

## **A Tomada de Decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na região das Missões**

**Juarez Chagas**

Mestre em Administração – PPGA/EA/UFRGS

**Henrique Freitas**

Professor GESID-PPGA/EA/UFRGS

### **Resumo**

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos Administradores das Micro, Pequenas e Médias Empresas da região das Missões – Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada foi de pesquisa *survey*, tendo como unidade de amostragem adotada o indivíduo, sem restrição de idade ou sexo. Os dados foram coletados através de instrumento concebido e validado para medir o potencial empreendedor e a tomada de decisão, aplicado numa amostra de 110 administradores. Como principal resultado apresenta-se o perfil dos administradores quanto ao seu comportamento empreendedor e quanto ao seu processo decisório, destacando-se a predominância de administradores ‘Não Empreendedores’ entre os respondentes.

### **1 Introdução**

O mundo dos negócios está mudando e para sobreviver a empresa precisa romper barreiras a fim de garantir a permanência do seu negócio num mercado que tende a ser cada vez mais competitivo. Para Freitas *et. al.* (1997, p. 41), “*a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados, e neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, representados genericamente na figura dos gerentes, assumem relevada importância.*” Segundo os autores, o trabalho do gerente dificilmente pode ser dissociado do processo decisório e quando se estuda o processo decisório não se pode, também, deixar de analisar as influências sofridas pelo decisor durante esse processo, uma vez que são diversos os fatores comportamentais que influenciam aquele a quem compete decidir.

Por outro lado, não existe uma forma pronta para alguém tornar-se um empreendedor. Para Bernhoeft (1996, p. 35), a criação de uma atividade própria é uma decisão de caráter pessoal, influenciada por uma série de fatores que tanto podem ser estimuladores como podem funcionar como inibidores. Embora existam pessoas que apresentem características empreendedoras desde muito cedo, para ser um empreendedor não basta apenas identificar oportunidades de negócio, é preciso realizá-las.

Este estudo constituiu-se numa oportunidade para o aprofundamento dos conhecimentos sobre o processo decisório e o comportamento empreendedor. Adotou-se como metodologia a pesquisa *survey*, que tem como objetivo informar ao pesquisador sobre situações, fatos, valores, opiniões ou comportamentos da população a ser analisada, buscando caracterizar o fenômeno empreendedorismo – processo decisório na população estudada.

Este trabalho teve como objetivo geral: Identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos Administradores das Micro, Pequenas e Médias Empresas da Região das Missões.

No desenvolvimento deste documento, na 2ª Seção apresenta-se a teoria inerente enfocando os conceitos de **empreendedorismo** e **processo decisório**, norteadores do estudo. Na 3ª Seção descreve-se a metodologia da pesquisa descrevendo o desenho da pesquisa, o método de pesquisa e os procedimentos para a sua execução, os instrumentos de medida e o processo de coleta de dados; na 4ª Seção examinam-se os dados coletados, apresenta-se o perfil da amostra e o perfil dos administradores das micros, pequenas e médias empresas da região das Missões, quanto à tomada de decisão e ao empreendedorismo; na 5ª Seção apresentam-se as conclusões obtidas, enumeram-se algumas sugestões de pesquisas futuras e as principais limitações encontradas e na 6ª Seção apresentam-se as referências bibliográficas.

## 2 Referencial teórico

A abordagem conceitual sobre os temas inerentes a pesquisa requereu o estudo dos seguintes conceitos relacionados a organização empresarial: *empreendedorismo e processo decisório*.

### 2.1 Empreendedorismo

Gonçalves (1997, p. 12), diz que a empresa que não se adaptar ao novo modelo empresarial, em que a competição tende a ser cada vez maior, está com sua sobrevivência ameaçada. Embora não exista um conceito exato para o termo “*empreendedorismo*” pode-se antever nessa afirmação que o *empreendedorismo* é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa, e que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente.

A empresa empreendedora é aquela que consegue olhar além do usual, possuindo habilidade de assumir a direção dos processos de transformação e o redirecionamento de seus recursos. Gonçalves (1997, p. 16) observa que “mesmo com o foco num negócio principal, a empresa deve desenvolver a capacidade de buscar novos nichos e ampliar horizontes”. Isso é o que se pode entender por empreendedorismo — a capacidade de desenvolver uma arquitetura estratégica, onde direção, descoberta e destino transformam a intenção estratégica em realidade (Hamel e Prahalad, 1997, p. 157).

Drucker (1987) utiliza a expressão “*entrepreneurship*” como “espírito empreendedor”, relacionando a esta categoria conceitual o termo “*inovação*”, apresentando-os como uma prática e uma disciplina.

