COULTER, 1996, p.126).

Assim, a concepção de racionalidade limitada e de equívoco do alvo caracterizam muitas das circunstâncias com as quais os sujeitos enfrentam no momento de empreender. Para Hammond (2006) em muitos casos, uma decisão ruim é consequência do modo como foi tomada, ou seja, sem definição clara de alternativas, sem todas as informações necessárias, sem cálculos exatos de custos e benefícios. Na maioria das vezes, o erro não está na decisão, mas na cabeça e no estilo de quem toma a decisão.

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Esse processo é constante na vida do empreendedor. Esta relação é tão estreita, que é impossível pensar na organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. Estas decisões evidenciam-se por exigir rapidez, e intenção de diminuir o risco e acertar o objetivo. As atividades realizadas pelas organizações, nos seus diversos níveis hierárquicos, são fundamentalmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas. (SIMON, 1972).

Empreendedores lidam com a complexidade dos cenários onde atuam a cada tomada de decisão, e para isso contam com os mecanismos que o cérebro humano criou para compensar a racionalidade limitada e as insuficiências impostas pela ausência de informações na busca da melhor solução. Um desses mecanismos é o excesso de confiança. As características cognitivas são fatores que influenciam a forma como os empreendedores pensam e tomam decisões. A pessoa tem que

tomar uma decisão sobre algo desconhecido, sob incerteza e com informação limitada. Estas condições são propensas a enviezamentos cognitivos e heurísticos, ambos as ocorrências que influenciam a tomada de decisão. (BARON, 2002).

Ainda segundo Baron (2002) os empreendedores se encontram mais expostos a situações que aumentam o impacto potencial dos vários enviezamentos e erros, entre elas: o excesso de informação, elevada incerteza, inovação, emoções fortes e fadiga - situações que testam os limites das capacidades cognitivas dos empreendedores.

De acordo com Welch (2002) há diferenças importantes no estilo masculino e feminino de tomar decisões. Alguns estudos apontam essas diferenças. (HISRICH e BOWEN, 1986; KERGOAT, 1996; LODEN, 1988; MENDELL, 1997; MEYER; 1996; MOORE, 1997; VOKINS, IN ALLEN e TRUMAN, 1993).

A forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres, apontada por autores, tem sido a participativa, destacando a valorização do indivíduo. Mulheres empreendedoras tendem a crer que seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação. (VOKINS, IN ALLEN e TRUMAN, 1993; HISRICH e BOWEN, 1986).

2.3. Erros e vieses nas decisões

Os vieses são interferências no processo de tomada de decisão que atuam nas heurísticas de modo a deturpar a realidade percebida. (TVERSKY e KAHNEMAN, 1989).

A heurística é um caminho mental criado para facilitar o processo decisório, pois as opções disponíveis para escolha tornam a decisão complexa. Isso faz com que as pessoas geralmente tomam decisões impulsivas ou erradas por ser indiretamente induzidas por heurísticas inconscientes. São mecanismos cognitivos adaptativos que diminuem o tempo e os esforços nos julgamentos, auxiliando a decisão, mas que

podem levar a erros e vieses de pensamento. (TONETTO; KALIL; MELO; SCHNEIDE e STEIN, 2006).

Conforme Hastie e Dawes (2001), o que é mais interessante é que as pessoas não são apenas irracionais, mas são irracionais de maneira sistemática, relacionadas a seus hábitos de pensamento automáticos ou 'limitados'. Suas heurísticas e seus vieses podem demonstrar essa sistematização da irracionalidade.

De acordo com Kahneman e Tversky (1974) as heurísticas são interpretações intuitivas do cérebro que desconhecem as leis da probabilidade e da estatística, provocando vieses cognitivos comprometedores da decisão. (STONER e FREEMAN, 1992).

Em outras palavras, a heurística é um processo que mostra a experiência de vida dos sujeitos que se utilizam das lembranças e dos registros que permite fazer para "superar" a diversidade, a falta de recurso e a pressão do tempo em decisões, mais especificamente em momentos de incerteza. (SLOVIC et al., 2000).

De acordo com Tversky e Kahneman (1989) os decisores tomam decisões baseadas em um limitado número de princípios heurísticos que diminui a ação de analisar probabilidades e opções a condições simplificadas. Mas, estas heurísticas apesar de necessárias podem levar a grandes erros sistemáticos, que são os vieses. As avaliações subjetivas de ocorrências de eventos se assemelham às avaliações subjetivas de quantidades físicas, distâncias e dimensões, como, por exemplo, a distância aparente de um objeto está relacionada em parte ao índice de iluminação, pois quanto mais detalhe se percebe do objeto mais perto este objeto parece estar.

A decisão não é um ato final, mas um processo que pode ser aprendido e, portanto, passível de erros e vieses no processo cognitivo, assim como com relação aos limites do conhecimento do decisor. (MEIRELES e SANCHES, 2009).

Bazerman (2004) aponta que para evitar vieses ou erros no processo decisório é fundamental adquirir experiência e conhecimento técnico para resolver problemas, e também utilizar uma abordagem normativa, fazendo as observações estatísticas,

consolidando as informações coletadas e incorporando, então, estas duas informações de acordo com o grau de certeza que pode ser associado a cada tipo de informação.

Os tomadores de decisões também permitem que erros e vieses sistemáticos atrapalhem seus julgamentos. Isso acontece por causa da tentativa de agilizar o processo decisório. Para minimizar o esforço e evitar dilemas, as pessoas tendem a se valer excessivamente da própria experiência, de seus impulsos e de regras de “senso comum” convenientes no momento. (KAHNEMAN e TVERSKY, 1974).

De acordo com Bazerman (2004) os erros e vieses mais comuns são: Cognitivos; Precipitação e Ansiedade; Cegueira; Excesso de confiança; Decisão automática; e Falta de acompanhamento, entre outros.

Vieses cognitivos. Os vieses cognitivos podem não sumir, de acordo com Milanez (2001) visto que as pessoas costumam ter muita confiança em suas atitudes e desconhecem fatos antagônicos às suas crenças precedentes, principalmente em situações de muito otimismo (bolhas especulativas) ou de pessimismo.

Macedo et al. (2003) mostram que conhecer os vieses cognitivos proporciona não só conscientização das imperfeições ocorridas nos julgamentos e decisões, mas também uma necessidade de rever os processos de decisões na empresa, fazendo com que os tomadores de decisão levem em conta a ocorrência desses limitantes nas decisões, aprendendo a reconhecer e a controlar ou evitar seus efeitos.

Precipitação e ansiedade. A *Precipitação* é uma consequência da ansiedade que colabora para que os indivíduos tomem decisões sem compreender as várias formas do problema. Isso acontece quando os decisores não finalizam um apanhado suficiente de dados sobre o problema para entender como decidir. A ansiedade é um sinal de alerta que objetiva advertir o indivíduo sobre perigos iminentes – de acordo com sua interpretação – que o capacita a tomar medidas para enfrentar tal situação. Ou seja, quando o indivíduo precisa enfrentar uma situação que o coloca vulnerável frente a um perigo porque subestima os próprios recursos para enfrentá-

lo, a situação é de antecipação do medo, que se designa de ansiedade. (MEIRELES e SANCHES, 2009).

Precipitar-se é concluir ainda, que esteja colhendo informações, sem a necessidade de entender quais são os pontos fundamentais ou entender como a decisão deve ser tomada. (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993).

Cegueira. *Cegueira* ou *mascamamento* é a tentativa do decisor evitar que os participantes do estudo saibam qual tratamento está sendo administrado para a solução do problema: o processo fica com o foco limitado fazendo simplificação do problema, ou somente com uma visão do problema. Para Russo e Schoemaker (1993), *cegueira estrutural* é o ato de se tentar resolver o problema de forma errada, pois por seus paradigmas o tomador de decisão criou uma estrutura mental para a decisão sem refletir, descartando opções ou perdendo de vista os reais objetivos.

Excesso de confiança. Diante do *Excesso de confiança* o decisor não coleta dados por estar seguro com relação aos dados que já possui, segundo seus julgamentos, para tomar decisões. Conforme Robbins (2008) o excesso de confiança faz o decisor pensar que sabe mais do que realmente sabe. Do ponto de vista organizacional, uma das descobertas mais atraente sobre o excesso de confiança é que aquelas pessoas cujas aptidões intelectuais e interpessoais são menores demonstram maior propensão de superestimar sua capacidade de desempenho.

Assim, quanto mais e melhor um indivíduo empreendedor aprende sobre sua área de atuação, menor será a probabilidade de demonstrar excesso de confiança.

O excesso de confiança acontece nos julgamentos onde não são levadas em conta os dados e fatos importantes por estar, o decisor, muito convicto de suas ideias. (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993).

Decisão automática. A *decisão automática* acontece sem esforço de conhecimento ou reflexão no sistema cognitivo; tem um critério intuitivo, utiliza como fundamento a experiência para fazer as avaliações e os julgamentos. Por isso pode acarretar o

viés. Dessa forma, a decisão automática traz inconsistências ou ainda disparidade na tomada de decisão. (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993).

Falta de acompanhamento. A *falta de acompanhamento* é permitir que a decisão aconteça sem averiguar os resultados. Não são feitos registros sistemáticos para entender os vários pontos da decisão. Quando se percebe que pela experiência se aprenderão lições fundamentais, acontece a falta de acompanhamento, deixando de se registrar sistematicamente como aconteceu a decisão e como foram compreendidos os resultados. (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993).

Deixar de conferir a decisão através de uma abordagem organizada e sistemática para compreender os critérios e métodos que se usam para tomar decisões, é permitir que o decisor fique vulnerável para cometer erros novamente. (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993).

Para Laroche e Nioche (1994) vieses cognitivos são incontáveis: podem ser de origem empresarial (um exemplo é um sistema de informação mal concebido); individual (exemplo o estresse), ou relacionado a pessoas. Para elucidar os vieses cognitivos, Kahneman e Tversky (1979) apresentam três efeitos detectados como resultado da utilização de processos cognitivos enviesados:

1. “efeito certeza”: os indivíduos tendem a atribuir maior força às alternativas que são mais possíveis de se realizar. Este comportamento de acordo viola o princípio de que as utilidades devem ser ponderadas a partir das probabilidades de ocorrência de cada um dos possíveis resultados;
2. “efeito reflexão” ou “aversão à perda”: os indivíduos apresentam aversão com relação ao risco quando estão diante da alternativa de ganhar com a mesma utilidade esperada, e também tomam o risco quando as mesmas alternativas estão na esfera das perdas; e

3. “efeito isolamento”: no esforço de tentar simplificar o processo de decisão os indivíduos, geralmente desconsideram os componentes iguais sobrevalorizando os componentes que distingue as escolhas. Neste processo, os indivíduos desconsideram características das opções de escolha e centralizam a análise sobre componentes distintos. Isto eventualmente conduz a escolhas inconsistentes, pois as alternativas podem ser decompostas de diversas formas por meio de componentes comuns e de componentes distintos.

3. HIPÓTESES

Homens e mulheres diferem na forma como reagem a estímulos externos. (FISCHER e MANSTEAD, 2000, apud BRADLEY, CODISPOTI, SABATINELLI e LANG, 2001; GUILLEM e MOGRASS, 2005; KIMURA, 1999; WILSON, 1992). Desta forma, espera-se que homens e mulheres, no campo do empreendedorismo, sejam afetados de forma diferente na tomada de decisão.

Assim, a presente pesquisa parte da hipótese geral de que as emoções e sentimentos interferem significativamente de modo diferente na tomada de decisão de mulheres e homens empreendedores.

Considerando diversos constructos associados a sentimentos e emoções as hipóteses a testar, expressas na forma alternativa (do tipo H_1), são as seguintes:

Ha: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Afeto.

Hb: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Amor.

Hc: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ciúme.

Hd: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Compaixão.

He: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Confiança.

Hf: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Desavença.

Hg: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Individualismo.

Hh: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Insegurança.

Hi: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ausência de Justiça.

Hj: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Medo.

Hk: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Raiva.

Hi: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Sensibilidade à crítica.

Hm: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Surpresa.

Hn: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Tristeza.

4. MÉTODOS

Neste capítulo aborda-se o método que foi utilizado para a realização da pesquisa. A partir dos objetivos e fundamentação teórica são descritas as opções metodológicas adotadas em que a pesquisa se baseou, desde o tipo até às análises estatísticas. A pesquisa foi de natureza descritiva e o método foi quali-quantitativo.

4.1. População e amostra

O universo da pesquisa é compreendido como o conjunto ou a plenitude de elementos que tem algumas características para o estudo. Conforme Barros e Lehfeld (1986) cada unidade ou membro do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos deste universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população. A população é composta por gestores de micro e pequenas empresas na região de Campo Limpo Paulista. Conforme dados da Emplasa (2013) há 794 estabelecimentos em Campo Limpo Paulista, conforme mostra a Tabela 4.1.

Tabela 4.1: Estabelecimentos por setores

Estabelecimentos por setores							
Setores	Cidades						
	Jundiaí	Várzea Paulista	Campo Limpo Paulista	Jarinu	Louveira	Itupeva	Cabreúva
Comércio	4,188	522	354	178	341	466	306
Indústria	1,519	486	186	100	183	311	200
Serviços	4,457	312	254	165	237	200	250
Total	10,164	1,320	794	443	761	977	756

Fonte: Emplasa (2013), adaptado pela autora

Foram constituídas, por conveniência, duas amostras, uma de 36 mulheres e outra de 36 homens, designadas respectivamente AF (amostra feminina) e AM (amostra masculina) atendendo aos critérios de inclusão acima definidos. Dentro deste

universo, foram objeto de entrevistas semiestruturadas, dez mulheres e dez homens. Os respondentes foram identificados por RF (respondente feminino) e RM (respondente masculino) respectivamente.

Segundo Godoy (2005) a escolha de respondentes deve ser feita a partir de critérios claramente definidos. Os critérios de inclusão foram os seguintes: ser empreendedor de microempresa, empresa de pequeno ou médio porte na região de Campo Limpo Paulista, do setor econômico de comércio, indústria ou serviços, de qualquer gênero, e ter concordado em participar da presente pesquisa.

4.2. Instrumento de coleta

Os instrumentos de coleta de dados foram dois:

I-questionário Q1 desenvolvido especificamente para a presente pesquisa descrita no item 4.2.1; e

II-roteiro para entrevista semiestruturada descrito no item 4.2.3.

4.2.1. Concepção do questionário Q1

Inicialmente, procurou-se na literatura afirmações de autores acerca das emoções, sentimentos, crenças e valores presentes nas decisões de gestores de empresas e dos efeitos desses elementos nos resultados das decisões. Foi realizada pesquisa no repositório de artigos científicos brasileiros, o *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Os critérios de busca foram a presença dos termos sentimentos, emoções, crenças, valores, e suas variações. Repetiu-se a pesquisa em um repositório específico de revistas da área de administração: *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e na base Proquest, com os termos em inglês. Os termos pesquisados foram para os campos: título, resumo e palavras-chave. O resultado dessa busca encontra-se no Quadro 4.1, que contém alguns extratos dos autores selecionados.

Quadro 4.1: Extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições do Questionário Q1

Os empreendedores carregam uma pesada carga emocional. Têm de atender às suas próprias emoções e expressá-las adequadamente para não afetar sua saúde emocional pessoal. (HUMPHREY et al., 2008).
Os efeitos dos sentimentos estão relacionados à forma como as pessoas lidam com estes afetos durante a decisão. (LARSEN, 2000).
Devem estar atentos a suas reações emocionais quando agem, e o efeito destas emoções sobre a qualidade das suas ações. (KIDÁ et al, 2001; LURIE, 2004).
Os empreendedores são obrigados a exibir uma variedade de emoções, tais como; amizade, simpatia e emoções sociais de controle, mas eles também têm que exercer uma grande dose de juízo sobre as emoções que eles escolhem para expressar. (HUMPHREY et al., 2008).
Os empreendedores têm de gerir as suas emoções pessoais expressando emoções positivas. Isto é especialmente importante dada a sua associação com referências na eficácia da sua liderança e de influência em sua equipe, em níveis de desempenho para potencial transferência emocional positiva. (HUMPHREY et al, 2008).
A emoção deve ser inserida em modelos formais de decisão, pois diversas pesquisas têm apontado que as emoções afetam as decisões. (DAMASIO, 1994; FRITH; SINGER, 2008).
A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores e vão mais além: afirmam que diferentes emoções influenciam de maneira diferente os sujeitos, que emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa. (BECHARA e DAMASIO, 2005).
Quanto maior é a complexidade e a incerteza de uma decisão, maior é a interferência que a emoção causa sobre a escolha. (FORGAS, 1995).
Apesar das emoções serem um fator importante no processo de tomada de decisão, há uma noção popular de que interfiram no bom senso e que decisões sábias são decorrentes de um estado afetivo neutro. (BECHARA e DAMASIO, 2005).
Contrariamente à crença popular de que os sentimentos geralmente são ruins para tomada de decisões, descobrimos que os indivíduos que apresentam sentimentos mais intensos alcançaram desempenho superior na tomada de decisão. Além disso, os indivíduos que foram mais capazes de identificar e distinguir entre os seus sentimentos atuais alcançam maior desempenho na tomada de decisão através de uma maior capacidade para controlar a possíveis vieses induzidos por aqueles sentimentos. (BARRET; SEO, 2007).
As pessoas são propensas a decidir em ambientes de incerteza com base na volatilidade dos resultados, e não com base na qualidade do processo de decisão. (BAZERMAN, 2004).
As emoções negativas podem influenciar a uma decisão mais arriscada. (ZHAO, 2006).
Embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade. (BERNSTEIN, 2008).
O tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é. (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).
Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isto porque há certa influência de um em outro. (LEHRER, 2009).
Um estudo sobre tomada de decisão rápida em situações estratégicas constatou que, entre outros fatores, contar com um conselheiro experiente realmente pode agilizar o processo como um todo, pois permite um ponto de vista mais amplo e reconhece oportunidades e armadilhas que eventualmente não são percebidas pelo gestor. (EISENHARDT, 1989).