Farrell (1993, p. 14) dá tratamento similar ao termo “*entrepreneurship*”. Para ele a mensagem é clara, isto é: “não são as modernas técnicas praticadas por profissionais da administração que levam as empresas ao sucesso e ao crescimento. É o espírito empreendedor”. Entende o autor que as posturas do empreendedor diferem totalmente do administrador da grande empresa. “O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que ocasiona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (Degen, 1989, p. 1).

Um conceito mais exato de empreendedor é dado por Drucker (1987, p. 36), quando esclarece que “o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.” Para o autor, “*o espírito empreendedor, seria uma característica de um indivíduo ou de uma instituição, não um traço de personalidade, pois indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores*”. Assim, o empreendedor é um indivíduo que vive o risco e a incerteza, e, como assinala Bernhoeft (1996, p. 50), é aquele que faz do seu

negócio uma arte própria, consegue automotivar-se nos momentos de dificuldade e encontra motivação e sucesso no próprio trabalho.

Segundo Bernhoeft (1996, p. 23), do ponto de vista pessoal existem algumas motivações que levam o indivíduo a querer fazer algo diferente, que podem apresentar-se de distintas formas. Diz o autor que existem pessoas que apresentam características empreendedoras desde muito cedo. Inicialmente dentro do contexto familiar, depois na escola ou comunidade, vão assim desenvolvendo essa habilidade através de uma liderança que envolve e motiva os outros.

As motivações e características são sintetizadas por Santana (1993, p. 14), em dez qualidades-chaves para que o empreendedor seja um empresário de sucesso: assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo, saber organizar; tomar decisões; ser líder; ter talento, ser independente, manter o otimismo, e ter tino empresarial.

Em resumo, para ser um empreendedor não basta identificar oportunidades de negócio. É preciso realizá-las. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 9), resumem as várias qualidades apresentadas, em três pré-disposições: uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança.

## 2.2 Processo Decisório

A primeira preocupação ao focalizar o processo decisório é conceituá-lo e caracterizá-lo no contexto organizacional, pois, segundo Freitas *et. al.* (1997, p. 52), é através de suas decisões que os administradores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada. Por isso, diz Bretas Pereira (1997) que, devido as grandes transformações que estão ocorrendo no mundo atual, as decisões tomadas trazem conseqüências diretas e imediatas para a empresa.

Segundo Simon (1965, p.54), “*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.*”

Jones (1973, p.28) considera a decisão como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho por julgá-lo o mais eficiente à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto. Diz ainda que uma decisão é algo bem diferente do desempenho real do ato que a inspirou, é uma conclusão a que chegou um homem a respeito do que ele deve fazer em seguida. Também enfatiza que decisão é uma solução selecionada depois do exame de várias alternativas – escolhida porque aquele que decide imagina ser o caminho eleito o mais eficaz para cumprir as metas programadas.

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 conseqüências são preferíveis.

Quando o administrador não tem o domínio de variáveis, às vezes fundamentais para o bom desempenho de seu trabalho, há o risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido (Teixeira e Pellegati, 1986, p. 54).

Segundo Freitas *et. al.* (1997, p. 52), as variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: *os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficacidae, as informações* (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), *raciocínio, valores, crenças, recursos*, etc. Estas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente quando o conteúdo das informações possibilita formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução (ações)

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional dizem Freitas *et. al.*(1997, p. 53). E esta relação é tão estreita, observam os autores, que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. Conclui-se então que as atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

### 3 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado para a realização do estudo é o da pesquisa *survey* (Pinsonneault e Kraemer *apud* Hoppen *et. al.*, 1997, p.7). A pesquisa realizada é do tipo **exploratória** sendo que a sua execução foi realizada em 4 etapas.

Como a pesquisa visava identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos administradores das micro, pequenas e médias empresas da Região das Missões, sem restrição de idade ou sexo, adotou-se como **unidade de amostragem** o *indivíduo*. Procurou-se ter uma quantidade adequada de pessoas de faixas etárias diferentes e de ambos os sexos.

Considerou-se como **população-alvo**, todos os administradores das micros, pequenas e médias empresas da Região das Missões, filiadas ao SEBRAE, constantes no Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul – 99 (Disponível em CD-ROM). As empresas, segundo o SEBRAE, estão classificadas da seguinte forma:

**Microempresa** – De acordo com o critério estabelecido pelo Estatuto da Microempresa (Lei 7.256, de 27.11.1984) com as alterações introduzidas pela Lei 8.383 de 30.12.1991 – faturamento anual não ultrapassa o valor de 96.000 UFIR.

**Pequena, Média e Grande** empresa – Segundo Santana (1993, p. 34), conforme o Quadro 1, o porte é definido de acordo com o número de empregados.

Quadro 1 – Classificação das Empresas segundo o número de funcionários

Classificação (Porte)	Número de funcionários	
	Indústria	Comércio e Serviços
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49
Média Empresa	100 a 499	50 a 99
Grande Empresa	acima de 500	acima de 100

Estabeleceu-se como **abrangência** a Região das Missões, no **período de tempo**: 1999/2000.

Diferentes fatores nos levaram a adotar como **método de escolha da amostra** o do **não probabilístico, por conveniência**. A amostra foi escolhida pelo critério de acessibilidade, considerando a facilidade de acesso aos entrevistados. A **seleção da amostra** foi realizada da seguinte maneira: da população de micro, pequenas e médias empresas da Região das Missões, em número de 780, que fazem parte do CD-ROM de Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul, do SEBRAE, conforme Quadro 2, selecionou-se as empresas de Santo Ângelo, 326, que representam 42% do total da população. Pelo critério de número de empregados, ou seja, empresas com no mínimo 2 (dois) empregados, das 326 empresas localizadas em Santo Ângelo selecionou-se 205.

Quadro 2 – Seleção da amostra

Região das Missões	Nº de Empresas	%
Santo Ângelo, Giruá, Entre-Ijuís, Salgado Filho, Catuípe, São Nicolau, São Luiz Gonzaga, Bossoroca, São Miguel das Missões, Santo Antônio das Missões, Eugênio de Castro, Pirapó, Ubiretama, Vitória das Missões, Guarani das Missões, Cerro Largo, Salvador das Missões, Roque Gonzáles e Dezesesseis de Novembro.	780	100
Santo Ângelo	326	42,0
Empresas com mais de 2 empregados ( Santo Ângelo)	205	26,0

Foram distribuídos 205 questionários sendo que destes retornaram respondidos 110, ficando definido dessa forma o **tamanho da amostra**. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: - Instrumentos concebidos e validados por Macadar (1998) na 1ª fase do projeto de pesquisa e reduzido por Zanela (1999). Este instrumento está dividido em 3 fases, sendo aplicado no presente estudo uma adaptação. Para as questões referentes ao Processo Decisório utilizou-se três categorias (sempre, às vezes e nunca) já que segundo Mattar (1997, p. 202), “não há número predeterminado de categorias, mas geralmente usa-se um número mínimo de três e um máximo de sete.”

Optou-se pela uso de três categorias por entender que as expressões ‘sempre’, ‘às vezes’ e ‘nunca’ correspondem a opções de respostas que vão desde o extremo favorável, meio termo, até o extremo desfavorável. - Instrumento concebido e validado por Mancuso (1994, p. 22), quando presidente do “Center for Entrepreneurial Management”, localizado em Nova York. Este instrumento foi aplicado a 2.500 membros da associação para medir o potencial empreendedor. Devido ao fato de o instrumento original estar na língua inglesa, traduziu-se o texto para o português e distribui-se à apreciação de três professores de inglês. Após adaptações sugeridas, obteve-se a versão final do instrumento.

Para **processamento dos dados**, além da Planilha Excel utilizou-se o Software “Sphinx plus 2”. Este aplicativo permite realizar análises Qualitativas e Quantitativas, bem como realizar o cruzamento simples e múltiplos entre estes dois tipos de variáveis.

O **contexto de aplicação** da presente pesquisa foram as micro, pequenas e médias empresas da Região das Missões.

#### 4 Análise dos dados

Para a realização da análise dos dados, dividiu-se o questionário em duas partes: a primeira que identifica o comportamento empreendedor dos respondentes e a segunda que identifica o seu processo decisório.

O questionário para a identificação do comportamento empreendedor concebido e validado por Mancuso (1994, p. 22), é composto de 25 questões, com resposta do tipo fechada única, sendo atribuído um peso a cada categoria de resposta.

Segundo Mancuso (1994, p. 32), o perfil empreendedor é identificado através do escore, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Escore para identificar o perfil empreendedor

<b>Escore</b>	<b>Perfil</b>
225 – 275	Empreendedor de Sucesso
190 – 224	Empreendedor
175 – 189	Empreendedor latente
160 – 174	Empreendedor potencial
150 – 159	Empreendedor duvidoso
Abaixo 149	Não empreendedor

Para a contagem dos pontos e identificação do perfil empreendedor dos respondentes desenvolveu-se um aplicativo em linguagem Delphi chamado **“Perfil Empreendedor”**. Este aplicativo apresenta como vantagem a possibilidade de ser utilizado na internet/intranet, oferecendo ao usuário a facilidade da contagem dos pesos em cada uma das questões e apresentando no final das questões o escore obtido e o diagnóstico pessoal.