As emoções são um dos principais elementos da tomada de decisão. Elas permitem que o indivíduo escolha por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo. (ELSTER, 2009).
As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. (SIMON, 1965).
Os processos de planejamento e de controle são geralmente pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade. (LEONE, 1999).
As limitações impossibilitam que os administradores façam o processamento da decisão ótima, eles, portanto, devido sua capacidade de raciocínio ser limitada. (SIMON, 1971).
Decidir é o ato que se apoia nos passos antecedentes da percepção e avaliação das condições oferecidas, constitui a essência dos atos humanos, ao reunir a capacidade de captar informações, analisá-las e ponderar sobre elas, abrindo caminho, assim, para a função especial do pensar, que, seguido pelo agir, pode criar e transformar. (FERREIRA, 2008).
A intuição “é a capacidade de tomar decisões com base em dados incompletos”. (COSTA, 1998).
Mesmo que tenha se constatado esta percepção negativa, é interessante observar que todos reconhecem as emoções como parte integrante e indissociável do processo decisório. Isto, por si só, já é algo importante e que corrobora outros estudos na área. (ELSTER, 2009).
As pessoas são propensas a decidir em ambientes de incerteza com base na volatilidade dos resultados, e não com base na qualidade do processo de decisão. (BAZERMAN, 2004).
As pessoas felizes tendem a ignorar negativas avaliações feitas a seu respeito, enquanto que os tristes tendem a alterar seu modo de agir para se adaptar ao conteúdo das críticas, porque o humor afeta a auto confiança e a auto percepção. (EICH, et al, 2000).
O indivíduo atribui um significado emocional para toda experiência vivida, as emoções influenciam a memória, e esta dependente do humor. (EICH, et al, 2000).
A emoção, de acordo com a literatura, tem forte influência na tomada de decisão. (ELSTER, 2009; LEHRER, 2009; ARIELY, 2008).
As emoções atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os pólos da ação, pois atuam diretamente em algo que todo o ser humano tem arraigado, suas crenças e seus desejos. (ELSTER, 2009).
A capacidade para pensar e tomar decisões eficazes depende, então, de fatores emocionais; como a tolerância à frustração, a capacidade para controlar os impulsos e adiar a satisfação, conhecer as próprias emoções e as dos outros, empatia etc. (GOLEMAN, 1996; BION, 1988).
A emoção pode ser considerada uma síndrome socialmente construída, baseada nas percepções do indivíduo sobre a situação. (SEYMOUR, 1980).
O êxito do indivíduo tem como elemento determinante a herança cultural que lhe foi transmitida no seio familiar, por conseguinte, os resultados obtidos ao longo da trajetória escolar, inclusive nos níveis mais altos de escolarização, como o ensino superior, estão relacionados às propriedades culturais que são transmitidas pela família. (BOURDIEU, 2002).
Os indivíduos usam frequentemente emoções para decidir e, posteriormente, usam a lógica para sustentar suas ações. (FOO, 2011).
Há uma expectativa social que as pessoas com elevado status sintam mais raiva porque os indivíduos associam raiva com elevado status e culpa e tristeza com baixo status. Elevado status e expressões de raiva estão associados com percepções de competência. (ASHKANASY, 2000)

O poder é uma maneira de compensar as fraquezas e inabilidades sentidas pelo ser humano. (ZALEZNIK; VRIES, 1981).
Durante processos decisórios complexos, a presença de um consultor experiente provê um diferencial, justamente pela capacidade que este tem de observar o ambiente e contribuir com suas experiências passadas, auxiliando os gestores nestes casos. (EISENHARDT, 1989).
Quanto mais atarefados, com mais pressa o indivíduo estiver, mais ele confiará, e deixará suas decisões a cargo deste sistema, e portanto estará mais aberto à influência das emoções. (KAHNEMAN, 2003).
Recorrer ao seu reservatório de experiências que foram acumuladas durante sua história contribui para elaborar uma solução, ou alternativas, ou então reconhecer por onde não se deve seguir. (PARIKH, 1994).
A resposta emocional deve ser inibida, para que uma decisão mais sábia possa ser tomada. (BECHARA e DAMASIO, 2005).
As emoções são parte integrante e indissociável do processo decisório. (ELSTER, 2009; KLEIN 1998; BEACH; CONNOLLY, 2005).
Em muitos casos, uma decisão ruim é fruto do modo como foi tomada, ou seja, sem clara definição de alternativas, sem todas as informações relevantes, sem cálculos exatos de custos e benefícios. Às vezes, porém, a falha não está no processo decisório, mas na mente e no perfil de quem toma a decisão. (HAMMOND et. al, 2006).
A relevância da compreensão do processo de conflito interpessoal nas equipes e nas organizações se dá a partir do ponto em que as reações emocionais sejam reconhecidas como importante fator no processo de decisão das organizações, no momento em que se saiba retirar deste processo, a emoção como elemento de interferência no julgamento das decisões da equipe. (KIDA at al, 2001).
É preciso distinguir ciúme de inveja. O ciúme é um sentimento que visa proteger uma relação valiosa. O desejo do ciumento é desfrutar o objeto do ciúme. (TOMEI e BELLE 1997).
O ciúme é reflexo de um desequilíbrio na distribuição das atenções. A administração do ciúme envolve quem detém poder e quem deseja atenção. (TOMEI e BELLE, 1997).
As pessoas que detêm poder gastam muito tempo administrando vaidades. Só assim, elas conseguem evitar que o ambiente de trabalho se transforme num festival de flechas envenenadas. (TOMEI e BELLE, 1994).
No trabalho, o excesso de ciúme tende a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa. (TOMEI e BELLE, 1997).
O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas. (RAHIM. 2002).
Conflitos que ocorrem em organizações, não necessariamente, têm que ser destrutivos, contudo, um gerenciamento eficaz deste processo, requer que todas as partes envolvidas conheçam a natureza do conflito dentro do ambiente organizacional. (BACAL, 2004).
As evidências indicam que enquanto os conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais aos grupos ou organizações, baixos níveis de conflito de processo – condução racional de uma atividade; e tarefa – execução de um trabalho específico; no geral, são benéficos. (ROBBINS, 2002).
Mulheres tendem a ouvir mais outras pessoas e a levar em consideração a opinião de todos os integrantes da empresa antes de tomarem uma decisão, acabam por serem mais lentas no processo decisório. (LEITE, 1998).

As mulheres têm encontrado diversas alternativas para explorar o empreendedorismo e atingir o sucesso. Elas estão aprendendo a equilibrar as várias demandas para o seu tempo e encontrando força nos números por colaborar umas com as outras. (CARLAND, CARLAND e CARD, 2005).
--

O gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas. (RAHIM, 2002).

Conflito é “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. (ROBBINS, 2002).
--

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Partindo desses autores foi constituída uma lista de 58 proposições destinadas a constituir uma escala tipo Likert que se aplicou às amostras. Cada proposição da Escala estava predominantemente associada a uma emoção, sentimento, crença ou valor.

De acordo com Pereira (1999) Likert em 1932, propôs uma escala de cinco pontos que se tornou paradigma “da mensuração qualitativa”. A escala tipo Likert tornou-se referência em instrumentos de medição, e está alicerçada no estabelecimento de premissa de relação entre atributos de um objeto e uma representação simbólica desses atributos.

Pereira (1999) destaca ainda que o êxito da escala tipo Likert encontra-se no fato de que “ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos da manifestação de qualidades: reconhece a oposição entre contrários; reconhece gradiente e reconhece a situação intermediária”.

Conforme Sanches; Meireles e De Sordi (2011) a escala tipo Likert é destinada a quantificar opiniões e atitudes. Uma vantagem da escala de Likert é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa. (OLIVEIRA, 2001).

4.2.2. Verificação do questionário

Um problema inicial surgiu: efetivamente a proposição estava associada a uma emoção, a um sentimento, a uma crença ou valor? E, se estava, qual seria? Desta

forma, o questionário foi submetido à avaliação por dez especialistas da área de Psicologia. Para o conceito de especialista, no presente caso, considerou-se o disposto na Resolução CFP N.º 013/2007 que institui a Consolidação das Resoluções relativas ao Título Profissional de Especialista em Psicologia.

Pasquali (2003) afirma que, seis Especialistas, no mínimo, são necessários para fazer a avaliação, e o item representa bem o fator se houver concordância mínima de 80% quanto à classificação em categorias e fatores. Uma lista de 58 proposições foi enviada a dez Especialistas acompanhadas da seguinte solicitação:

Prezado (a) Psicólogo (a),

Peço sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo. Este questionário destina-se à validação do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo para minha Dissertação de Mestrado. Para isso, solicito sua análise no sentido de verificar se há adequação entre as situações formuladas e as emoções e sentimentos correspondentes. Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso o verso desta folha. Agradeço desde já a sua disponibilidade em responder este questionário.

Com os melhores cumprimentos,

Michele Franco

Observação: os dados pessoais coletados são para uso exclusivo do pesquisador e seu orientador e serão mantidos em total sigilo. Apenas informações totalizadas e anonimizadas serão divulgadas como resultado desta pesquisa.

Nome Completo do Respondente: _____
CRP: _____ Telefone: _____ Data: ____ / ____ / ____
E-mail: _____

Após a solicitação foi fornecida a seguinte informação a cada especialista:

No Quadro 4.2 apresentamos uma lista de várias situações e decisões que as pessoas tomam. Por favor, assinale com (X) a emoção ou sentimento que refere a

cada situação ou decisão. O quadro fornecido apresentava a lista de 58 proposições, como ilustra o extrato do Quadro 4.2.

Quadro 4.2: Extrato do quadro fornecido aos Especialistas para coletar as respostas

P	Proposição	afeto	amor	ciúme	compaixão	confiança	desavença	falta de senso de justiça	individualismo	insegurança	medo	raiva	sensibilidade à crítica	surpresa	tristeza	OUTRA
P01	Se tomo alguma decisão, tomo a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança															
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão															
P03	Antes de despedir um funcionário, por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.															
P04	Ao selecionar um funcionário acredito que a situação de um candidato, que está desempregado, deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado.															

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Estava claro para o Especialista que ele devia associar à proposição a uma emoção, sentimento, crença ou valor marcando com um “x” uma das colunas disponíveis ou, caso não fizesse isso, deveria citar uma emoção, um sentimento, uma crença ou um valor na coluna “outra”.

De forma geral, os resultados mostraram uma consistência de opiniões entre os respondentes Especialistas, resultado este que foi bem diferente do que a autora antevia: 26 das 58 proposições (45%) tiveram a mesma classificação dada pela autora. As respostas coletadas estão no Quadro 4.3 e, como se pode observar, não se observou unanimidade dos Especialistas para nenhuma proposição. O resultado adotado está no Quadro 4.4.

Quadro 4.3: Análise do sentimento predominante em cada proposição pelos especialistas.

P	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	RESULTADO
P01	CONF	CONF	CONF	CONF	CONF	INS	CONF	CONF	SAC	SAC	CONF
P02	CONF	AMR	AFE	AMR	AMR	AFE	COMP	MED	AFE	COMP	AMR
P03	JUS	COMP	JUS	COMP	COMP	JUS	COMP	SAC	COMP	COMP	COMP
P04	JUS	COMP	JUS	COMP	COMP	JUS	COMP	SAC	COMP	JUS	COMP
P05	INS	JUS	AFE	JUS	JUS	DES	JUS	DES	RAI	JUS	JUS
P06	INS	CONF	CONF	CONF	CONF	CONF	JUS	CONF	CONF	CONF	CONF
P07	CONF	JUS	JUS	JUS	JUS	JUS	JUS	JUS	CONF	CONF	JUS
P08	CONF	INS	CONF	CONF	INS	INS	INS	SAC	CONF	INS	INS
P09	SAC	JUS	JUS	IND	JUS	JUS	JUS	JUS	JUS	CONF	JUS
P10	JUS	IND	JUS	JUS	IND	JUS	JUS	IND	JUS	IND	JUS
P11	CONF	CONF	CIU	CONF	CONF	CONF	CONF	CONF	COMP	CONF	CONF
P12	INS	INS	IND	SAC	INS	INS	INS	INS	INS	MED	INS
P13	INS	INS	IND	INS	INS	SAC	MED	INS	INS	INS	INS
P14	CONF	IND	SAC	IND	IND	IND	IND	SAC	COMP	SAC	IND
P15	CONF	AFE	CONF	CONF	AFE	RAI	CONF	JUS	AMR	SAC	AFE
P16	CONF	SAC	CONF	INS	SAC	INS	INS	CONF	INS	CONF	INS
P17	INS	IND	IND	IND	IND	CONF	IND	IND	INS	IND	IND
P18	INS	MED	INS	INS	MED	RAI	INS	MED	CONF	RAI	INS
P19	CONF	SAC	CONF	?	SAC	SAC	IND	SAC	CONF	CONF	SAC
P20	INS	COMP	CONF	CONF	COMP	CONF	CONF	CONF	CONF	CONF	CONF
P21	INS	COMP	JUS	CONF	COMP	IND	CONF	IND	CONF	IND	CONF
P22	CONF	SAC	INS	CONF	SAC	CONF	CONF	AFE	CONF	JUS	CONF
P23	CONF	IND	INS	MED	IND	INS	JUS	Controle	CONF	CONF	IND
P24	INS	COMP	INS	COMP	COMP	AFE	INS	AFE	INS	INS	COMP
P25	INS	MED	INS	INS	MED	MED	INS	TRI	MED	TRI	MED
P26	INS	TRI	Frustração	IND	TRI	INS	MED	JUS	INS	DES	INS
P27	INS	INS	RAI	MED	INS	INS	MED	INS	SUR	RAI	INS
P28	SAC	TRI	TRI	SAC	TRI	SAC	TRI	TRI	DES	TRI	TRI
P29	SAC	INS	TRI	SAC	INS	SAC	SAC	INS	MED	INS	INS
P30	COMP	COMP	AFE	AFE	COMP	SAC	INS	COMP	Empatia	COMP	COMP
P31	CONF	JUS	INS	COMP	JUS	CONF	MED	CONF	INS	IND	JUS
P32	CONF	COMP	CONF	AMR	COMP	AFE	AFE	AFE	AFE	AFE	AFE

P33	INS	MED	INS	INS	MED	INS	INS	DES	INS	INS	INS
P34	COMP	AFE	AFE	INS	AFE	AFE	AFE	AFE	AFE	AFE	AFE
P35	SUR	SUR	COMP	SUR	SUR	CONF	SUR	SUR	SUR	SUR	SUR
P36	RAI	RAI	SUR	RAI	RAI	SAC	RAI	SAC	SAC	RAI	RAI
P37	INS	TRI	INS	INS	TRI	INS	INS	INS	SAC	TRI	TRI
P38	CONF	INS	CONF	INS	INS	INS	INS	INS	INS	CONF	INS
P39	COMP	COMP	AFE	AFE	COMP	AFE	AFE	AFE	AFE	COMP	AFE
P40	INS	TRI	INS	INS	TRI	INS	SUR	INS	SUR	JUS	SUR
P41	IND	COMP	AFE	INS	COMP	COMP	INS	MED	INS	INS	COMP
P42	INS	RAI	INS	JUS	<u>Impulsividade</u>	DES	RAI	SUR	SUR	TRI	RAI
P43	COMP	AMR	AFE	AFE	AMR	AFE	COMP	AMR	AFE	COMP	AFE
P44	SAC	SAC	AFE	SAC	SAC	RAI	SAC	SUR	SAC	TRI	SAC
P45	SAC	SAC	AFE	SAC	SAC	RAI	SAC	RAI	SAC	TRI	SAC
P46	CIU	JUS	AFE	CIU	JUS	CIU	CIU	INS	CIU	INS	CIU
P47	CIU	CIU	AFE	CIU	CIU	CIU	CIU	INS	<u>Inveja</u>	INS	CIU
P48	CIU	CIU	AFE	CIU	CIU	INS	CIU	CIU	INS	TRI	CIU
P49	INS	JUS	INS	CIU	JUS	IND	IND	IND	INS	JUS	JUS
P50	JUS	JUS	AFE	RAI	JUS	DES	DES	JUS	IND	JUS	JUS
P51	CIU	JUS	INS	CIU	JUS	INS	DES	IND	IND	IND	IND
P52	RAI	DES	DES	CIU	DES	JUS	DES	JUS	IND	DES	DES
P53	RAI	DES	DES	RAI	JUS	RAI	DES	SAC	INS	DES	DES
P54	RAI	JUS	DES	RAI	JUS	DES	DES	JUS	INS	DES	DES
P55	IND	JUS	DES	IND	JUS	RAI	IND	INS	IND	IND	IND
P56	IND	JUS	INS	IND	JUS	SAC	INS	INS	INS	SAC	JUS
P57	RAI	DES	DES	IND	DES	DES	DES	JUS	INS	DES	DES
P58	RAI	JUS	DES	JUS	<u>Intolerância</u>	JUS	JUS	COMP	JUS	RAI	JUS

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; E01-E010: respostas dadas pelos especialistas. Resultado: Emoção ou sentimento adotado. ED: Medo; AFT: Afeto; AMR: Amor; CIU: Ciúme; COMP: Compaixão; CON: Confiança; DES: Desavença; JUS: Ausência de Justiça; IND: Individualismo; INS: Insegurança; RAI: Raiva; SAC: Sensibilidade à crítica; SUR: Surpresa; TRI: Tristeza.

Quadro 4.4: Sentimento (emoção, crença ou valor) predominante atribuído pelos Especialistas às proposições.

Sentimento	P	Proposição
Afeto	P15	Sou envolvido (a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
	P32	Procuro conhecer cada um da minha equipe e suas necessidades
	P34	Eu me apego às pessoas com quem trabalho
	P43	Costumo me preocupar com meus funcionários antes de tomar uma decisão
Amor	P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão
Ciúme	P46	Sinto-me incomodado (a) com as amizades que as pessoas têm no trabalho
	P47	Fico incomodado (a) quando alguns funcionários são promovidos
	P48	Quando um colega é cortejado (a) por alguém eu fico amargurado (a)
Compaixão	P03	Antes de despedir um funcionário, por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.
	P04	Ao selecionar um funcionário acredito que a situação de um candidato, que está desempregado, deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado.
	P24	Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão
	P30	Eu tento pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário
	P41	Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão
	P39	Ao demitir um funcionário eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional.
Confiança	P01	Se tomo alguma decisão, tomo a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança.
	P06	Tomo decisão sem medo de errar
	P11	Em situações inesperadas, eu me sinto confiante para decidir, baseando em experiências que deram certas.
	P20	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis
	P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão
	P22	Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau
Desavença	P52	Eu costumo falar para os outros as queixas dos colegas
	P53	Algumas vezes eu sou agressivo (a) ou fico na posição defensiva com meus subordinados
	P54	Às vezes faço com que meus subordinados se sintam visados negativamente por mim
	P57	Eu implico com meu subordinado por motivos pequenos
Individualismo	P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.