Para a análise da segunda parte do questionário de pesquisa utilizou-se o aplicativo SPHINX for Windows. Quando da análise desta segunda parte do questionário, inseriu-se também a variável Empreendedorismo, a qual recebeu o resultado de cada respondente, referente a primeira parte do questionário.

#### 4.1 Perfil da Amostra

Quanto às características das organizações constatou-se que há uma leve predominância das empresas de atividade comercial com menos 11 funcionários. Para identificar as características pessoais dos respondentes pesquisou-se quanto ao sexo, quanto ao tempo de trabalho e quanto a idade. Verificou-se que há uma predominância do sexo masculino entre os respondentes, com a média de 20 anos de experiência profissional e situados na faixa etária média de 40 anos de idade.

Quadro 4 – Perfil da Amostra

<b>Características</b>	<b>Perfil da Amostra</b>
<b>Idade</b>	Idade média de 40 anos
<b>Sexo</b>	A maioria homens: 71% de 110
	Mulheres: 29% de 110
<b>Tipo de Organização</b>	Comercial: 47%
	Prestadora de Serviços: 45%
<b>Tempo de trabalho</b>	Em média 20 anos
<b>Nº de funcionários</b>	Menos de 11 funcionários
<b>Porte das Empresas (SEBRAE)</b>	Micro empresa: 53%
	Pequena empresa: 41%
	Média empresa: 6%

#### 4.2 Identificação do comportamento empreendedor

Quanto ao Comportamento Empreendedor, constatou-se, conforme o Quadro 5, a inexistência de ‘empreendedores de sucesso’, o baixo índice de ‘empreendedores’ e o alto índice de ‘não empreendedores’ entre os respondentes.

Quadro 5 – Empreendedorismo

Média: 22, Desvio Padrão:21,91

<b>Empreendedorismo</b>	<b>Nº de citações</b>	<b>Frequência</b>
Empreendedor	4	3,00 %
Empreendedor Latente	3	3,00 %
Empreendedor em Potencial	21	19,00 %
Empreendedor Duvidoso	25	23,00 %
Não Empreendedor	57	52,00 %

Conclui-se que o alto índice de administradores ‘não empreendedores’ e o baixo índice de administradores ‘empreendedores’ refletem dois aspectos relevantes: uma sociedade que se caracteriza como não empreendedora e uma educação não voltada para a formação de empreendedores. Segundo Guerreiro Ramos, citado por Barros e Prates (1996, p. 14), “*as empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, os estados, estágios, conjunturas e a estrutura da sociedade na qual estão inseridas.*” Quanto a educação, Bernhoeft (1997, p.13), faz a seguinte crítica sobre a escola brasileira: “*Despreparada e muitas vezes arcaica, essa instituição tem concentrado, nos últimos anos, simplesmente na formação de empregados.*”

### 4.3 Processo Decisório

Pesquisou-se o processo decisório quanto as suas fases, as características da decisão, os estilos decisórios e quanto a qualificação da decisão. O modelo de processo decisório tomado como referência é o da “racionalidade limitada” de Simon (1977). O autor descreve o processo de tomada de decisão através de quatro fases principais: inteligência ou investigação, concepção, escolha e revisão. Conclui-se que o modelo de Simon (1977), com as suas quatro fases, está presente no processo decisórios dos respondentes, conforme pode ser visto no Quadro 6.

Quadro 6 – Fases do Processo Decisório

<b>Fases do Processo Decisório</b>	<b>Posicionamento dos respondentes</b>
<b>Inteligência</b>	Sempre coletam e processam informações.
<b>Concepção</b>	Às vezes as conseqüências das decisões são conhecidas antecipadamente.
<b>Escolha</b>	Sempre selecionam opções dentre as alternativas disponíveis e analisam as conseqüências.
<b>Revisão: Feedback/Antes</b>	Às vezes “voltam atrás” buscando identificar outras alternativas antes de decidir.
<b>Revisão: Feedback/Depois</b>	Às vezes “voltam atrás” após ter tomado uma decisão.

Além das fases do modelo de Simon, analisaram-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação às fases de implementação e avaliação da implementação. Concluiu-se que a maioria dos respondentes além de executar ações para efetivar a solução (implementação) também fazem a avaliação desta implementação.

Quanto às características da decisão, com base nas dimensões de Hofstede (1991), identificou-se o seguinte, conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Características da Decisão

Categories	Características
<b>Temporal</b>	Às vezes para o futuro, às vezes para o presente.
<b>Individualismo - Coletivismo</b>	Às vezes individualmente, às vezes coletivamente.
<b>Consulta Familiares</b>	Às vezes consulta os familiares.
<b>Opinião da Equipe</b>	Às vezes considera a opinião da equipe.

Quanto ao Estilo Decisório, concluiu-se que a maioria dos respondentes percebem-se como Objetivos e Racionais. Este resultado está de acordo com Zanella (1999), que concluiu que “os brasileiros tendem a se posicionar como ‘objetivos’ e ‘racionais’ e baseando-se mais em números ao decidir.”

A qualificação da decisão, é uma variação da técnica “associação de palavras”, utilizada por Zanella (1999), cujo objetivo é fazer com que o respondente evoque verbos, adjetivos e substantivos relacionados com o assunto tomada de decisão.

A questão central pesquisada com esta técnica, segundo a autora, é “através da abstração do conceito de decisão, obter a convicção do indivíduo sobre o processo decisório, tendo-se então elementos para depreender a aplicação (ou não) do modelo de Simon (1977) por parte dos respondentes.”

A qualificação da decisão foi pesquisada através da seleção de palavras que os respondentes relacionaram com a tomada de decisão, divididas em três categorias: verbos, adjetivos e substantivos. As palavras para a seleção dos respondentes foram retiradas dentre as mais citadas no dicionário estabelecido por Zanella (1999). Para facilitar a análise, decidiu-se que cada respondente selecionaria três palavras em cada categoria. Assim, quanto a qualificação da decisão, conforme o Quadro 8, concluiu-se:

Quadro 8 – Qualificação da Decisão

Ações relacionadas a Tomada de Decisão	Qualidades da decisão	Características da decisão
<b>Decidir é:</b>	<b>A decisão é:</b>	<b>Caracterizam a decisão:</b>
1- Fazer	1- Eficiente	1- Resultado
2- Analisar	2- Segura	2- Meta
3- Definir	3- Correta	3- Ação

#### 4.4 A tomada de decisão e o comportamento empreendedor

Simon *et. al.* e Hoppen *et. al.*, *apud* Freitas *et. al.* (1996, p. 255), ao analisar as organizações, afirmam que ‘as atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de Tomada de Decisão e de Resolução de Problemas.’ Para os autores, quando se estuda as organizações, os gerentes e executivos, não se pode deixar de compreender o processo decisório como um todo. E enfatizam que quando se estuda o processo decisório não se pode, também, deixar de analisar as influências sofridas pelo decisor durante esse processo e que são diversos os fatores comportamentais que influenciam o tomador de decisão. Destacam dentre os fatores comportamentais, o comportamento empreendedor.

##### 4.4.1 Características das Organizações

Neste tópico analisam-se os dados referentes à percepção dos respondentes em relação ao empreendedorismo e as características das organizações. Para a identificação das características das organizações estabeleceu-se as seguintes categorias : tipo da organização e número de funcionários.



*a) Empreendedorismo e o tipo de organização*

Concluiu-se, de acordo com o Quadro 9, que os administradores ‘não empreendedores’ atuam mais no ramo do comércio enquanto os ‘empreendedores’ atuam mais no ramo da prestação de serviços.

Quadro 9 – Empreendedorismo e o Tipo de Organização

Empreendedorismo / Tipo Organização	Prestação de Serviços	Comércio	Indústria	Pública	TOTAL
<b>Empreendedor</b>	3	1	0	0	<b>4</b>
<b>Empreendedor Latente</b>	1	2	0	0	<b>3</b>
<b>Empreendedor em Potencial</b>	12	6	3	0	<b>21</b>
<b>Empreendedor Duvidoso</b>	12	11	1	1	<b>25</b>
<b>Não Empreendedor</b>	22	32	3	0	<b>57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>110</b>

A dependência não é significativa (Qui<sup>2</sup>= 11,58, gl= 12, 1-p= 52,03%).

*b) Empreendedorismo e o Número de Funcionários*

De acordo com a classificação o SEBRAE, verificou-se, conforme o Quadro 10, que tanto a maioria dos respondentes ‘empreendedores’ como a maioria dos respondentes ‘não empreendedores’ têm suas empresas classificadas como Micro Empresa.