	P17	Tomo decisões sem consultar ninguém e procuro persuadir os outros de que estou certo
	P23	Eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, para não ter surpresas.
	P51	Algumas vezes eu tendo a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa
	P55	Não ouço outras pessoas e não levo em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão
Insegurança	P08	Quando tenho dúvida quanto a decisão que devo tomar, eu consulto pessoas de confiança.
	P12	Quando percebo um risco na tomada de decisão, fico ansioso (a).
	P13	Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir.
	P16	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.
	P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.
	P27	Em situações inesperadas, eu fico nervoso (a).
	P29	Tenho Medo de lidar com críticas
	P33	Em algumas situações, sou extremamente desconfiado (a), o que dificulta encontrar caminhos alternativos.
	P38	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.
Ausência de Justiça	P05	Se demito um funcionário, numa situação que me causou muita raiva, não volto atrás, mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão.
	P07	Ao selecionar um funcionário, levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.
	P09	Se tenho que demitir um bom funcionário, por reestruturação da empresa, eu não levo em conta o salário.
	P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário tem família para sustentar.
	P31	Para assumir mais riscos eu deveria ser menos cauteloso (a)
	P49	Eu costumo esconder dados dos colegas, ou forneço informações parciais sobre o funcionamento da empresa.
	P50	Algumas vezes eu me comporto com intolerância não medindo as consequências dos meus atos para o bom funcionamento da empresa
	P56	Tenho dificuldade em trabalhar com ideias e pensamentos distintos
	P58	Quando um funcionário chega atrasado eu aplico uma advertência
Medo	P25	Tem dias que não são bons para tomar decisão
Raiva	P36	Se sou humilhado (a) na frente de outras pessoas, sinto raiva da pessoa que me humilhou, ou vergonha das pessoas que assistem.
	P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.
Sensibilidade à crítica	P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão
	P44	Costumo ficar chateado (a) quando tomo uma decisão errada e sou recriminado (a)
	P45	Costumo ficar constrangido (a) quando sou criticada em público

Surpresa	P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.
	P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costumo ter surpresas.
Tristeza	P26	Tento postergar, nem sempre eu consigo, mas deveria; exatamente quando eu preciso, eu não faço.
	P28	Quando tomo uma decisão e sou criticado (a), fico chateado (a).
	P37	Quando estou triste, procuro evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Se pode observar pelo Quadro 4.4 que há um desbalanceamento em relação aos números de proposições associadas a cada sentimento. Por exemplo, quatro proposições referem-se a 'afeto' enquanto há apenas uma proposição para 'amor' e 'medo'.

O questionário foi complementado com questões iniciais para estatísticas descritivas como mostra o Quadro 4.5. Observar que o questionário Q1 apresentou as proposições por ordem crescente (não agrupadas por sentimento como mostra o Quadro 4.4).

Quadro 4.5: Caput do questionário para coleta de estatísticas descritivas dos respondentes.

DADOS DA EMPRESA	
Nome da Empresa:	
Cidade: 1=Jundiaí 2=Várzea Paulista 3=Campo Limpo Paulista 4=Jarinu 5=Louveira 6=Itupeva 7=Cabreúva	
Enquadramento da empresa: 1=(ME) Microempresa 2=(EPP) Empresa de pequeno porte 3=(MP) Médio Porte	
Setor econômico: 1=Comércio 2=Indústria 3=Serviços	
Ramo de atividade: 1=Acessório 2=Alimentação 3=Armarinho 4=Livraria 5=Construção 6=Descartáveis 7=Cosmético 8=Educação 9=Farmacêutico 10=Gráfica 11=Informática 12=Imobiliária 13=Lazer 14=Mecânica 15=Metalurgia 16=Mobiliário 17=Restaurante 18=Roupa 19=Saúde 20=Serviço de beleza 21=Supermercado 22=Tecido 23=Transporte 24=Serviços Funerários 25=Veículo 26=Padaria 27=Outro: _____	
DADOS DO(A) EMPREENDEDOR(A)	
Nome Completo:	
Gênero do empreendedor 1=Feminino 2=Masculino	
Faixa etária: 1=18-25 2=26-33 3=34-41 4=>41	
Escolaridade: 1=Ensino Fundamental 2=Ensino Médio 3=Ensino Superior 4=Pós Graduação	
E-mail:	
Telefones:	Data: ____ / ____ / ____

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.2.3. Roteiro para entrevista semiestruturada

Objetivando complementar as informações coletadas pelo questionário Q1, foram feitas vinte entrevistas semiestruturadas, dez mulheres e dez homens. De acordo com Triviños (1987, p. 146) este tipo de entrevista tem como característica fazer questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. A entrevista seguiu a seguinte estrutura prévia:

1. Gênero?
2. Ramo de atividade?
3. Data?
4. Quanto tempo de experiência o Sr.(a) tem como empreendedor?
5. Quais os principais tipos de decisões que Sr.(a) toma cotidianamente na empresa?
6. O(a) Sr.(a) acha difícil tomar decisões? Por quê?
7. O(a) Sr.(a) acredita que as emoções ou sentimentos podem afetar a tomada de decisão por um empreendedor?
8. O(a) Sr.(a) já tomou decisão em um momento fortemente emocionado? Como foi?
9. O(a) Sr.(a) teria decidido de forma diferente se estivesse em outro momento?
10. O(a) Sr.(a) já se arrependeu de alguma decisão tomada sob influência de forte emoção? Voltou atrás?
11. Na opinião do Sr.(a), que tipos de empreendedores são mais afetados pelas emoções ou sentimentos quando decidem: os homens ou as mulheres?

As entrevistas foram transcritas integralmente e seu conteúdo encontra-se no Apêndice C. A análise das entrevistas está feita no capítulo dos Resultados

4.3. Procedimentos para coleta de dados

Questionários específicos, com conteúdo ajustado ao gênero, foram reproduzidos e entregues aos respondentes constituintes das duas amostras: AF e AM. A aplicação foi feita pela pesquisadora que explicou o objetivo da pesquisa e a forma de preencher o questionário.

4.4. Análise dos dados

A análise dos dados considerou dois constructos: o grau de aderência e o valor p. Estes constructos são abordados a seguir.

4.4.1. Grau de aderência

A análise dos dados das amostras AF e AM foi feita por proposição e por fator (conjunto de proposições sobre um determinado sentimento). O grau de aderência de cada proposição (GA_p) mede o quanto os respondentes se ajustam a uma resposta considerada ideal (CT ou concordo totalmente). O GA é determinado pelo oscilador estocástico de Wilder (1981) pela fórmula:

$$Ga = 100 - \left(\frac{100}{\frac{CT + C + (I/2)}{DT + D + (I/2)} + 1} \right)$$

A 'concordância' à proposição é dada pela soma das respostas concordantes (C+CT) mais metade das indiferentes (I); a 'discordância' à proposição é dada pela soma das respostas discordantes (D+DT) mais a metade das indiferentes (I). O exemplo mostrado na Tabela 4.2 ilustra o cálculo do grau de aderência para cada proposição do fator Confiança e o grau de aderência do fator (GA_f) como um todo. Para a proposição P01 o GA foi assim calculado:

$$GA_{p01} = 100 - \left(\frac{100}{\frac{CT + C + (I/2)}{DT + D + (I/2)} + 1} \right) = 100 - \left(\frac{100}{\frac{21 + 43 + (2/2)}{3 + 3 + (2/2)} + 1} \right) = 100 - \left(\frac{100}{\frac{65}{7} + 1} \right) = 90,28$$

Tabela 4.2: Exemplo de cálculo do Grau de Aderência (GA)

Proposição	DT	D	I	C	CT	TOTAL	Discordantes	Concordantes	GA
P01	3	3	2	43	21	72	7.00	65.00	90.28
P06	4	35	8	21	4	72	43.00	29.00	40.28
P11	2	6	5	48	11	72	10.50	61.50	85.42
P20	2	9	5	38	18	72	13.50	58.50	81.25
P21	4	14	9	32	13	72	22.50	49.50	68.75
P22	5	12	14	36	5	72	24.00	48.00	66.67
Fator Confiança							120.50	311.50	72.11

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os valores do grau de aderência (seja à proposição GA_p seja ao fator GA_f) ficam no intervalo $[0;100]$ e é conveniente um padrão quanto ao que é um *valor fraco ou forte*. Davis (1976, p.70) propõe uma interpretação que pode ser adaptada para os propósitos de expressar o grau de aderência e que pode ser vista no Quadro 4.6, abaixo. Considerando o Quadro 4.6, se afirma que existe “*uma concordância muito forte*” para a proposição P01 (Se tomo alguma decisão, tomo a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança), com $GA_{p01} = 90,28$; já a proposição P06 com $GA_{p06} = 40,28$ mostra que há “*uma discordância desprezível*” quanto “Tomo decisão sem medo de errar”.

Quadro 4.6: Interpretação de valores de GA

Valor do GA	Frase adequada
80 ou mais	Concordância muito forte
50 a + 79,99	Concordância
20 a + 49,99	Discordância
19.99 ou menos	Discordância muito forte

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptado pela autora

4.4.2. p(same)

Quando se faz um estudo utilizando algum método estatístico, por exemplo, na comparação de duas amostras, obtém-se um parâmetro denominado p (muitas

vezes designado por p-valor ou p-value). O valor p informa o quanto o resultado pode ser errado, segundo Lapponi (2000, p.323).

Quando se compara duas amostras, por exemplo, os pesos de pessoas submetidas a uma dieta alimentar, antes e depois do processo, pode-se encontrar diferença. E certamente se encontra. A questão é saber se a diferença é realmente significativa a ponto de não haver dúvida quanto ao efeito do tratamento. Testes apropriados feitos em pacotes estatísticos podem analisar os pesos antes e depois e não só mostrar se há diferença, mas, também, se tal diferença é significativa.

Os estatísticos consideram significativa a diferença que ocorre e cuja probabilidade de ser atribuída ao mero acaso é igual ou menor do que 5%. Isso é informado pelo valor p e, neste caso, se o valor p for 0,05 ou menor pode-se afirmar que a diferença existe e a probabilidade de se estar incorrendo em um erro é o valor do p .

Por exemplo, nos Teste Chi²s do Chi² neste trabalho utilizados o pacote estatístico PAST apresenta o $p(\text{same})$ ou a probabilidade de as amostras serem iguais. No exemplo abaixo o $p(\text{same})$ observado foi de 0,00627. Isto é: há diferença entre as amostras N1 (mulheres empreendedoras) e N2 (homens empreendedores) e a probabilidade de esta afirmação ser falsa é de 0,00627 ou 0,67%. Ou seja: há uma diferença e tal diferença é dita significativa. Em outros casos, por exemplo, com $p=0,57$, pode-se afirmar que há diferença, mas tal diferença não é significativa.

Teste Chi ² : GAPf vs. GApm (fator Ausência de Justiça)	
Sample vs. expected	
One constraint	
N1:	287
N2:	348
Deg. freedom:	8
Chi ² :	21,35
$p(\text{same})$:	0,0062737

Todos os testes Chi² são feitos considerando o nível de significância de 0,05, ou seja, possuem um nível de confiança de 0,95.

5. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados. Inicialmente são fornecidas algumas estatísticas descritivas das amostras e a seguir é feita uma análise das proposições com diferenças significativas entre os graus de aderência às proposições dos respondentes femininos (RF) e masculinos (RM). Por fim são apresentados os testes das hipóteses formuladas.

5.1. Estatísticas descritivas

Município dos respondentes: Dos 72 empreendedores pesquisados 14 (19,44%) são do município de Jundiaí, sete (9,72%) são de Várzea Paulista e 51 (70,83%) são de Campo Limpo Paulista. Como a amostra foi constituída por conveniência houve predominância dos respondentes do município onde a instituição está localizada.

Enquadramento das empresas: Dos 72 empreendedores 60 deles (83,63%) são gestores-proprietários de micro empresas; onze (15,28%) são de empresas de pequeno porte (EPP) e um empreendedor (1,39%) é de uma empresa de médio porte.

Ramo de atividade: A Tabela 5.1 mostra os ramos de atividade das empresas dos empreendedores pesquisados. Pode-se observar a diversidade de atividades econômicas que os respondentes praticam.

Tabela 5.1: Ramo de atividade dos respondentes

Ramo de atividade	Qtde	%
Alimentação	15	20.83
Roupa	8	11.11
Acessório	4	5.56
Construção	4	5.56
Descartáveis	4	5.56
Cosmético	3	4.17
Educação	3	4.17
Metalurgia	3	4.17
Restaurante	3	4.17
Serviço de beleza	3	4.17
Livraria	2	2.78
Farmacêutico	2	2.78
Transporte	2	2.78
Serviços Funerários	2	2.78
Padaria	2	2.78
Armarinho	1	1.39
Gráfica	1	1.39
Informática	1	1.39
Imobiliária	1	1.39
Lazer	1	1.39
Mecânica	1	1.39
Mobiliário	1	1.39
Saúde	1	1.39
Supermercado	1	1.39
Tecido	1	1.39
Veículo	1	1.39
Outros	1	1.39

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Faixa etária: Cinco dos respondentes (6,94%) estão na faixa etária de 18-25 anos; 13 (18,6%) na faixa de 26-33 anos; 18 (25%) na faixa de 34-41 anos e 36 (50%) acima de 41 anos. Uma maioria expressiva (75%) tem 34 anos ou mais.

Escolaridade: Nove dos respondentes (12,5%) possuem ensino fundamental; 37 (51,39%) possuem ensino médio, 20 (27,78%) ensino superior e seis (8,33%) com pós-graduação.

Grau de Aderência: A Tabela 5.2 mostra o grau de aderência de cada proposição, considerando a totalidade dos 72 respondentes.

Tabela 5.2: Grau de aderência de cada proposição para a totalidade dos respondentes

P	ASSERTIVAS	DT	D	I	C	CT	GAp
P01	Se tomo alguma decisão, consulto a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança.	3	3	2	43	21	90,28
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão.	18	23	5	22	4	39,58
P03	Antes de despedir um funcionário(a), por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.	14	20	9	20	9	46,53
P04	Ao selecionar um funcionário(a) acredito que a situação de um candidato(a), que está desempregado(a), deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado(a).	7	13	17	27	8	60,42
P05	Se demito um funcionário(a), numa situação que me causou muita raiva, não volto atrás, mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão.	11	29	13	13	6	35,42
P06	Tomo decisão sem medo de errar.	4	35	8	21	4	40,28
P07	Ao selecionar um funcionário(a), levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.	7	25	11	21	8	47,92
P08	Quando tenho dúvida quanto à decisão que devo tomar, eu consulto pessoas de confiança.	1	3	0	29	39	94,44
P09	Se tenho que demitir um bom funcionário(a), por reestruturação da empresa, eu não levo em conta o salário.	6	26	19	18	3	42,36
P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar.	12	31	6	22	1	36,11
P11	Em situações inesperadas, eu me sinto confiante para decidir, baseando em experiências que deram certas.	2	6	5	48	11	85,42
P12	Quando percebo um risco na tomada de decisão, fico ansioso(a).	5	10	12	34	11	70,83
P13	Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir.	12	33	10	13	4	30,56
P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.	20	23	6	18	5	36,11
P15	Sou envolvido(a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	1	5	7	34	25	86,81
P16	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	3	5	6	27	31	84,72
P17	Tomo decisões sem consultar ninguém e procuro persuadir os outros de que estou certo(a).	42	19	3	8	0	13,19
P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.	11	27	13	19	2	38,19
P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão.	2	5	10	46	9	83,33
P20	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis.	2	9	5	38	18	81,25
P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão.	4	14	9	32	13	68,75
P22	Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau.	5	12	14	36	5	66,67
P23	Eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, para não ter surpresas.	5	3	4	36	24	86,11
P24	Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.	11	13	12	30	6	58,33
P25	Tem dias que não são bons para tomar decisão.	6	5	8	38	15	79,17

P26	Tento postergar, nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço.	16	20	19	12	5	36,81
P27	Em situações inesperadas, eu fico nervoso(a).	6	19	15	26	6	54,86
P28	Quando tomo uma decisão e sou criticado(a), fico chateado(a).	5	14	12	37	4	65,28
P29	Tenho medo de lidar com críticas.	22	25	10	11	4	27,78
P30	Eu tento pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário(a).	5	14	4	30	19	70,83
P31	Para assumir mais riscos eu deveria ser menos cauteloso(a).	11	21	11	25	4	47,92
P32	Procuro conhecer cada um da minha equipe e suas necessidades.	3	1	6	39	23	90,28
P33	Em algumas situações, sou extremamente desconfiado(a), o que dificulta encontrar caminhos alternativos.	8	26	9	23	6	46,53
P34	Eu me apego às pessoas com quem trabalho.	5	9	13	29	16	71,53
P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.	5	17	11	36	3	61,81
P36	Se sou humilhado(a) na frente de outras pessoas, sinto raiva da pessoa que me humilhou, ou vergonha das pessoas que assistem.	9	17	13	24	9	54,86
P37	Quando estou triste, procuro evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação.	9	18	9	29	7	56,25
P38	Em decisões simples, não procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	7	19	10	25	11	56,94
P39	Ao demitir um funcionário(a) eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional.	10	19	13	24	6	50,69
P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costumo ter surpresas.	4	25	14	24	5	50,00
P41	Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão	12	30	6	21	3	37,50
P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.	13	24	12	18	5	40,28
P43	Costumo me preocupar com meus funcionários antes de tomar uma decisão.	2	5	9	38	18	84,03
P44	Costumo ficar chateado(a) quando tomo uma decisão errada e sou recriminado(a).	3	15	12	35	7	66,67
P45	Costumo ficar constrangido(a) quando sou criticado(a) em público.	4	11	11	41	5	71,53
P46	Sinto-me incomodado(a) com as amizades que as pessoas têm no trabalho.	26	20	18	6	2	23,61
P47	Fico incomodado(a) quando alguns funcionários são promovidos.	41	16	9	2	4	14,58
P48	Quando um colega é cortejado(a) por alguém eu fico amargurado(a).	38	16	9	6	3	18,75
P49	Eu costumo esconder dados dos colegas, ou forneço informações parciais sobre o funcionamento da empresa.	27	19	11	9	6	28,47
P50	Algumas vezes eu me comporto com intolerância não medindo as consequências dos meus atos para o bom funcionamento da empresa.	18	24	16	10	4	30,56
P51	Algumas vezes eu tendo a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa.	38	22	8	1	3	11,11
P52	Eu costumo falar para os outros as queixas dos colegas.	38	20	9	4	1	13,19
P53	Algumas vezes eu sou agressivo(a) ou fico na posição defensiva com meus subordinados(as).	27	19	11	13	2	28,47
P54	Às vezes faço com que meus subordinados(as) se sintam visados negativamente por mim.	37	22	10	1	2	11,11
P55	Não ouço outras pessoas e não levo em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão.	35	23	7	5	2	14,58
P56	Tenho dificuldade em trabalhar com ideias e pensamentos distintos.	30	22	12	4	4	19,44

P57	Eu implico com meu subordinado(a) por motivos pequenos.	33	22	9	7	1	17,36
P58	Quando um funcionário(a) chega atrasado(a) eu aplico uma advertência.	21	23	8	14	6	33,33

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposição; DT: discordo totalmente; D: discordo; I: indiferente; C: concordo; CT: concordo totalmente; GA_p : grau de aderência da proposição ou assertiva.

5.2. Diferenças significativas

A Tabela 5.3 mostra as proposições que apontam diferenças de GA superiores a 20%. O cálculo foi feito levando em conta o valor absoluto da diferença entre homens e mulheres dividido pelo total.

Para se selecionar as proposições cujas respostas dadas pelos empreendedores masculinos diferiam das respostas das empreendedoras se procedeu ao seguinte cálculo:

$$|Dif\%| = \frac{GA_{pf} - GA_{pm}}{GA_{pt}}$$

O módulo da diferença não leva em conta o sinal do resultado do numerador.

Tabela 5.3: Proposições com diferença >20% entre respostas masculinas e femininas

P	ASSERTIVAS com Dif% >20%	Gapt	GApf	GAPm	dif%	L
P54	Às vezes faço com que meus subordinados(as) se sintam visados negativamente por mim.	11.11	16.67	5.56	1.00	1
P57	Eu implico com meu subordinado(a) por motivos pequenos.	17.36	12.50	22.22	0.56	2
P07	Ao selecionar um funcionário(a), levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.	47.92	34.72	61.11	0.55	3
P55	Não ouço outras pessoas e não levo em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão.	14.58	18.06	11.11	0.48	4
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão.	39.58	48.61	30.56	0.46	5
P04	Ao selecionar um funcionário(a) acredito que a situação de um candidato(a), que está desempregado(a), deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado(a).	60.42 27.78	47.22 33.33	73.61 22.22	0.44 0.40	6 7
P29	Tenho medo de lidar com críticas.					
P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar.	36.11	29.17	43.06	0.38	8
P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.	61.81	51.39	72.22	0.34	9
P58	Quando um funcionário(a) chega atrasado(a) eu aplico uma advertência.	33.33	27.78	38.89	0.33	10
P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.	36.11	30.56	41.67	0.31	11
P38	Em decisões simples, não procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	56.94	48.61	65.28	0.29	12
P47	Fico incomodado(a) quando alguns funcionários são promovidos.	14.58	16.67	12.50	0.29	13
P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costume ter surpresas.	50.00	43.06	56.94	0.28	14
P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.	40.28	34.72	45.83	0.28	15
P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.	38.19	33.33	43.06	0.25	16
P49	Eu costumo esconder dados dos colegas, ou forneço informações parciais sobre o funcionamento da empresa.	28.47	25.00	31.94	0.24	17
P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão.	68.75 40.28	61.11 36.11	76.39 44.44	0.22 0.21	18 19
P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão.	83.33	75.00	91.67	0.20	20

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposição; Gapt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GAPm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim:

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Tabela 5.4 mostra as proposições com $|Dif\%| > 20\%$, isto é, proposições que tiveram respostas dos empreendedores masculinos e femininos com diferença igual ou superior a 20%. A coluna GApt mostra o grau de aderência à proposição dada por todos os respondentes. Neste sentido, quanto maior o valor maior a concordância dos respondentes ao conteúdo da proposição.

Na proposição P21 (Linha 2 da Tabela 5.4), “Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão” foi a única que obteve um grau de concordância muito forte: independente do gênero, os empreendedores acreditam que tomam boas decisões. Mostrou uma aderência (GApt=68,75) sendo que as mulheres tiveram uma aderência menor de 61,11 enquanto os homens uma aderência maior de 76,39 (diferença de 22%). Estes dados mostram que os empreendedores masculinos tem certeza da decisão que tomam.

A realidade encontrada entre os respondentes corrobora com as definições de decisão e vieses citadas no referencial teórico desta pesquisa. Segundo Simon (1972), a experiência com as situações e a tomada de decisão assegura ao gestor maturidade profissional, assegurando maior precisão em suas decisões no decorrer da vida profissional.

De forma geral, os respondentes discordaram da proposição P02 (Linha 10 da Tabela 5.4), “Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão”, ou seja, no entender dos respondentes suas decisões são tomadas privilegiando a racionalidade.

Essa discordância encontra respaldo em Serra (2006), que diz que a racionalidade demonstra um modelo de tomada de decisão consciente que se anseia por um bom resultado.

Entretanto, há uma diferença substancial entre respondentes masculinos e femininos: a diferença observada é de 46%: as mulheres apresentaram uma aderência de 48,61 e os homens uma aderência de 30,56. Isto mostra que os homens possuem uma aderência bem menor do que as mulheres à proposição.

Na proposição P18 (Linha 11 da Tabela 5.4), “Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios” mostrou uma baixa aderência ($G_{Apt}=38,19$) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 33,33 e os homens uma aderência de 43,06 (diferença de 25%). Estes dados mostram que os empreendedores masculinos possuem uma dificuldade maior do que as mulheres quando a decisão tem dois ou mais critérios.

Estes dados consolidam os extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa. Segundo Bernstein (2008), embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos deparamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.

Consolidam ainda, as definições de Gomes e Almeida (2002), do referencial teórico desta pesquisa, que diz que tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados.

A aderência à proposição P10 (Linha 12 da Tabela 5.4) “Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar” também foi baixa mostrando a não ingerência das emoções ou sentimentos na decisão. O grau de aderência das mulheres foi de 29,17 e dos homens foi de 43,06 dando uma diferença de 38%. Os empreendedores masculinos, nesta proposição se apresentam com maior sensibilidade.

O resultado encontrado entre os respondentes atesta com extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa. Segundo Lehrer, (2009), nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional no que tange à tomada de decisão, isto porque há certa influência de um em outro.

Valida, ainda, com Elster (2009) e Ariely (2008) que dizem que a emoção tem forte influência na tomada de decisão.

Observa-se que a proposição P29 (Linha 16 da Tabela 5.4), “Tenho medo de lidar com críticas”, mostrou uma aderência (GApt=27,78) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 33,33 e os homens uma aderência de 22,22 (diferença de 40%). Estes dados mostram que os empreendedores femininos tem mais medo de lidar com críticas do que os empreendedores masculinos.

A realidade encontrada entre os respondentes confirma os extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa. Segundo Eich, et al, (2000), as pessoas felizes tendem a ignorar negativas avaliações feitas a seu respeito, enquanto que os tristes tendem a alterar seu modo de agir para se adaptar ao conteúdo das críticas, porque o humor afeta a autoconfiança e a auto percepção.

Confirma, ainda, o que diz Bechara e Damásio, (2005) que a emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores e vão mais além: afirmam que diferentes emoções influenciam de maneira diferente os sujeitos, que emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa.

Tabela 5.4: Proposições com diferença >20% ordenadas por Grau de Aderência

P	ASSERTIVAS com Dif% >20%	Gapt	Gapf	GApM	dif%	L
P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão.	83.33	75.00	91.67	0.20	1
P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão.	68.75	61.11	76.39	0.22	2
P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.	61.81	51.39	72.22	0.34	3
P04	Ao selecionar um funcionário(a) acredito que a situação de um candidato(a), que está desempregado(a), deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado(a).	60.42	47.22	73.61	0.44	4
P38	Em decisões simples, não procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	56.94	48.61	65.28	0.29	5
P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costumo ter surpresas.	50.00	43.06	56.94	0.28	6
P07	Ao selecionar um funcionário(a), levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.	47.92	34.72	61.11	0.55	7
P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.	40.28	34.72	45.83	0.28	8
P06	Tomo decisão sem medo de errar.	40.28	36.11	44.44	0.21	9
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão.	39.58	48.61	30.56	0.46	10
P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.	38.19	33.33	43.06	0.25	11
P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar.	36.11	29.17	43.06	0.38	12
P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.	36.11	30.56	41.67	0.31	13
P58	Quando um funcionário(a) chega atrasado(a) eu aplico uma advertência.	33.33	27.78	38.89	0.33	14
P49	Eu costumo esconder dados dos colegas, ou forneço informações parciais sobre o funcionamento da empresa.	28.47	25.00	31.94	0.24	15
P29	Tenho medo de lidar com críticas.	27.78	33.33	22.22	0.40	16
P57	Eu implico com meu subordinado(a) por motivos pequenos.	17.36	12.50	22.22	0.56	17
P55	Não ouço outras pessoas e não levo em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão.	14.58	18.06	11.11	0.48	18
P47	Fico incomodado(a) quando alguns funcionários são promovidos.	14.58	16.67	12.50	0.29	19
P54	Às vezes faço com que meus subordinados(as) se sintam visados negativamente por mim.	11.11	16.67	5.56	1.00	20

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposição; Gapt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; Gapf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApM: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: |(Gapf-GApM)/Gapt|; L: linha da tabela

Na proposição P22 (Linha 15 da Tabela 5.5), “Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau”, mostrou uma alta aderência (GApt=66,67) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 70,83 e os homens uma aderência de 62,50 (diferença de 13%). Estes dados mostram que os empreendedores femininos usam mais a intuição para tomar decisões que os empreendedores masculinos.

Assim, pode-se perceber que de acordo com Costa (1998) a intuição é a capacidade de tomar decisões com base em dados incompletos. Neste sentido, Meireles e Sanches (2009) afirmam que todas as tomadas de decisões estão atreladas à forma como o indivíduo interpreta o mundo por meio das suas crenças, na interação entre cognição e emoção.

Na proposição P24 (Linha 18 da Tabela 5.5), “Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão”, mostrou uma aderência (GApt=58,33) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 55,56 e os homens uma aderência de 61,11 (diferença de 10%). Estes dados mostram que os empreendedores masculinos separam menos as emoções no momento da decisão do que os empreendedores femininos.

Segundo autores como Ariely (2008); Beach; Connolly (2005), Elster; Lehrer (2009); Klein (1998), dos extratos selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa, as emoções são parte integrante e indissociável do processo decisório e são um dos principais elementos da tomada de decisão. Elas permitem que o indivíduo escolha por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo.

Na proposição P27 (Linha 20 da Tabela 5.5), “Em situações inesperadas, eu fico nervoso(a)”, mostrou uma aderência (GApt=54,86) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 59,72 e os homens uma aderência de 50,00 (diferença de 18%). Estes dados mostram que os empreendedores femininos ficam mais nervosos em situações inesperadas.

Conforme o referencial teórico desta pesquisa, as pessoas são propensas a decidir em ambientes de incerteza com base na volatilidade dos resultados, e não com base na qualidade do processo de decisão. (BAZERMAN, 2004).

Hammond (1999) afirma que as decisões limitam nossas vidas. Sendo consciente ou inconscientemente, tendo boas ou más consequências, são as ferramentas fundamentais usadas para lidarmos com as oportunidades, os desafios e, com as incertezas da nossa realidade. Ainda, segundo o autor, saber tomar decisões é uma capacidade fundamental na vida das pessoas.

Tabela 5.5: Proposições concordantes com diferença <20% ordenadas por Grau de Aderência

P	ASSERTIVAS CONCORDANTES com Dif% <20%	Gapt	GApf	GApm	dif%	L
		Concordância à proposição muito forte				
P08	Quando tenho dúvida quanto à decisão que devo tomar, eu consulto pessoas de confiança.	94.44	88.89	100.00	0.12	1
P01	Se tomo alguma decisão, consulto a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança.	90.28	88.89	91.67	0.03	2
P32	Procuo conhecer cada um da minha equipe e suas necessidades.	90.28	88.89	91.67	0.03	3
P15	Sou envolvido(a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	86.81	86.11	87.50	0.02	4
P23	Eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, para não ter surpresas.	86.11	79.17	93.06	0.16	5
P11	Em situações inesperadas, eu me sinto confiante para decidir, baseando em experiências que deram certas.	85.42	80.56	90.28	0.11	6
P16	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	84.72	83.33	86.11	0.03	7
P43	Costumo me preocupar com meus funcionários antes de tomar uma decisão.	84.03	79.17	88.89	0.12	8
P20	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis.	81.25	80.56	81.94	0.02	9
		Concordância à proposição				
P25	Tem dias que não são bons para tomar decisão.	79.17	76.39	81.94	0.07	10
P45	Costumo ficar constrangido(a) quando sou criticado(a) em público.	71.53	73.61	69.44	0.06	11
P34	Eu me apego às pessoas com quem trabalho.	71.53	72.22	70.83	0.02	12
P12	Quando percebo um risco na tomada de decisão, fico ansioso(a).	70.83	68.06	73.61	0.08	13
P30	Eu tento pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário(a).	70.83	70.83	70.83	0.00	14
P22	Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau.	66.67	70.83	62.50	0.13	15
P44	Costumo ficar chateado(a) quando tomo uma decisão errada e sou recriminado(a).	66.67	69.44	63.89	0.08	16
P28	Quando tomo uma decisão e sou criticado(a), fico chateado(a).	65.28	62.50	68.06	0.09	17
P24	Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.	58.33	55.56	61.11	0.10	18
P37	Quando estou triste, procuro evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação.	56.25	54.17	58.33	0.07	19
P27	Em situações inesperadas, eu fico nervoso(a).	54.86	59.72	50.00	0.18	20
P36	Se sou humilhado(a) na frente de outras pessoas, sinto raiva da pessoa que me humilhou, ou vergonha das pessoas que assistem.	54.86	50.00	59.72	0.18	21
P39	Ao demitir um funcionário(a) eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional.	50.69	50.00	51.39	0.03	22

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposição; Gapt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes

Na proposição P41 (Linha 5 da Tabela 5.6), “Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão”, mostrou uma aderência ($GA_{pt}=37,50$) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 34,72 e os homens uma aderência de 40,28 (diferença de 15%). Estes dados mostram que as mulheres empreendedoras conseguem separar mais as emoções do que os homens no momento da decisão.

Estes resultados corroboram com Elster (2009), que afirma que as emoções são um dos principais elementos da tomada de decisão na medida em que elas permitem que o indivíduo opte por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo.

Na proposição P13 (Linha 8 da Tabela 5.6), “Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir”, mostrou uma aderência ($GA_{pt}=30,56$) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 27,78 e os homens uma aderência de 33,33 (diferença de 18%). Estes dados mostram que os homens empreendedores conseguem decidir mais que as mulheres empreendedoras em situações de tensão ou pressão.

Conforme apontado nos extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa, quanto maior é a complexidade e a incerteza de uma decisão, maior é a interferência que a emoção causa sobre a escolha (FORGAS, 1995).

Na tomada de decisão é importante entender o contexto do problema e apontar hipóteses e soluções válidas para a situação apontada. Laroche (1995) aponta as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Em vista disso, os sujeitos pensam e agem em conteúdos de tomadas de decisão. Fatores éticos, culturais e religiosos podem incentivar diretamente na tomada de decisão de acordo com cada gestor e o meio onde vive.

Na proposição P53 (Linha 10 da Tabela 5.6), “Algumas vezes eu sou agressivo(a) ou fico na posição defensiva com meus subordinados(as)”, mostrou uma aderência ($GA_{pt}=28,47$) sendo que as mulheres tiveram uma aderência de 29,17 e os homens uma aderência de 27,78 (diferença de 5%). Estes dados mostram que as mulheres empreendedoras são mais agressivas que os homens empreendedores com seus subordinados.

Apoiando essa aderência, temos os estudos de Baron (2002), que diz que os empreendedores se encontram mais expostos a situações que aumentam o impacto potencial dos vários viesamentos e erros, entre elas: o excesso de informação, elevada incerteza, inovação, emoções fortes e fadiga - situações que testam os limites das capacidades cognitivas dos empreendedores.

Nesse aspecto Larsen (2000) aponta que os efeitos dos sentimentos estão relacionados à forma como as pessoas lidam com estes afetos durante a decisão. Comprovando os extratos dos autores selecionados que fundamentaram as proposições desta pesquisa.

Na proposição P51 (Linha 16 da Tabela 5.6), “Algumas vezes eu tendo a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa”, mostrou que mulheres e homens tiveram a mesma baixa aderência de 11,11.

Estes dados mostram que ambos os empreendedores tendem a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa.

Para De Vries (1996) fica claro que dentro dos fatores que formam o processo de tomada de decisão empreendedora encontraremos não só o comportamento individual dentro da própria organização, mas também encontraremos, principalmente, a dinâmica do relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo, bem como desta organização com o ambiente.

Ainda respaldado no referencial teórico, Bazerman (2004) aponta que para evitar vieses ou erros no processo decisório é fundamental adquirir experiência e conhecimento técnico para resolver problemas, e também utilizar uma abordagem normativa, fazendo as observações estatísticas, consolidando as informações coletadas e incorporando, então, estas duas informações de acordo com o grau de certeza que pode ser associado a cada tipo de informação.

Tabela 5.6: Proposições discordantes com diferença <20% ordenadas por Grau de Aderência

P	ASSERTIVAS DISCORDANTES com Dif% <20%	Gapt	GApf	GApm	dif%	L
P31	Para assumir mais riscos eu deveria ser menos cauteloso(a).	47.92	48.61	47.22	0.03	1
P03	Antes de despedir um funcionário(a), por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.	46.53	48.61	44.44	0.09	2
P33	Em algumas situações, sou extremamente desconfiado(a), o que dificulta encontrar caminhos alternativos.	46.53	47.22	45.83	0.03	3
P09	Se tenho que demitir um bom funcionário(a), por reestruturação da empresa, eu não levo em conta o salário.	42.36	43.06	41.67	0.03	4
P41	Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão	37.50	34.72	40.28	0.15	5
P26	Tento postergar, nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço.	36.81	34.72	38.89	0.11	6
P05	Se demito um funcionário(a), numa situação que me causou muita raiva, não volto atrás, mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão.	35.42	33.33	37.50	0.12	7
P13	Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir.	30.56	27.78	33.33	0.18	8
P50	Algumas vezes eu me comporto com intolerância não medindo as consequências dos meus atos para o bom funcionamento da empresa.	30.56	29.17	31.94	0.09	9
P53	Algumas vezes eu sou agressivo(a) ou fico na posição defensiva com meus subordinados(as).	28.47	29.17	27.78	0.05	10
P46	Sinto-me incomodado(a) com as amizades que as pessoas têm no trabalho.	23.61	25.00	22.22	0.12	11
Discordância à proposição muito forte						
P56	Tenho dificuldade em trabalhar com ideias e pensamentos distintos.	19.44	19.44	19.44	0.00	12
P48	Quando um colega é cortejado(a) por alguém eu fico amargurado(a).	18.75	18.06	19.44	0.07	13
P17	Tomo decisões sem consultar ninguém e procuro persuadir os outros de que estou certo(a).	13.19	13.89	12.50	0.11	14
P52	Eu costumo falar para os outros as queixas dos colegas.	13.19	13.89	12.50	0.11	15
P51	Algumas vezes eu tendo a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa.	11.11	11.11	11.11	0.00	16

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposição; Gapt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: |(GApf-GApm)/Gapt|; L: linha da tabela

5.3. Testes das hipóteses

Abaixo são feitos os testes das hipóteses consideradas. De forma geral, foram utilizadas ferramentas estatísticas como o uso dos softwares Past e Minitab. As hipóteses foram reunidas em dois grupos: as que apresentaram diferença significativa e as que não apresentaram diferença significativa ao nível de significância de 0,05 nos testes do Chi².

Considerando que o objetivo específico é investigar se as emoções e os sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores segundo seu gênero, os resultados das hipóteses são apresentados em dois grupos: resultados que mostram que há diferença significativa e resultados que mostram que as diferenças encontradas não são significativas.

5.3.1. Fatores com diferenças significativas

Os oito fatores considerados nesta seção (Amor, Compaixão, Desavença, Individualismo, Insegurança, Ausência de Justiça, Raiva e Surpresa) apresentaram diferenças significativas nas respostas dadas pelos empreendedores homens e mulheres.

Hb: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Amor.

Tabela 5.7: Grau de aderência da proposição referente ao fator Amor

P	ASSERTIVA: AMOR	GApt	GApf	GApm	dif%
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão.	39,58	48,61	30,56	0,46
		39,58	48,61	30,56	0,46

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm) / GApt|$.