Quadro 10 – Empreendedorismo e número de funcionários

Empreendedorismo/ Número de Funcionários	Micro (menos de 11)	Pequena (de 11 a 49)	Média (de 50 a 99)	Total
<b>Empreendedor</b>	2	1	1	<b>4</b>
<b>Empreendedor Latente</b>	1	2	0	<b>3</b>
<b>Empreendedor em Potencial</b>	14	6	1	<b>21</b>
<b>Empreendedor Duvidoso</b>	14	8	3	<b>25</b>
<b>Não Empreendedor</b>	34	20	3	<b>57</b>
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>110</b>

A dependência não é significativa (Qui<sup>2</sup>= 5,13, gl= 8, 1-p= 25,65%).

Conclui-se quanto ao cruzamento Empreendedorismo x Características das Organizações, que tanto os administradores ‘empreendedores em potencial’, ‘empreendedores duvidosos’ como os administradores ‘não empreendedores’, caracterizam as suas organizações como Micro Empresas, de prestação de serviços e de comércio, com menos de 11 funcionários.

#### 4.4.2 Características Pessoais

Para a identificação das Características Pessoais cruzou-se a variável Empreendedorismo com as seguintes categorias: Sexo, Tempo de Serviço e Idade.

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e as Características Pessoais concluiu-se que entre os administradores ‘empreendedores’ predomina o sexo masculino, com tempo de serviço acima de 10 anos e situados na faixa etária dos 27 aos 50 anos. Entre os administradores ‘não empreendedores’, predomina o sexo masculino, com o tempo de serviço acima dos 10 anos e quanto a faixa etária, situam-se dos 34 aos 50 anos.

#### 4.4.3 Fases do Processo Decisório

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e as Fases do Processo Decisório concluiu-se que modelo de Simon, com as suas quatro fases, está presente no processo decisório dos administradores ‘empreendedores’, dos ‘empreendedores latentes’, dos ‘empreendedores em potencial’, dos ‘empreendedores duvidosos bem como no processo decisório dos administradores ‘não empreendedores’. Através dessa conclusão comprova-se que não há relação entre o comportamento empreendedor e o processo decisório dos respondentes já que no processo decisório de ambos, administradores ‘empreendedores’ e administradores ‘não empreendedores’ estão presentes as quatro fases de Simon (1977). Conclui-se também que tanto os administradores ‘empreendedores’ como os ‘não empreendedores’ além da implementação da solução também fazem a avaliação desta implementação.

#### 4.4.4 Características da Decisão

Para analisar as Características da Decisão cruzou-se a variável Empreendedorismo com as categorias temporalidade e individualismo/coletivismo que apresentou o resultado conforme o Quadro 9:

Quadro 9 – Características da Decisão

		Tipos de Administradores					
		Empreendedor	Latente	Potencial	Duvidoso	Não Empreendedor	
Características da Decisão	Temporal	Temporalidade da Decisão	Às vezes para o futuro, às vezes para o presente	Mais para o futuro do que para o presente	Às vezes para o futuro, às vezes para o presente.		
	Individualismo/Coletivismo	Individual / Coletiva	Mais individualmente	Às vezes individualmente, às vezes coletivamente			
		Consulta Familiares	Às vezes consultam os familiares	Nunca consultam os familiares	Às vezes consultam os familiares.		
		Opinião da equipe	Sempre consideram a opinião da equipe.	Às vezes consideram a opinião da equipe	Sempre consideram a opinião da equipe	Às vezes consideram a opinião da equipe	

#### 4.4.5 Estilos Decisórios

Quanto ao Empreendedorismo e o Estilo Decisório conclui-se que tanto os administradores ‘empreendedores’ como os ‘não empreendedores’ são objetivos e racionais.

Este resultado está de acordo com Zanella (1999), que concluiu que “os brasileiros tendem a se posicionar como “objetivos” e “racionais” e baseando-se mais em números ao decidir.”

#### 4.4.6 Qualificação da Decisão

Para analisar a Qualificação da Decisão, cruzou-se a variável Empreendedorismo com as palavras que os respondentes associaram à toma de decisão, divididas em três categorias: verbos, adjetivos e substantivos. Desse cruzamento obteve-se o seguinte resultado, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Qualificação da Decisão

		Tipos de Administradores				
		Empreendedor	Latente	Potencial	Duvidoso	Não Empreendedor
Qualificação da Decisão	Verbos	Ação	Fazer			
		Reflexão	Analisar			
		Decisão	Definir			
	Adjetivos	Confiável	Eficiente / Segura			
		Boa/Certa	Correta			
		“Sentimento”	-		Criativa	-
	Substantivos	Metas e Resultados	Resultado - Solução			
		Decisão	Ação			
		Problemas/ Alternativas	Meta			

Quanto aos verbos, verificou-se que os mais citados foram: fazer, analisar e definir. Comparando este resultado com o modelo de Simon (1997), pode-se estabelecer a seguinte relação: fase da escolha - verbo relacionado à decisão (definir); fase da concepção – verbo relacionado a reflexão – analisar. Também verifica-se a fase de implementação – verbo relacionado a ação (fazer).