Não é possível aplicar teste estatístico porquanto a amostra é de um elemento. O que se observa é que há uma grande diferença entre os graus de aderência dos respondentes femininos e masculinos.

Resultado: hipótese não rejeitada: os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Amor.

Esse resultado comprova a literatura pesquisada de Ariely (2008); Elster (2009); Lehrer (2009), que diz que a emoção tem forte influência na tomada de decisão. E ainda por mais racionais que os indivíduos tentem agir na tomada de decisão, eles raramente o serão. (SIMON, 1965).

O grau de aderência significativamente menor dos empreendedores masculinos confirma os estudos de Elster (1998), que ao analisar diversas emoções (amor, inveja, indignação, vergonha, culpa, por exemplo), percebeu que a racionalidade também está em saber quando confiar em um ou em outro, ou seja, sob certas condições é melhor seguir modelos mais prescritivos, mais mecânicos, do que investir tempo e energia em algo desnecessário.

Hd: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Compaixão.

Tabela 5.8: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Compaixão

P	ASSERTIVAS: COMPAIXÃO	GApt	GApf	GApm	dif%
P03	Antes de despedir um funcionário(a), por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.	46,53	48,61	44,44	0,09
P04	Ao selecionar um funcionário(a) acredito que a situação de um candidato(a), que está desempregado(a), deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado(a).	60,42	47,22	73,61	0,44
P24	Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.	58,33	55,56	61,11	0,10
P30	Eu tento pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário(a).	70,83	70,83	70,83	0,00
P39	Ao demitir um funcionário(a) eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional.	50,69	50,00	51,39	0,03
P41	Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão	37,50	34,72	40,28	0,15
		54,05	51,16	56,94	0,13

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculados assim: $|(GA_{pf} - GA_{pm}) / GA_{pt}|$.

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Compaixão)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 304

N2: 339

Deg. freedom: 5

Chi²: 11,162

p(same): 0,04827

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é inferior a 0,05 o que mostra que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Compaixão.

Este resultado apoia autores como Larsen (2000) que fundamentaram as proposições, dizendo que os efeitos dos sentimentos estão relacionados à forma como as pessoas lidam com estes afetos durante a decisão.

A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores e vão mais além: diferentes emoções influenciam de maneira diferente os sujeitos, que emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa. (BECHARA e DAMASIO, 2005).

Hf: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Desavença.

Tabela 5.9: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Desavença

P	ASSERTIVAS: DESAVENÇA	GApt	GApf	GApm	dif%
P52	Eu costumo falar para os outros as queixas dos colegas.	13,19	13,89	12,50	0,11
P53	Algumas vezes eu sou agressivo(a) ou fico na posição defensiva com meus subordinados(as).	28,47	29,17	27,78	0,05
P54	Às vezes faço com que meus subordinados(as) se sintam visados negativamente por mim.	11,11	16,67	5,56	1,00
P57	Eu implico com meu subordinado(a) por motivos pequenos.	17,36	12,50	22,22	0,56
		17,53	18,06	17,01	0,43

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm)/GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Desavença)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 70

N2: 66

Deg. freedom: 3

Chi²: 26,676

p(same): 0,0000068835

Resultado: hipótese não rejeitada: o valor p observado é inferior a 0,05. Desta forma se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Desavença.

Apoiam a definição encontrada na literatura que a partir de Rahim (2002), o gerenciamento dos conflitos organizacionais envolve o diagnóstico dos processos que os envolvem, podendo ser percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar um ambiente organizacional desequilibrado, fruto da criação de situações hostis e sentimentos de desconfiança por parte das pessoas.

Hg: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Individualismo.

Tabela 5. 10: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Individualismo

P	ASSERTIVAS: INDIVIDUALISMO	GApt	GApf	GApm	dif%
P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.	36,11	30,56	41,67	0,31
P17	Tomo decisões sem consultar ninguém e procuro persuadir os outros de que estou certo(a).	13,19	13,89	12,50	0,11
P23	Eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, para não ter surpresas.	86,11	79,17	93,06	0,16
P51	Algumas vezes eu tendo a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa.	11,11	11,11	11,11	0,00
P55	Não ouço outras pessoas e não levo em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão.	14,58	18,06	11,11	0,48
		32,22	30,56	33,89	0,21

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm) / GApt|$.

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Individualismo)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 151

N2: 168

Deg. freedom: 4

Chi²: 9,5376

p(same): 0,048981

Resultado: hipótese não rejeitada: o valor p observado é inferior a 0,05. Desta forma se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Individualismo.

Respalhando esse pensamento, nas pesquisas de Carland; Carland; Card, (2005), as mulheres têm encontrado diversas alternativas para explorar o empreendedorismo e atingir o sucesso. Elas estão aprendendo a equilibrar as várias demandas para o seu tempo e encontrando força nos números por colaborar umas com as outras.

Hh: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Insegurança.

Tabela 5.11: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Insegurança

P	ASSERTIVAS: INSEGURANÇA	GApt	GApf	GApm	dif%
P08	Quando tenho dúvida quanto à decisão que devo tomar, eu consulto pessoas de confiança.	94,44	88,89	100,00	0,12
P12	Quando percebo um risco na tomada de decisão, fico ansioso(a).	70,83	68,06	73,61	0,08
P13	Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir.	30,56	27,78	33,33	0,18
P16	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	84,72	83,33	86,11	0,03
P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.	38,19	33,33	43,06	0,25
P27	Em situações inesperadas, eu fico nervoso(a).	54,86	59,72	50,00	0,18
P29	Tenho medo de lidar com críticas.	27,78	33,33	22,22	0,40
P33	Em algumas situações, sou extremamente desconfiado(a), o que dificulta encontrar caminhos alternativos.	46,53	47,22	45,83	0,03
P38	Em decisões simples, não procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.	56,94	48,61	65,28	0,29
		56,10	54,48	57,72	0,17

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf - GApm) / GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Insegurança)
 Sample vs. expected
 One constraint
 N1: 486
 N2: 517
 Deg. freedom: 8
 Chi²: 16,609
 p(same): 0,034449

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é inferior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Insegurança

Este resultado apoia o entendimento de Leite (1998), as mulheres tendem a ouvir mais outras pessoas e a levar em consideração a opinião de todos os integrantes da

empresa antes de tomarem uma decisão, acabam por serem mais lentas no processo decisório.

Corroborando ainda ao entendimento de Forgas (1995), quanto maior é a complexidade e a incerteza de uma decisão, maior é a interferência que a emoção causa sobre a escolha. As emoções negativas podem influenciar a uma decisão mais arriscada. (ZHAO, 2006).

Hi: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ausência de Justiça.

Tabela 5.12: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Ausência de Justiça

P	ASSERTIVAS: AUSÊNCIA DE JUSTIÇA	GApt	GApf	GApm	dif%
P05	Se demito um funcionário(a), numa situação que me causou muita raiva, não volto atrás, mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão.	35,42	33,33	37,50	0,12
P07	Ao selecionar um funcionário(a), levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.	47,92	34,72	61,11	0,55
P09	Se tenho que demitir um bom funcionário(a), por reestruturação da empresa, eu não levo em conta o salário.	42,36	43,06	41,67	0,03
P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar.	36,11	29,17	43,06	0,38
P31	Para assumir mais riscos eu deveria ser menos cauteloso(a).	47,92	48,61	47,22	0,03
P49	Eu costumo esconder dados dos colegas, ou forneço informações parciais sobre o funcionamento da empresa.	28,47	25,00	31,94	0,24
P50	Algumas vezes eu me comporto com intolerância não medindo as consequências dos meus atos para o bom funcionamento da empresa.	30,56	29,17	31,94	0,09
P56	Tenho dificuldade em trabalhar com ideias e pensamentos distintos.	19,44	19,44	19,44	0,00
P58	Quando um funcionário(a) chega atrasado(a) eu aplico uma advertência.	33,33	27,78	38,89	0,33
		35,73	32,25	39,20	0,20

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm) / GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Ausência de Justiça)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 287

N2: 348

Deg. freedom:	8
Chi ² :	21,35
p(same):	0,0062737

Resultado: hipótese não rejeitada: o valor p observado é inferior a 0,05. Desta forma se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ausência de Justiça.

Isso valida aos estudos realizados por Robbins (2002), que diz que o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Hk: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Raiva.

Tabela 5.13: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Raiva

P	ASSERTIVAS: RAIVA	GApt	GApf	GApm	dif%
P36	Se sou humilhado(a) na frente de outras pessoas, sinto raiva da pessoa que me humilhou, ou vergonha das pessoas que assistem.	54,86	50,00	59,72	0,18
P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.	40,28	34,72	45,83	0,28
		47,57	42,36	52,78	0,23

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: |(GApf-GApm) / GApt|.

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Raiva)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 84

N2: 104

Deg. freedom: 1

Chi²: 4,2753

p(same): 0,038671

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Raiva.

Atestando as informações de Humphrey et al (2008), que os empreendedores têm de gerir as suas emoções pessoais expressando emoções positivas. Isto é especialmente importante dada a sua associação com referências na eficácia da sua liderança e de influência em sua equipe, em níveis de desempenho para potencial transferência emocional positiva.

Mesmo que tenha se constatado esta percepção negativa, é interessante observar que todos reconhecem as emoções como parte integrante e indissociável do processo decisório. (ELSTER, 2009)

Confirma, ainda, à definição de Ashkanasy (2000), que diz que há uma expectativa social que as pessoas com elevado status sintam mais raiva porque os indivíduos associam raiva com elevado status e culpa e tristeza com baixo status. Elevado status e expressões de raiva estão associados com percepções de competência.

Hm: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Surpresa.

Tabela 5.14: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Surpresa

P	ASSERTIVAS: SURPRESA	GApt	GApf	GApm	dif%
P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.	61,81	51,39	72,22	0,34
P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costumo ter surpresas.	50,00	43,06	56,94	0,28
		55,90	47,22	64,58	0,31

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm) / GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Surpresa)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 128

N2: 94

Deg. freedom: 1

Chi²: 12,917

p(same): 0,00032558

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Surpresa.

Esse resultado corroborou com a literatura pesquisada de Kida et al (2001); Lurie (2004) que os empreendedores devem estar atentos a suas reações emocionais quando agem, e o efeito destas emoções sobre a qualidade das suas ações.

5.3.2. Fatores sem diferenças significativas

Os seis fatores considerados nesta seção (Afeto, Ciúme, Confiança, Medo, Sensibilidade à crítica e Tristeza) não apresentaram diferenças significativas nas respostas dadas pelos empreendedores homens e mulheres.

Ha: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Afeto.

Tabela 5.15: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Afeto

P	ASSERTIVAS: AFETO	GApt	GApf	GApm	dif%
P15	Sou envolvido(a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	86,81	86,11	87,50	0,02
P32	Procuro conhecer cada um da minha equipe e suas necessidades.	90,28	88,89	91,67	0,03
P34	Eu me apego às pessoas com quem trabalho.	71,53	72,22	70,83	0,02
P43	Costumo me preocupar com meus funcionários antes de tomar uma decisão.	84,03	79,17	88,89	0,12
		83,16	81,60	84,72	0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: |(GApf-GApm) /GApt|

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Afeto)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 336

N2: 325

Deg. freedom: 3

Chi²: 1,3295

p(same): 0,72214

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Afeto.

Essas informações também provam o conceito apresentado por Elster (2009), que diz que todos os indivíduos são influenciados, no momento da ação, pelas emoções, pois elas estão presentes independentemente do nosso desejo. Assim sendo, é importante seu reconhecimento como algo inerente à decisão e, sabendo disso, buscar estruturar-se e se preparar de forma mais adequada.

Hc: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ciúme.

Tabela 5.16: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Ciúme

P	ASSERTIVAS: CIÚME	GApt	GApf	GApm	dif%
P46	Sinto-me incomodado(a) com as amizades que as pessoas têm no trabalho.	23,61	25,00	22,22	0,12
P47	Fico incomodado(a) quando alguns funcionários são promovidos.	14,58	16,67	12,50	0,29
P48	Quando um colega é cortejado(a) por alguém eu fico amargurado(a).	18,75	18,06	19,44	0,07
		18,98	19,91	18,06	0,16

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm)/GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Ciúme)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 59

N2: 53

Deg. freedom: 2

Chi²: 1,8369

p(same): 0,39914

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Ciúme.

Corroborando assim com os resultados da pesquisa de Tomei; Belle (1997), que diz que as pessoas que detêm poder, gastam muito tempo administrando vaidades. Só assim, elas conseguem evitar que o ambiente de trabalho se transforme num festival de flechas envenenadas. No trabalho, o excesso de ciúme tende a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa.

He: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Confiança.

Tabela 5.17: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Confiança

P	ASSERTIVAS: CONFIANÇA	GApt	GApf	GApm	dif%
P01	Se tomo alguma decisão, consulto a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança.	90,28	88,89	91,67	0,03
P06	Tomo decisão sem medo de errar.	40,28	36,11	44,44	0,21
P11	Em situações inesperadas, eu me sinto confiante para decidir, baseando em experiências que deram certas.	85,42	80,56	90,28	0,11
P20	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis.	81,25	80,56	81,94	0,02
P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão.	68,75	61,11	76,39	0,22
P22	Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau.	66,67	70,83	62,50	0,13
		72,11	69,68	74,54	0,12

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm) / GApt|$

Teste Chi²: GApf vs. GApm (fator Confiança)

Sample vs. expected

One constraint

N1: 415

N2: 444

Deg. freedom: 5

Chi²: 6,8821

p(same): 0,22956

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Confiança.

Os resultados apresentados validam Elster (2009), que as emoções, são um dos principais elementos da tomada de decisão. Elas permitem que o indivíduo escolha por uma ou outra alternativa e possibilita que sejam reconhecidas armadilhas neste processo.

Hj: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Medo.

Tabela 5.18: Grau de aderência da proposição referente ao fator Medo

P	ASSERTIVA: MEDO	GApt	GApf	GApm	dif%
P25	Tem dias que não são bons para tomar decisão.	79,17	76,39	81,94	0,07
		79,17	76,39	81,94	0,07

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GApf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GApm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GApf-GApm)/GApt|$

Não é possível aplicar teste estatístico porquanto a amostra é de um elemento. O que se observa é que não existe praticamente diferença entre os graus de aderência dos respondentes femininos e masculinos

Resultado: hipótese rejeitada: Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Medo.

Este resultado testifica as argumentações do autor Bernstein (2008), pois embora os seres humanos, em comparação com os animais, sejam dotados de extraordinário poder de raciocínio, parece que, quando nos defrontamos com escolhas difíceis, alguma coisa inibe nossa capacidade de efetuar análises e cálculos imparciais – mesmo que, em muitas ocasiões, acreditemos honestamente termos sido movidos exclusivamente pela racionalidade.

HI: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Sensibilidade à crítica.

Tabela 5.19: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Sensibilidade à crítica

P	ASSERTIVAS: SENSIBILIDADE À CRÍTICA	GApt	GApf	GApm	dif%
P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão.	83,33	75,00	91,67	0,20
P44	Costumo ficar chateado(a) quando tomo uma decisão errada e sou recriminado(a).	66,67	69,44	63,89	0,08
P45	Costumo ficar constrangido(a) quando sou criticado(a) em público.	71,53	73,61	69,44	0,06
		73,84	72,69	75,00	0,11

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GAPf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GAPm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: |(GAPf-GAPm) /GApt|.

Teste Chi²: GAPf vs. GAPm (fator Sensibilidade à crítica)

Sample vs. expected

One constraint

N1:	217
N2:	223
Deg. freedom:	2
Chi ² :	3,7639
p(same):	0,15229

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Sensibilidade à crítica.

Corroborando assim com os resultados da pesquisa de Kida et al (2001), que aponta que a relevância da compreensão do processo de conflito interpessoal nas equipes e nas organizações se dá a partir do ponto em que as reações emocionais sejam reconhecidas como importante fator no processo de decisão das organizações, no momento em que se saiba retirar deste processo, a emoção como elemento de interferência no julgamento das decisões da equipe.

Hn: Os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Tristeza.

Tabela 5.20: Grau de aderência das proposições referentes ao fator Tristeza

P	ASSERTIVAS: TRISTEZA	GApt	GAPf	GAPm	dif%
P26	Tento postergar, nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço.	36,81	34,72	38,89	0,11
P28	Quando tomo uma decisão e sou criticado(a), fico chateado(a).	65,28	62,50	68,06	0,09
P37	Quando estou triste, procuro evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação.	56,25	54,17	58,33	0,07
		52,78	50,46	55,09	0,09

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: P: número da proposição; ASSERTIVAS: proposições referentes ao fator; GApt: grau de aderência à proposição de todos os respondentes; GAPf: grau de aderência à proposição dos respondentes femininos; GAPm: grau de aderência à proposição dos respondentes masculinos ; |dif%| diferença absoluta, em módulo, entre os respondentes calculada assim: $|(GAPf-GAPm) / GApt|$.

Teste Chi ² : GAPf vs. GAPm (fator Tristeza)	
Sample vs. expected	
One constraint	
N1:	150
N2:	164
Deg. freedom:	2
Chi ² :	1,198
p(same):	0,54935

Resultado: hipótese rejeitada: o valor p observado é superior a 0,05. Desta forma não se verifica que os empreendedores masculinos apresentam um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere ao constructo Tristeza.

E sanciona aos estudos de Elster (2009), que diz que todos os indivíduos são influenciados, no momento da ação, pelas emoções, pois elas estão presentes independentemente do nosso desejo. Assim sendo, é importante seu reconhecimento como algo inerente à decisão e, sabendo disso, buscar estruturar-se e se preparar de forma mais adequada.

A tabela 5.21 apresenta uma síntese dos resultados encontrados. Com exceção de amor, ciúme e desavença os homens apresentaram aderências maiores aos constructos. As diferenças significativas estão marcadas com (*) e as muito significativas com (**).

Tabela 5.21: Tabela síntese dos resultados observados.

Fator	GA Mulheres	GA Homens	dif%	valor p	sign.
Afeto	81.6	84.7	4.5%	0.7221	
Amor	48.6	30.6	45.6%	na	*
Ciúme	19.9	18.1	15.9%	0.3991	
Compaixão	51.2	56.9	13.3%	0.0483	*
Confiança	69.7	74.5	11.9%	0.2296	
Desavença	18.1	17.0	42.9%	0.0000	**
Individualismo	30.6	33.9	21.0%	0.0490	*
Insegurança	54.5	57.7	17.4%	0.0344	*
Ausência de Justiça	32.3	39.2	19.8%	0.0063	*
Medo	76.4	81.9	7.0%	na	
Raiva	42.4	52.8	22.7%	0.0387	*
Sensibilidade à crítica	72.7	75.0	11.4%	0.1523	
Surpresa	47.2	64.6	30.7%	0.0003	**
Tristeza	50.5	55.1	9.1%	0.5494	

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Legenda: Fator: fator analisado; GA Mulheres e GA Homens: Grau de aderência. |dif%| diferença em módulo; valor p: probabilidade de as aderências serem iguais; sign. Significância da diferença: (*) com 0.05 e (**) com 0,01. na: não aplicável.