## 5 Considerações finais

Ao concluir o presente trabalho pode-se afirmar que a pesquisa alcançou os seus objetivos, na medida em que oferece um quadro referencial (quadro 11), que permite identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos administradores das micros, pequenas e médias empresas da região das Missões.

Assim, destacam-se como principais resultados:

- Constatou-se a predominância de administradores ‘não empreendedores’ dentre os respondentes, a ausência de administradores ‘empreendedores de sucesso’ bem como o baixo índice de administradores ‘empreendedores’. Como as empresas refletem a sociedade na qual estão inseridas e como o indivíduo adquire do seu grupo social um extenso repertório de usos e costumes que identificam este grupo, pressupõe-se então que os administradores pesquisados sejam o reflexo de uma sociedade que pode ser considerada não empreendedora.

- Identificou-se as características da decisão dos respondentes, destacando-se principalmente as dimensões da temporalidade e da individualidade/coletividade.

Quanto à temporalidade da decisão, verificou-se que a maioria dos administradores ‘empreendedores’ e dos ‘não empreendedores’ percebem que as suas decisões são tomadas às vezes voltadas para o futuro, às vezes para o presente.

Quanto à dimensão individualismo/coletivismo, constatou-se que os administradores ‘empreendedores’ são mais individualistas embora às vezes consultem os familiares e às vezes considerem a opinião da equipe. Contudo, constatou-se que os administradores ‘empreendedores’ e os ‘empreendedores duvidosos’ tendem a ser mais coletivistas já que às vezes consultam os familiares e sempre consideram a opinião da equipe.

- Verificou-se quanto ao estilo decisório que tanto os administradores ‘empreendedores’ como administradores ‘não empreendedores’ caracterizam-se como objetivos e racionais.

- Quanto ao Processo Decisório, confirmou-se que na tomada de decisão dos administradores ‘empreendedores em potencial’, dos ‘empreendedores duvidosos’ e dos ‘não empreendedores’, está presente o modelo de Simon com as suas quatro fases. Também constatou-se que, além da implementação da solução, os administradores também fazem a avaliação dessa implementação.

Quadro 11 - Perfil dos administradores quanto ao Comportamento Empreendedor e o Processo Decisório

		Tipos de Administradores				
		Empreendedor	Latente	Potencial	Duvidoso	Não Empreendedor
Características da Decisão	Temporal	<b>Temporalidade da Decisão</b>	Às vezes para o futuro, às vezes para o presente	Mais para o futuro do que para o presente	Às vezes para o futuro, às vezes para o presente.	
	Individualismo/ Coletivismo	<b>Individual / Coletiva</b>	Mais individualmente	Às vezes individualmente, às vezes coletivamente		
		<b>Consulta Familiares</b>	Às vezes consultam os familiares	Nunca consultam os familiares	Às vezes consultam os familiares.	
		<b>Opinião da equipe</b>	Sempre consideram a opinião da equipe.	Às vezes consideram a opinião da equipe	Sempre consideram a opinião da equipe	Às vezes consideram a opinião da equipe
Qualificação da Decisão	Verbos	<b>Ação</b>	Fazer			
		<b>Reflexão</b>	Analisar			
		<b>Decisão</b>	Definir			
	Adjetivos	<b>Confiável</b>	Eficiente / Segura			
		<b>Boa/Certa</b>	Correta			
		<b>“Sentimento”</b>	-	Criativa		-
	Substantivos	<b>Metas e Resultados</b>	Resultado - Solução			
		<b>Decisão</b>	Ação			
		<b>Problemas/ Alternativas</b>	Meta			
	Processo Decisório	Modelo de Simon	<b>Inteligência</b>	Sempre coletam e processam informações		
<b>Concepção</b>			Sempre	Às vezes as conseqüências das decisões são conhecidas antecipadamente.		Às vezes
<b>Escolha</b>			Sempre selecionam dentre as alternativas disponíveis e analisam as suas conseqüências			
<b>Revisão Feedback/Antes</b>			Às vezes voltam atrás antes de tomar decisão.			
<b>Revisão Feedback/ Depois</b>			Às vezes voltam atrás após tomar uma decisão.			
<b>Implementação</b>			Sempre executam ações para efetivar a solução.			
<b>Avaliação</b>		Sempre avaliam a implementação da solução			Às vezes	