5.4. Resultados das entrevistas semiestruturadas

Foram feitas um total de 20 entrevistas semiestruturadas, dez mulheres e dez homens e são destacados nesta seção alguns resultados.

5.4.1. Principais tipos de decisões

Uma das questões indagada ao respondente foi quais os principais tipos de decisões que ele toma cotidianamente na empresa. As respostas mostram que são decisões triviais ligas aos principais processos do negócio:

RF35: Na maioria das vezes são pequenas decisões, nada significante.

RM22: Quando e quanto comprar, horário de funcionamento, contratação e demissão de funcionários, introdução de novos produtos.

RM28: No dia-a-dia as decisões são mais relacionadas a compras de mercadoria e a funcionários.

RM29: Fazer pedidos de mercadorias, pagar contas (boletos) analisar o andamento da empresa.

5.4.2. Dificuldades para tomar decisão

Outra questão indagada ao entrevistado era se ela(a) achava difícil tomar decisões e por que motivo. A maioria dos respondentes apontou dificuldades. A respondente RF24 focalizou a contratação e demissão de funcionários.

RF24: Contratação de funcionários: Dificuldade na contratação de pessoas capacitadas é difícil encontrar. Demissão de funcionários: Dificuldade na demissão de funcionário, o lado emocional, família entre outros.

RF26: A principal no momento é corte de custos para não falirmos..

RF27: Algumas vezes sim. As decisões podem afetar direta ou indiretamente algo que não gostaria que fosse afetado.

RF30: Nem sempre tomamos a decisão correta, mas é com os erros que aprendemos.

Os respondentes RM22, RM24, RM29 e RM32 também afirmaram que é difícil tomar decisões.

RM22: Sim. Muitas vezes a decisão tem que ser tomada sobre um assunto que não conheça e nessa situação me sinto inseguro.

RM24: Sim, completamente. Algumas pessoas deixam muito a vida pessoal interferir nas decisões da empresa.

RM29: Sim. Sou tímido e isso dificulta o diálogo. As vezes mais penso que ajo.

RM32: Em alguns casos sim, suas razões são bem extensas e complexas, podendo muitas vezes comprometer o desenvolvimento da empresa. Riscos são eminentes, mas precisam ser bem avaliados.

Os entrevistados RM21, RM23, RM28, RM30, RM31 e RM33 afirmaram que não encontram dificuldades para tomar decisões apontando a racionalidade como caminho:

RM21: Não. Porque quando você tem que conduzir uma empresa não tenho que me prender em dificuldades e sim em soluções. Pois ter uma empresa é como conduzir a própria casa, tem que haver uma boa administração para que as circunstâncias sejam bem sucedidas.

RM23: Não. Quem trabalha no intuito de fazer o correto tem que conseguir decidir (por vezes imediatamente) ou procurar alternativas e pessoas que possam influenciar nessa decisão.

RM28: Não. Com tanta experiência isso se torna algo natural.

RM30: Não. Porque cotidianamente já está no automático, agora decisões fora do cotidiano devem ser pensadas, conforme respondido no questionário.

RM31: Não. A tomada de decisão é importante e crucial para empresas, independente de sua estrutura ou porte. É necessário que o empreendedor se prepare para tomar decisões e obtenha a maior quantidade de informações possível. Uma vez que isso é feito entendo que a complexidade para tomar decisões diminui.

RM33: Não. Porque é só agir de acordo com o que a empresa pede no momento.

As respondentes RF18, RF26, RF29 e RF35 também afirmaram que não encontram dificuldades para tomar decisões:

RF18: Não Porque faz parte da rotina da loja.

RF26: Não, mas sempre peço uma segunda opinião.

RF29: No ramo que estou não acho difícil.

RF35: Hoje em dia não mais. Pela experiência mesmo.

5.4.3. Influência das emoções e sentimentos nas decisões

O(a) Sr.(a) acredita que as emoções ou sentimentos podem afetar a tomada de decisão por um empreendedor(a)?

RF24: Sim. Na perda de funcionários extremamente capacitados, o lado da emoção acaba sendo afetado.

RF27: Sim. Confio muito no sexto sentido.

RM22: Sim. Muitas vezes utilizo não só dados para tomar decisões levo em consideração a intuição.

RM23: Sim. Por isso é necessário tentar alcançar o equilíbrio mesmo que difícil na situação caso essas emoções influam diretamente na decisão, melhor buscar alternativas ou outro momento.

RM24: Sim, completamente. Algumas pessoas deixam muito a vida pessoal interferir nas decisões da empresa.

RM28: Sim, o lado emocional sempre afeta, normalmente para o mal.

RM31: Sim pois emoções e sentimentos estão presentes em todos os seres humanos. Em momentos e situações difíceis, as emoções podem influenciar qualquer pessoa.

5.4.4. Decisões sob forte emoção

O(a) Sr.(a) já tomou decisão em um momento fortemente emocionado? Como foi?

RF18: Sim. Resolvi permanecer com uma funcionária que não atendia as minhas expectativas e nem as da empresa. Não deu certo, o tempo a mais que ela ficou só gerou problemas.

RF20: Tinha uma excelente equipe de trabalho no ano de 2009, quando a crise econômica nos pegou tive então que dispensar essas funcionárias, foi muito difícil.

RF29: O ramo que exerço é comestível, às vezes vem pessoas, que querem fiado e a gente tem que ter o coração duro. No comércio de coisas comestíveis, às vezes vem pessoas, muito pobres para te pedir e você age mais pela emoção..

RM22: Sim. Muito difícil minha mãe era sócia e havia morrido em um acidente e estávamos fazendo um investimento considerável e tive que decidir se continuava ou não, bom decidi seguir com os planos e deu certo.

RM29: Sim. Foi ruim pois o funcionário se aproveitou do momento para que o mandasse embora, sendo que ele já tinha pedido a conta. Eu teria tomado outra decisão: a gente conversaria melhor cada um em seu lugar. Analisava o motivo e entrava em acordo.

RM30: Já, não foi agradável o resultado, foi preciso retratar e se desculpar para que as coisas voltassem ao normal.

RM31: Sim, voltei atrás pois entendi que o erro deveria ser corrigido.

RM32: Em nenhum momento. Sempre resguardei e posterguei as minhas decisões nesse momento.

RF23: Não, mas já tomei decisões precipitadas confiando em quem não deveria.

5.4.5. Arrependimento

O(a) Sr.(a) já se arrependeu de alguma decisão tomada sob influência de forte emoção? Voltou atrás?

RF26: Me arrependi mas não pude voltar atrás.

RF30: Se eu vejo que a decisão tomada não foi a melhor, tenho humildade para voltar atrás.

RM29: Não me arrependo. E não volto atrás.

RM33: Não. Dificilmente volto atrás de uma decisão tomada, a menos que perceba rápido que esta decisão irá prejudicar a empresa.

5.4.6. Tipos de empreendedores mais sensíveis às emoções e sentimentos

Na opinião do Sr.(a), que tipos de empreendedores são mais afetados pelas emoções ou sentimentos quando decidem: os homens ou as mulheres?

RF18: Eu acho que as mulheres. A mulher é mais sensível, ela sempre avalia a situação de uma maneira a pensar nos dois lados eu acho que se apega mais as emoções ou intuições.

RF24: As mulheres, por agirem pelo coração, tem todo aquele acolhimento com os funcionários.

RF26: Mulheres, infelizmente.

RF27: As mulheres são bem mais afetadas são muitas coisas que só nós conseguimos ver e o homem não.

RM23: As mulheres. No meu ramo a grande maioria de participantes são do sexo feminino. Mas acredito que de forma geral, qualquer que seja o segmento, as mulheres tendem a analisar os aspectos familiares e sentimentais de forma mais ampla.

RM28: Mulheres costumam ser mais impulsivas.

RF32: Os homens

RM32: Acredito que os homens são os mais afetados.

RM30: Os homens são mais afetados. As mulheres embora sentimentais conseguem separar o momento de decidir quando pressionadas.

RM31: Não acredito que seja possível dimensionar se homens ou mulheres são mais afetados pelas emoções ou sentimentos. Se houver diferença entre uma ou outra, acredito que a diferença será muito pequena.

Apresentados os resultados passa-se ao próximo capítulo onde se tecem conclusões sobre os mesmos.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são colocadas algumas considerações sobre os resultados da pesquisa, são apresentadas as conclusões, limitações e as recomendações.

6.1. Conclusões

Empreendedorismo é um tema que vem sendo amplamente abordado pelas comunidades acadêmica e empresarial nos últimos tempos. A busca do empreendedorismo pelas pessoas como opção de carreira tem gerado um vasto campo de estudos nos meios acadêmicos e científicos.

Em especial, a tomada de decisão dos empreendedores tem chamado a atenção de pesquisadores de diversas partes do mundo. É por meio de suas decisões que os empreendedores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada. O processo de tomada de decisão é contínuo na vida do empreendedor, seja para elaborar uma nova ação ou para solucionar problemas do dia a dia organizacional.

O objetivo geral deste estudo foi averiguar se as emoções e sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores considerando seu gênero. Os resultados mostram que sim, pelo menos para a maioria dos fatores considerados na pesquisa: amor, compaixão, desavença, individualismo, insegurança, ausência de justiça, raiva e surpresa.

É importante tecer algumas considerações quanto aos resultados alcançados. Quanto ao objetivo da pesquisa, pode-se afirmar que ele foi plenamente alcançado, como mostram os resultados. A pesquisa partiu da hipótese geral de que as emoções e sentimentos interferem significativamente de modo diferente na tomada de decisão de mulheres e homens empreendedores e essa hipótese não foi refutada. Vale a pena correr os olhos pelos resultados considerando os fatores investigados.

Pode-se afirmar que o amor toca mais as mulheres: empreendedores masculinos apresentaram um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos no que se refere a este constructo. O resultado confirmou os estudos já apresentados por Ariely (2008), Elster (2009) e Lehrer (2009).

Sobre a compaixão observou-se em grau maior nos empreendedores masculinos: estes apresentaram um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos. Esses resultados mostraram que as mulheres mais amorosas apresentam-se com menos pesar. Os homens, e não as mulheres, antes de despedir um funcionário, por um motivo justificado, levam em conta o trauma que a demissão causará à família e até evitam fazer a demissão. Ao selecionarem um funcionário privilegiam um candidato que está desempregado em relação a outro que está empregado. Os homens tentam pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário.

O resultado relacionado à desavença: os empreendedores masculinos apresentaram um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos. Os empreendedores masculinos não costumam falar para os outros as queixas dos colegas, evitam ser agressivos ou ficar em posição defensiva com seus subordinados e não implicam com seus subordinados por motivos pequenos.

Os empreendedores masculinos apresentaram um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos no que se refere ao fator individualismo. Que quer dizer isto? Quer dizer que tomam mais decisões sem consultar ninguém (procuram persuadir os outros de que estão certos, mas dispõem-se a modificá-las se houver objeções fundamentadas). Eles gostam que as coisas aconteçam como planejaram, para evitar surpresas e compreendem que com isso, tendem a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa. Ser individualista significa também não ouvir e não levar em consideração a opinião de outros colegas antes de tomar uma decisão. São uns decisores solitários, portanto.

Observou-se que os homens empreendedores são mais inseguros do que as mulheres. Os homens, mais do que as mulheres, quando em dúvida quanto à

decisão a tomar, consultam pessoas de confiança. Parece ser uma afirmação contraditória do que foi dito acima: os homens tomam mais decisões sem consultar ninguém, são mais individualistas, mas quando em dúvida não hesitam em buscar ajuda. Eles ficam mais ansiosos do que elas quando percebem um risco na decisão; não conseguem decidir em situações de tensão ou pressão. Em decisões estratégicas, por mais experientes que se sintam, os homens procuram mais a ajuda ou conselho de alguém mais experiente. Os homens também encontram mais insegurança nas decisões multicritério. Eles não têm tanto medo de lidar com críticas e em decisões simples, não procuram a ajuda ou conselho de alguém mais experiente: erram por si mesmos.

Apesar de dotados de maior compaixão, contraditoriamente os homens apresentaram-se como mais propensos a decidirem levando em conta o que pode ser considerado justo. No que diz respeito à “ausência de justiça”, os empreendedores masculinos apresentaram um grau de aderência significativamente maior do que os empreendedores femininos. O homem que se declarou com mais compaixão, que antes de despedir um funcionário, por um motivo justificado, leva em conta o trauma que a demissão causará à família, se demite um funcionário, numa situação que lhe causou muita raiva, não volta atrás. Mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão, não volta atrás. Este mesmo homem que se apresentou com mais compaixão se tem que reduzir o quadro de funcionários, não leva em conta se o funcionário tem família para sustentar. É o homem que costuma esconder dados dos colegas ou fornece informações parciais sobre o funcionamento da empresa e, algumas vezes, se comporta com intolerância não medindo as consequências dos seus atos para o bom funcionamento da empresa. Tem compaixão, mas quando um funcionário chega atrasado não deixa de aplicar a merecida advertência.

A ausência de justiça parece explicar a raiva: neste fator eles se diferem significativamente das mulheres empreendedoras. O homem quando se sente humilhado na frente de outras pessoas, sente raiva da pessoa que o humilhou ou vergonha das pessoas que assistiram à humilhação. E eles, quando estão com raiva tomam decisões das quais se arrependem depois.

Os homens declaram-se mais abertos às surpresas. Em situações inesperadas, eles próprios se surpreendem com suas decisões; se tomam alguma decisão com pressa já sabem que costumam ter surpresas.

Quanto aos demais fatores os resultados mostram *não haver diferença significativa* entre as respostas dadas pelos homens e as mulheres:

Por exemplo, no que respeito ao afeto, não se verificou que os empreendedores masculinos apresentassem um grau de aderência significativamente menor do que os empreendedores femininos, um resultado que se poderia esperar. Tanto homens quanto mulheres se sentem envolvidas nas decisões que as afetam ou afetam o seu trabalho; procuram conhecer cada um da equipe de trabalho e as suas necessidades; se apegam às pessoas com quem trabalham e costumam se preocupar com seus funcionários antes de tomar uma decisão.

São igualmente ciumentos: sentem-se incomodados com as amizades que as pessoas têm no trabalho, ficam incomodados quando alguns funcionários são promovidos e quando um colega é cortejado por alguém ficam amargurados.

Com relação ao constructo “confiança”, homens e mulheres quando tomam alguma decisão, consultam a opinião de seus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança. Tanto homens quanto mulheres apresentaram uma alta aderência a esta proposição (92% e 89% respectivamente). É uma aderência muito elevada, principalmente se se levar em conta que os homens acima disseram que tomam mais decisões sem consultar ninguém. Ambos tomam decisões sem medo de errar e em situações inesperadas, se sentem confiantes para decidir, baseando-se em experiências que deram certo. Ambos, quando tomam uma decisão acreditam que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis e usam a intuição ao tomar decisões, ao menos em certo grau. As mulheres se declararam mais intuitivas do que os homens.

Os homens são mais cautelosos do que as mulheres. Não diferem muito, mas os homens reconhecem mais do que as mulheres que há dias que não são bons para tomar decisões. Uma pena não se saber que dias são esses. A resposta é curiosa:

76% das mulheres e 82% dos homens concordaram com esta proposição que na sua essência é intuitiva: o que pode caracterizar um dia não bom para decidir? Entretanto as mulheres declararam ser 71% intuitivas e os homens somente 63%.

Igualmente mulheres e homens se mostram sensíveis à crítica: as mulheres um pouco menos do que os homens (73% e 75%). Significa isto que costumam ficar aborrecidos quando tomam uma decisão errada ou são recriminados e costumam ficar constrangidos quando sou criticado em público. Mas, quem não ficaria? As aderências a estas proposições, apesar de elevadas (74% mulheres e 69% homens), poderiam ser maiores.

Mulheres e homens apresentaram uma aderência da ordem dos 50%. Quando tomam uma decisão e são criticados, ficam aborrecidos. Quando estão tristes procuram evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo postergam a decisão, por mais estratégica e urgente que seja a situação.

Pode-se concluir desta forma, que os resultados mostram que mulheres empreendedoras e homens empreendedores são significativamente afetados pelos sentimentos e emoções. Emoções e sentimentos afetam diferentemente homens e mulheres empreendedores e muitas dessas diferenças são significativas. Os homens tendem a encarar uma situação decisória como um desafio intelectual. Eles evitam ouvir outras pessoas e decidem com agilidade, porque entendem tais ações como uma representação de capacidade e de independência. As mulheres apresentaram maiores aderências dos que os homens em três fatores: amor, ciúme e desavença.

Esta pesquisa contribuiu de alguma forma para o estudo do empreendedorismo e ampliou a base empírica dos estudos relacionados à influência das emoções e sentimentos nas decisões de mulheres e homens empreendedores. Assim, os dados sinalizam questões interessantes e que podem ser analisadas em outros contextos de pesquisa.

6.2. Limitações e recomendações

Esta pesquisa apresenta limitações relacionadas ao tamanho da amostra composta por 72 empreendedores, a restrita literatura relativa a influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores e o tempo de aplicação do questionário e das entrevistas.

Dado aos inúmeros questionamentos que ainda pairam sobre a influência das emoções e sentimentos nas decisões dos empreendedores, sugerem-se novos estudos.

Recomenda-se que sejam feitas novas pesquisas envolvendo outros tipos de negócios, em áreas ainda pouco exploradas, como empreendedorismo rural e em organizações do terceiro setor, bem como, em outras regiões e estados e em outros enquadramentos de empresa, como empresas de grande porte, ampliando a área de estudo, possibilitando assim, a verificação de recorrência dos resultados aqui encontrados e suas aplicações.

7. FRAMEWORK GERAL

FRAMEWORK GERAL
A influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores
REFERENCIAL TEÓRICO
Empreendedorismo Schumpeter (1947); Drucker (1987); Leite (1998); Fillion (1999); Timmons e Spinelli (2004) De Vries (1996).
Crenças e valores Farrel (1993); Meireles e Sanches (2009); Serra e Silva (2004); Schwartz (2001); Solomon (2002); Tamayo (2007); Rokeach (1973); Porto e Tamayo (2003); Robbins (2006).
Decisão e vieses Maldonado (2005); Freitas et al (1997); Oliveira (2004); Gomes e Almeida (2002); Laroche (1995); Hammond (1999); Meireles e Sanches (2009); Cloninger (1999); Serra e Silva (2004); Beck (1995); Serra (2006); Bazerman (2004); Baron e Shaine (2007); Furubotn e Richter (1991); Simon (1970, 1965, 2008); Kahneman (1982); Stephen e Coulter (1996); Hammond (2006); Baron (2002).
Erros e vieses nas decisões Tversky e Kahneman (1989); Tonetto; Kalil; Melo; Schneide e Stein (2006); Hastie e Dawes (2001); Kahneman e Tversky (1974); Stoner e Freeman (1992); Slovic (2000); Tversky e Kahneman (1989); Meireles e Sanches (2009); Bazerman (2004); Kahneman e Tversky (1974, 1979); Macedo et al. (2003); Milanez (2001); Russo e Schoemaker (1993); Robbins (2008); Laroche e Nioche (1994).
<i>As emoções e sentimentos influenciam as decisões dos empreendedores?</i>
ESTRATÉGIAS
Objetivo geral Averiguar se as emoções e sentimentos influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores considerando seu gênero.
Objetivo específico Investigar se as emoções e os sentimentos: afeto; amor; ciúme; compaixão; confiança; desavença; individualismo; insegurança; ausência de justiça; medo; raiva; sensibilidade à crítica; surpresa e tristeza, influenciam diferentemente as decisões dos empreendedores segundo seu gênero.
MÉTODOS
Natureza da Pesquisa e Método Natureza descritiva e método foi quali-quantitativo
Instrumento de coleta Questionário Entrevista semiestruturada
Análise dos dados Grau de aderência Análise das entrevistas
RESULTADOS
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

REFERÊNCIAS

- ARIELY, D. *Previsivelmente irracional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ASHKANASY, N. et al. *Emotions in the Workplace. Research, Theory and Practice*. London: Quorum Books, 2000.
- BACAL, R. Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly. In: *The Journal for Quality & Participation*. EUA. 2004.
- BARON, R. A. *OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links*. Research in Organizational Behavior, 24, 225-69, 2002.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma Visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BAZERMAN, M. H. *Judgment in Managerial decision-making*, 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- _____. *Processo Decisório para curso de administração, economia e MBAs*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BECHARA, A.; DAMASIO, A. R. *The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision*. Games and Economic Behavior, n. 52, p. 336–372, 2005.
- BECK, A. *Para além do amor*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.
- BERNSTEIN, P. *A História do Mercado de Capitais: O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BION, W. R. *Uma teoria do pensar*. Rio de Janeiro: Imago, 1988. v. 1. Coletânea do Instituto de Psicanálise
- BOURDIEU, P. *Le sens pratique*. Paris: Minuit, 1980.
- BRADLEY, M. M.; CODISPOTI, M.; CUTHBERT, B. N.; & LANG, P. J. *Emotion and motivation I: Defensive and appetitive reactions in picture processing*. Emotion 1, 276-299, 2001.
- BRADLEY, M. M.; CODISPOTI, M.; SABATINELLI, D.; & LANG, P. J. *Emotion and motivation II: Sex differences in picture processing*. Emotion, 1,300-319, 2001.
- BYGRAVE, W.D. The Entrepreneurial Process. In: Bygrave, W.D.; Zacharakis, A. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons. Capital-budgeting decisions, Contemporary Accounting Research, v. 8, n .3, p. 477-94, 2004.
- CARLAND, J; CARLAND, J.; CARD, R. *The multi-facets of female entrepreneurship: their dreams and their realities*. Paper presented at the World Conference of the International Council for Small Business, 50p, Washington, DC, 2005. Proceedings... Washington, DC, 2005.
- CLONINGER, S. C. *Teorias de Personalidade*. 1ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- COSTA, S.B. *Administração holística: a intuição como diferencial*. São Paulo: Martin Claret, 1998.
- CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAMASIO, A. R. *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. 1º ed. New York: Editora Grosset/ Putnam, 1994.

- DAVIS, J. *Levantamento de dados em sociologia*. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.
- DE VRIES, M. K. *The anatomy of the entrepreneur clinical observations*. *Human Relations*, 1996, v. 49, n. 7, p. 853-880.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. *Introdução à administração*. São Paulo: Thomas Learning, 2006.
- EICH, E. et al. *Cognition and Emotion*. Oxford: University Press, 2000.
- 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.
- ELSTER, J. Emotions and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, v. XXXVI, p. 47-74, Março 1998.
- _____. *Reason and Rationality*. New Jersey: Princeton University Press, 2009.
- EMPLASA (Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A) (a). *Ipiranga – segundo Unidades de Informações Territorializadas (UITs), 2013*. São Paulo: Emplasa, s/d. Disponível em: <<http://www.emplasa.sp.gov.br/emplasa/jundiai/abertura.html>>. Acesso em: 01 agosto 2014.
- FARREL, L. C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FERREIRA, V.R.M. *Psicologia econômica: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- FIALHO, F. A. P. et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v34, n.2, abr./jun, 1999.
- FOO, M-D. Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 2, p. 375-393, 2011.
- FORGAS, J. P. *Managing moods: Towards a dual-process theory of spontaneous mood regulation*. *Psychological Inquiry*, n. 11, p. 172-177, 2000.
- FREITAS, H., BECKER J. L., KLADIS, C. M. e HOPPEN, N. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FRITH, C. D., SINGER T. *The role of social cognition in decision making*. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, n. 363, p. 3875-3886, 2008."
- FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. *The New Institutional Economics: a Collection of Articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Tübingen: Mohr, 1991.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ, 2013. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 21 maio 2014.
- GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIMENEZ, F.; MACHADO, H. e BIAZIN, C. *A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções*, In: 1998 Balas Proceedings. Vol.1, p. 311-322, 1998.
- GODOY, A.S. *Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa*. São Paulo: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional UFPE, v. 3. n.2. pp.85-94, 2005.

- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996, Londres, Nova Biblioteca de Psicanálise.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. *Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GUILLEM, F.; MOGRASS, M. *Gender differences in memory processing: Evidence from event – related potencial to faces*. *Brain Cogn.* 57: 84-92, 2005.
- HAMMOND S. J.; KEENEY, R e RAIFFA H. *Armadilhas ocultas na tomada de decisão*. IN. Harvard Business Review. Página: 84-92, Janeiro de 2006.
- HAMMOND, J. S. et al. *Como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HASTIE, R. e DAWES, R. M. *Rational Choice in na Uncertain World*. The Psychology of Judgment and Decision Making. USA: Sage Publications, 2001.
- HISRICH, R.; Bowen, D. A. *The female entrepreneur: a career development perspective*. *Academy of Management Review*, 1986. Vol 11, n2:393-407.
- HUMPHREY, R.H.; POLLACK, J.M.; ANDHAWVER, T. *Leading with emotional labour*. *Journal of Managerial Psychology*, v.23, n.2, 2008.
- KAHNEMAN, D. *A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality*. *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, September 2003.
- KAHNEMAN, D. P.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982.
- KAHNEMAN, D. P.; TVERSKY, A. *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*. *Science*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, Sept.1974.
- _____. *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. *Econometrica*. pp. 263-291, March, 1979.
- KERGOAT, D. *Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho*. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs). *Gênero e Saúde*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.
- KIDA, T.E.; MORENO, K.K.; SMITH, J.F. *The influence of affect on managers*, 2001.
- KIDA, THOMAS at al. *The Influence of Affect on Managers Capital-Budgeting Decisions*. In *Contemporary Accounting Research*. Canada, 2001.
- KIMURA, D. *Sex and Cognition*. MIT Press, 1999.
- LAPPONI, J.C. *Estatística usando Excel*. São Paulo: LTE, 2000.
- LAROCHE, H. *From decision to action in organizations: decision-making as a social representation*. In: *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.
- LAROCHE, H.; NIOCHE, J. *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. *Revue Française de Gestion*, p. 64-78, juin/juil./aôut. 1994.
- LARSEN, R. J. *Toward a science of mood regulation*. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 3, p. 129–141, 2000.
- LEHRER, J. *How we decide*. New York: HMH, 2009.
- LEITE, R. C. *De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LEONE, N. M. C. P. G. *As especificidades das pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: FEA/USP, v34, n.2, p.91-94, abr./jun.,1999.

- LODEN, M. *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.
- LURIE, Y. Humanizing business through emotions: on the role of emotions in ethics, *Journal of Business Ethics*, v. 49, n.1, p. 1-11, 2004.
- MACEDO, M.A.S.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. *Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório*. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO (CLADEA), 38., 2003, Lima. Anais eletrônicos. Lima: CLADEA, 2003. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0176Artigo%20IAM%20Decisao.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2014.
- MALDONADO, M. *Decisões que a Razão Desconhece*. In: Scientific American Brasil, Ano 3, N 33, p. 76-82, 2005
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELES, M.; SANCHES C. ST-ODA: *Strategic Trade-Off Decision Analysis – Processo de Tomada de Decisões Gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva*. São Paulo: Faccamp, 2009.
- _____.; *Construção e Validação de Escala Likert*. Disponível em: <<http://www.profmeireles.com.br>>. Acesso em: 01 junho 2014.
- MENDELL, A. *Como os homens pensam*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.
- MEYER, D. E. *Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica*. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs). *Gênero e Saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- MILANEZ, D. Y. *Finanças Comportamentais no Brasil*. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 2001 (Dissertação de Mestrado).
- MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. *Women Entrepreneurs*. Sage Publications. London, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, T.M.V. *Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert*. FECAP, v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://www.fecap.br>>. Acesso em: 01 julho 2014.
- PARIKH, J. *Intuition: the new frontier of management*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.
- PASQUALI, L. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- PEREIRA, J. C. R. *Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas Para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: Edusp, 1999.
- PORTO, J.; TAMAYO, Á. *Escala de valores relativos ao trabalho – EVT*. *Revista Quadrimestral do Instituto de Psicologia*, Universidade de Brasília, v. 9, n. 2, p. 329 – 348, maio/agosto 2003.
- RAE – *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, abr./jul., p. 5-28.
- RAHIM, M.A. Toward a theory of Managing Organizational Conflict. In *The International Journal of Conflict Management*, 2002.
- RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

- ROBBINS, H; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- _____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2008.
- ROKEACH, M. *The Role of Values in Public Opinion Research*. *The Public Opinion Quarterly*, v.32, n.4, p.547-559. 1968.
- RUSO, J. E.; SCHOEMAKER, P.J. H. *Tomada de decisões – Armadilhas*. São Paulo: Saraiva, 1993
- SANCHES, C.; MEIRELES M.; DE SORDI, J. O. *Análise Qualitativa Por Meio da Lógica Paraconsistente: método de Interpretação e Síntese de Informação obtida Por Escalas Likert*. In: ENEPQ - III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa, PB. Nov., 2011.
- SCHUMPETER, J. (1947). A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, 149-159.
- SCHWARTZ, S. H. *¿Existen aspectos universals en la estructura y contenido de los valores humanos?* In: ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. *Psicología social de los valores humano*. Madrid: Biblioteca Nueva, p. 53-77, 2001.
- _____. *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. Em M. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 1-64). San Diego: Academic Press, 1992.
- SEO M. BARRET L. F. 2007. Being emotional during decision making—good or bad? Na empirical investigation. *Academy of Management Journal*, n. 4, p. 923–940, 2007.
- SERRA, A. M. *Terapias cognitivas. Apostila do curso de especialização em terapia cognitiva*. Instituto de Terapia Cognitiva. Associação Brasileira de Psicoterapia Cognitiva (ABPC). São Paulo: ITC, 2006.
- SERRA, A. M.; SILVA, C. J. *Terapias cognitiva e cognitive-comportamental em dependência química*. *Revista Brasileira de Psiquiatria*. Vol. 6 supl. 1, Maio 2004.
- SEYMOUR, E. *Personality: basic issues and Currente Research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- SHIV, B.; LOEWENSTEIN, G.; BECHARA, A., DAMASIO, H; DAMASIO, A. R. *Investment behavior and the negative side of emotion*. *Psychological Science*, v. 16, n. 6, p. 435–439, 2005.
- SIMON, H. A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2. Ed, 1972.
- _____. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- _____. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- _____. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SIMON, H. A. et al. *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- SIMON, H.A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

_____. *Theories of decision making in economics and behavioral science*. American Economic Review, v. 49, p. 253-283, 1959.

SLOVIC, P. et al. The affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*: 2000;13, 1.

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEPHEN P. R.; COULTER, M. *Administração*. 5.ed. Prentice. Hall Interamericana, 1996.

STONER, J.A.F; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TAMAYO, A. *Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2007b, Vol. 23 n. especial, pp. 017-024.

TAMAYO, A. *Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2007a, Vol. 23 n. especial, pp. 007-015.

TIMMONS, J.; SPINELLI, S. (2004). *New Venture creation – Entrepreneurship for the 21st century*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.

TOMEI, A.; BELLE, F. *A inveja nas organizações brasileiras e francesas*. Revista de Administração, 1997.

TOMEI, P. A. *Inveja nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TONETTO, L. M.; KALIL, L. L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. G.; STEIN, L. M. *O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza*. Estudos de Psicologia, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, A. e KAHNEMAN, D. *Alternativas, valores y marcos de referencias*. Cátedra de Teoría de la Decision, Seminario Especial 1 er. Buenos Aires Facultad de Ciências Económicas, U.B.A. Cuatrimestre 1989.

VOKINS, N. *The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style in Allen, Sheila e Truman, Carole*. Women in business. Routledge. London, 1993.

WELCH, D. *Decisions, Decisions*. New York: Prometheus Books, 2002.

WILDER, J.W., Jr. *New concepts in technical trading systems*. NY: Trends Research; 1981.

WILSON, E. O. *Sociobiology*. Harvard University Press, 1992.

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

ZALEZNIK, A. e Kets de VRIES, M.F.R. *O poder e a mente empresarial*. Pioneira, São Paulo.

ZHAO, J. *The Effects of Induced Positive and Negative Emotions on Risky Decision Making*. Thesis presented at the 28th Annual Psychological Society of Ireland Student Congress, Maynooth, Ireland, p. 1-22, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) empreendedor(a),

Peço sua colaboração no preenchimento do questionário anexo. Esta pesquisa, de cunho acadêmico, é parte integrante do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Campo Limpo Paulista (FACCAMP) e tem como objetivo principal avaliação das emoções e sentimentos dos empreendedores.

Suas respostas ao questionário em anexo, serão de grande valia para o estudo da interferência das emoções e sentimentos nas decisões gerenciais dos empreendedores.

Todas as informações e dados pessoais são para uso único e exclusivo da pesquisadora e sua orientadora, serão tratadas confidencialmente e a sua divulgação, no trabalho de dissertação não fará citação do seu nome ou qualquer outro tipo de comentário que possa prejudicá-lo. Apenas informações estatísticas e conjuntas serão divulgadas como resultado desta pesquisa.

Os resultados finais desta pesquisa ficarão à sua inteira disposição, no sentido de conferir benefícios ao seu empreendimento.

Coloco-me a disposição para esclarecimento de dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da referida pesquisa, através do e-mail: michellysfranco@gmail.com

Contando com sua importante colaboração, agradeço antecipadamente a atenção e o tempo dispensados.

Com os melhores
cumprimentos,

Michele Franco
Mestranda em Administração da FACCAMP

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS EMOÇÕES E SENTIMENTOS NAS DECISÕES DOS EMPREENDEDORES

DADOS DA EMPRESA	
Nome da Empresa:	
Cidade: 1=Jundiaí 2=Várzea Paulista 3=Campo Limpo Paulista 4=Jarinu 5=Louveira 6=Itupeva 7=Cabreúva	
Enquadramento da empresa: 1=(ME) Microempresa 2=(EPP) Empresa de pequeno porte 3=(MP) Médio Porte	
Setor econômico: 1=Comércio 2=Indústria 3=Serviços	
Ramo de atividade: 1=Acessório 2=Alimentação 3=Armarinho 4=Livraria 5=Construção 6=Descartáveis 7=Cosmético 8=Educação 9=Farmacêutico 10=Gráfica 11=Informática 12=Imobiliária 13=Lazer 14=Mecânica 15=Metalurgia 16=Mobiliário 17=Restaurante 18=Roupa 19=Saúde 20=Serviço de beleza 21=Supermercado 22=Tecido 23=Transporte 24=Serviços Funerários 25=Veículo 26=Padaria 27=Outro: _____	
DADOS DO(A) EMPREENDEDOR(A)	
Nome Completo:	
Gênero do empreendedor 1=Feminino 2=Masculino	
Faixa etária: 1=18-25 2=26-33 3=34-41 4=>41	
Escolaridade: 1=Ensino Fundamental 2=Ensino Médio 3=Ensino Superior 4= Pós Graduação	
E-mail:	
Telefones:	Data: ____ / ____ / ____

Para o questionário a seguir, solicita-se que você marque com um "X", a coluna que melhor se aproxime de seu entendimento, adotando os critérios abaixo; Assinale em:

DT: (discordo totalmente) se entender que a frase é totalmente contra o seu entendimento;

D: (discordo) se entender que a frase é parcialmente contrária ao seu entendimento;

I: (Indiferente) se entender que a frase é indiferente ao seu entendimento;

C: (Concordo) se entender que a frase está parcialmente de acordo ao seu entendimento;

CT: (Concordo totalmente) se entender que a frase está totalmente de acordo com o seu entendimento.

P	Assertivas	DT	D	I	C	CT
P01	Se tomo alguma decisão, consulto a opinião de meus colaboradores, funcionários ou pessoas de confiança.					
P02	Posso dizer que decido mais com o coração do que com a razão.					
P03	Antes de despedir um funcionário(a), por um motivo que considero justificado, levo em conta o trauma que a demissão causará na família e, se possível, evito fazer a demissão.					

P04	Ao selecionar um funcionário(a) acredito que a situação de um candidato(a), que está desempregado(a), deva ser levada em conta em relação a outro que está empregado(a).						
P05	Se demito um funcionário(a), numa situação que me causou muita raiva, não volto atrás, mesmo que venha a reconhecer que o caso não seria para demissão.						
P06	Tomo decisão sem medo de errar.						
P07	Ao selecionar um funcionário(a), levo em consideração a experiência acima de qualquer coisa.						
P08	Quando tenho dúvida quanto à decisão que devo tomar, eu consulto pessoas de confiança.						
P09	Se tenho que demitir um bom funcionário(a), por reestruturação da empresa, eu não levo em conta o salário.						
P10	Se tenho que reduzir o quadro de funcionários, não levo em conta se o funcionário(a) tem família para sustentar.						
P11	Em situações inesperadas, eu me sinto confiante para decidir, baseando em experiências que deram certas.						
P12	Quando percebo um risco na tomada de decisão, fico ansioso(a).						
P13	Em situações de tensão ou pressão, eu não consigo decidir.						
P14	Tomo decisões sem consultar ninguém, mas disponho-me a modificá-la se houver objeções fundamentadas.						
P15	Sou envolvido(a) nas decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.						
P16	Em decisões estratégicas, por mais experiente que eu seja, procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.						
P17	Tomo decisões sem consultar ninguém e procuro persuadir os outros de que estou certo(a).						
P18	Encontro dificuldade na decisão, quando envolve um ou mais critérios.						
P19	Eu formulo alternativas possíveis de decisão.						
P20	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é a melhor das alternativas possíveis.						
P21	Quando tomo uma decisão acredito que a decisão escolhida é seguramente a melhor decisão.						
P22	Uso a intuição ao tomar decisões ao menos em certo grau.						
P23	Eu gosto muito que as coisas aconteçam como eu planejei, para não ter surpresas.						
P24	Não é possível separar completamente as emoções do momento da decisão.						
P25	Tem dias que não são bons para tomar decisão.						