<b>Estilo Decisório</b>	<b>Objetivo / Subjetivo</b>	<b>Objetivo/ Subjetivo</b>	Mais em dados (Objetivos)				
		<b>Racional/ Emocional</b>	Mais racionais				
<b>Características da Organização</b>	<b>Tipo da Organização</b>	Prestação de Serviços	Comércio	Prestação de Serviços	Comércio / Prestação de Serviços	Comércio	
	<b>Número de Funcionários</b>	Menos de 11 funcionários					
	<b>Classificação (SEBRAE)</b>	Micro Empresa					
<b>Características Pessoais</b>	<b>Sexo</b>	Predomínio do sexo Masculino					
	<b>Tempo de Serviço</b>	Acima de 10 anos de experiência					
	<b>Idade</b>	27 a 50 anos			34 a 50 anos		

Os resultados deste estudo podem ser úteis às entidades de classe dos administradores que poderão direcionar seus treinamentos e cursos específicos visando o crescimento pessoal dos seus associados no que tange ao processo decisório e empreendedorismo. Ao Poder Público Estadual, através do Conselho de Desenvolvimento Regional, com subsídios para o seu planejamento de desenvolvimento para a região das Missões e às entidades de ensino de curso superior da região que poderão reorientar o currículo dos seus Cursos de Administração com vistas a formar administradores com o perfil de acordo com as novas exigências do mercado quanto ao comportamento empreendedor e à tomada de decisão.

Como limitações ao presente estudo destacam-se:

- A resistência dos administradores em responder o questionário, mesmo tendo sido feito contato telefônico anteriormente. Quando da coleta dos instrumentos, verificou-se que os mesmos eram devolvidos sem estarem devidamente preenchidos, sob a alegação de “falta de tempo” para preenchê-los.

- A adaptação dos instrumentos foi feita com o intuito de simplificar sua aplicação, visto as peculiaridades dos profissionais da região.

- A quantidade de respondentes poderia ser ampliada, contudo ao se tentar atingir todo o universo da amostra, a quantidade retornada teve de ser considerada satisfatória para os fins deste estudo.

- As análises utilizadas foram uni e bi variadas visto que o propósito era o de diagnosticar o perfil mais do que realizar testes multivariados na busca de confirmações.

Como continuidade para este estudo sugere-se:

- A concepção de um instrumento que permita identificar o comportamento empreendedor do administrador brasileiro, já que o instrumento concebido e validado por Mancuso (1994) reflete a realidade do administrador norte-americano.

- A investigação mais apurada da relação educação e o comportamento empreendedor, pois segundo a literatura, o comportamento empreendedor sofre influências da educação.

- A ampliação deste estudo, através da coleta de dados em outras regiões do Rio Grande do Sul e em outros Estados do Brasil, tendo em vista que as peculiaridades de cada de cada região in-

fluenciam o repertório de usos e costumes de cada indivíduo e esse repertório é levado para a organização.

## 6 Referências bibliográficas

- BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade*. São Paulo: Nobel, 1996.
- BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de, *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo. Makron Books. 1997.
- DEGEN, Ronald. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1989.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito empreendedor (Entrepreneurship)*. 3 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.
- FARRELL, Larry C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREITAS, Henrique et. al. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, Henrique, MACADAR, Marie. A., MOSCAROLA, Jean. *Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão*. Angra dos Reis: Anais do 20º Enanpad, Administração da Informação, 23-25 set 1996, p. 253-276.
- GONÇALVES, Alexandre. De olho no futuro. *Empreendedor*. São Paulo, ano 4, n. 36, out. 1997.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 4 reimp. Rio de Janeiro: Ed Campus Ltda, 1997.
- HOPPEN, Norberto et. al. *Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informações*. Proposta de um guia. Anais do XXI ENANPAD. Rio de Janeiro, setembro 1997.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and Organizations: software of the mind – Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. London: McGrawHill. 1991.
- JONES, Manley Howe, *Tomada de decisão pelo executivo*. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo. Atlas. 1973.
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACADAR, M. A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1998.
- MANCUSO, Joseph R., *Mid-Career Entrepreneur: how to start a business and be your own boss*. Enterprise-Dearborn, Chicago, Illinois. 1994.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTANA, João. *Como entender o mundo dos negócios: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado*. Brasília: Edição SEBRAE, 1993.
- SIMON, H. A. *The new science of management decision* (ver. ed.), Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., pages 39-44, 1977.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311 p.
- TEIXEIRA, Hélio Janny, PELLEGGATI, Marcos. *Informações, decisões e atuação dos executivos*, Revista de Administração, Vol 21. jul/set/1986. p. 54-57
- ZANELA, Amarolinda I. Costa. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. . PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.