P26	Tento postergar, nem sempre eu consigo, mas deveria. Exatamente quando eu preciso, eu não faço.						
P27	Em situações inesperadas, eu fico nervoso(a).						
P28	Quando tomo uma decisão e sou criticado(a), fico chateado(a).						
P29	Tenho medo de lidar com críticas.						
P30	Eu tento pensar em todas as possibilidades antes de tomar uma decisão para não magoar um funcionário(a).						
P31	Para assumir mais riscos eu deveria ser menos cauteloso(a).						
P32	Procuo conhecer cada um da minha equipe e suas necessidades.						
P33	Em algumas situações, sou extremamente desconfiado(a), o que dificulta encontrar caminhos alternativos.						
P34	Eu me apego às pessoas com quem trabalho.						
P35	Em situações inesperadas, eu me surpreendo com minhas decisões.						
P36	Se sou humilhado(a) na frente de outras pessoas, sinto raiva da pessoa que me humilhou, ou vergonha das pessoas que assistem.						
P37	Quando estou triste, procuro evitar tomar decisões, recorrendo a pausas, ou mesmo decidindo não decidir, por mais estratégica e urgente que seja a situação.						
P38	Em decisões simples, não procuro a ajuda ou conselho de alguém mais experiente.						
P39	Ao demitir um funcionário(a) eu não consigo tomar uma decisão dessas simplesmente sem levar em consideração o lado emocional.						
P40	Se tomo alguma decisão com pressa, costumo ter surpresas.						
P41	Não consigo separar completamente as emoções do momento da decisão						
P42	Quando estou com raiva, tomo decisões que me arrependo depois.						
P43	Costumo me preocupar com meus funcionários antes de tomar uma decisão.						
P44	Costumo ficar chateado(a) quando tomo uma decisão errada e sou recriminado(a).						
P45	Costumo ficar constrangido(a) quando sou criticado(a) em público.						
P46	Sinto-me incomodado(a) com as amizades que as pessoas têm no trabalho.						
P47	Fico incomodado(a) quando alguns funcionários são promovidos.						
P48	Quando um colega é cortejado(a) por alguém eu fico amargurado(a).						

APÊNDICE C: ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DAS EMOÇÕES E SENTIMENTOS NAS DECISÕES DOS EMPREENDEDORES

1. Gênero do empreendedor?

RF18: Respondente Feminino

RF20: Respondente Feminino

RF23: Respondente Feminino

RF24: Respondente Feminino

RF26: Respondente Feminino

RF27: Respondente Feminino

RF29: Respondente Feminino

RF30: Respondente Feminino

RF32: Respondente Feminino

RF35: Respondente Feminino

RM21: Respondente Masculino

RM22: Respondente Masculino

RM23: Respondente Masculino

RM24: Respondente Masculino

RM28: Respondente Masculino

RM29: Respondente Masculino

RM30: Respondente Masculino

RM31: Respondente Masculino

RM32: Respondente Masculino

RM33: Respondente Masculino

2. Ramo de atividade?

RF18: Descartáveis

RF20: Padaria

RF23: Cosmético

RF24: Alimentação

RF26: Restaurante

RF27: Roupas

RF29: Alimentação

RF30: Roupas

RF32: Alimentação

RF35: Restaurante

RM21: Metalurgia

RM22: Livraria

RM23: Saúde

RM24: Acessório

RM28: Padaria

RM29: Alimentação

RM30: Gráfica

RM31: Serviços Funerários

RM32: Serviços Funerários

RM33: Restaurante

3. Data da entrevista?

RF18: 04/11/2014

RF20: 12/11/2014

RF23: 14/11/2014

RF24: 14/11/2014

RF26: 19/11/2014

RF27: 18/11/2014

RF29: 16/11/2014

RF30: 19/11/2014

RF32: 21/11/2014

RF35: 17/11/2014

RM21: 23/10/2014

RM22: 23/10/2014

RM23: 13/11/2014

RM24: 13/11/2014

RM28: 09/11/2014

RM29: 04/11/2014

RM30: 14/11/2014

RM31: 13/11/2014

RM32: 12/11/2014

RM33: 11/11/2014

4. Quanto tempo de experiência o Sr.(a) tem como empreendedor?

RF18: Tenho 05 anos de loja aberta.

RF20: Tenho 12 anos em Campo Limpo Paulista com esta loja e tenho outra em Jundiaí há 02 anos.

RF23: Tenho 02 anos.

RF24: Tenho 15 anos.

RF26: Apenas 05 meses.

RF27: Trabalho nesse ramo há mais de 10 anos.

RF29: Tenho experiência nesse ramo há 09 anos.

RF30: Há 02 anos.

RF32: Tenho 20 anos.

RF35: Tenho 10 anos.

RM21: Eu atuo como empreendedor desde o ano de 2001.

RM22: Tenho 05 anos

RM23: Tenho 26 anos

RM24: Tenho 07 anos de experiência.

RM28: Tenho cerca de 30 anos.

RM29: Tenho oito anos

RM30: São 22 anos no ramo de gráfica e comércio de máquinas.

RM31: Tenho experiência direta há 05 anos, mas acompanho o andamento da empresa e conseqüentemente a tomada de decisão há mais de 08 anos.

RM32: Há 20 anos.

RM33: Apenas dois meses

5. Quais os principais tipos de decisões que Sr.(a) toma cotidianamente na empresa?

RF18: Decisões de compra, preços. Compra de alguma mercadoria solicitada por um cliente, melhor valor. Disposição dos produtos na loja.

RF20: Contrato funcionário, demito funcionários, treino funcionário, compro, vendo, contabilizo.

RF23: Todas as decisões da empresa

RF24: Contratação e demissão de funcionários; financeiro; administrativo.

RF26: A principal no momento é corte de custos para não falirmos.

RF27: Qual a melhor forma de deixar os clientes cada vez mais satisfeitos, com o serviço que presto para com eles.

RF29: Decisão de Compras.

RF30: Compras. Relacionamento com os fornecedores.

RF32: Todas as decisões.

RF35: Na maioria das vezes são pequenas decisões, nada significativa.

RM21: Tomo todos os tipos de decisões relacionados a empresa. Como por exemplo: na área financeira, burocrática, produção, projeto, colaboradores.

RM22: Quando e quanto comprar, horário de funcionamento, contratação e demissão de funcionários, introdução de novos produtos.

RM23: Afazeres inerentes ao comércio, como fechamento de orçamentos, lançamentos contábeis, pagamento de fornecedores, controle fiscal e trabalhista e prestação de contas ao sócio.

RM24: Por não possuir muitos funcionários e ser um ME tomo todas as decisões da empresa.

RM28: No dia-a-dia as decisões são mais relacionadas as compras de mercadoria e a funcionário.

RM29: Fazer pedidos de mercadorias, pagar contas (boletos) analisar o andamento da empresa.

RM30: Compras, agendar serviços e distribuição dos mesmos.

RM31: O gerenciamento de colaboradores requer diversas decisões e acredito que essa é a situação mais desafiadora que nos deparamos hoje.

RM32: Todas as diretrizes são tomadas para o desenvolvimento da empresa, visando diariamente o cumprimento das metas estabelecidas para o desempenho da empresa, cujo objetivo é o crescimento.

RM33: Quais são as prioridades da empresa, onde devem ser feitos os investimentos com maior, prioridade, busca de melhor qualidade com maior custo benefício, seleção de funcionários.

6. O(a) Sr.(a) acha difícil tomar decisões? Por quê?

RF18: Não Porque faz parte da rotina da loja

RF20: É difícil algumas decisões se você deixar levar pelo lado humano.

RF23: Não.

RF24: Contratação de funcionários: Dificuldade na contratação de pessoas capacitadas, é difícil encontrar. Demissão de funcionários: Dificuldade na demissão de funcionário, o lado emocional, família entre outros.

RF26: Não, mas sempre peço uma segunda opinião.

RF27: Algumas vezes sim. As decisões podem afetar direta ou indiretamente algo que não gostaria que fosse afetado.

RF29: No ramo que estou não acho difícil.

RF30: Nem sempre tomamos a decisão correta, mas é com os erros que aprendemos.

RF32: Não.

RF35: Hoje em dia não mais. Pela experiência mesmo.

RM21: Não. Porque quando você tem que conduzir uma empresa não tenho que me prender em dificuldades e sim em soluções. Pois ter uma empresa é como conduzir a própria casa, tem que haver uma boa administração para que as circunstâncias sejam bem sucedidas.

RM22: Sim. Muitas vezes a decisão tem que ser tomada sobre um assunto que não conheça e nessa situação me sinto inseguro.

RM23: Não. Quem trabalha no intuito de fazer o correto tem que conseguir decidir (por vezes imediatamente) ou procurar alternativas e pessoas que possam influenciar nessa decisão.

RM24: Sim, completamente. Algumas pessoas deixam muito a vida pessoal interferir nas decisões da empresa.

RM28: Não. Com tanta experiência isso se torna algo natural.

RM29: Sim. Sou tímido e isso dificulta o diálogo. As vezes mais penso que ajo.

RM30: Não. Porque cotidianamente já está no automático, agora decisões fora do cotidiano devem ser pensadas, conforme respondido no questionário.

RM31: Não. A tomada de decisão é importante e crucial para empresas, independente de sua estrutura ou porte. É necessário que o empreendedor se prepare para tomar decisões e obtenha a maior quantidade de informações possível. Uma vez que isso é feito entendo que a complexidade para tomar decisões diminui.

RM32: Em alguns casos sim, suas razões são bem extensas e complexas, podendo muitas vezes comprometer o desenvolvimento da empresa. Riscos são eminentes, mas precisam ser bem avaliados.

RM33: Não. Porque é só agir de acordo com o que a empresa pede no momento.

7. O(a) Sr.(a) acredita que as emoções ou sentimentos podem afetar a tomada de decisão por um empreendedor?

RF18: Sim. Um empreendedor é uma pessoa que tem sentimentos, às vezes é inevitável separar e pensar só com a razão.

RF20: Sim, pode afetar, por isso temos que ver o que é melhor para a empresa.

RF23: Sim.

RF24: Sim, podem afetar na tomada de decisão no quadro de funcionários, às vezes agimos pela emoção e acabamos prejudicando toda estrutura da empresa.

RF26: Se você as deixá-la falar mais alto sim, devemos saber separar emoção de negócios, mas é necessário um equilíbrio.

RF27: Sim. Confio muito no sexto sentido.

RF29: Sim, no meu ramo pode, porque às vezes tem pessoas, que confunde a amizade com o tipo pedir "fiado".

RF30: Sim.

RF32: Sim.

RF35: Sim, temos que saber separá-las. Temos que focar na empresa para o bem estar de todos.

RM21: Sim, pode. Pois sempre temos que tomar decisão pelo lado de analisar as circunstâncias onde se encontram certos problemas.

RM22: Sim. Muitas vezes utilizo não só dados para tomar decisões levo em consideração a intuição.

RM23: Sim. Por isso é necessário tentar alcançar o equilíbrio mesmo que difícil na situação caso essas emoções influam diretamente na decisão, melhor buscar alternativas ou outro momento.

RM24: Sim, completamente. Algumas pessoas deixam muito a vida pessoal interferir nas decisões da empresa.

RM28: Sim, o lado emocional sempre afeta, normalmente para o mal.

RM29: Acredito que sim, pois acho que para tomar decisões é preciso estar calmo e concentrado.

RM30: Com certeza, para fazermos bem qualquer coisa temos que estar bem.

RM31: Sim, pois emoções e sentimentos estão presentes em todos os seres humanos. Em momentos e situações difíceis, as emoções podem influenciar qualquer pessoa.

RM32: Em minha concepção jamais podem haver qualquer critério sentimental na tomada de decisão a adoção de medidas deve ser estritamente profissional.

RM33: Acredito que não porque as decisões devem ser tomadas pela razão e não pela emoção.

8. O(a) Sr.(a) já tomou decisão em um momento fortemente emocionado? Como foi?

RF18: Sim. Resolvi permanecer com uma funcionária que não atendia as minhas expectativas e nem as da empresa. Não deu certo, o tempo a mais que ela ficou só gerou problemas.

RF20: Tinha uma excelente equipe de trabalho no ano de 2009, quando a crise econômica nos pegou tive então que dispensar essas funcionárias, foi muito difícil.

RF23: Não, mas já tomei decisões precipitadas confiando em quem não deveria.

RF24: Sim. Na perda de funcionários extremamente capacitados, o lado da emoção acaba sendo afetado.

RF26: Sim, julguei erroneamente.

RF27: Não. Costumo esperar passar este momento para só assim, tomar qualquer decisão.

RF29: O ramo que exerço é comestível, às vezes vem pessoas, que querem fiado e a gente tem que ter o coração duro.

RF30: Não. Não costumo tomar nenhuma decisão com o coração sempre com a razão, voltado para o trabalho.

RF32: Já. O restaurante foi prejudicado.

RF35: Não nunca passei por isso.

RM21: Já tomei. Tive que tomar uma decisão pelo que era mais correto pela empresa e pela que a vida nos reserva.

RM22: Sim. Muito difícil minha mãe era sócia e havia morrido em um acidente e estávamos fazendo um investimento considerável e tive que decidir se continuava ou não, bom decidi seguir com os planos e deu certo.

RM23: Sim. Casos de demissão em forte momento de empolgação talvez sejam comuns. E então, aguardar ou não nesse momento não vai alterar a atitude no futuro. Só não podem ser tomadas com injustiça. Tem que ter a certeza de sua necessidade.

RM24: Sim. No momento fiquei muito preocupado se estava tomando realmente a decisão correta ou se a emoção estaria fazendo com que eu não acertasse na minha escolha. Mas por fim acho que para aquele momento a decisão acabou sendo a melhor possível.

RM28: Não, quando estou sob fortes emoções costumo postergar decisões.

RM29: Sim. Foi ruim, pois o funcionário se aproveitou do momento para que o mandasse embora, sendo que ele já tinha pedido a conta.

RM30: Com certeza, para fazermos bem qualquer coisa temos que estar bem.

RM31: Sim, o resultado foi insatisfatório.

RM32: Em nenhum momento. Sempre resguardei e posterguei as minhas decisões nesse momento.

RM33: Ainda não.

9. O(a) Sr.(a) teria decidido de forma diferente se estivesse em outro momento?

RF18: Se tivesse tomado a decisão com a razão e pensado só na empresa, a teria mandado embora sem pensar em dar mais uma chance, ou que a pessoa iria melhorar com mais tempo de empresa.

RF20: Não tinha como esperar por outro momento.

RF23: Sim, se tivesse mais experiência teria mais malícia e confiaria menos ou não confiaria.

RF24: Não, porque os melhores funcionários colaboraram durante anos, mas foram a procura do que melhor lhe convém.

RF26: Sim.

RF27: Não.

RF29: Sim, com emoção não com coração.

RF30: Não.

RF32: Sim.

RF35: Não.

RM21: Se houvesse em outro momento, tomaria a decisão de qualquer maneira.

RM22: Acredito que não, mas faria algumas coisas de forma mais calma e seria mais produtivo.

RM23: Não. Situações como as apontadas acima devem ser irreversíveis, por isso não devem ser equivocadas no ato.

RM24: Acho que não, talvez a única diferença era ter mais tranquilidade para decidir.

RM28: Se tivesse sob forte emoções decidiria de maneira impulsiva.

RM29: Sim. A gente conversaria melhor cada um em seu lugar. Analisando o motivo e entrava em acordo.

RM30: Acho que o resultado final seria o mesmo, contudo com paz na decisão.

RM31: Sim, é necessário filtrar algumas informações e analisar a situação friamente antes de tomar decisões.

RM32: Posso dizer que sim, sempre usando o lado profissional.

RM33: Acredito que não.

10. O(a) Sr.(a) já se arrependeu de alguma decisão tomada sob influência de forte emoção? Voltou atrás?

RF18: Sim. Não voltei atrás porque não teve como. No exemplo acima, depois do acontecido percebi que não precisava ter ficado com a funcionária mais tempo, mesmo sabendo que não seria diferente.

RF20: Não.

RF23: Por emoção não, porque o meu perfil é razão.

RF24: Sim, às vezes temos que acabar cedendo diante das dificuldades.

RF26: Me arrependi mas não pude voltar atrás.

RF27: Não, nunca tomei decisão.

RF29: Várias vezes.

RF30: Se eu vejo que a decisão tomada não foi a melhor, tenho humildade para voltar atrás.

RF32: Não.

RF35: Não.

RM21: Não. Pois antes de tomar alguma decisão procuro pensar sobre o assunto em questão.

RM22: Não. Tento me controlar e não tomar decisões quando estou emocionado.

RM23: Não. Vale o comentado anterior.

RM24: Não, tento sempre manter a calma e pensar bem.

RM28: Nunca tomei, mas acho que me arrependeria.

RM29: Não me arrependo. E não voltei atrás.

RM30: Já, como disse, não voltei atrás da decisão, mas poderia ter mais paz no "pós-decisão".

RM31: Sim, voltei atrás, pois entendi que o erro deveria ser corrigido.

RM32: Em nenhum momento.

RM33: Não. Dificilmente volto atrás de uma decisão tomada, a menos que perceba rápido que esta decisão irá prejudicar a empresa.

11. Na opinião do Sr.(a), que tipos de empreendedores são mais afetados pelas emoções ou sentimentos quando decidem: os homens ou as mulheres?

RF18: Eu acho que as mulheres. A mulher é mais sensível, ela sempre avalia a situação de uma maneira a pensar nos dois lados eu acho que se apega mais as emoções ou intuições.

RF20: As mulheres com certeza.

RF23: As mulheres.

RF24: As mulheres, por agirem pelo coração, tem todo aquele acolhimento com os funcionários.

RF26: Mulheres, infelizmente.

RF27: As mulheres são bem mais afetadas são muitas coisas que só nós conseguimos ver e o homem não.

RF29: As mulheres. No comércio de coisas comestíveis, às vezes vem pessoas, muito pobres para te pedir e você age mais pela emoção.

RF30: As mulheres.

RF32: Os homens

RF35: Acho que algumas mulheres são mais sentimentais e se deixam influenciar.

RM21: As mulheres.

RM22: As mulheres.

RM23: As mulheres. No meu ramo a grande maioria de participantes é do sexo feminino. Mas acredito que de forma geral, qualquer que seja o segmento, as mulheres tendem a analisar os aspectos familiares e sentimentais de forma mais ampla.

RM24: Os dois. Depende muito da personalidade de cada um. O ser humano é muito afetado por sentimentos e emoções e isso pode refletir nas tomadas de decisões.

RM28: Mulheres costumam ser mais impulsivas.

RM29: Eu acho que são as mulheres, pois são mais sentimentais.

RM30: Os homens são mais afetados. As mulheres embora sentimentais conseguem separar o momento de decidir quando pressionadas.

RM31: Não acredito que seja possível dimensionar se homens ou mulheres são mais afetados pelas emoções ou sentimentos. Se houver diferença entre uma ou outra, acredito que a diferença será muito pequena.

RM32: Acredito que os homens são os mais afetados.

RM33: Difícil afirmar, pois isso vai muito da personalidade da pessoa independente do sexo.